

**agile
days**



Сpirальная динамика – логика развития системы ценностей

Максим Цепков

f <http://www.facebook.com/mtsepkov>

Работа с ценностями

- ▶ Ориентация на ценности – современный тренд
- ▶ Но работу с ценностями понимают индивидуально и уверены, что иначе – нельзя
- ▶ Однако, для массовой работы необходимо структурное представление и типовые ситуации
- ▶ Спиральная динамика позволяет это



Спиральная динамика дает конструкт системы ценностей и логику ее изменения

Истоки доклада

- ▶ Услышал на тренинге института Адизеса
- ▶ И решил посмотреть...
- 😊 В основе – экспериментальные исследования, а не умозрительный концепт на основе опыта
- 😢 Но исследования 70-х, а картина – современная
- 😢 Отчетливый дух сверхчеловека Ницше
- 😊 Но многое ложится в мою картину мира, дополняет, расширяет и развивает ее
- 😢 Но при этом приходится создавать оригинальную интерпретацию



Сpirальная динамика –
последнее достижение науки

Источники доклада

Основной источник –
книга Дона Бека и Криса Кована
написана по исследованиям
Клэра Грэйвза (Clare W. Graves)



И еще – интернет

- [Вики \(английский\)](#)
- [Перевод вики](#)
- [Статьи \(сайт НЛП\)](#)
- [Статьи Алексея Каптерева](#)
- Тест <http://jobEQ.com> VSQ test

Что вы услышите?

Статьи и книга – прочитаны и
интерпретированы

... с учетом моего опыта в ИТ

... и моего видения современного мира

Трактовка **отличается** от оригинала,
места различий я оговариваю



План доклада

1. История исследований
2. Конструкция спиральной динамики
3. Спираль – какая она?
4. Спиральная динамика и традиционный менеджмент
5. Развитие последних 20 лет
6. Agile – развитие ценностей в ИТ
7. Итоги

Часть 1

История исследований

История исследований

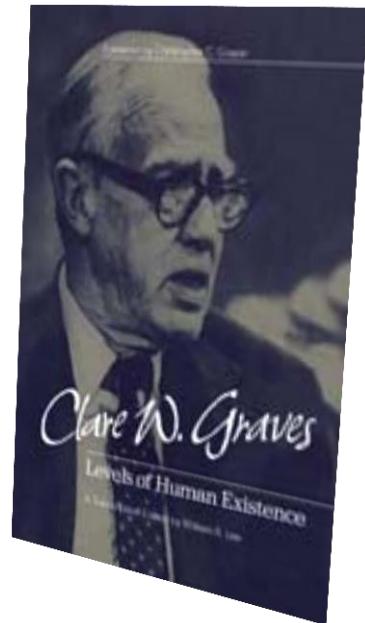
Клэр Грэйвз начал исследования в 50-х и продолжал до смерти в 1986

Задача – образ человека, его ценности

Первый этап:

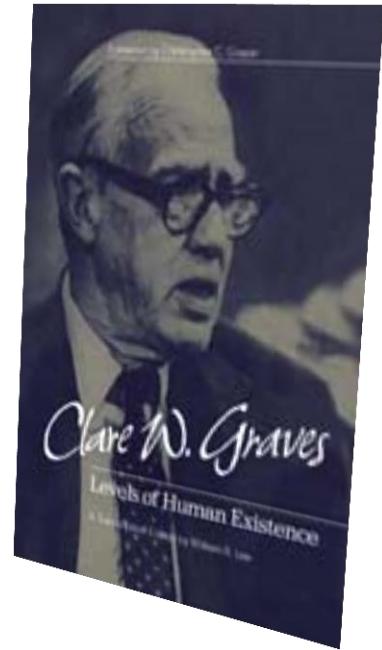
- ▶ Студенты описывали образ в сочинении
- ▶ Обсуждали с другими и еще раз писали
- ▶ Их знакомили с авторитетами – и был третий текст
- ▶ Тексты классифицировали независимые эксперты

И так много лет



Результат исследований

- ▶ Получили четкую дихотомию **Я – МЫ**
- ▶ Выделили 4 распространенных типа и еще несколько более смутных
- ▶ Обнаружили, что переход между типами ценностей выполняется последовательно



Сформулирован набор типов ценностей и последовательность развития

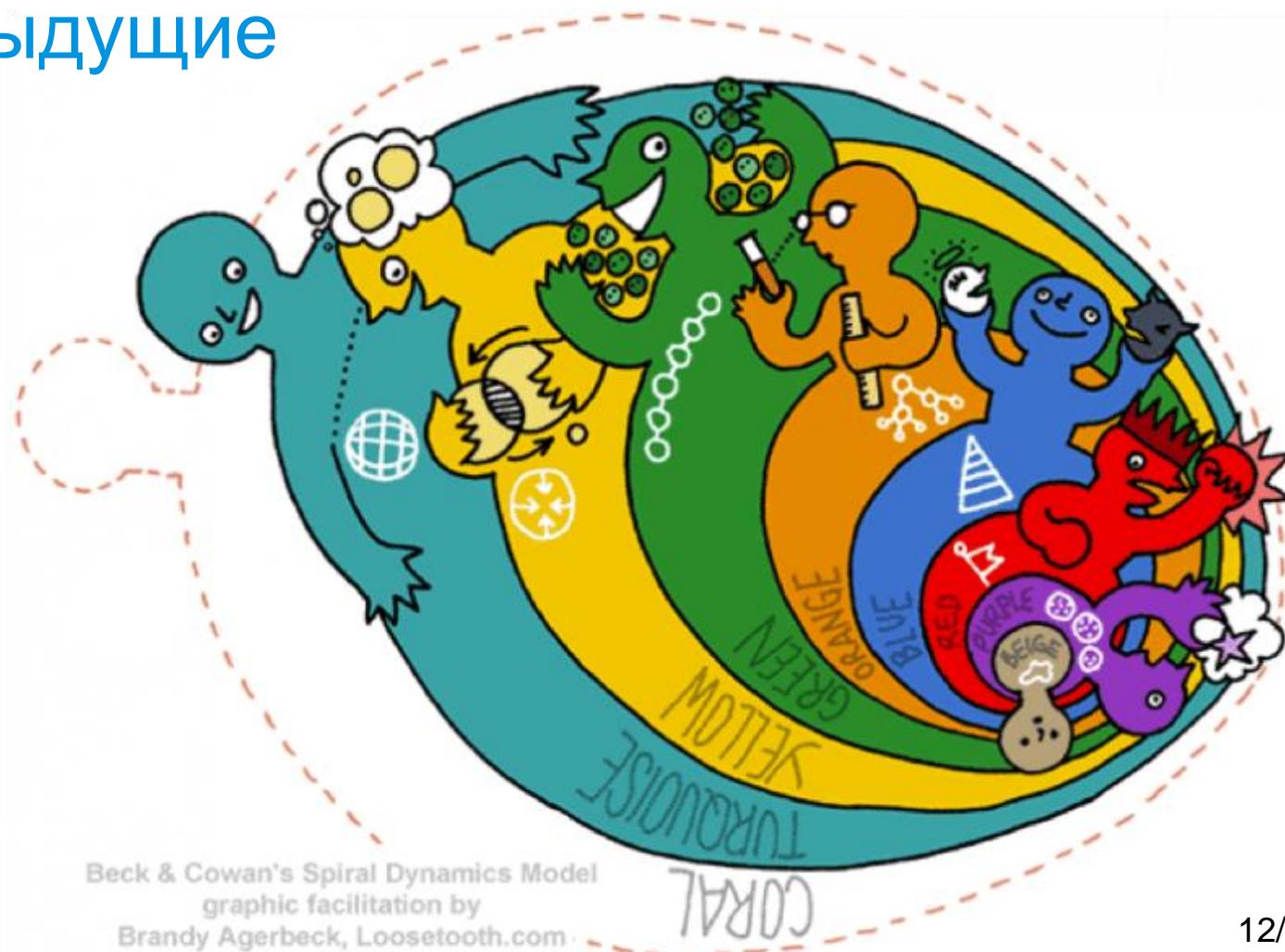
Часть 2

Конструкции спиральной динамики

Конструкция типов

- ➔ Типы ценностей представляют собой фрейм, способ мышления
 - 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?
- ➔ Ответы на подобные вопросы образуют устойчивые конструкции – value тем (**vMem**) типа
- ➔ Наполнение конкретными идеями возможно разное

Типы ценностей – уровни развития общества, следующий включает предыдущие



Описание типов

Я | МЫ

Желтый

Самореализация
в интеграции с другими,
встраиваясь в систему

Оранжевый

Предприниматель – первым
увидеть возможности мира,
использовать и выиграть

Красный

Герой – моя сила изменит
мир, сторонники могут идти
за мной, будут причастны

Бежевый

Одиночка – выживание
во враждебной среде

Бирюзовый

Организации, сообщества из
самореализующихся людей,
ведущие большие проекты

Зеленый

«Мы вместе» – совместно
менять мир к лучшему
и жить счастливо

Синий

Империя, церковь – иерархия
сильнее героя, она
организует и подчиняет мир

Фиолетовый

Племя – группа своих в
непонятном мире. Ритуалы

Новые качества с каждым уровнем



Описание типов – disclaimer

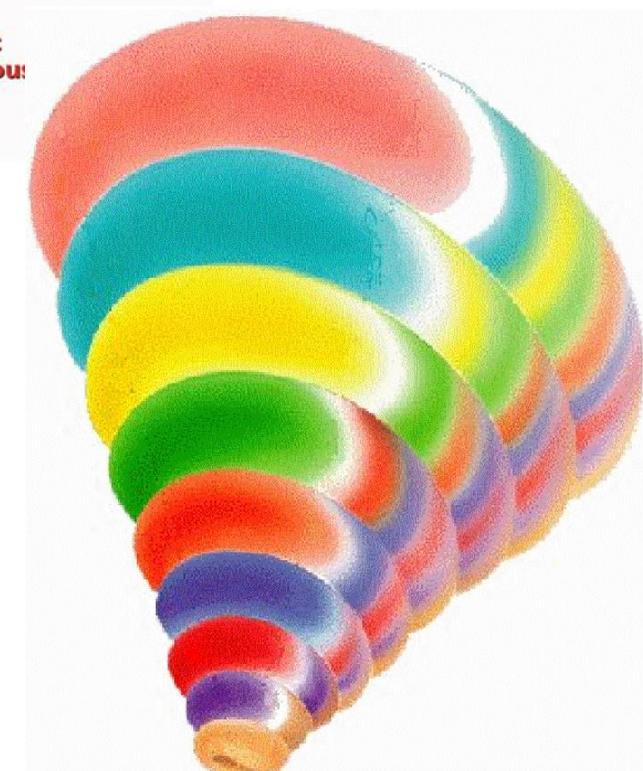
- ▶ Краткие описания типов – **только для понимания дальнейшего рассказа**
- ▶ Я читал много кратких описаний на разных сайтах – все они искажают детали и привносят акценты
- ▶ Не исключая краткое описание в книге

Подробное описание типов

130 страниц

- ▶ 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> (бесплатный, на русском)
Мои цвета – бирюзовый, желтый и оранжевый





Часть 3 Сpirаль – какая она?

Сpirаль развития

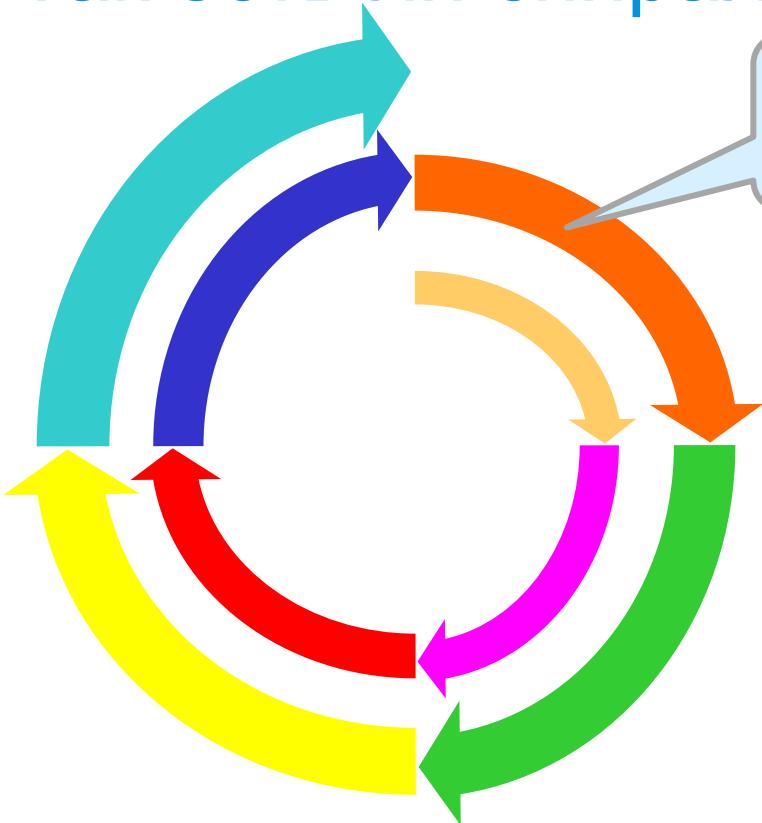


Возникает новый человек, свободно действующий в окружающем мире с учетом его взаимосвязей, появляется возможность «счастья для всех»

В чем проблема?

- ▶ Трактовка второго яруса как принципиально нового уровня развития – «сверхчеловека Ницше»
- ▶ Но обоснований принципиальной разницы – нет
- ▶ Крис Кован даже говорит, что идея про второй уровень у Грэйвза – для маркетинга идеи

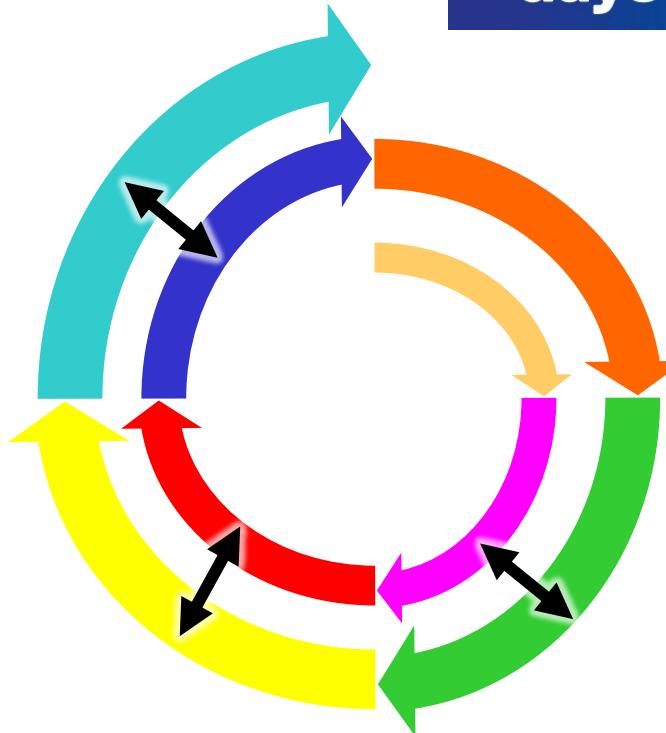
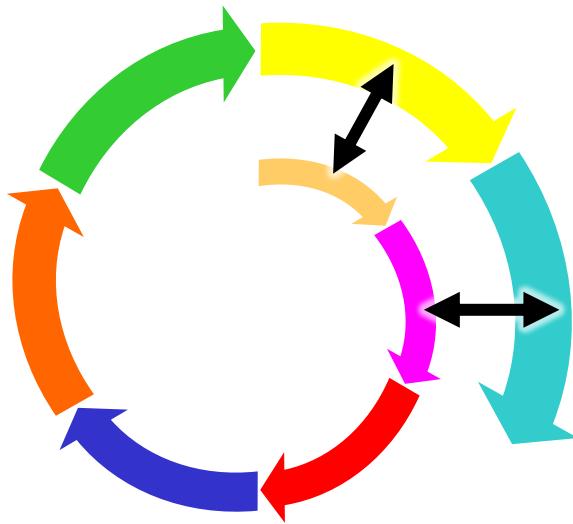
Так есть ли спираль?



Я считаю – спираль есть
Но другая

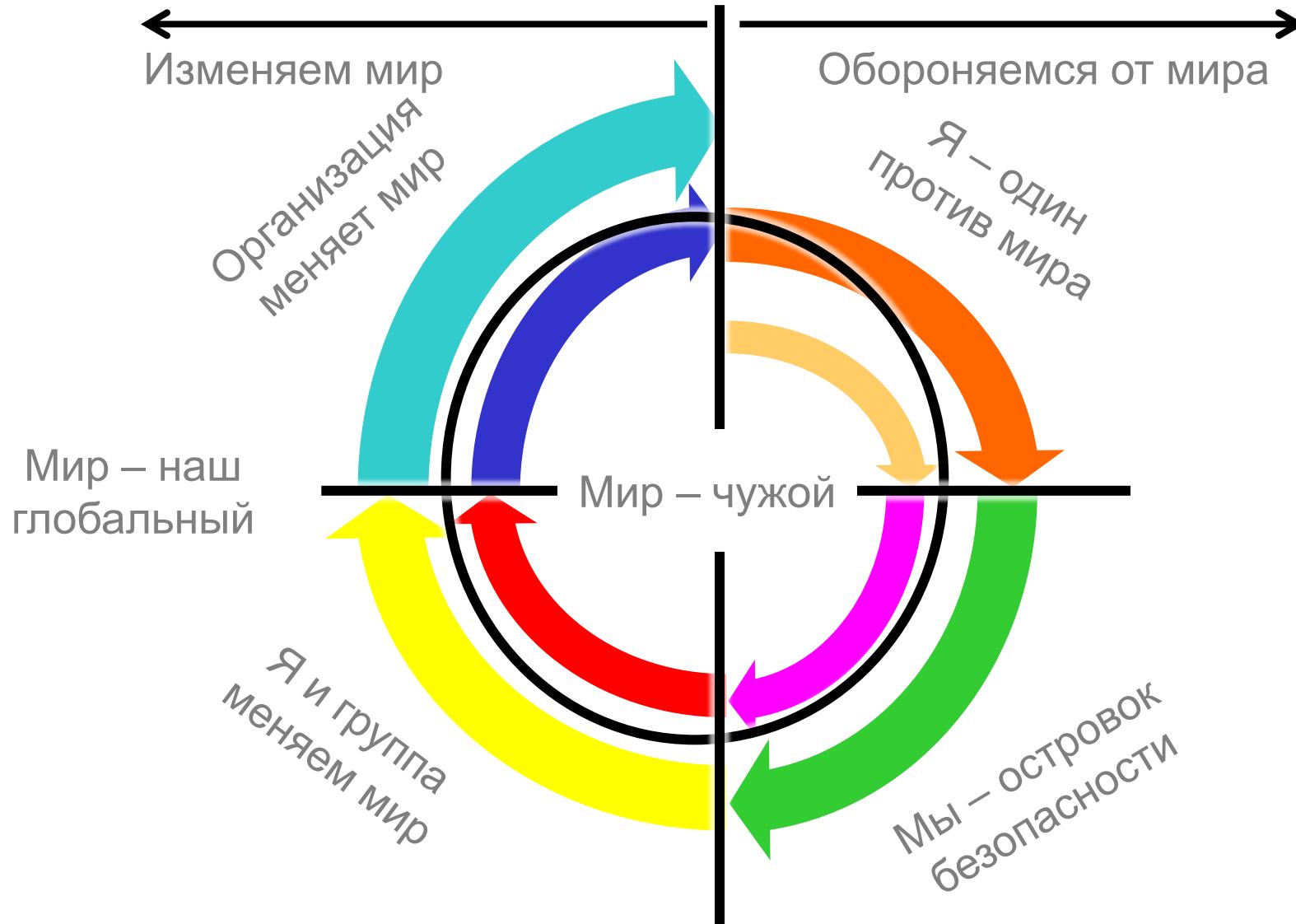
- Второй ярус начинается **с оранжевого уровня**
- Принципиального перехода нет
- Просто соответствующие уровни - похожи
- Авторов подвела слабая определенность уровней в момент исследований – они зарождались
- И ожидание великого будущего в 60-х

Разница спиралей



- ➡ Разница спиралей – наполнение Бирюзового
- ➡ У авторов в Бирюзовом многие фичи, которые я отношу к Зеленому – как аналоги Фиолетовому
- ➡ И наоборот, отсутствуют аналоги Синего
- ➡ А Желтый у авторов – не столь активен

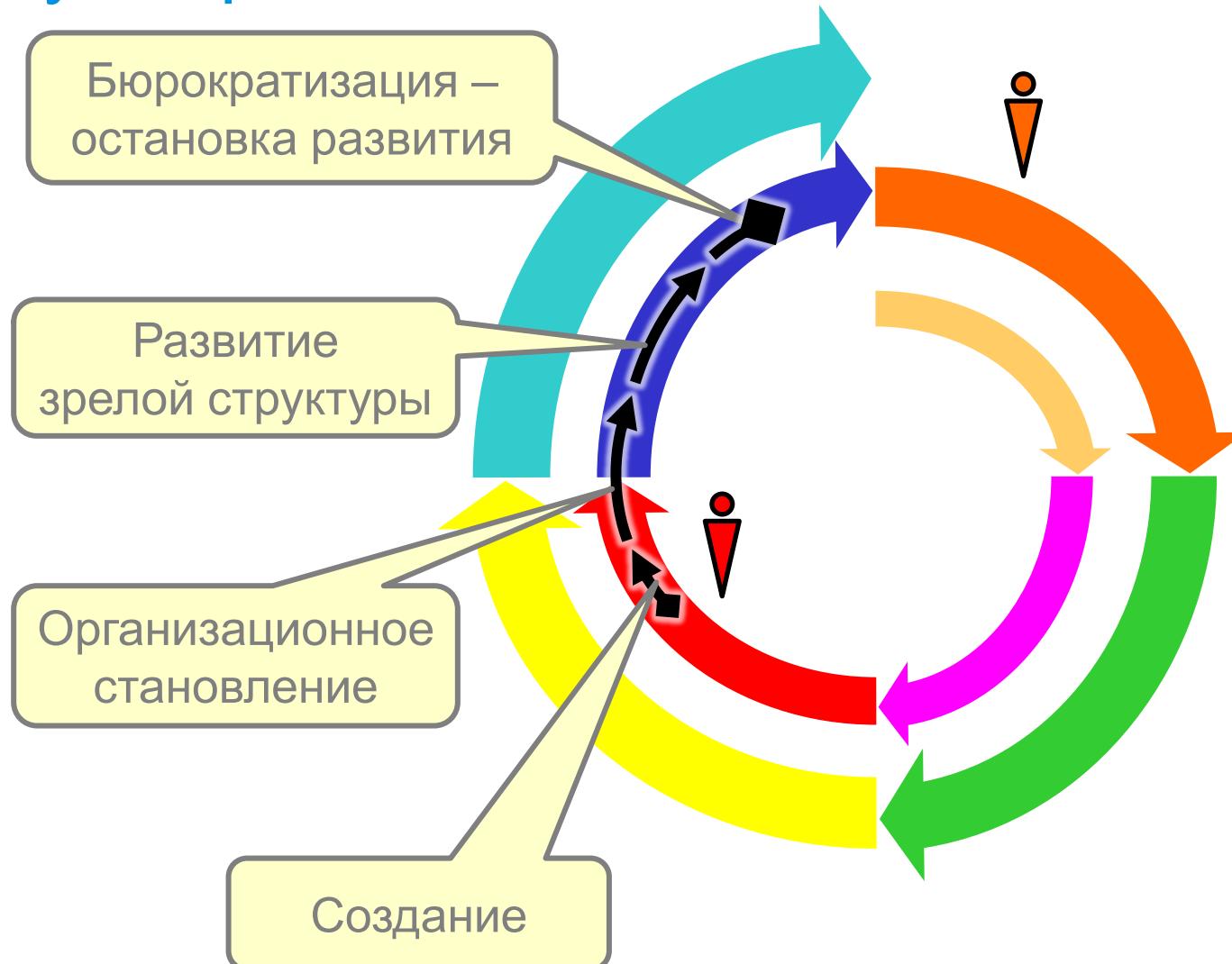
Моя спираль



Часть 4

Сpirальная динамика и традиционный менеджмент

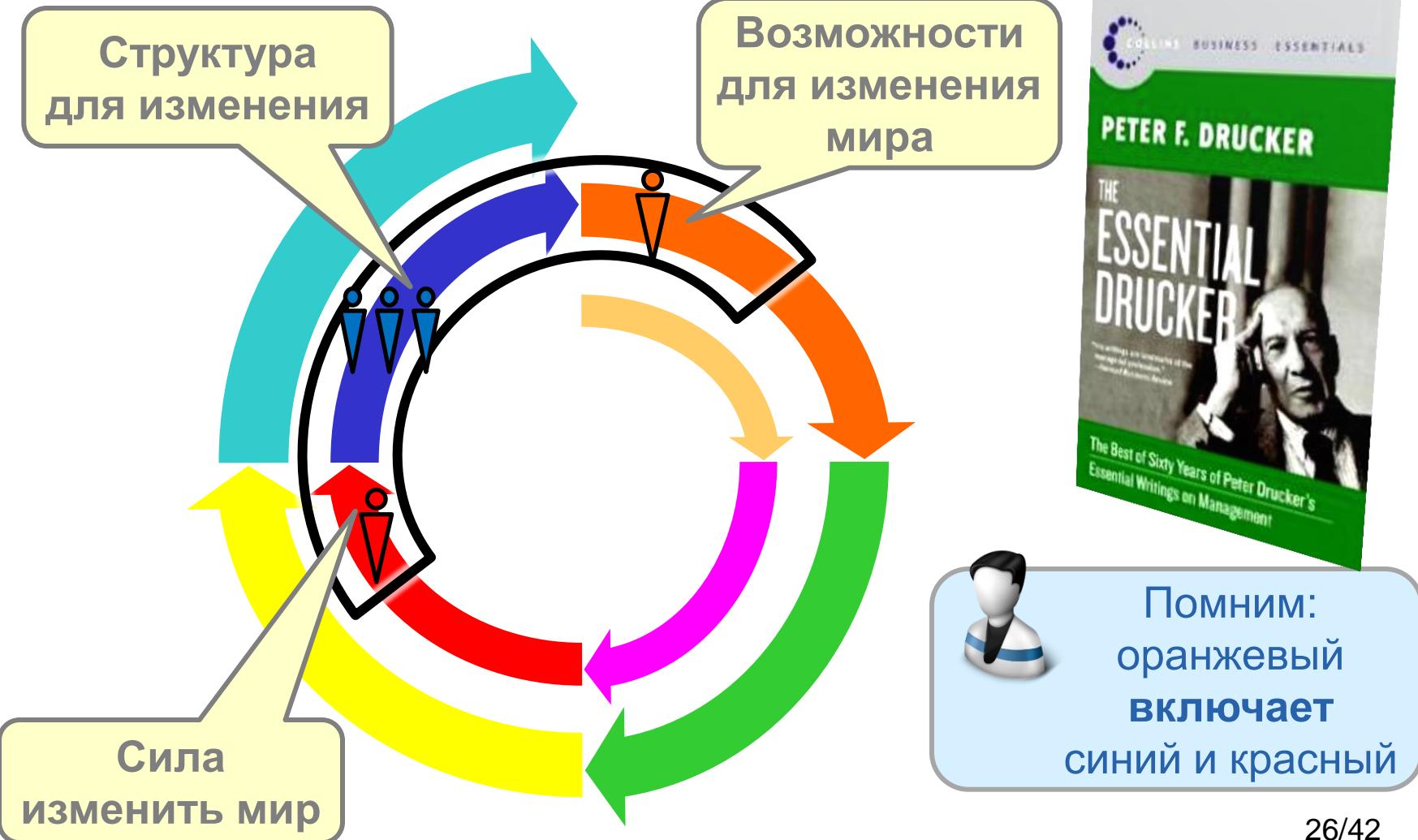
Путь организаций



Или качели в оранжевый



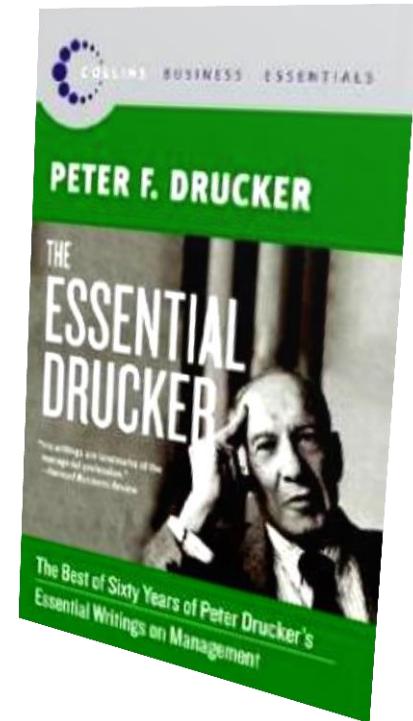
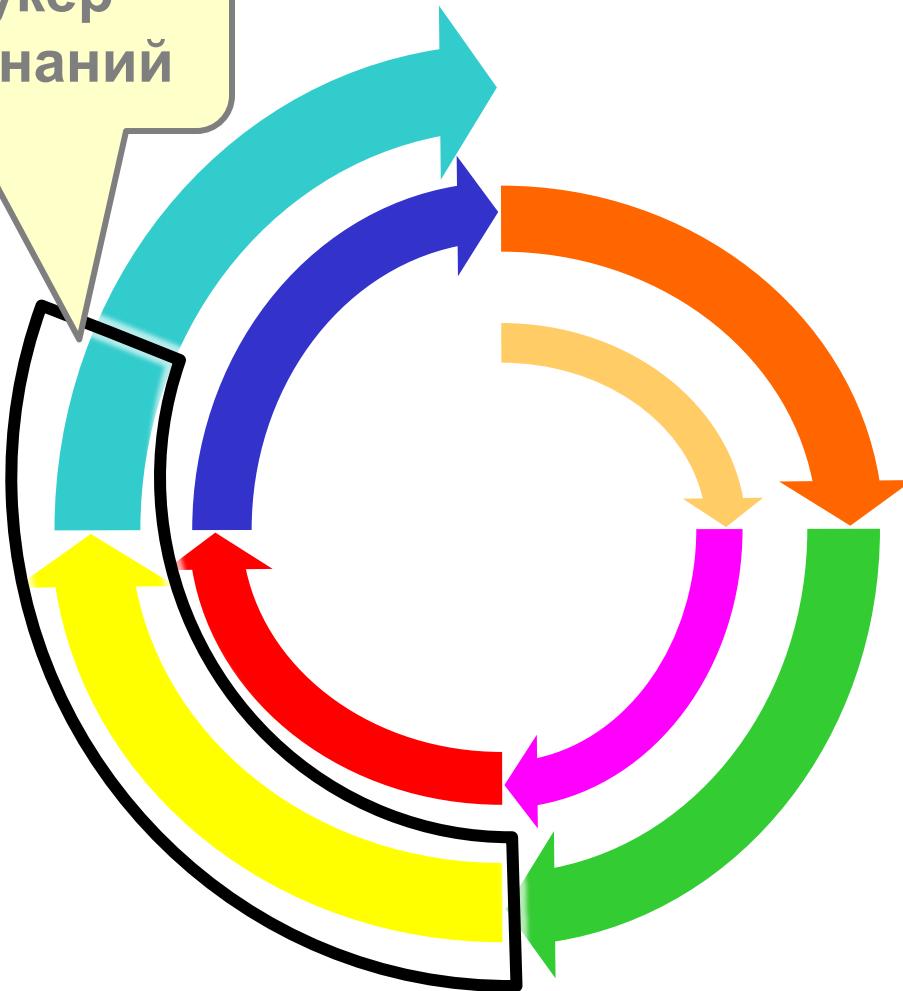
Традиционный менеджмент – синий и оранжевый, немного красного



Часть 5. Развитие последних 20 лет

Но жизнь – идет дальше

Питер Друкер
Общество знаний

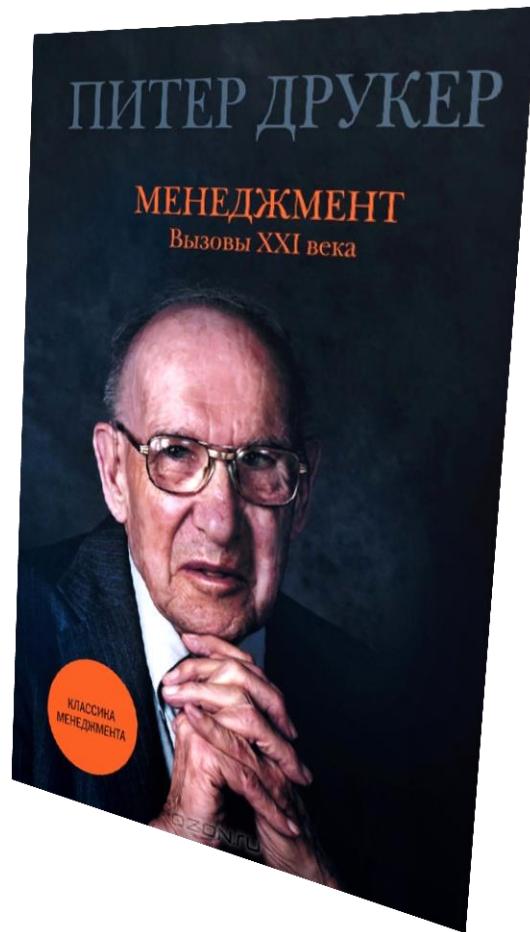


Будущее – наступило



В декабре неожиданно
выпал снег...

- ▶ От всех сотрудников требуются решения «менеджерского» уровня
- ▶ Выбор сотрудниками места работы по условиям, конкуренция за персонал
- ▶ Мотивация деньгами не работает
- ▶ Самореализация сотрудников – ключевой фактор при выборе ими места работы



Адизес вносит ценности верхних уровней

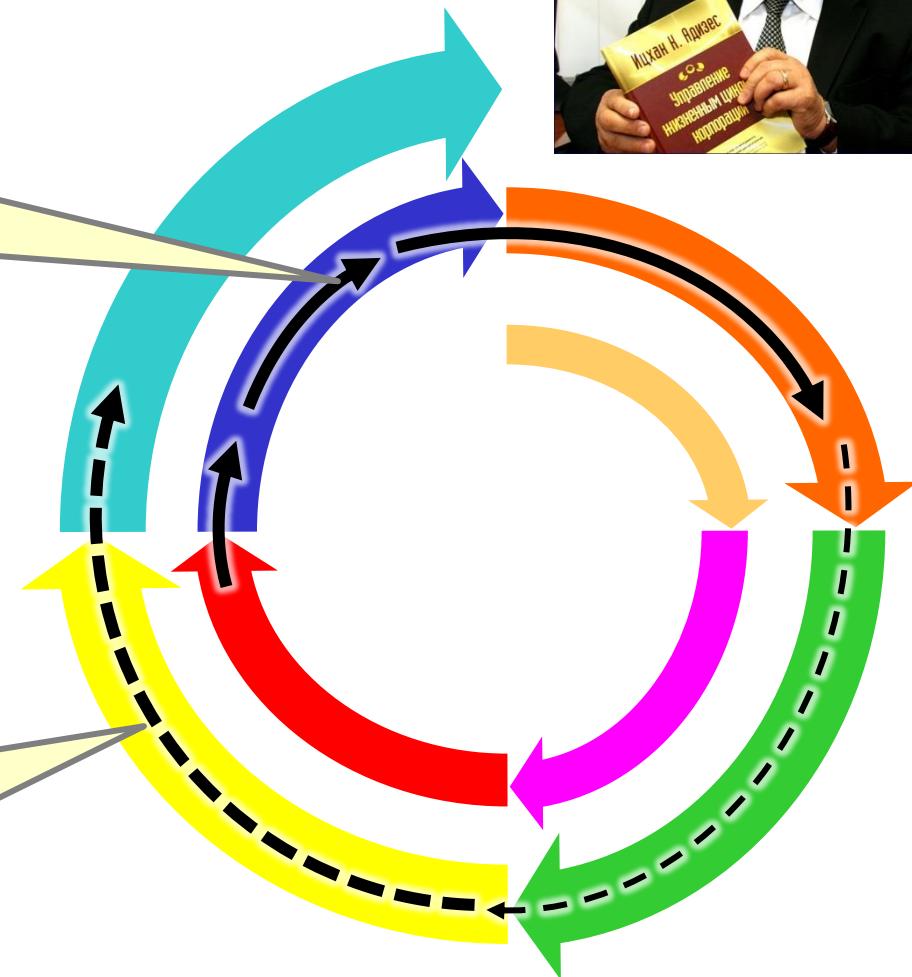
В книгах – классика

- переход в синий
- примесь оранжевого в зрелые организации



Это не продашь и успех не гарантирован.
Но там – будущее

Культура **Mutual Trust and Respect** – через зеленый дотянуться до желтого и дальше в бирюзовый



Советскому Союзу перейти на верхние уровни не удалось

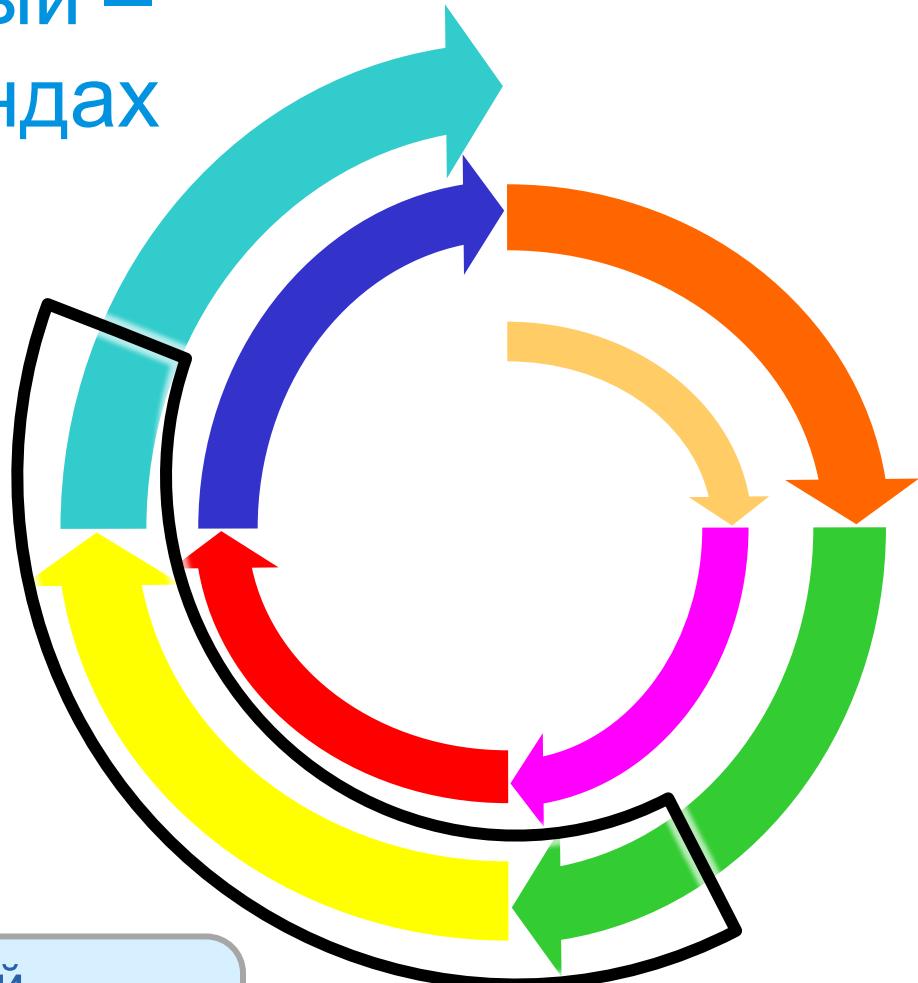
- ▶ Заблокирован на синем уровне
- ▶ Путь в оранжевый – почти запрещен
- ▶ Зеленый и Желтый были проработаны
- ▶ Но проскочить оранжевый не смогли

Результат –
выход в оранжевый
через слом порядка



Желтый и Бирюзовый – в современных трендах

- ▶ Самореализация
- ▶ Co-Creation
- ▶ Мотивация 3.0 –
люди Y и Z



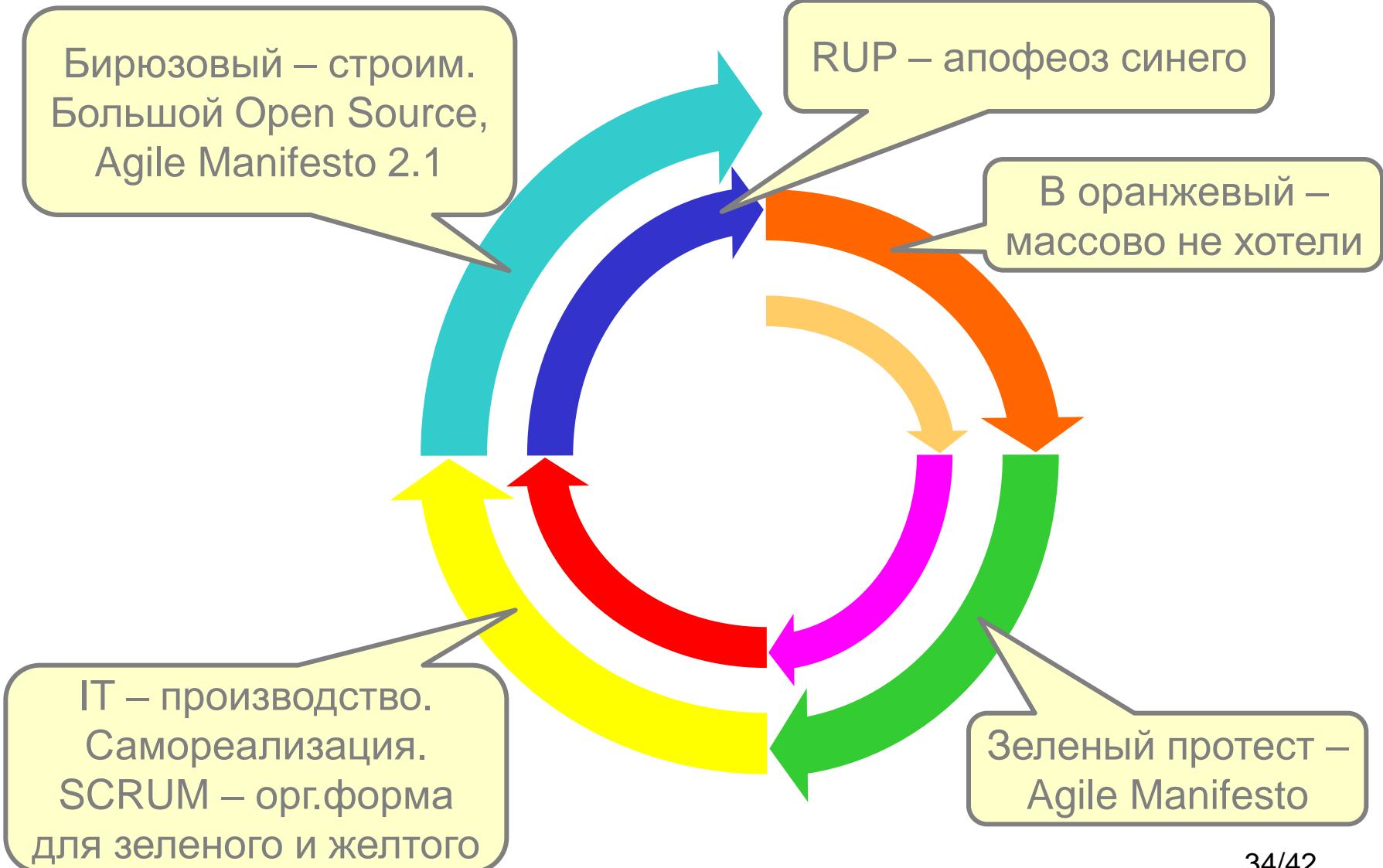
Поколение соц.сетей –
шаблоны поведения противоречат
принятым в организациях



IT на острие развития
в силу особенностей отрасли

Часть 6. Agile – развитие ценностей в IT

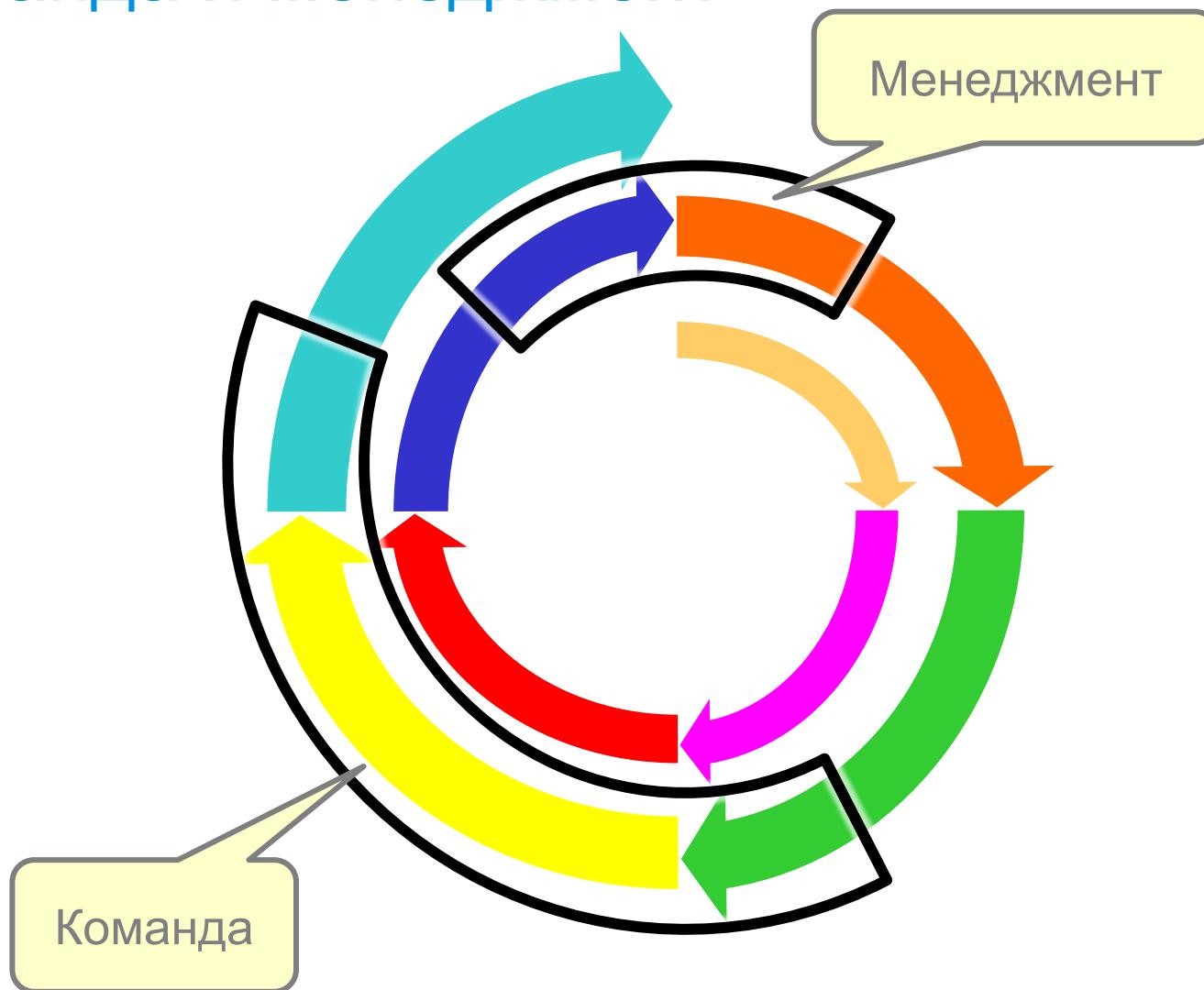
Agile – строим старшие уровни



Agile – не значит Желтый

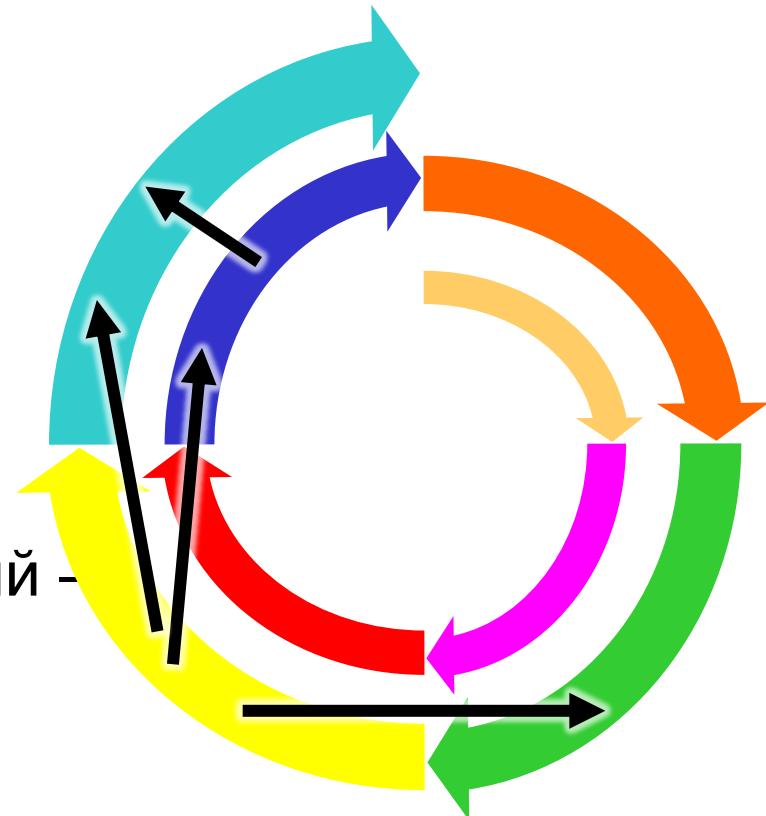
- ▶ Ценности Agile можно трактовать на любом уровне
- ▶ А применять практики Agile – тем более
- ▶ Как и Mutual Trust and Respect Адизеса

Команда и менеджмент



Построение Бирюзового

- ▶ Еще не построен, работа экспериментальная
- ▶ Возможен рост небольшой желтой организации
- ▶ По известным шаблонам получается синий или зеленый – когда есть поток денег
- ▶ Для большой организации – Синий → Бирюзовый через сообщество желтых команд



Личное развитие – всегда последовательно?

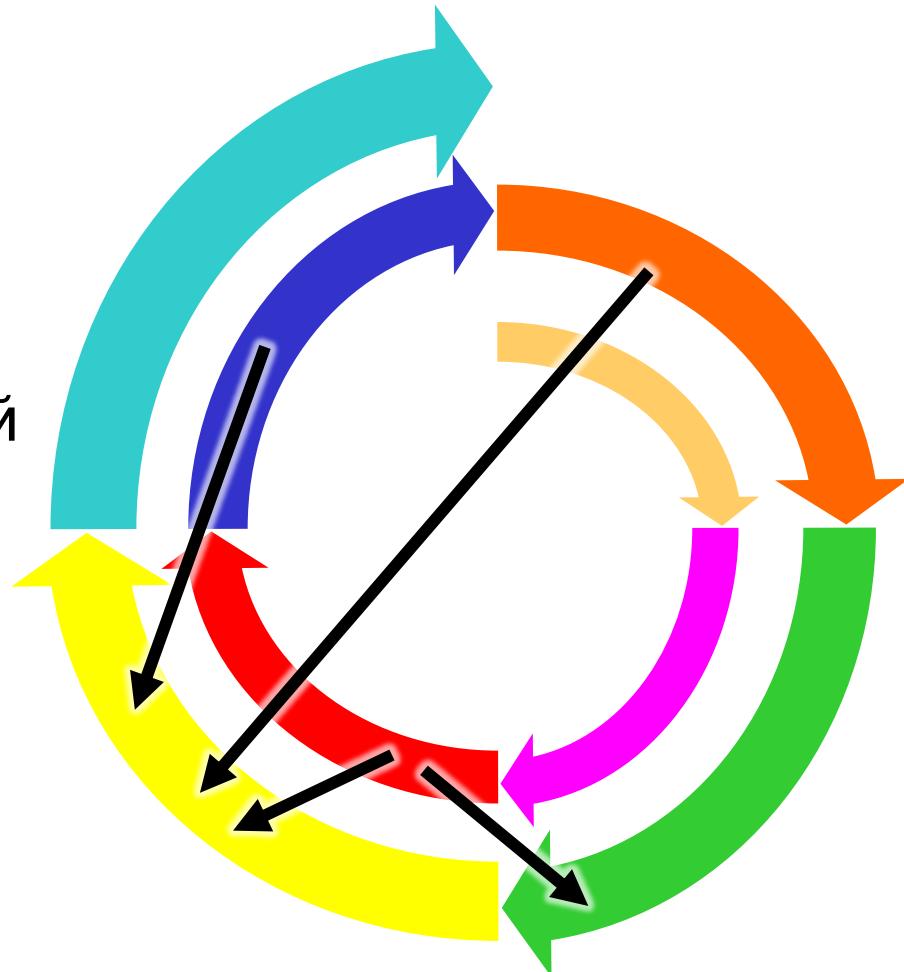
- ▶ Авторы настаивают на последовательном развитии
- ▶ Но в исследованиях оно проходило за месяцы
- ▶ Так что зная конструкцию, можно быстро пройти

Проколы по спирали

- ▶ Для разработчиков – Красный → Желтый
- ▶ Может быть Синий → Желтый
- ▶ Или проскочить Зеленый с Оранжевого

Но!

- ▶ Следующий уровень включает предыдущие
- ▶ Если его не прожил, а проскочил, понимание – поверхностное



Итоги

Развитие организации



Эту часть книги
я не рассказываю



Что дала мне спиральная динамика

- ▶ Дала схему для понимания систем ценностей
 - Развитие личности, своей и других
 - Развитие организаций
 - Развитие общества и мира
- ▶ Спиральная динамика встроилась в мою систему представлений о мире как рабочий инструмент
- ▶ У Вас может получиться другая интерпретация или Вы можете использовать другую теорию
- ▶ Расскажите! Это – актуально



Спасибо! Вопросы?

Максим Цепков  <http://www.facebook.com/mtsepkov>