



# Спиральная динамика: понимай ценности и действия людей и организаций



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Лекторий тут рядом <http://lecturetut.ru>  
Санкт-Петербург 26 сентября 2018

# Работа с ценностями

- Ориентация на человека ценности – отчетливый современный тренд
- Неверно, что работать с ценностями можно лишь индивидуально
- Есть ряд теорий, дающих модели работы с ценностями
  - Быстро определять ценности людей и компаний
  - Понимать смысл, вкладываемый людьми в разные понятия
  - Понимать мотивацию людей и их действия
  - И строить взаимодействие на основе этого понимания
- Спиральная динамика – **лучшая\*** из этих моделей

*\* По мнению института Адизеса, где она используется для работы с ценностями сотрудников*

# Промышленная революция поменяет mindset



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



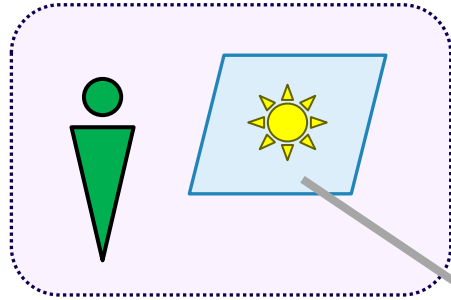
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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

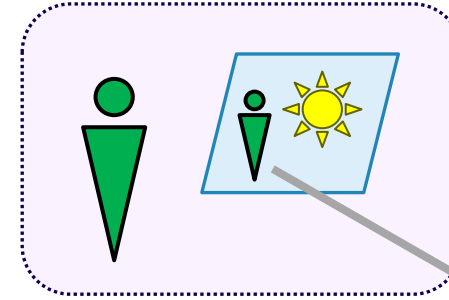


\* Это не цитаты, а интерпретация смысла

# Понимание будущего помогает определиться



Недостаточно только представить образ будущего, прекрасный или пугающий



Необходимо увидеть в картине будущего **себя** – свою компанию и свое место



Какие у Вас ожидания о Вашем будущем в связи с этой лекцией?  
Какие вопросы вы хотите для себя решить, что станет иначе?

Схема из доклада «[Как строить свой профессиональный путь - схемы самоопределения](#)»

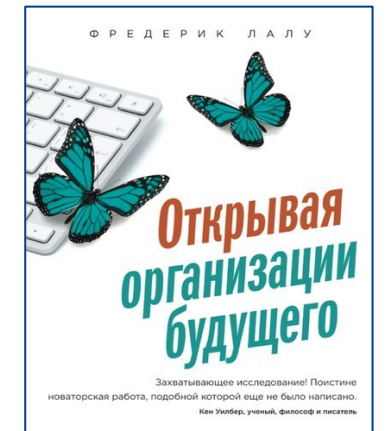
# Знакомство со Спиральной динамикой

# 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 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 о ней на IT-конференциях с 2014 году и на профессиональных площадках, пишу статьи
  - [Действуй опираясь на ценности на AgileDays-2016](#)
  - [Счастье для всех – мелодии разноцветных струн Спиральной Динамики](#)
  - и другие, смотри материалы на моем сайте <http://mtsepkov.org/SD>



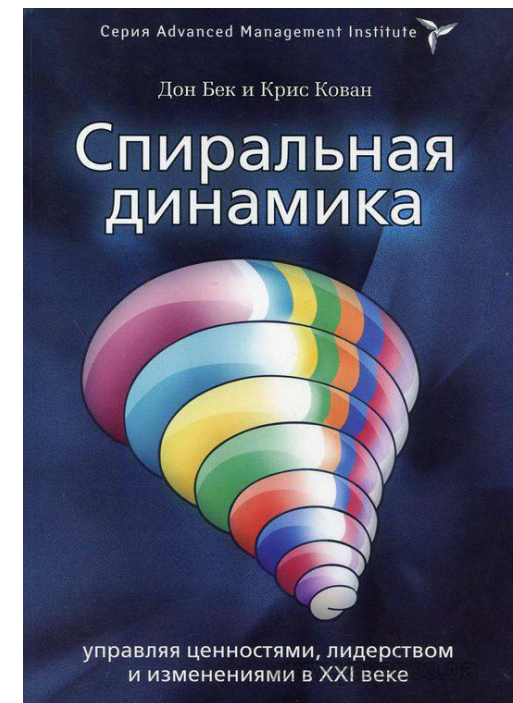
Спиральная динамика – последнее достижение науки



# Спиральная динамика – модель системы ценностей



Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



# История исследований

- Клэр Грэйвз начал исследования в 50-х и продолжал до смерти в 1986
- **Задача** – образ человека, его ценности

## Первые результаты:

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



# Конструкция спиральной динамики

- В основе – **типы ценностей**
- **Тип ценностей** представляет 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 mem (vMem)** типа
- Наполнение конкретными идеями возможно разное

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

Я      МЫ

**Желтый.** Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире

**Оранжевый.** Предприниматель первым видит возможности мира, использует их и выигрывает. Остальные исполняют.

**Красный.** Герой – тот, чья сила изменит мир, сторонники могут идти за ним, они будут причастны к победе

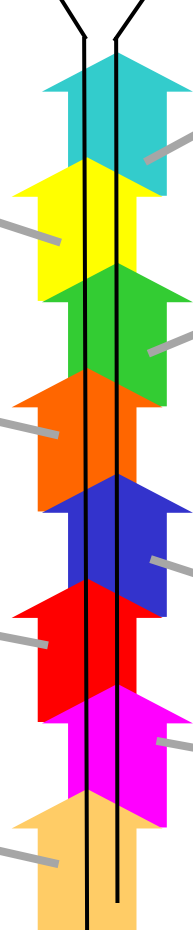
**Бежевый.** Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

**Бирюзовый.** Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

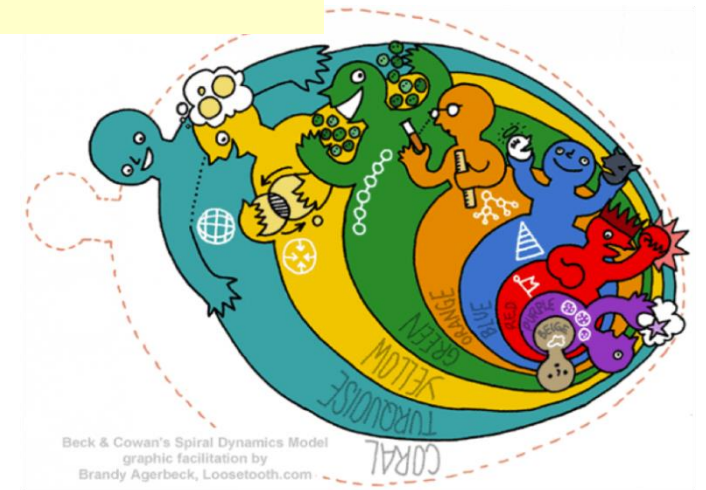
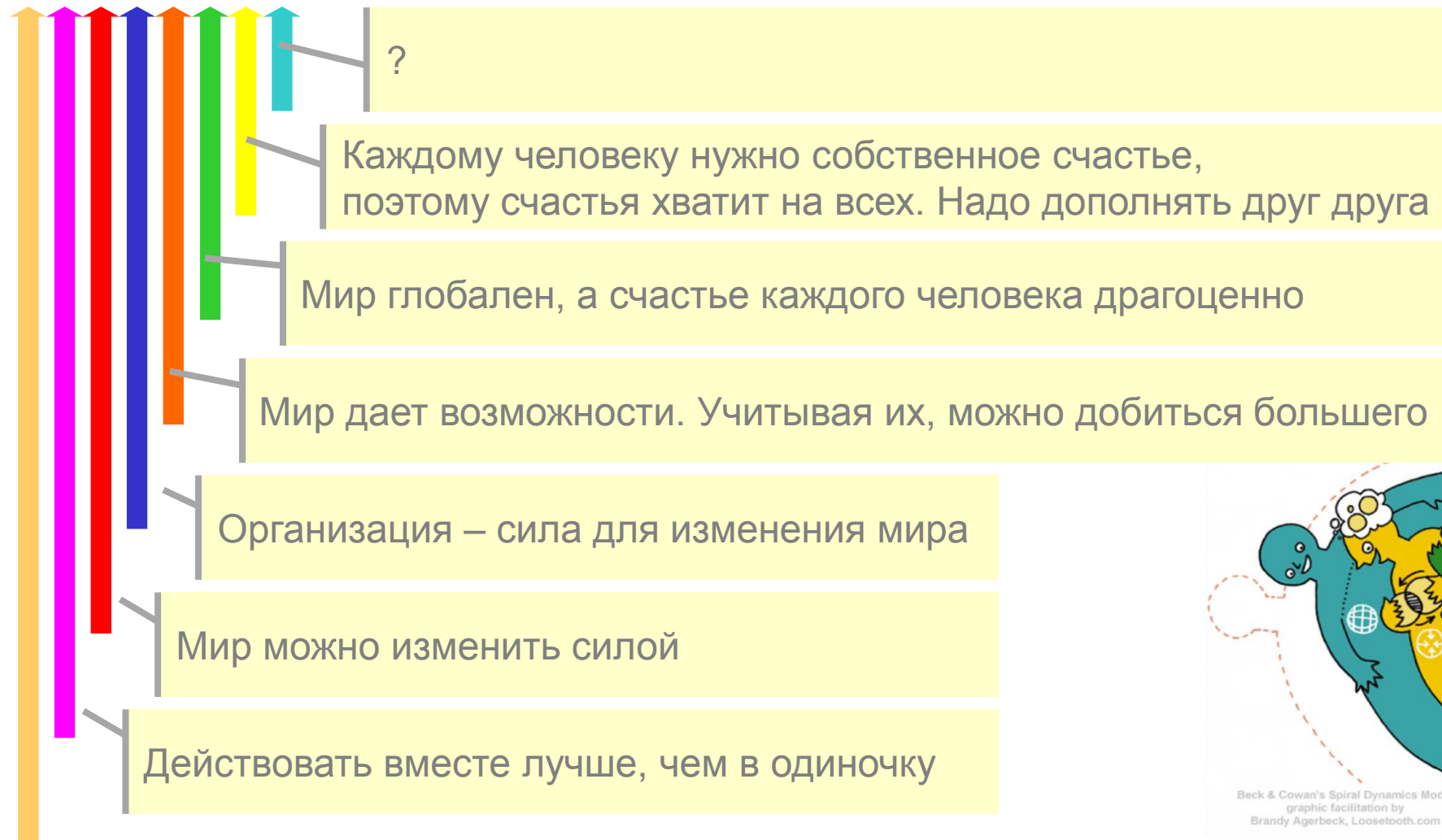
**Зеленый.** «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

**Синий.** Империя, церковь – иерархия сильнее героя, она организует мир правильным образом и подчиняет его

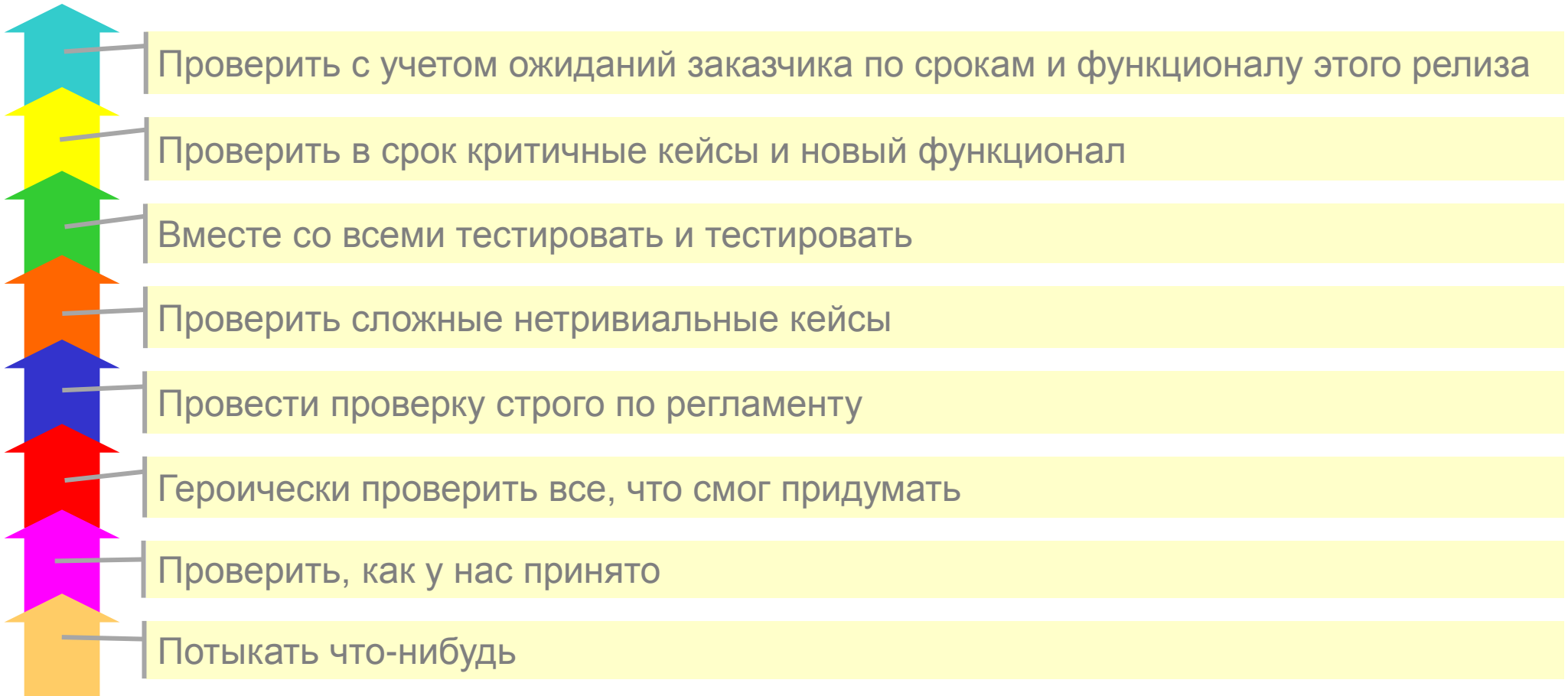
**Фиолетовый.** Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания



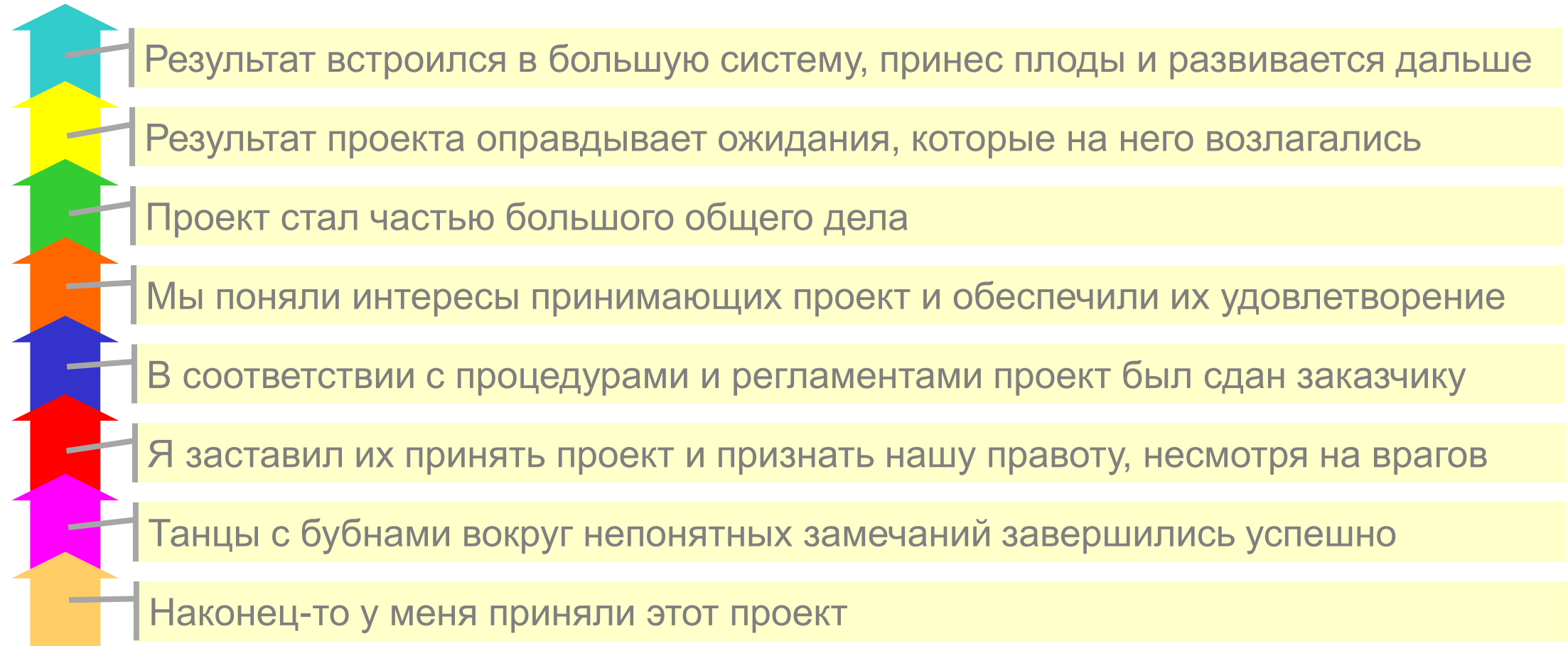
# Новые качества на каждом уровне



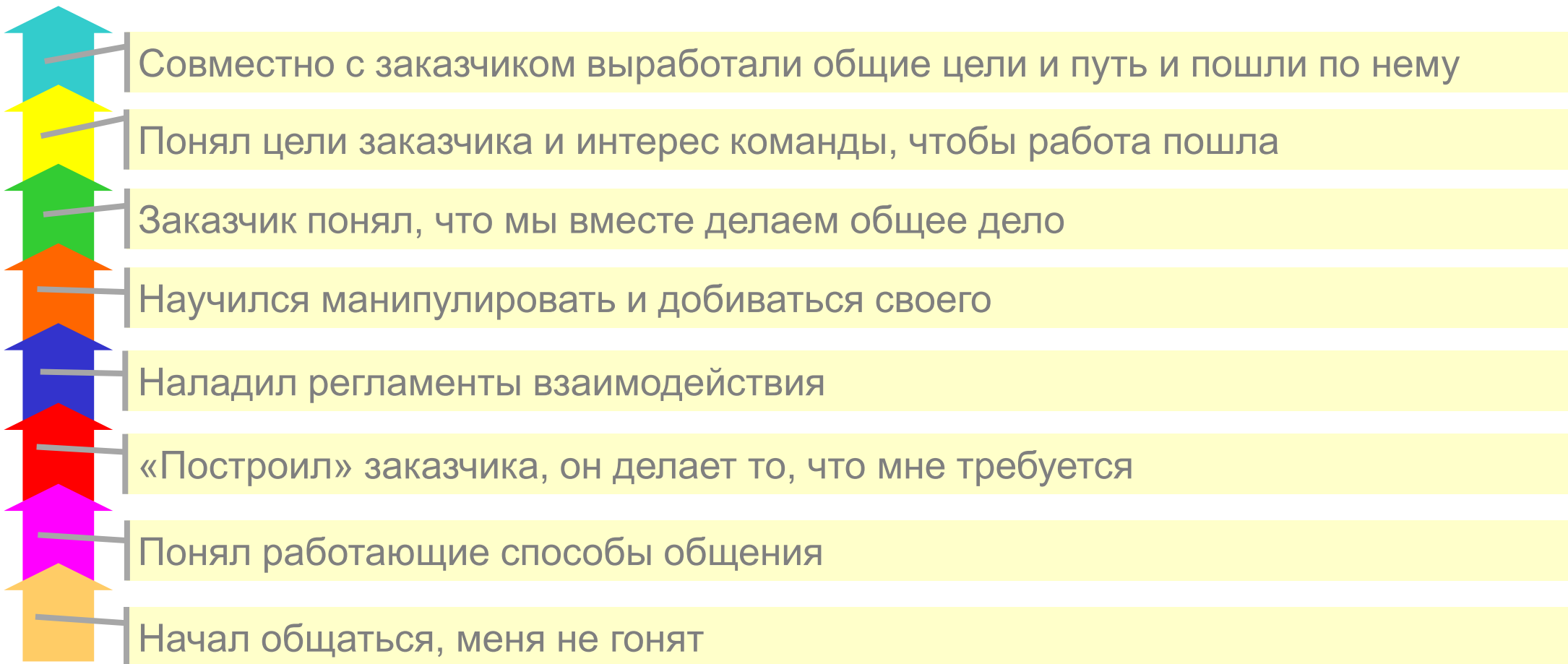
# Протестировать релиз – освоение новой работы



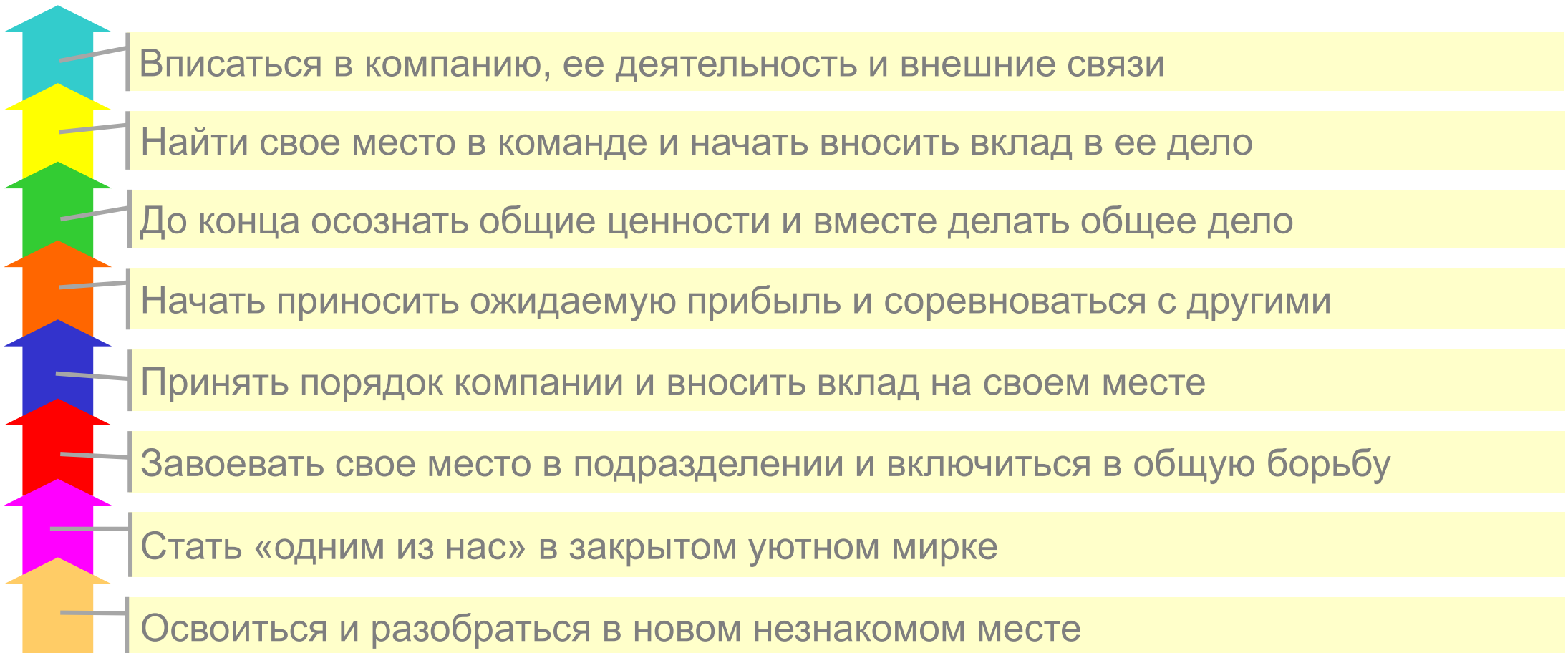
# Успешно завершить проект



# Построить отношения с заказчиком...



# Вписаться в коллектив



# 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



Вспомните ситуации из своей жизни, которые Вы можете объяснить как взаимодействие разных струн Спиральной динамики

# Подробное описание типов

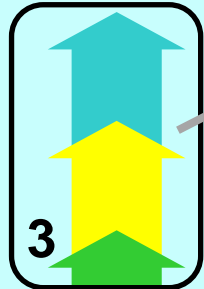
Увы, 130 страниц

- 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> (был бесплатный, на русском, сейчас – платно, есть другие)  
Мои цвета – бирюзовый, желтый и оранжевый

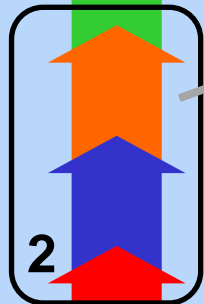


# Развитие общества в Спиральной динамике

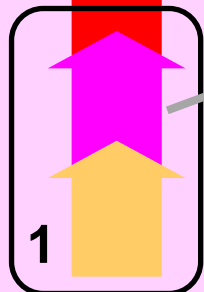
# Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Третья волна – организация как эволюционирующий организм. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация.  
**Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам**



Индустриальное общество второй волны – технологичное производство. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.  
**Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**



Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

# Три попытки выхода в общество третьей волны

- Вторая половина 19 века – концепция коммунизма, счастье для всех, а пока его не хватает – разделим по справедливости
  - Россия – не единственная революционная страна начала 20 века
  - Попытки построения социализма в СССР и других странах 20 века
  - Шведская модель социализма
- Вторая половина 20 века – массовые движения за мир и экологию как ответ на проблемы развития индустриального общества
- Сейчас – технологические прорывы обеспечивают экономику и массовые глобальные коммуникации для общества третьей волны

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

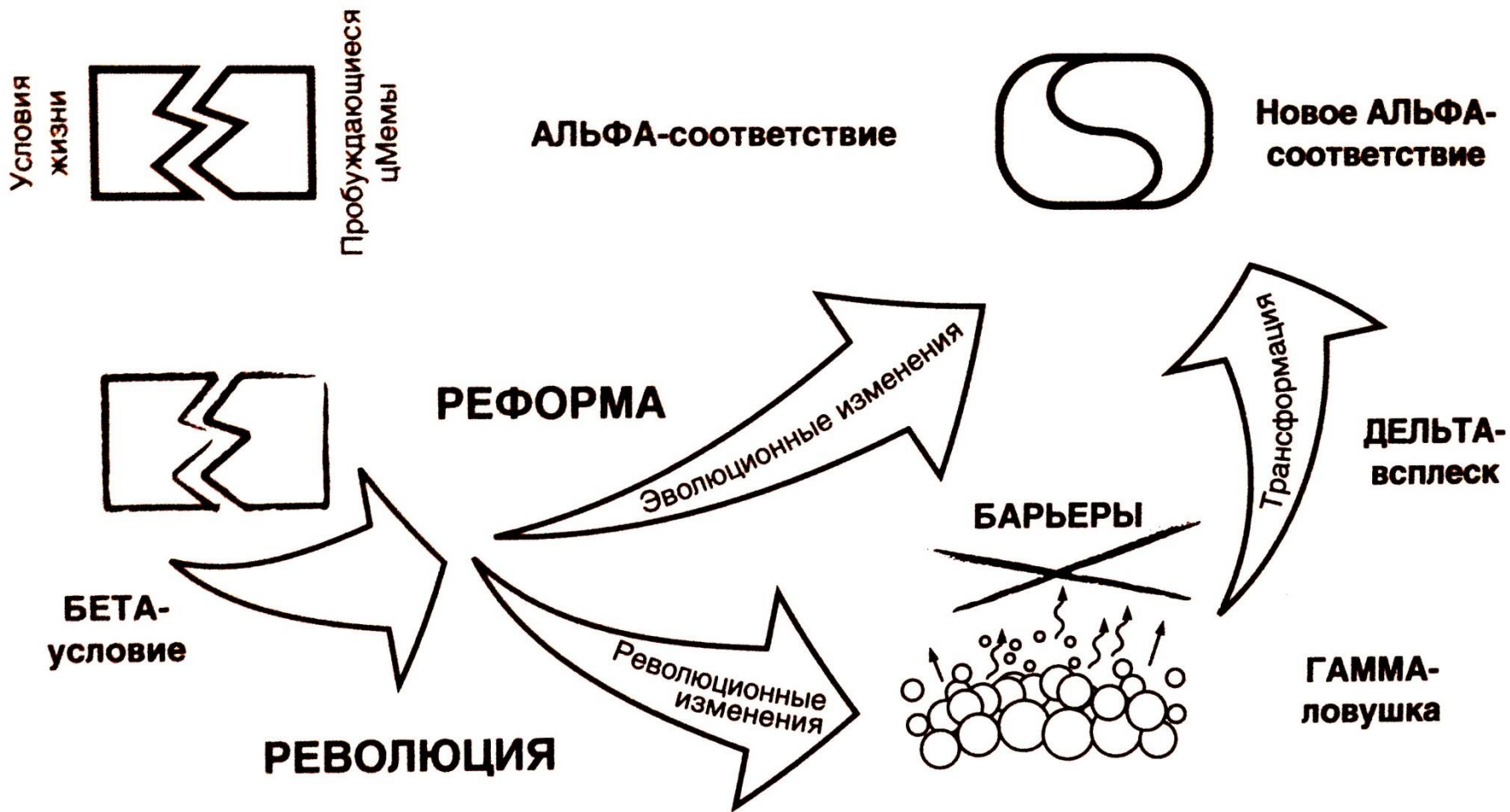
# Советский Союз в модели Спиральной динамики

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

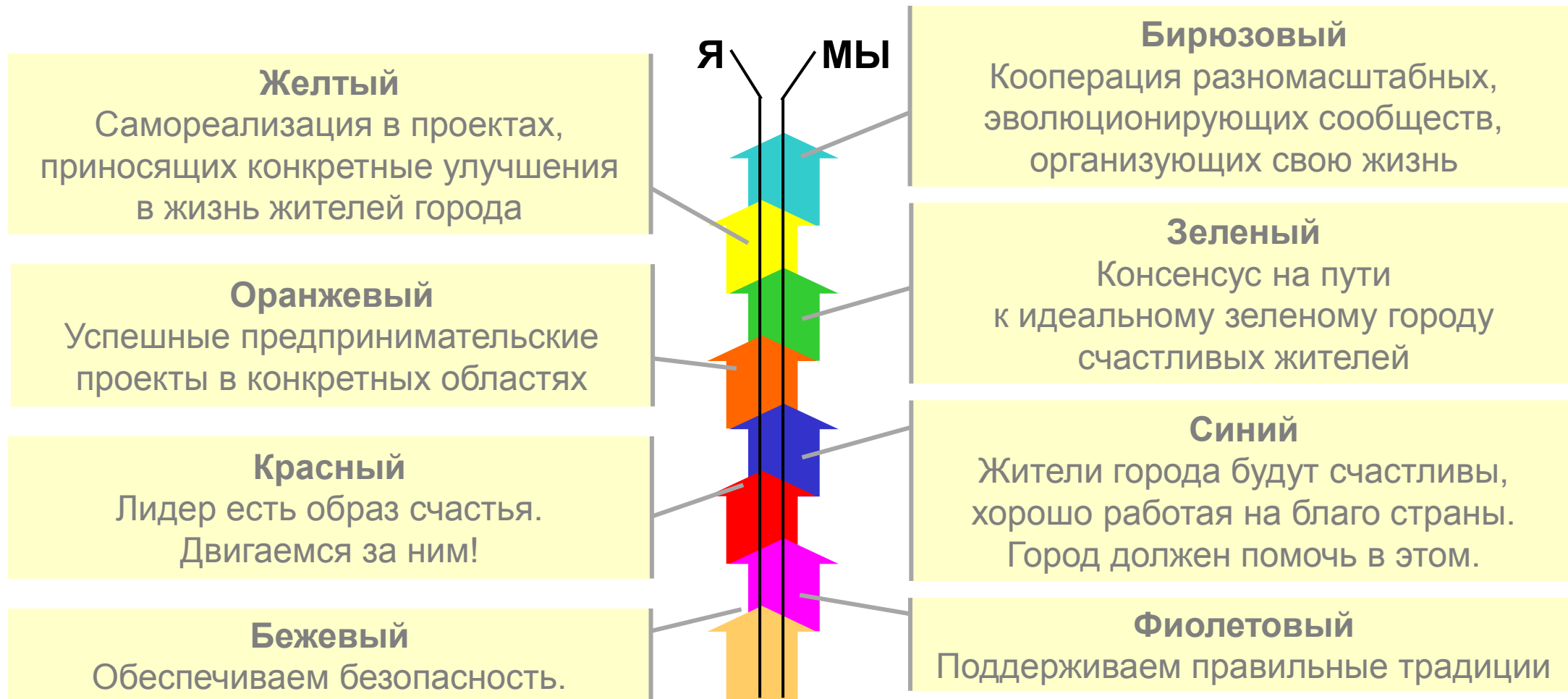


Итог – жесткий слом синего порядка, с откатом населения на бежевый-красный, и построение оранжевого общества. Сейчас движемся дальше

# Эволюционное и революционное развитие

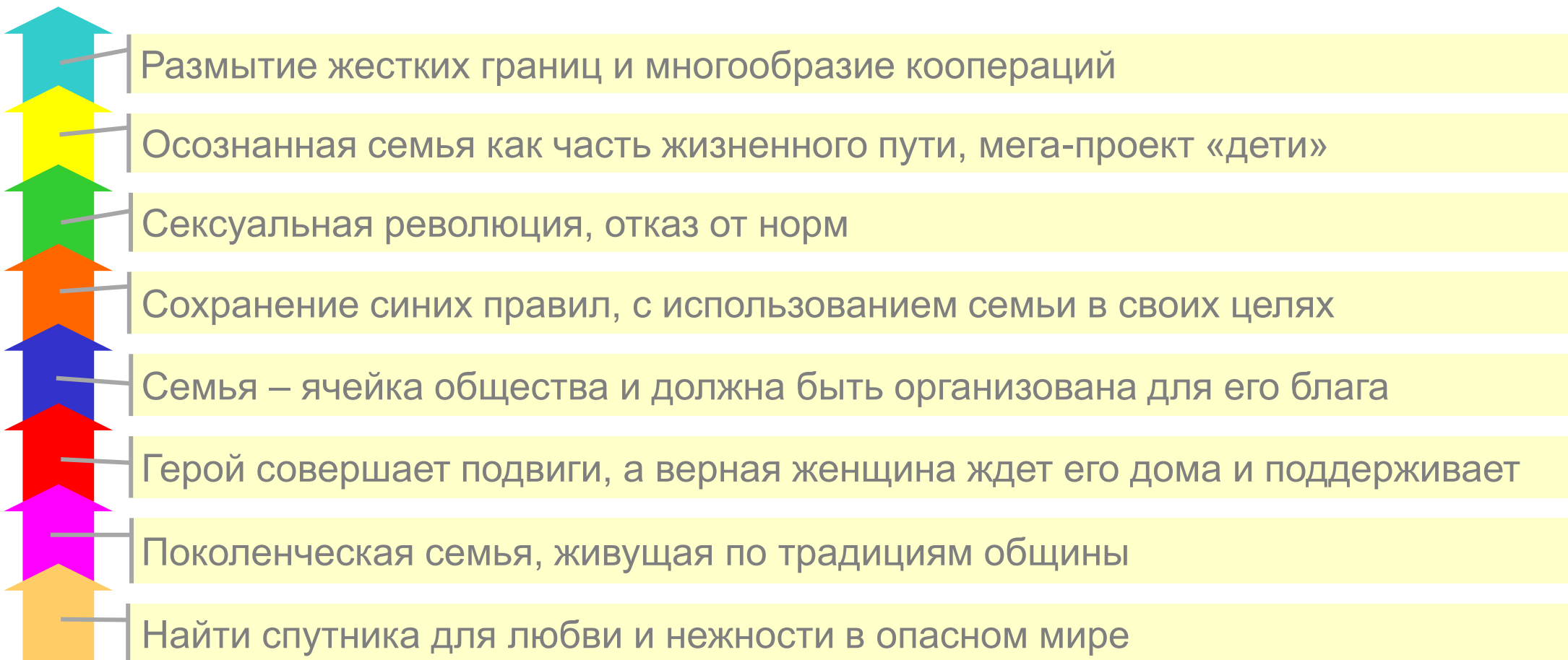


# Счастье для города – что надо сделать



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

# Представления о семье на разных уровнях



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

# Развитие организаций в Спиральной динамике

# 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  
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



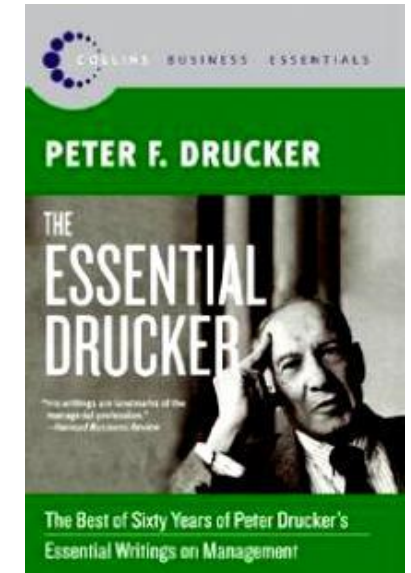
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



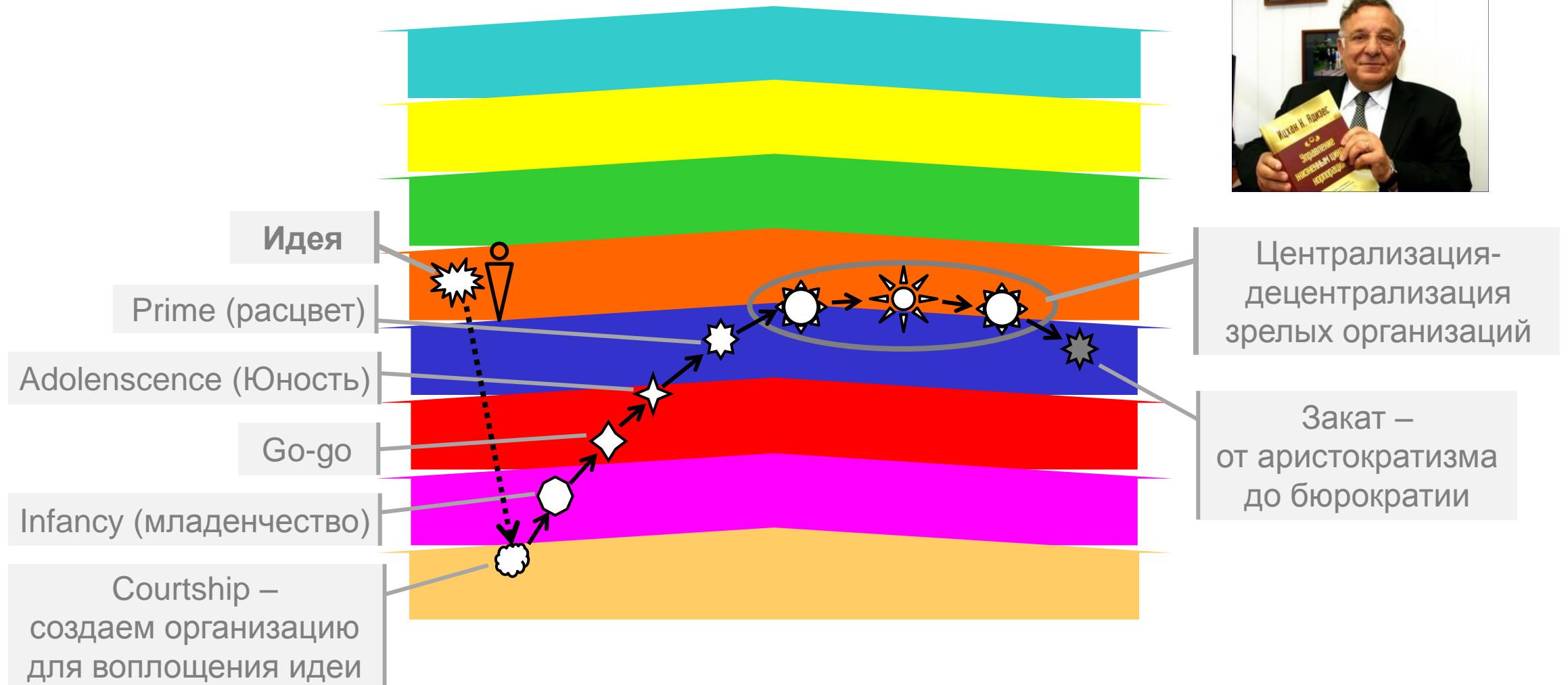
Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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](#)

# Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



# Жизненный цикл корпорации по Адизесу



# Культура организаций разного уровня



Оцените культуру своей компании

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура **развития**. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Культура **силы**. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

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

# Разделение рисков и успеха



А что думаете Вы и ваши коллеги?

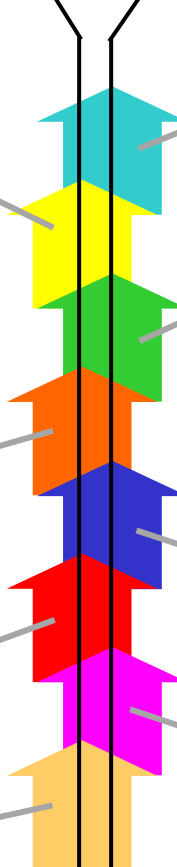
**Желтый.** Каждый в команде дает свой вклад в достижение цели и преодоление рисков. Успех люди разделяют, а не делят на кусочки, и каждый получает что-то свое.

**Оранжевый.** Риски и успех делят предприниматели, остальные – работают за зарплату, но премию для мотивации тоже можно заплатить

**Красный.** Лидер знает правильный путь к успеху. Если враги окажутся сильнее – все погибнем. При успехе лидер делит добытое как хочет

**Бежевый.** Я – один, выживаю. Все риски и успехи - мои .

Я      МЫ



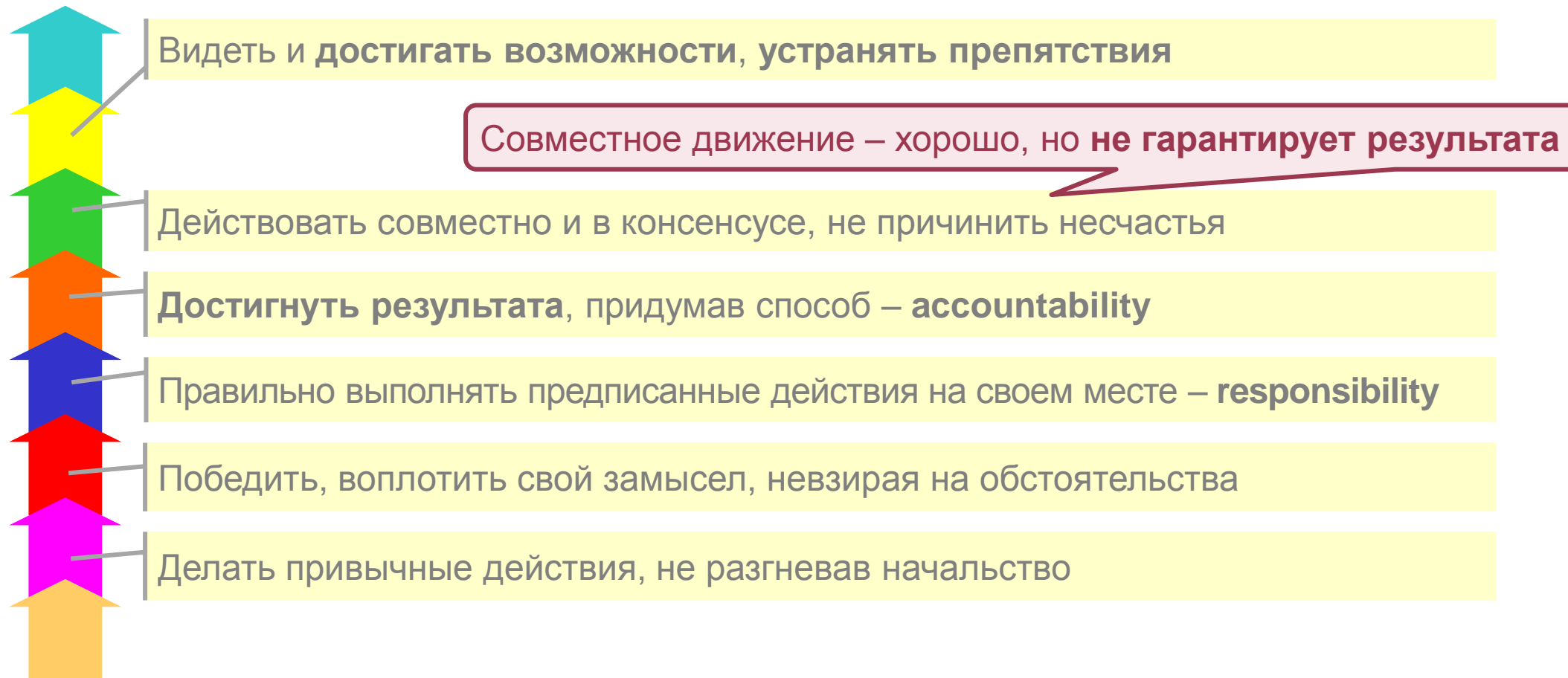
**Бирюзовый.** Большое движение включает множество желтых инициатив, действующих по-разному, но отдающих часть успеха сообществу, которое им помогает при необходимости

**Зеленый.** Хорошие люди вместе обязательно достигнут успеха, рисков не существует. Успех делим поровну или по потребностям – всем хватит

**Синий.** Успех – в планировании и компетентности, и гарантирован, если каждый на своем месте. Делим успех и по регламентам, наказываем по ним же.

**Фиолетовый.** Риски делим на всех, при успехе старейшины выделяют каждому справедливую долю

# Эволюция понятия ответственности в организации



Agile – первый выход в новый мир

# 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

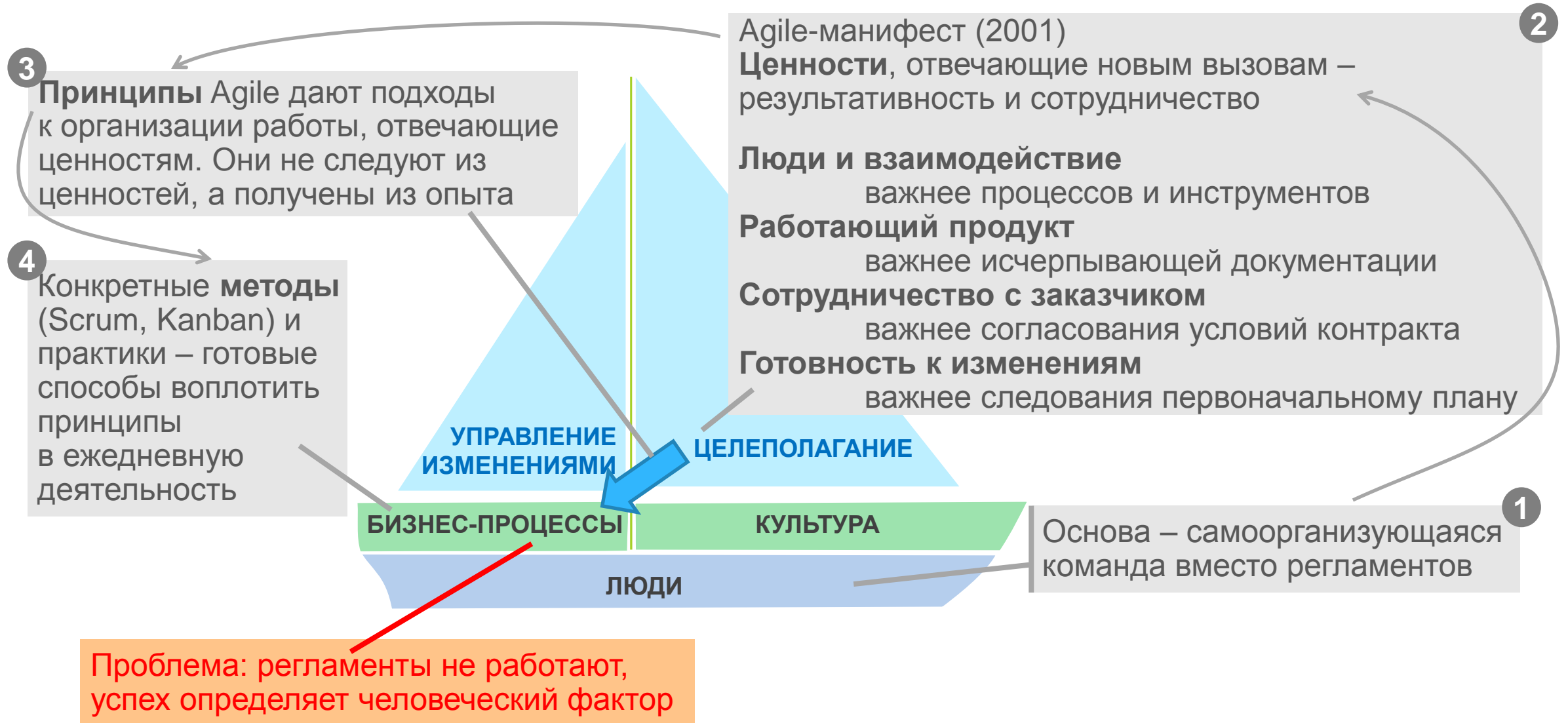
Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan → Responding to change → Prepare for change

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

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы

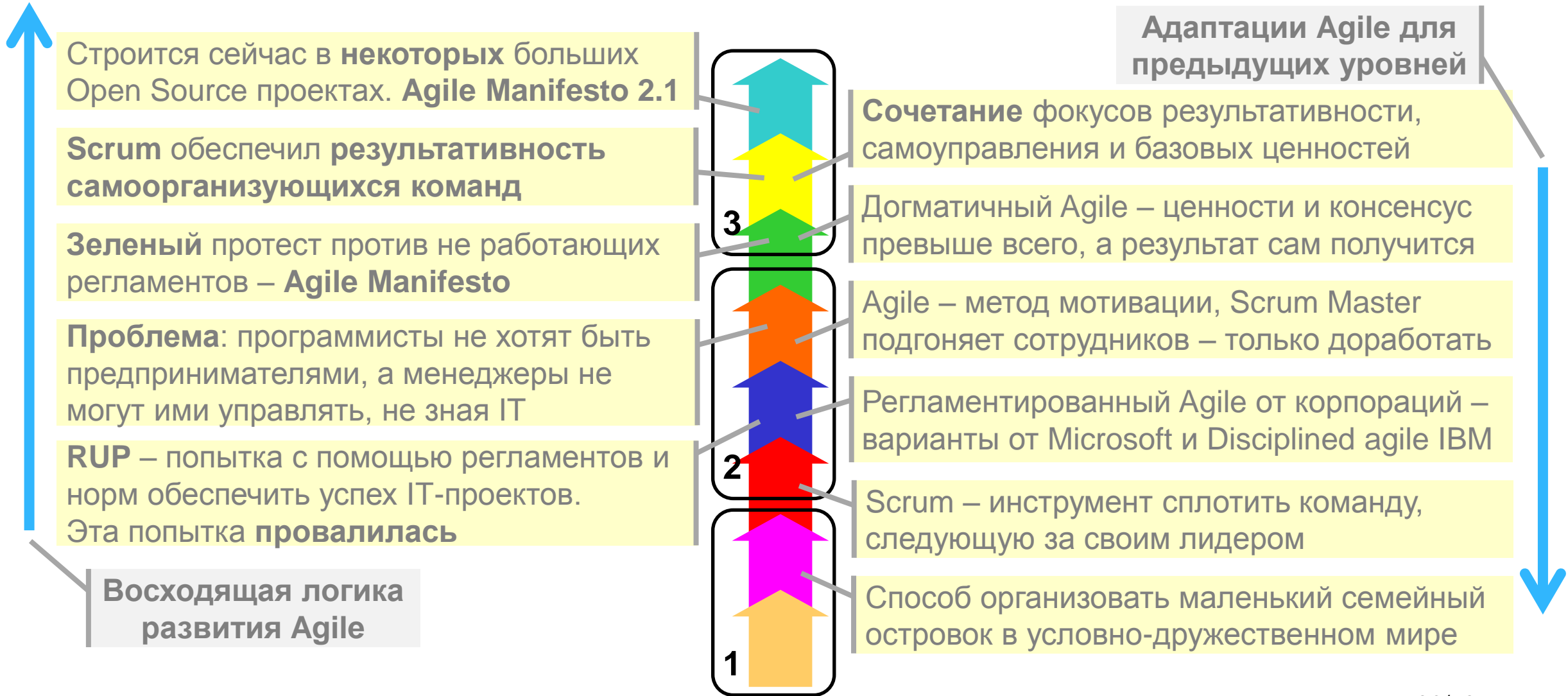


# Замена менеджеров в Scrum



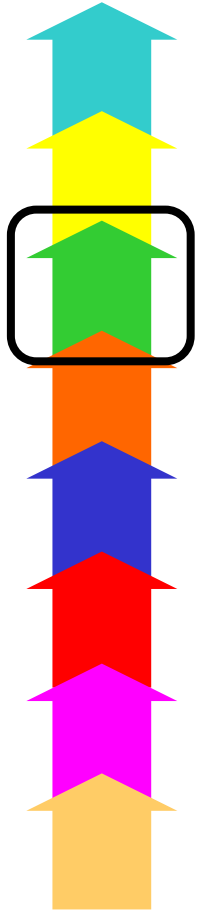
Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.  
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# Организации мира третьей волны

# Эволюция организаций. Зеленый уровень



- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, достигаемое благодаря участию в общем деле. Пример – [Valve](#)
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится 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

# 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

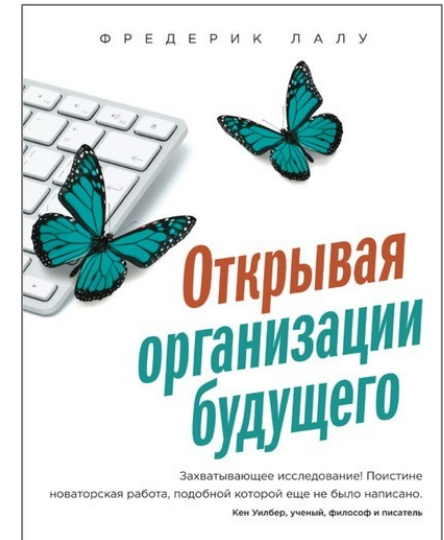


Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

# Бирюзовые организации – ответ новому mindset



Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х



- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека

Желтый по Спиральной динамике.  
А перевели teal как бирюзовый

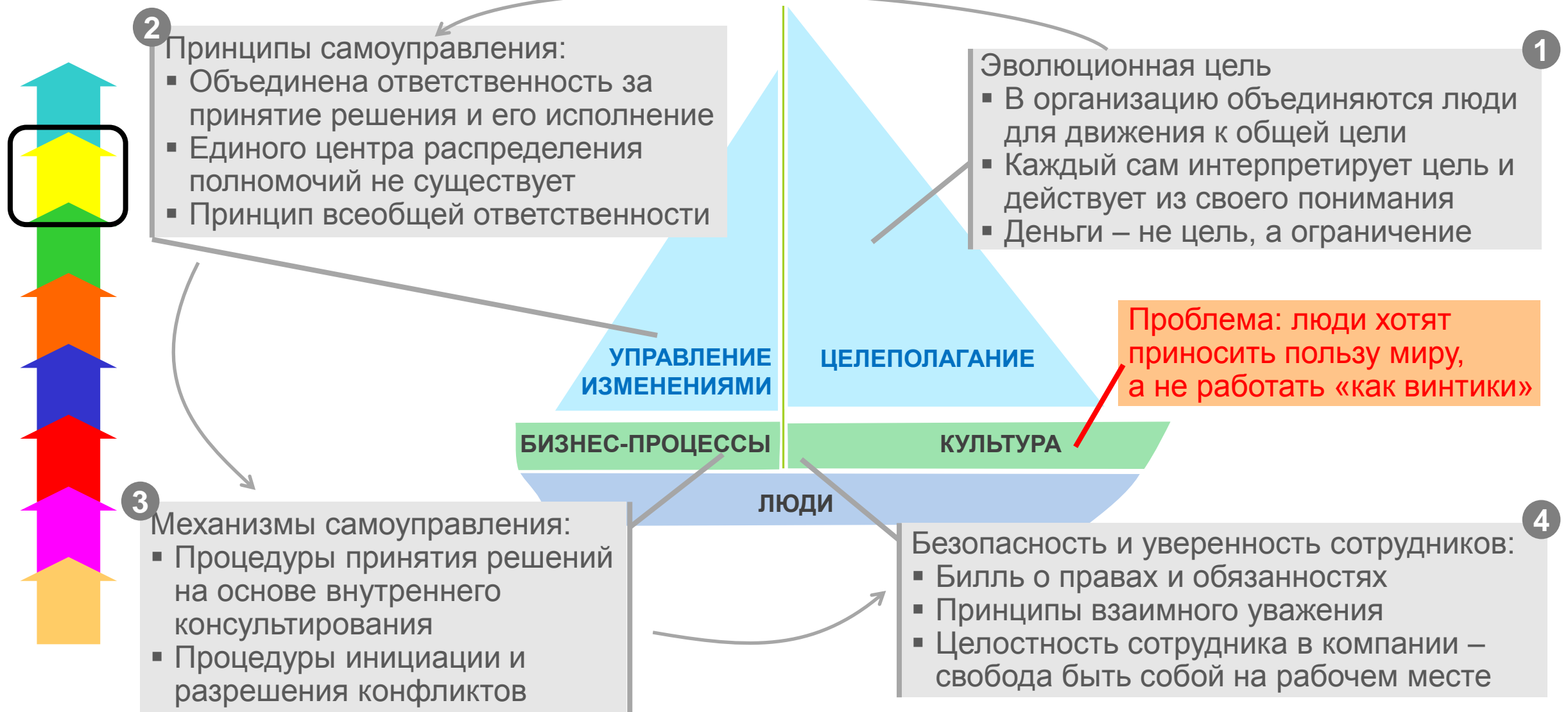
# Заблуждения касаются и организации в целом

- Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, не существует центра распределения
- Неверно, что самоуправление – лишь эксперимент. Существует множество организаций, которые работают так с 1950-х. Они действуют, причем часто **эффективнее традиционных**



**Действующие** механизмы желтого уровня оказываются куда **более сложными**, чем думали на зеленом уровне

# Конструкция бирюзовых организаций



# 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**

# 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

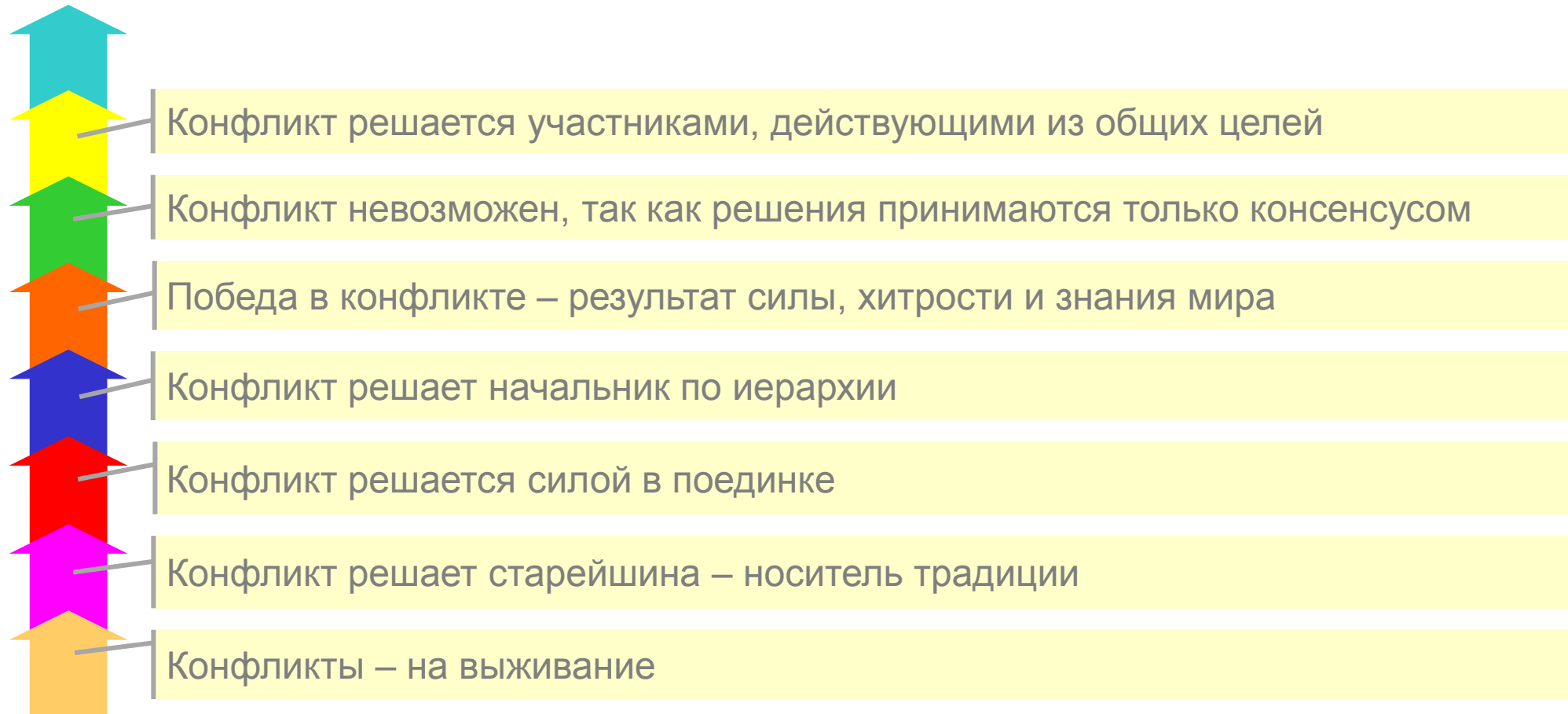


**Метафора клетки** или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованны с окружением.

# Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
- Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- Надо договориться, **найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

# Принятие конфликта пришло с желтым уровнем, до этого всегда определялась правая сторона



# Бирюзовые организации – креативным командам

- **Множественность мнений и лидеров – делают команду сильнее**
- Каждый **может** стать **лидером**, но он **должен увлечь** других
- Предлагаешь – будь **готов реализовать**, а не рассчитывай на других
- **О планах – рассказывай**, иначе можно упустить важное или нанести вред достижению общих целей
- Различаем **мнения и возражения**
  - Мнения – что можно сделать лучше или больше или иначе – просто учитываем
  - Возражения – о возможном вреде от реализации планов, с ними работаем
- **Конфликты – конструктивны, они решаемы в рамках общей цели**



Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально

# Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

- Самоуправление и самостоятельные решения
  - Организация состоит из кругов, которые структурируют работу, а не людей
  - Единица работы – роль, с которой связаны назначение деятельности, обязанности и ожидания к другим ролям
  - Для организации работы используются 4 роли (а не 2, как в Scrum)
  - Сотрудник компании играет много ролей
  - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (можно только снять с роли).
  - Прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а также способы решения конфликтов и другие процедуры
- Это позволяет **не изобретать механизмы, а использовать готовые**



Есть другие шаблоны – [социократия](#), [Collab](#)

# Встраивание во внешний мир

- Внешний мир вокруг новой организованности 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

# Будущее: существующие ориентиры развития

- Опыт развития сложных Open Source проектов, замена ими вендоров в IT, развитие Википедии
- Размытие границ организаций, единица работы – проект, под него собирают команду во всем мире
  - Постоянное присутствие на биржах фрилансеров
  - Глобальная конкуренция за персонал
- Быстрое обучение на основе клипового мышления
  - Дети быстро осваивают мир без целостной картины
  - Ранее для обучения надо было облечь навыки и знания клипового мышления в системную форму (написать учебник)
  - Сейчас их передают непосредственно с помощью практик фасилитации и коучинга, и в IT это обеспечивает быстрое массовое обучение новым технологиям
- Блокчейн позволяет сделать сложные контракты с различной оплатой вклада участников

# Новые организации в России и рядом – ДА

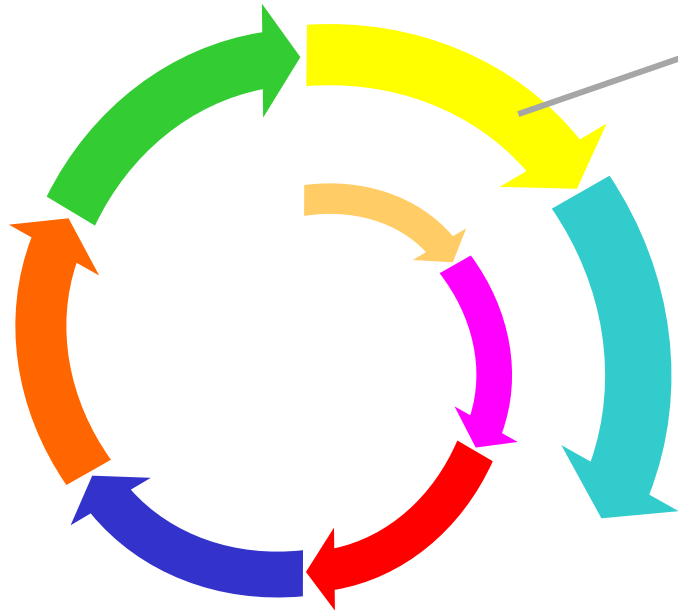
- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
  - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
  - Это подтверждает Валерий Разгуляев («ВкусВилл»)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** 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

# Диалектика развития уровней

# Спираль развития авторов

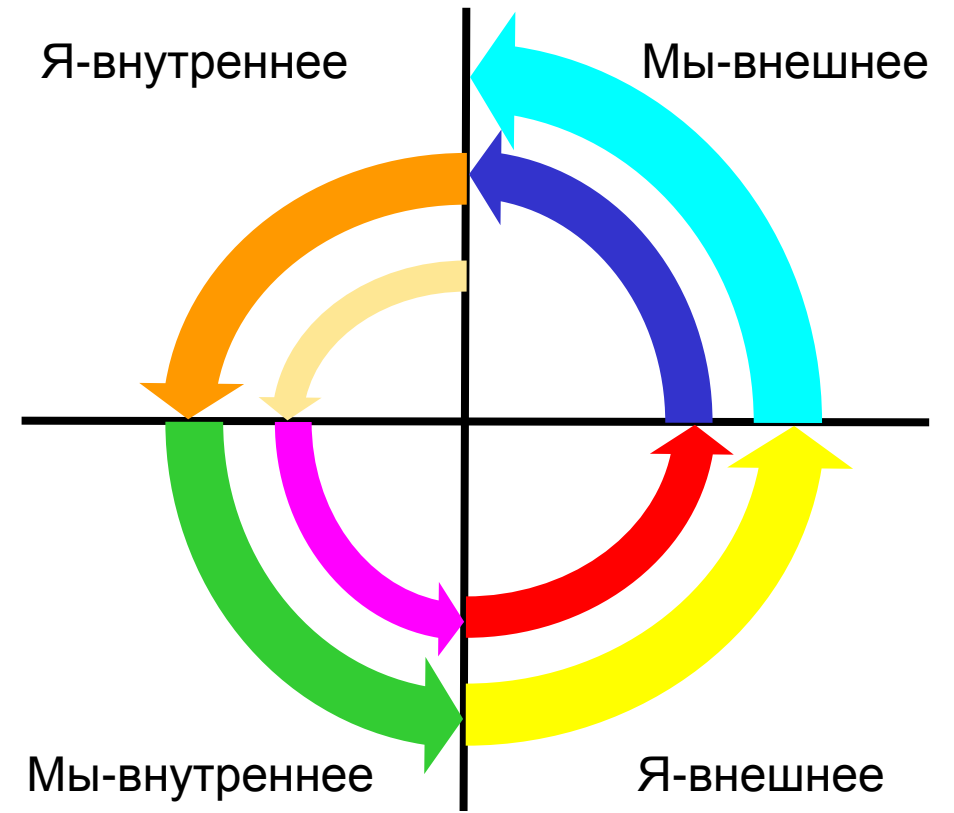
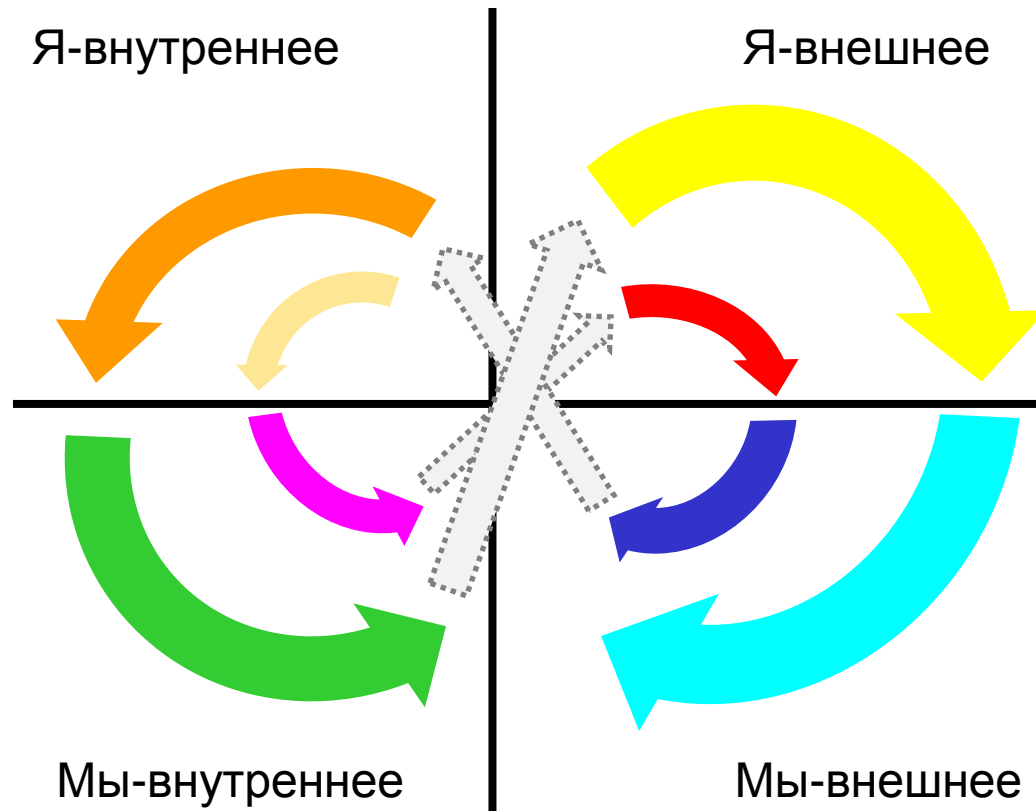


С желтого уровня начинается второй ярус спирали. Возникает новый человек, свободно действующий в окружающем мире с учетом его взаимосвязей, появляется возможность «счастья для всех»



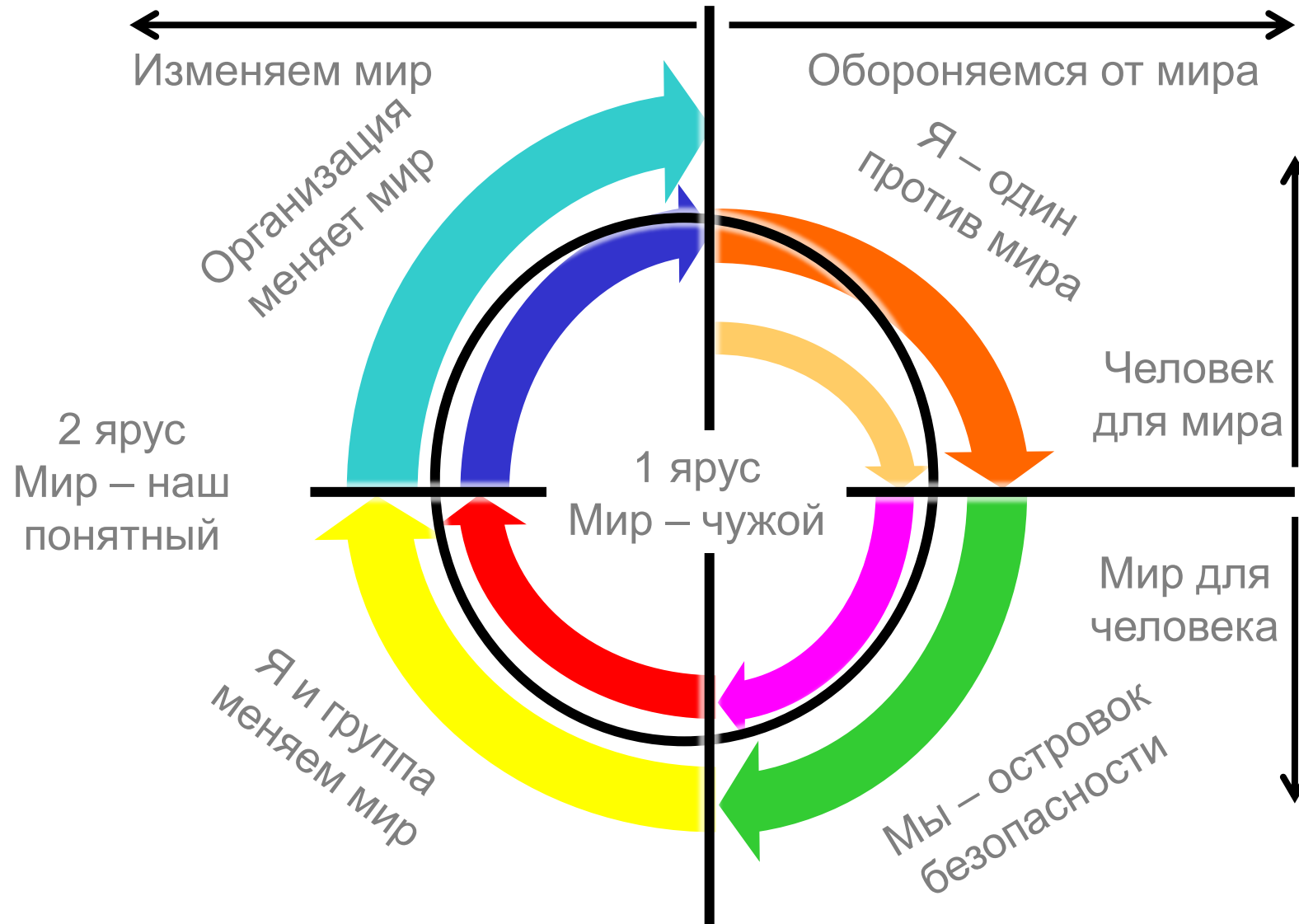
Это – верно, однако отчетливо ведет к идеям «сверхчеловека Ницше». Однако, обоснований принципиальной разницы и аналогий уровней – нет. Крис Кован даже говорит, что второй ярус у Грэйвза – для маркетинга.

# Спиральная динамика в квадрантах Уилбера



Из моей статьи на портале Эрос и Космос  
[Спиральная динамика в квадрантах Уилбера](#)

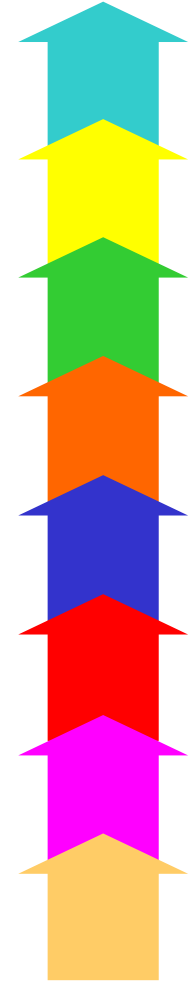
# Диалектика развития по спирали



Подводим итоги

# Попробуйте сами ответить для каждого типа

- 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?



# Что дала мне спиральная динамика

😊 Дала схему для понимания систем ценностей

- Развитие личности, своей и других
- Развитие организаций
- Развитие общества и мира



А что она даст Вам,  
как думаете?

😊 Спиральная динамика встроилась в мою систему представлений о мире как рабочий инструмент

😊 Я довольно быстро опознаю фреймы, и заключения на их основе обычно оправдываются

😞 Но про опасность ярлыков надо помнить

# Вопросы и консультации? Обращайтесь!

Нужна ориентация и самоопределение в новом мире — обращайтесь, я готов служить **навигатором**



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>

[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

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

