



ANALYST
DAYS #9



СПИРАЛЬНАЯ
ДИНАМИКА

Спиральная динамика для аналитика – работа на стыке культур



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Analyst Days-9 в Москве
01 декабря 2018

Зачем аналитику понимать культуру компаний?

- **Культура переопределяет понятия:** одни слова означают разное
 - Что такое – ответственность за дело?
 - Хорошая работа – на результат или по инструкциям?
 - Зачем и какие нужны планы?
 - Как правильно работать с рисками?
- Опытные аналитики это понимают и учитывают
- Модель позволяет взглянуть на культуры системно – она позволяет взглянуть на индивидуальную культуру через типологию
- Это поможет опытному аналитику, а начинающему позволит быстро разобраться – как фреймворки управления проектом помогают РМ

История представлений о культурах

- Две культуры: топы и остальные, предприниматели и исполнители
 - Отдельно – небольшие и семейные компании
- Жизненный цикл компании по Адизесу – динамика развития культуры
- Четыре культуры ведения проектов в IT
 - Энтони Лаудер: [Оригинал](#), [перевод \(pdf\)](#), [рецензия Стаса Фомина](#)
 - мои доклады: [на AgileDays-2015](#), [SQAdays-2016](#), [на SECR-2018](#)
- Современная история культур – модель Спиральной динамики

Промышленная революция поменяет mindset

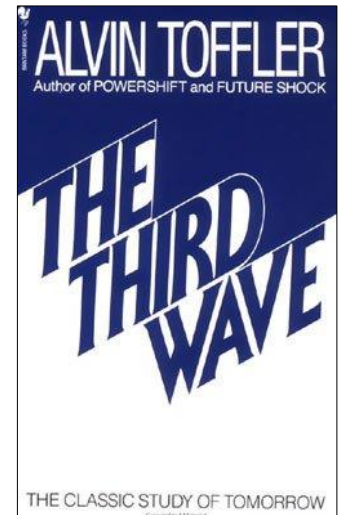


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



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

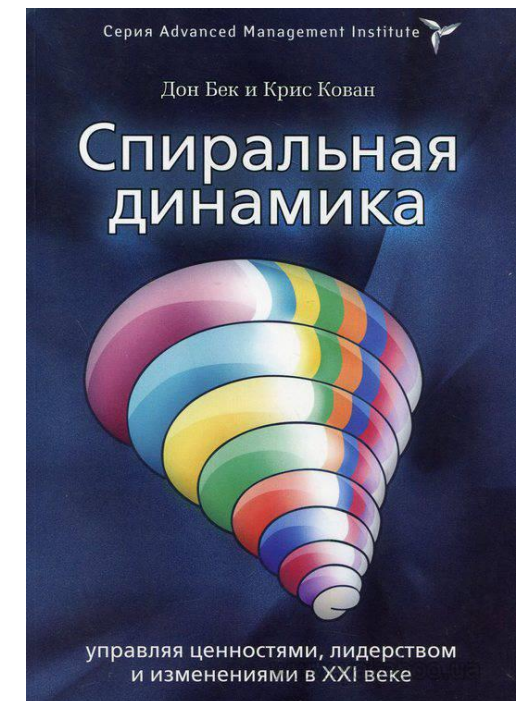


** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Модель Спиральной динамики



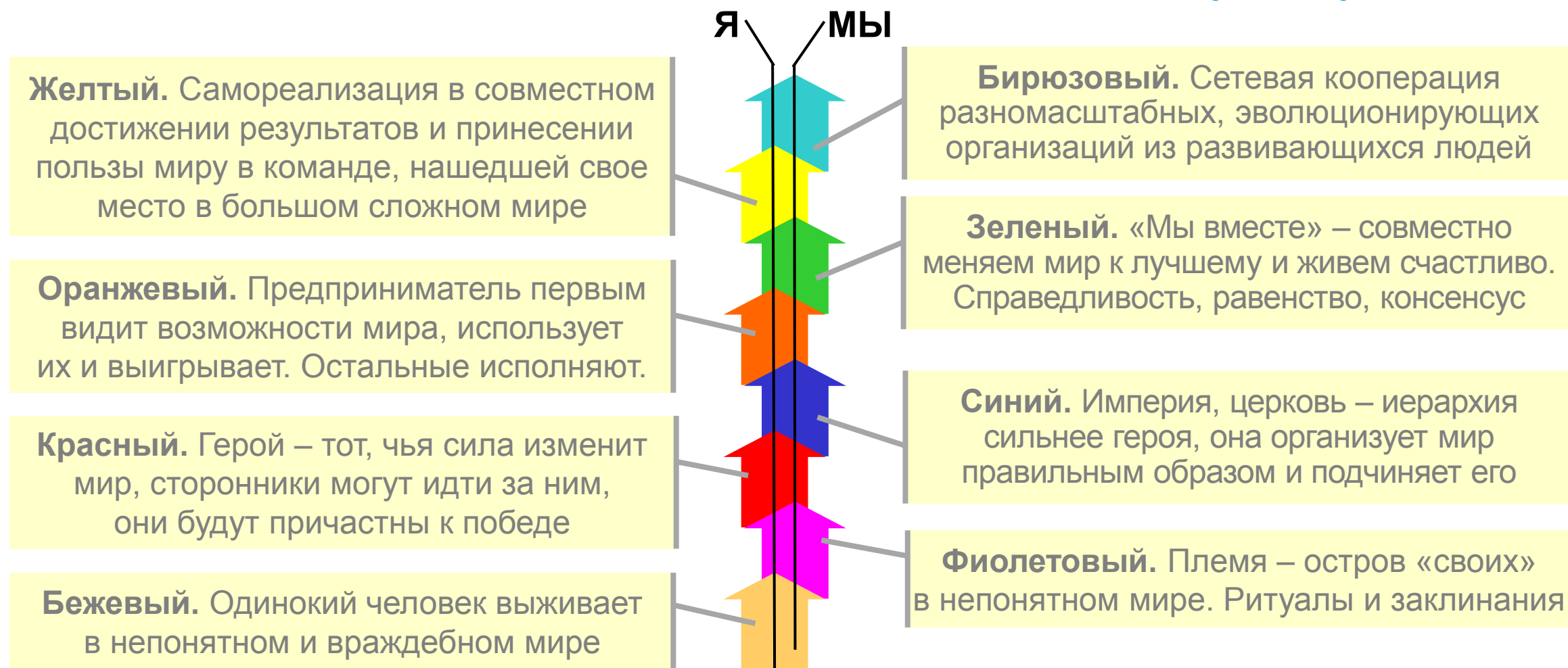
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



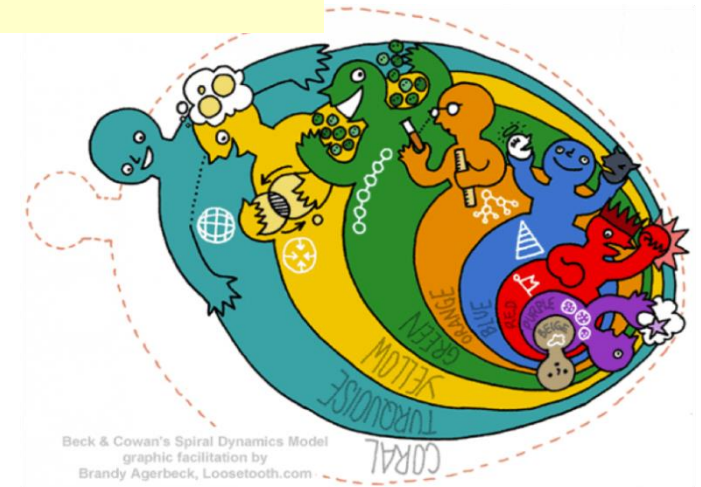
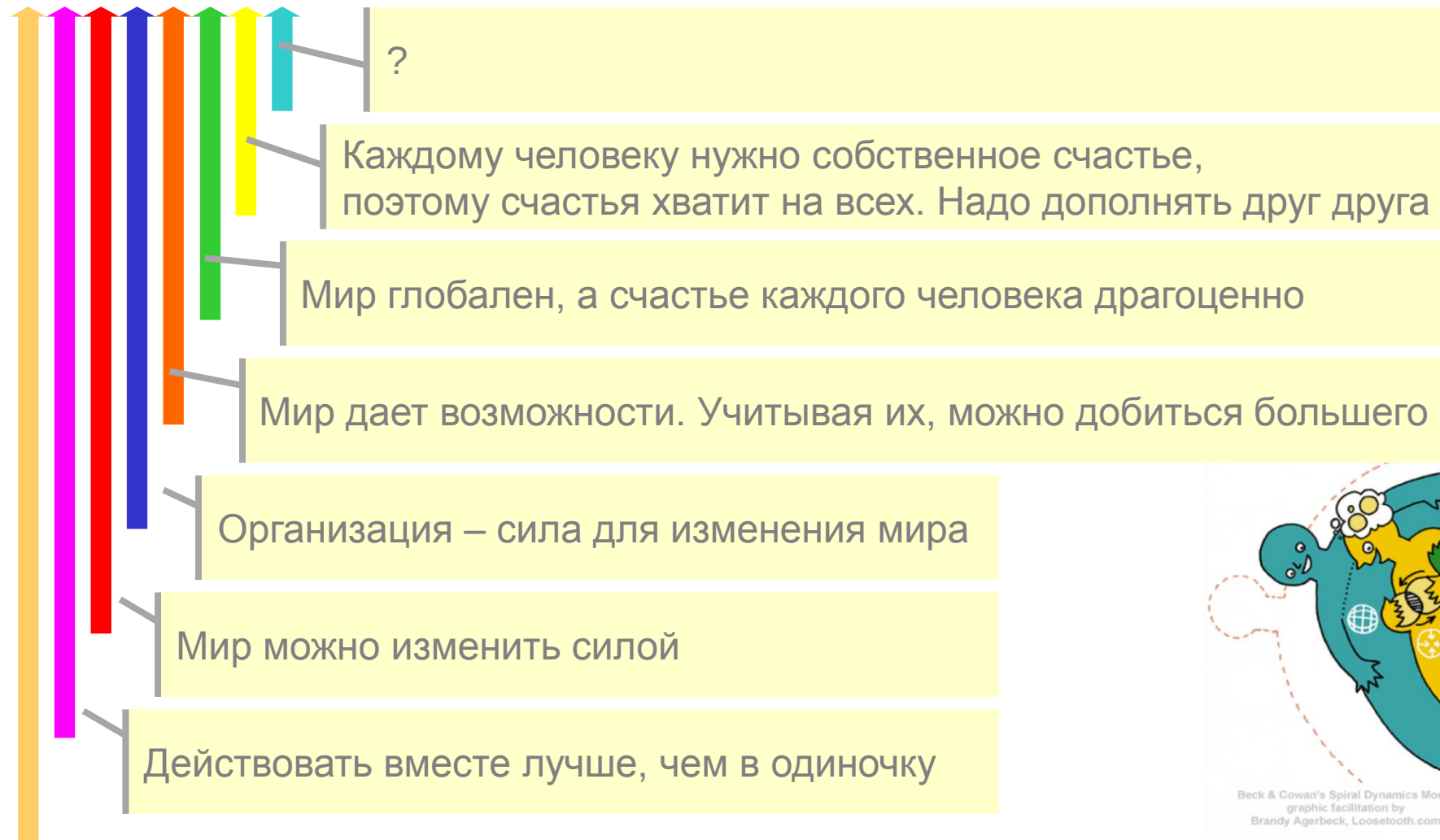
Конструкция спиральной динамики

- 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

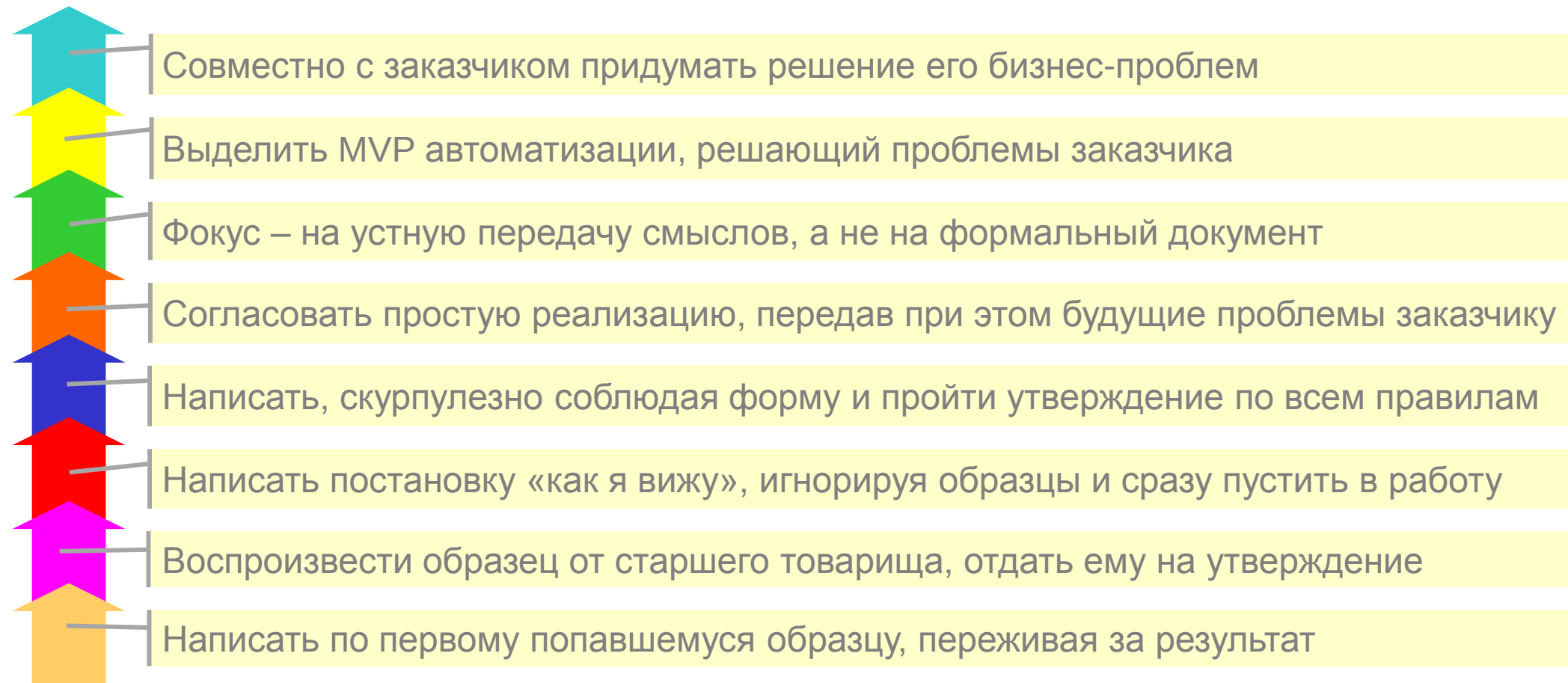
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



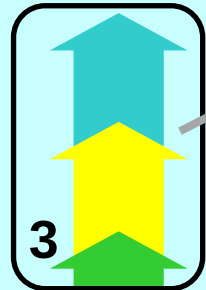
Новые качества на каждом уровне



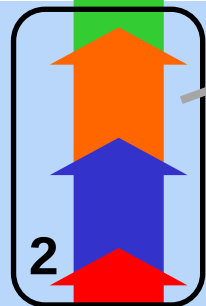
Постановка на фичу на разных уровнях – освоение новой работы



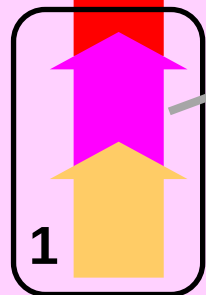
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



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**

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

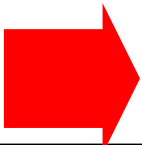
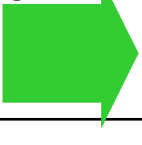
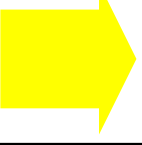
Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

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

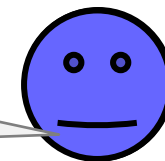
Переосмысление понятий на разных уровнях

Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Сделать любой ценой, несмотря на препятствия	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
Правил 	Действовать по инструкции – responsibility	Изменение регламентов, определение в них зон инициативы	Эффективные регламенты на основе научно обоснованных методов	Соучастие в великом деле, миссии организации
Успеха 	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и отделов продаж	Лучшие практики, инициатива и мотивация менеджеров, KPI	Различные системы мотивации
Согласия 	Действия в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	Каждый ищет и достигает возможностей, устраняет проблемы	Постоянная сверка и сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Контроль и метрики потока ценности и регулярная ее поставка	Самореализация в работе на общие цели организации, свобода действий

Коммуникации аналитика в модели Спиральной динамики

Вы ведете интервью в турфирме – заказчике

Клиент покупает у вас тур. Какие правила для работы с ним?



Правила –
где уместно



Надо найти подходящий клиенту вариант, для этого есть чек-листы...

Правила –
устарело!



Есть правила общения, но главное – понять, что нужно клиенту

Выгода, а
не правила!



Продажи – искусство! Но есть правила общения, правила бонусов менеджерам и приемы для продаж. Вы о чем спрашиваете?

Правила –
главное

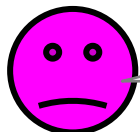


Наши продавцы работают по следующей процедуре...

Правил
нет, есть
обычаи

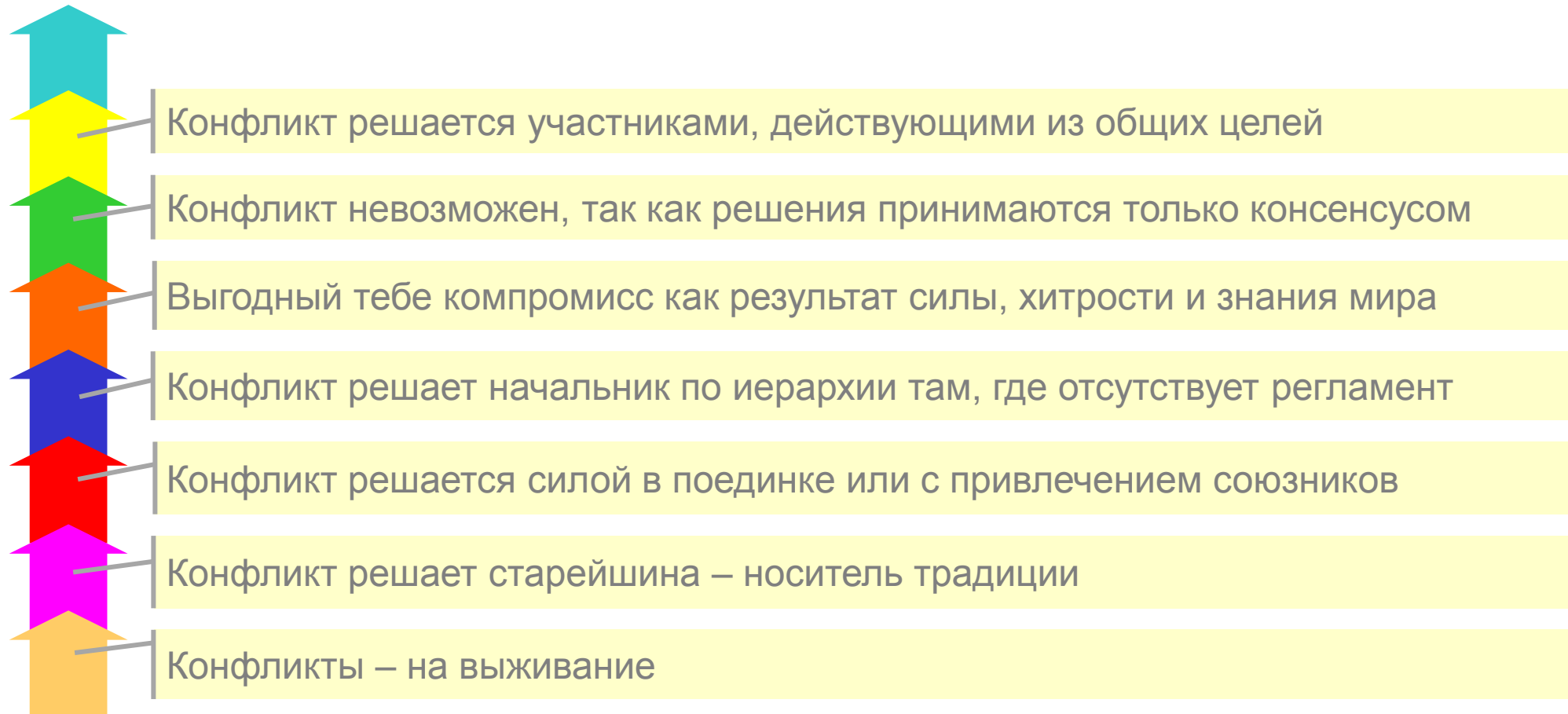


Какие правила? Надо делать так, чтобы он купил тур, и есть приемы!



У нас нет правил, но обычно мы работаем так ... (рассказывает)

Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем

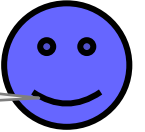


Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

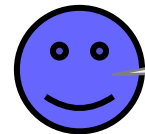
Да, и зафиксировать в протоколе все, что вам предстоит доделать...



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...

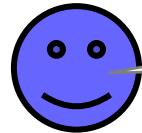


Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

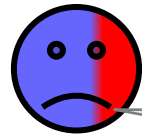


У нас все сделано по требованиям, а остальное – дополнительно

Какая программа испытаний, у вас еще столько не сделано?



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Почему он возмущается и давит, все сделано по ТЗ? Эскалирую по правилам!

Вы хотите сдать свою недоделанную работу? Не выйдет!

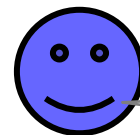


Культуры предыдущих уровни понятны,
и для них выработаны способы взаимодействия

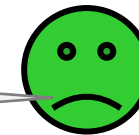
Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



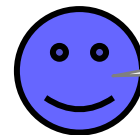
Какие формалисты... Как получилось, что мы заключили с ними договор?



Заказчик ссылается на неформальную переписку, он думал, все это сделают...



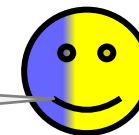
Зеленая культура не предполагает взаимодействия по правилам и рассчитывает на сотрудничество



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Да, надо подвести итог и протоколом оформить рабочие договоренности...



Оказывается, мы много пообещали, но и отменили много – в целом разумно...



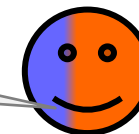
Желтая культура заботится о взаимодействии, соответствующем культуре партнера

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.

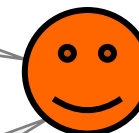
Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



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!



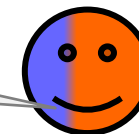
Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

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

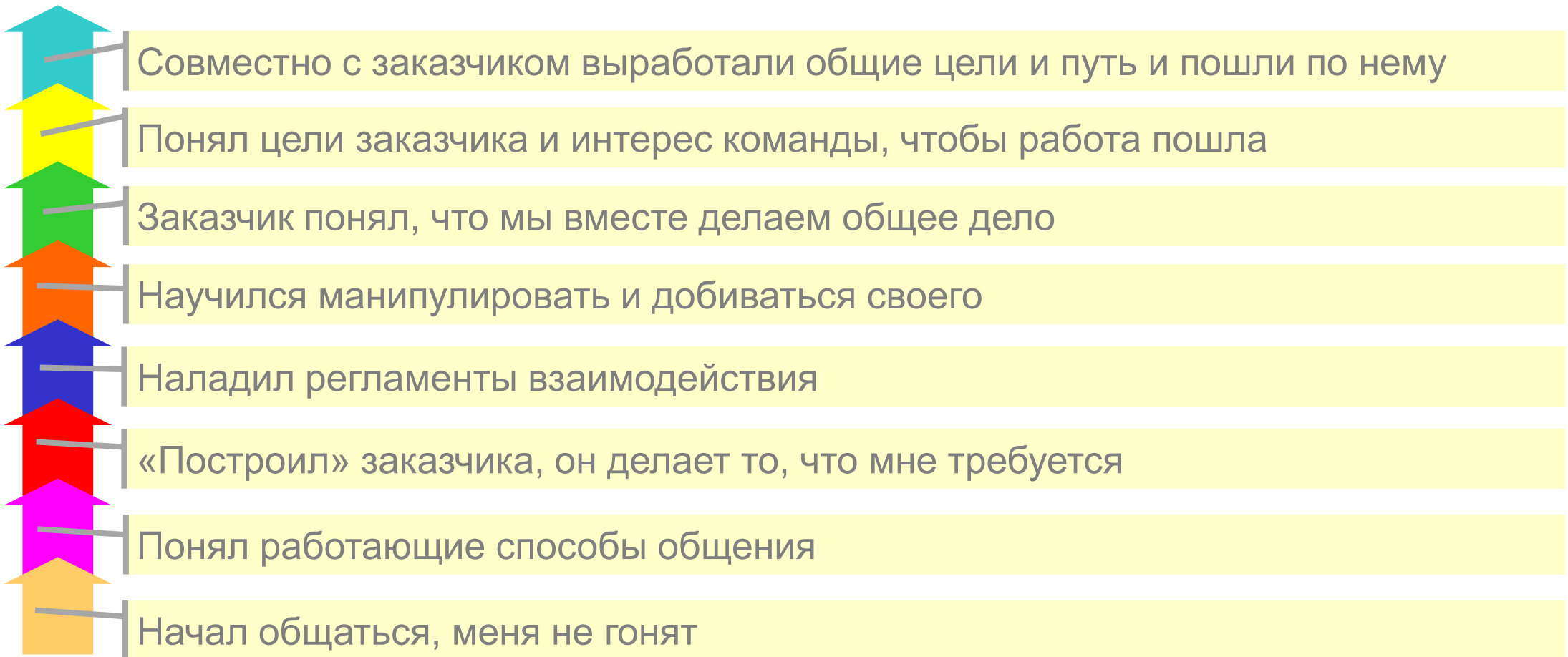


OK!



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

Построить отношения с заказчиком...



Подводя итоги

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

😞 Надо постоянно помнить про опасность ярлыков

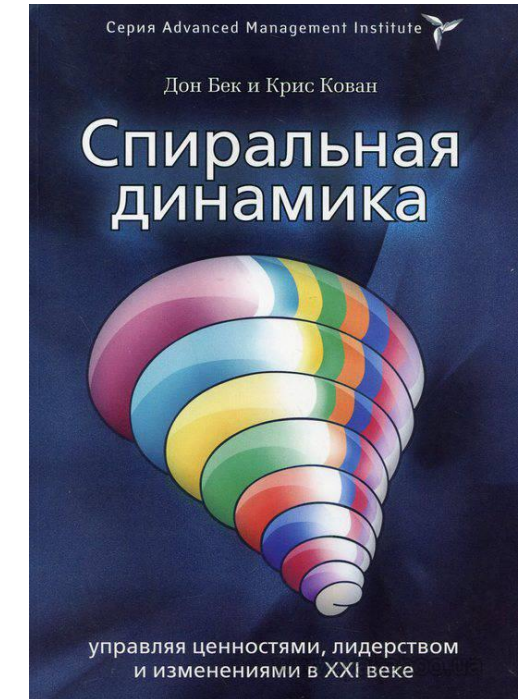
😞 И учитывать: в разных коммуникациях проявляются разные уровни

Интересно? Изучайте и обращайтесь!



- Мои статьи и доклады – [у меня на сайте](#)
- Много материалов на сайте spiraldynamics.ru.
Анатолий Баляев выложил там бесплатно свои online-курсы
- Можно пройти тесты по Спиральной динамике, известные мне – в [списке на моем сайте](#)

Если убедитесь в полезности и захотите рассказать в своей компании или сделать тренинг для IT – ГОТОВ ПОМОЧЬ



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [анализу и архитектуре](#), [Agile](#), и [ведению проектов](#), [управлению знаниями](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).