

ag;|e  
days

# Спиральная динамика – логика развития системы ценностей



Максим Цепков

 <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...



Спиральная динамика –  
последнее достижение науки

- 😊 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

# 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 IT
7. Итоги

# Часть 1

## История исследований

# История исследований

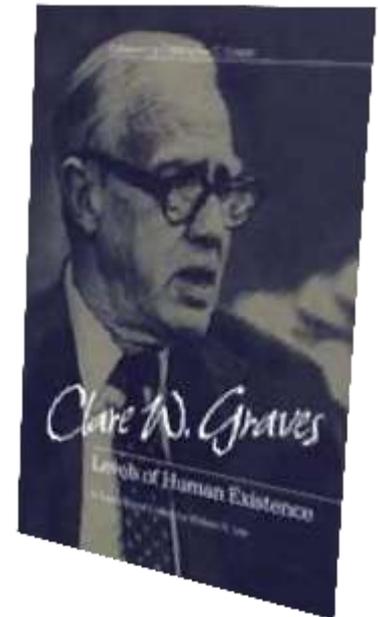
Клэр Грэйвз начал исследования в 50-х и продолжал до смерти в 1986

Задача – образ человека, его ценности

Первый этап:

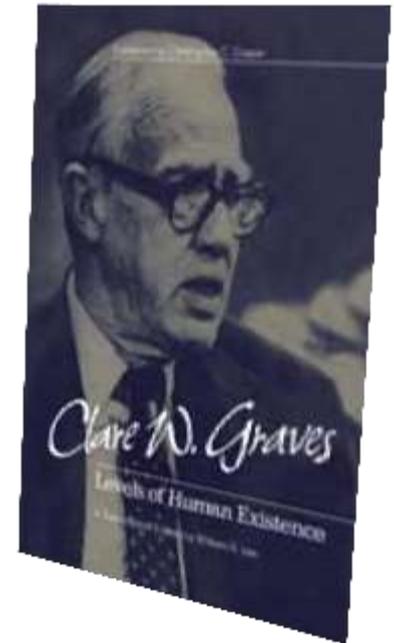
- ▶ Студенты описывали образ в сочинении
- ▶ Обсуждали с другими и еще раз писали
- ▶ Их знакомили с авторитетами – и был третий текст
- ▶ Тексты классифицировали независимые эксперты

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

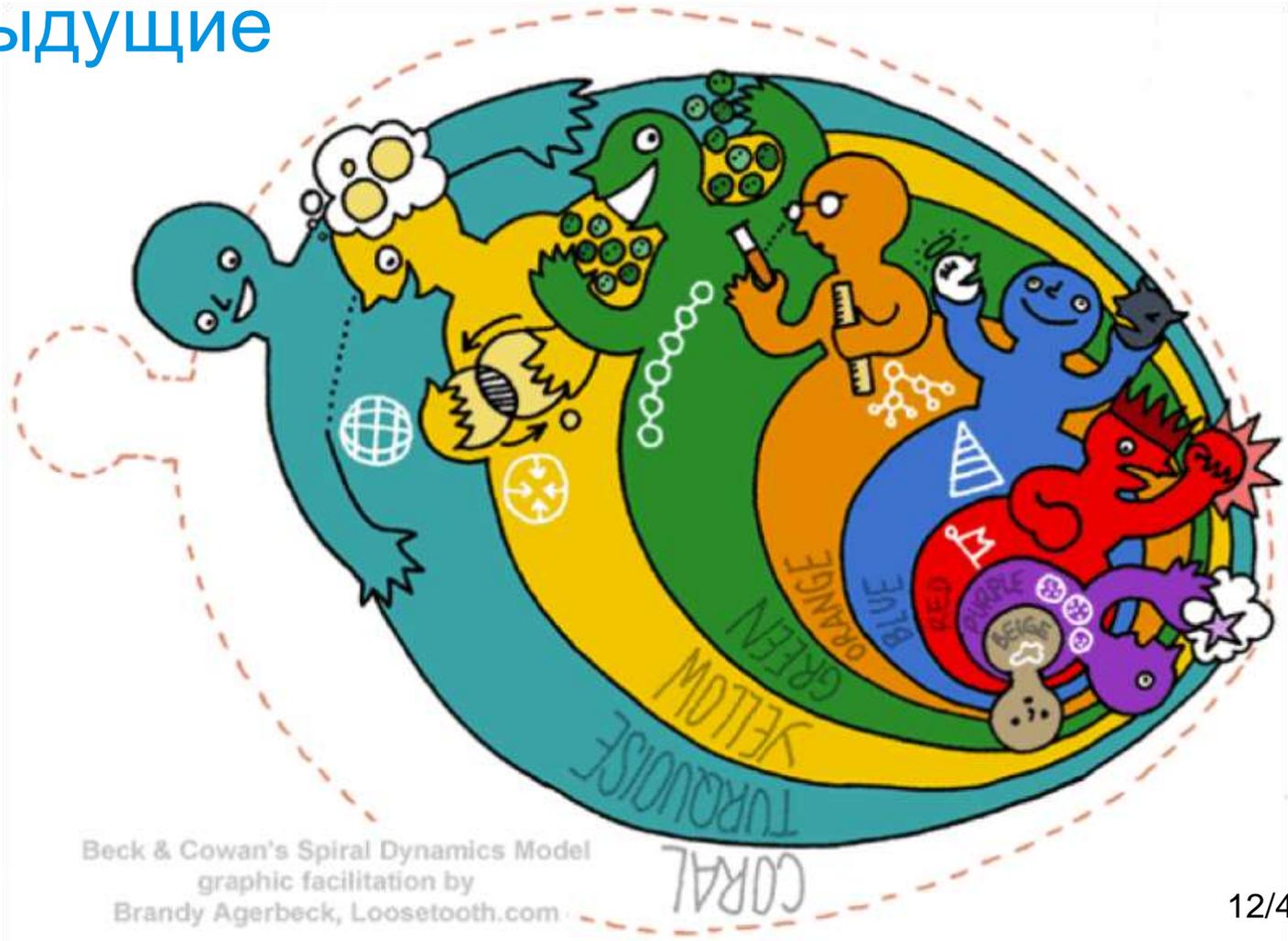
## Часть 2

# 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 mem (vMem)** типа
- ▶ Наполнение конкретными идеями возможно разное

# Типы ценностей – уровни развития общества, следующий включает предыдущие



# Описание типов

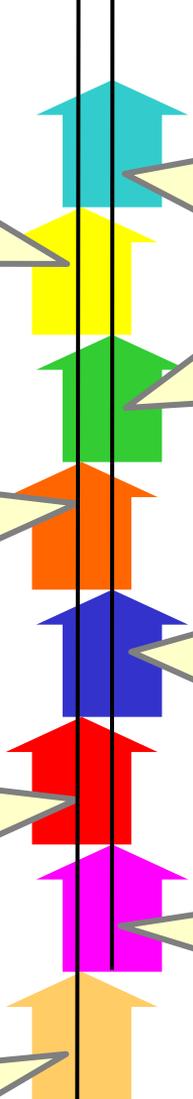
Я | МЫ

**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



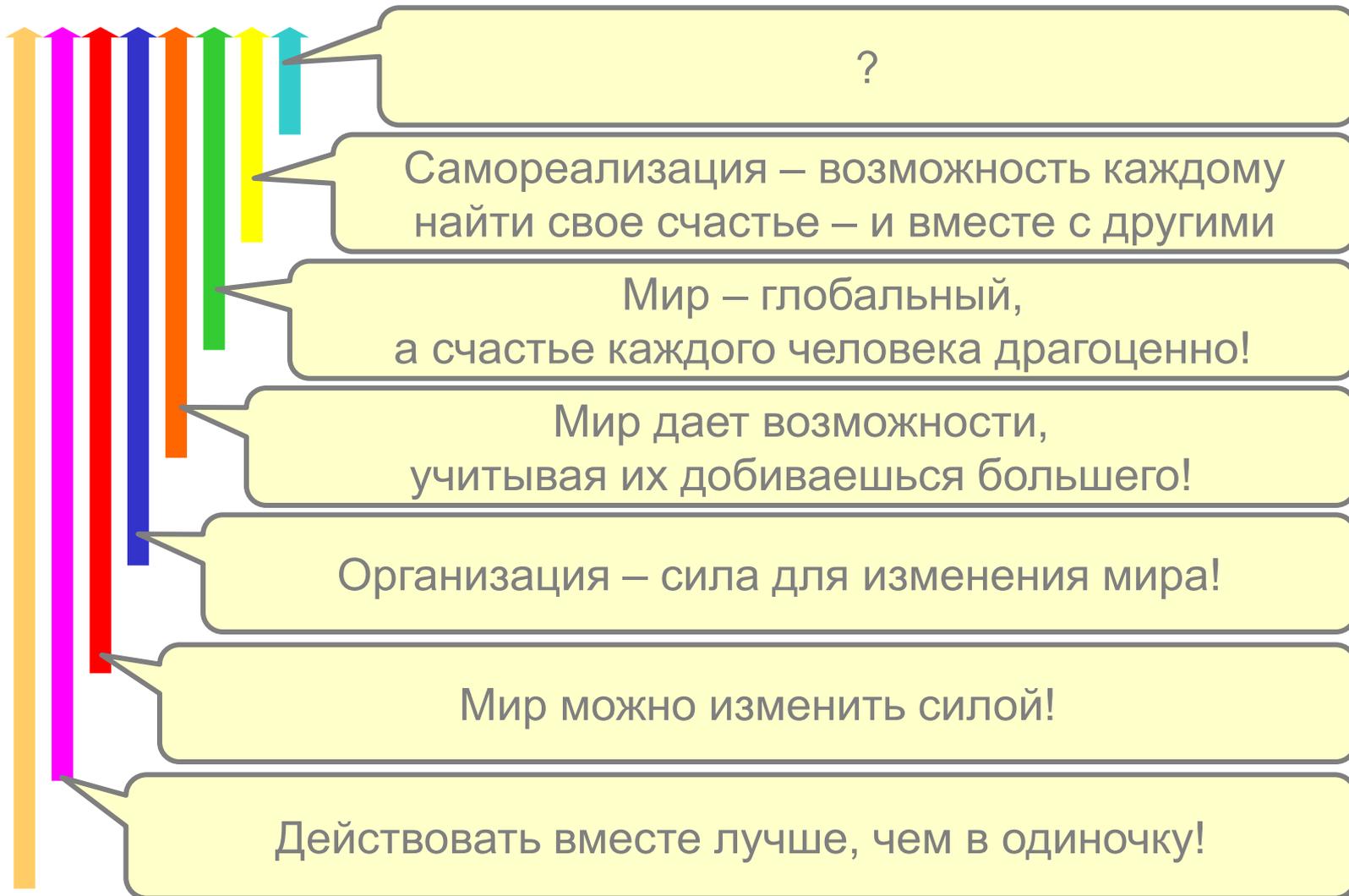
**Бирюзовый**  
Организации, сообщества из самореализующихся людей, ведущие большие проекты

**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



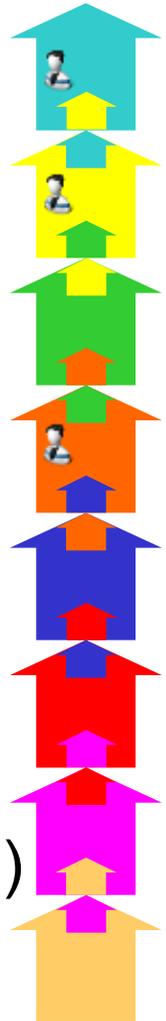
# Описание типов – disclaimer

- ▶ Краткие описания типов – **ТОЛЬКО** для понимания дальнейшего рассказа
- ▶ Я читал много кратких описаний на разных сайтах – все они искажают детали и приносят 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

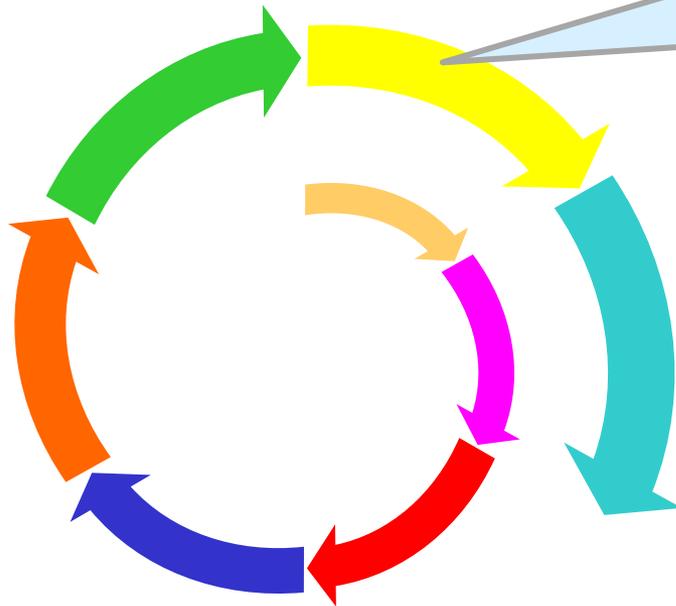




## Часть 3 Спираль – какая она?



# Спираль развития



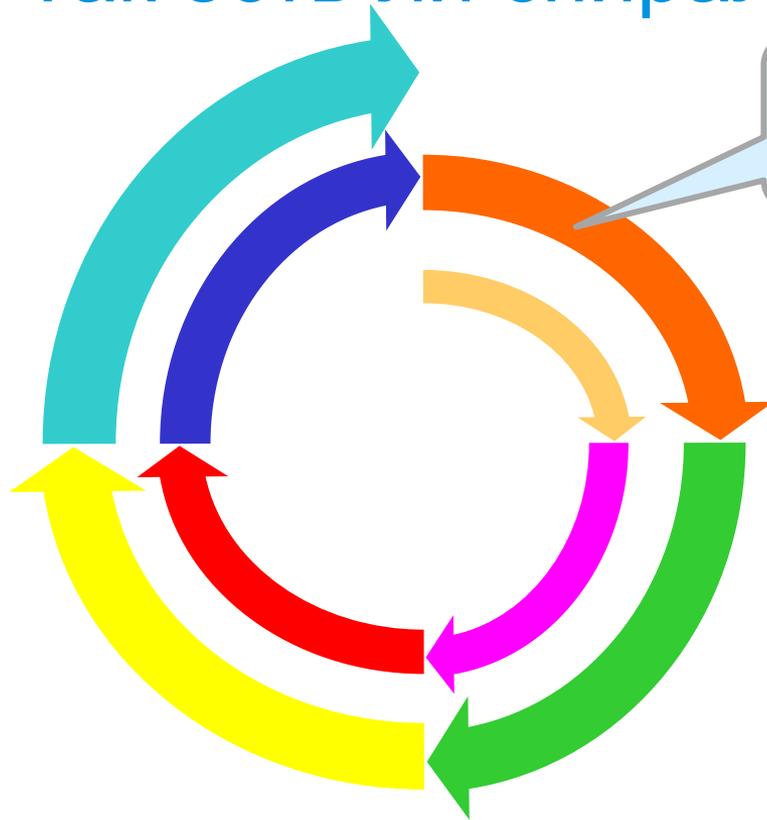
Мнение авторов:  
С желтого уровня начинается  
второй ярус спирали

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

## 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

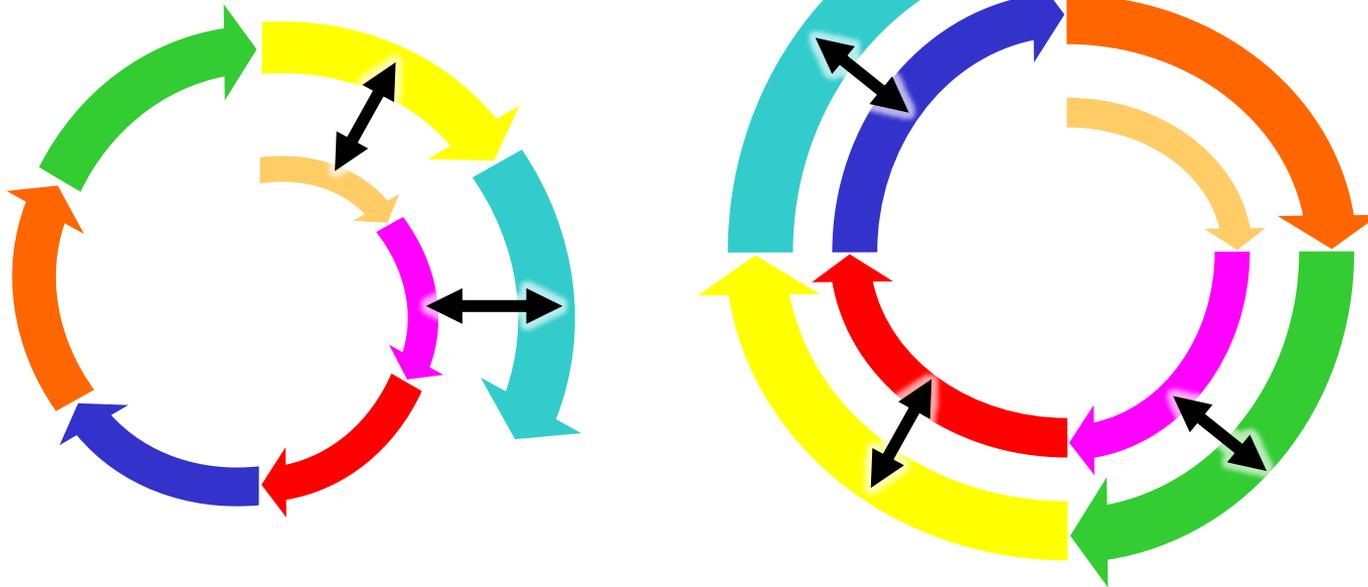
# Так есть ли спираль?



Я считаю – спираль есть  
Но другая

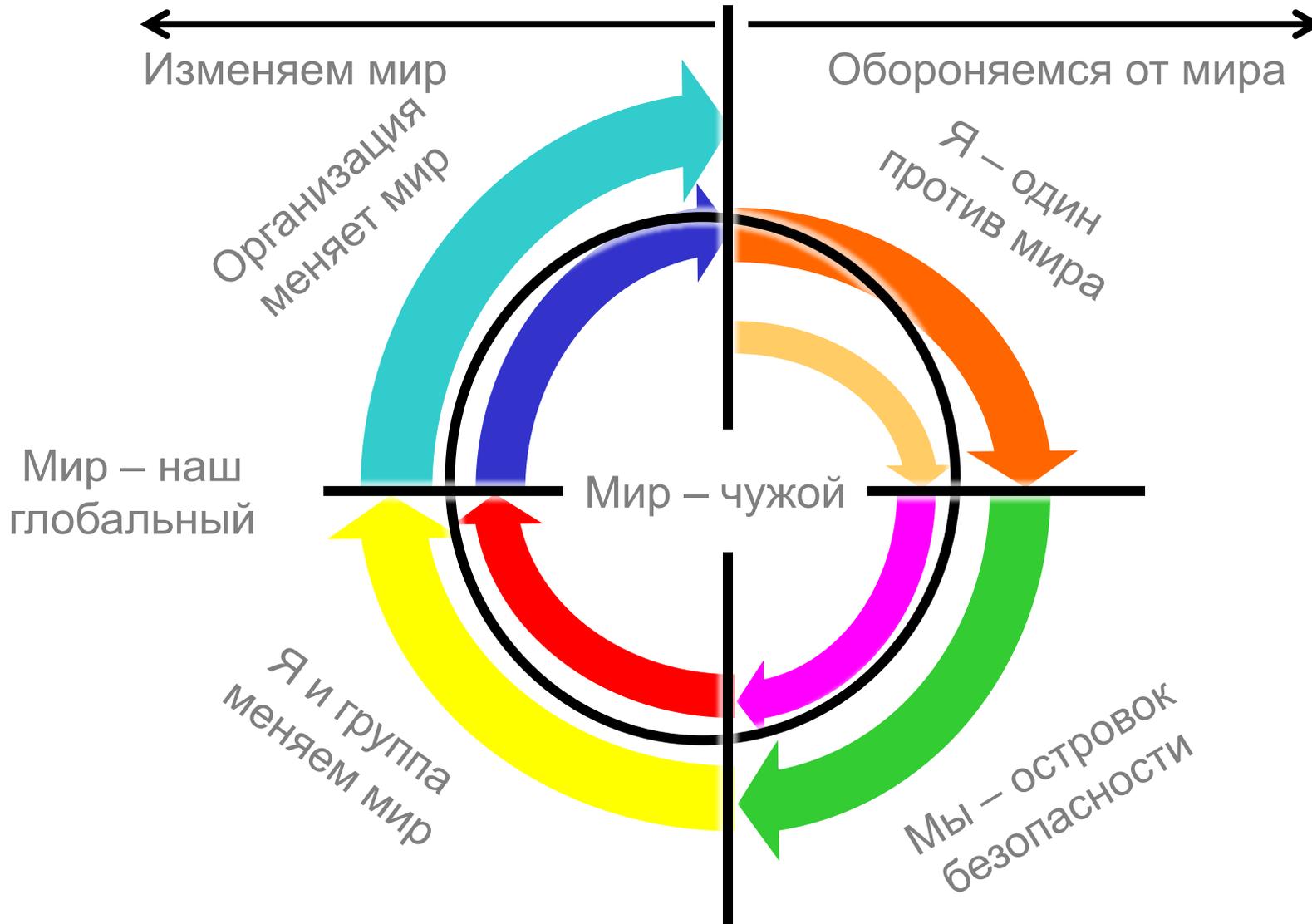
- ▶ Второй ярус начинается **с оранжевого уровня**
  - ▶ Принципиального перехода нет
  - ▶ Просто соответствующие уровни - похожи
- 
- ▶ Авторы подвела слабая определенность уровней в момент исследований – они зарождались
  - ▶ И ожидание великого будущего в 60-х

## Разница спиралей



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

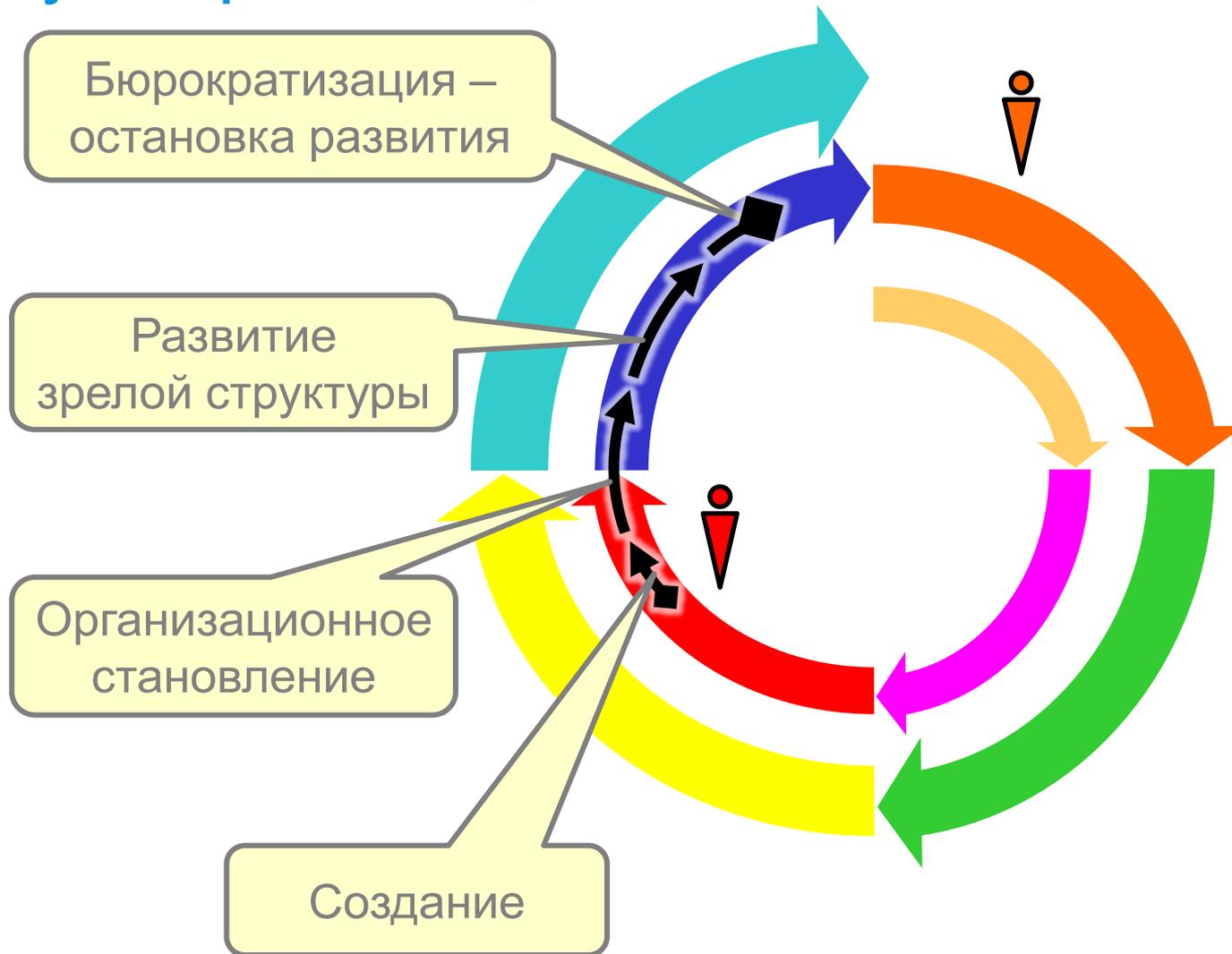
# Моя спираль



# Часть 4

## Спиральная динамика и традиционный менеджмент

# Путь организаций

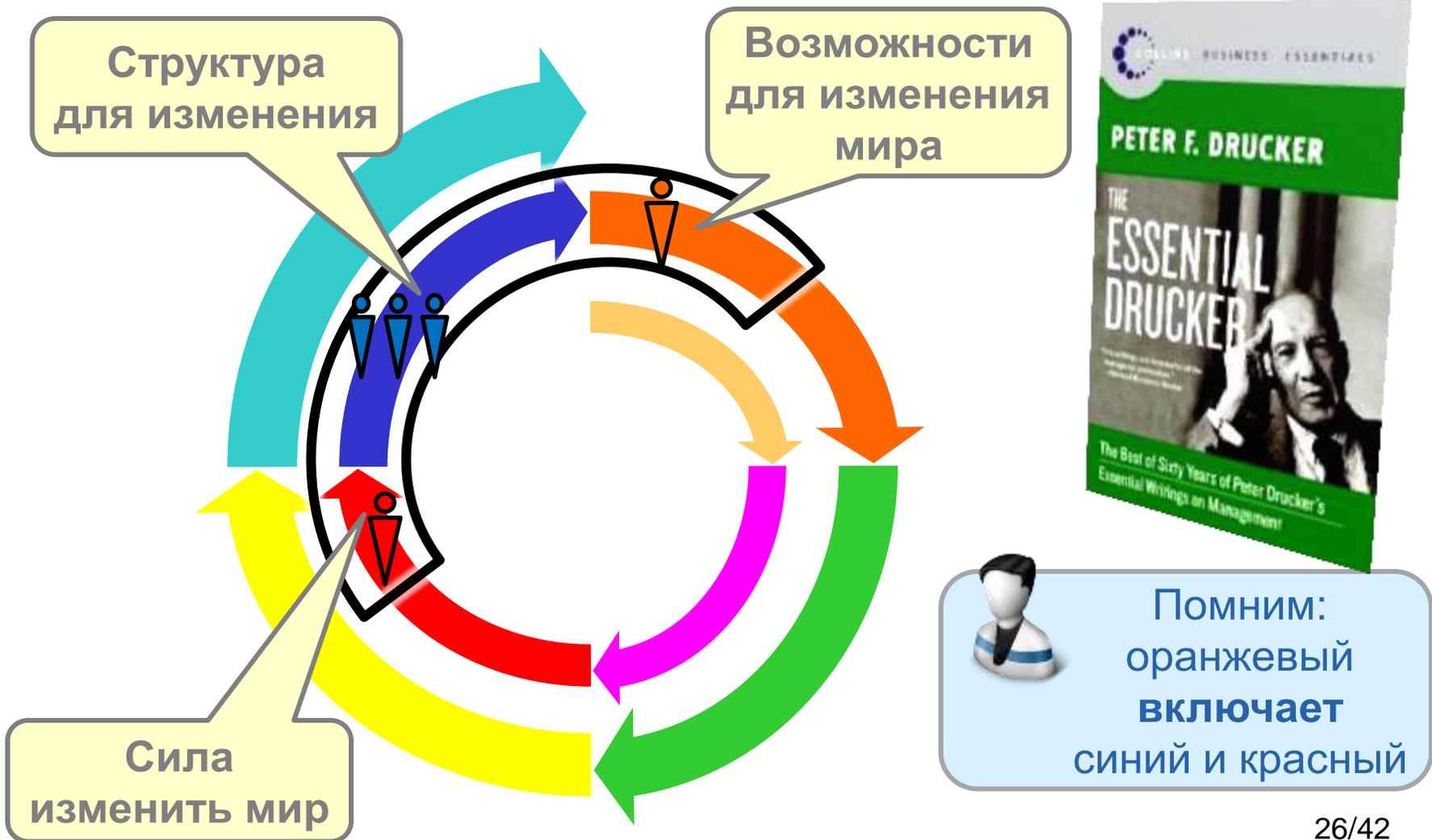


# Или качели в оранжевый



 Организация не может перейти в оранжевый целиком, она разрушится

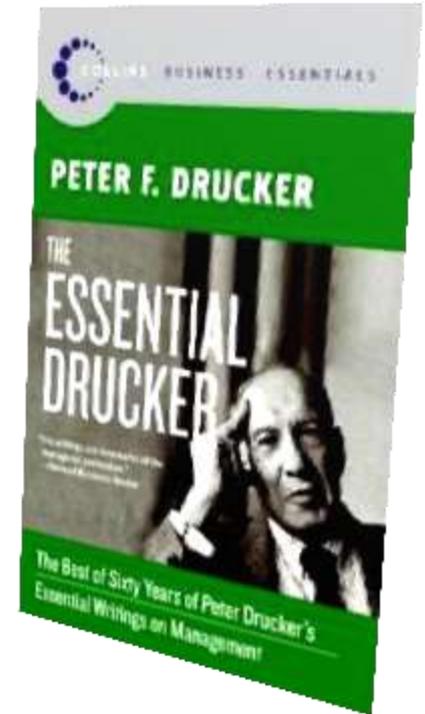
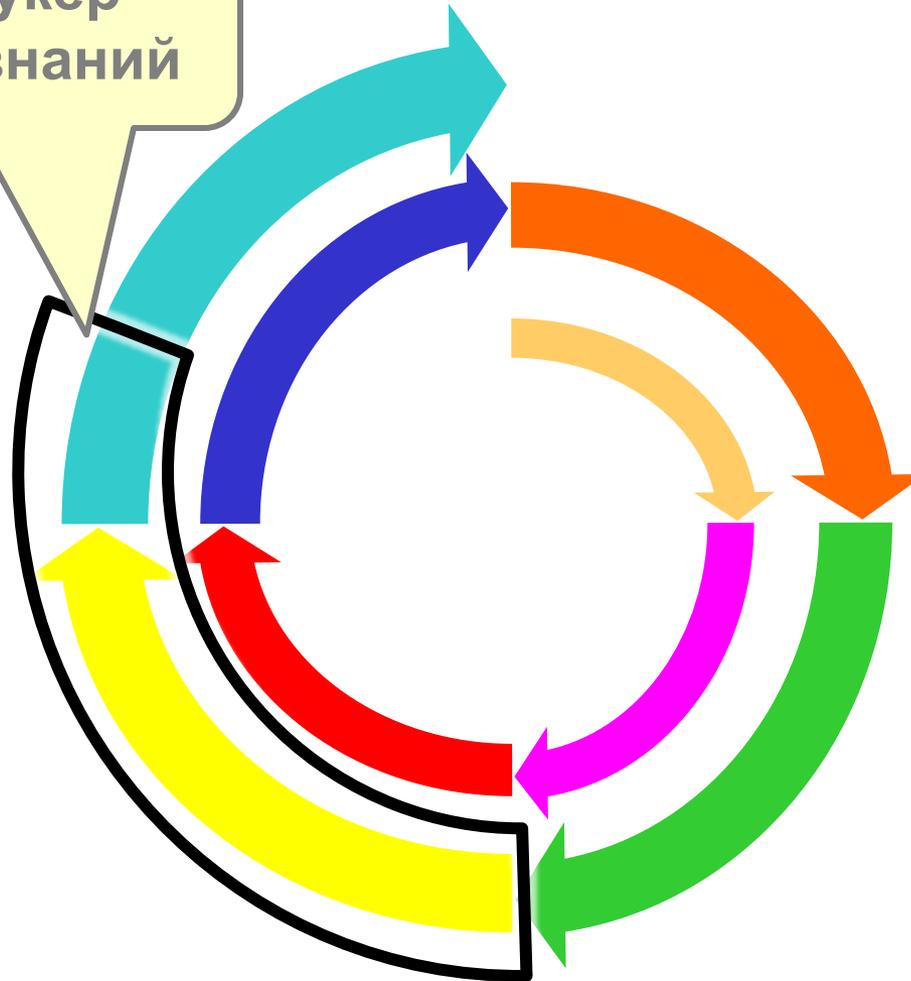
# Традиционный менеджмент – синий и оранжевый, немного красного



# Часть 5. Развитие последних 20 лет

# Но жизнь – идет дальше

Питер Друкер  
Общество знаний

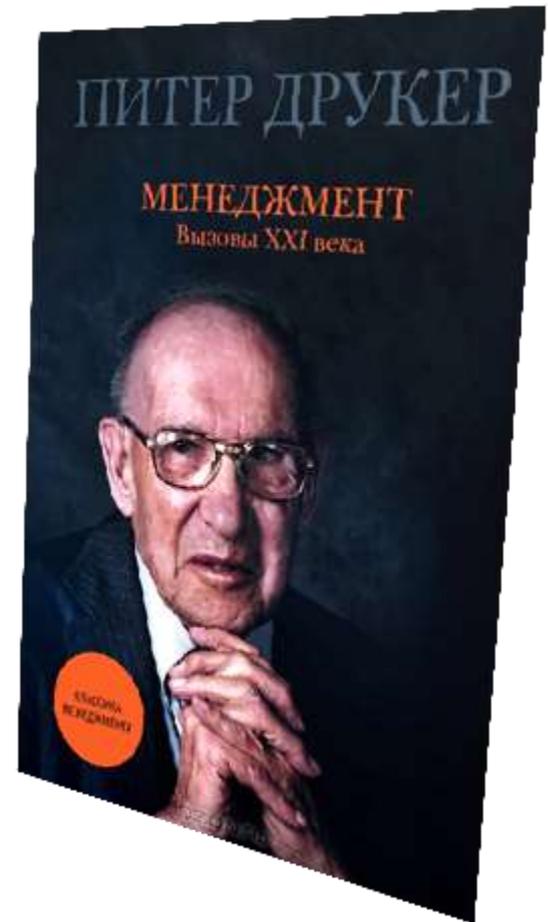


# Будущее – наступило



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



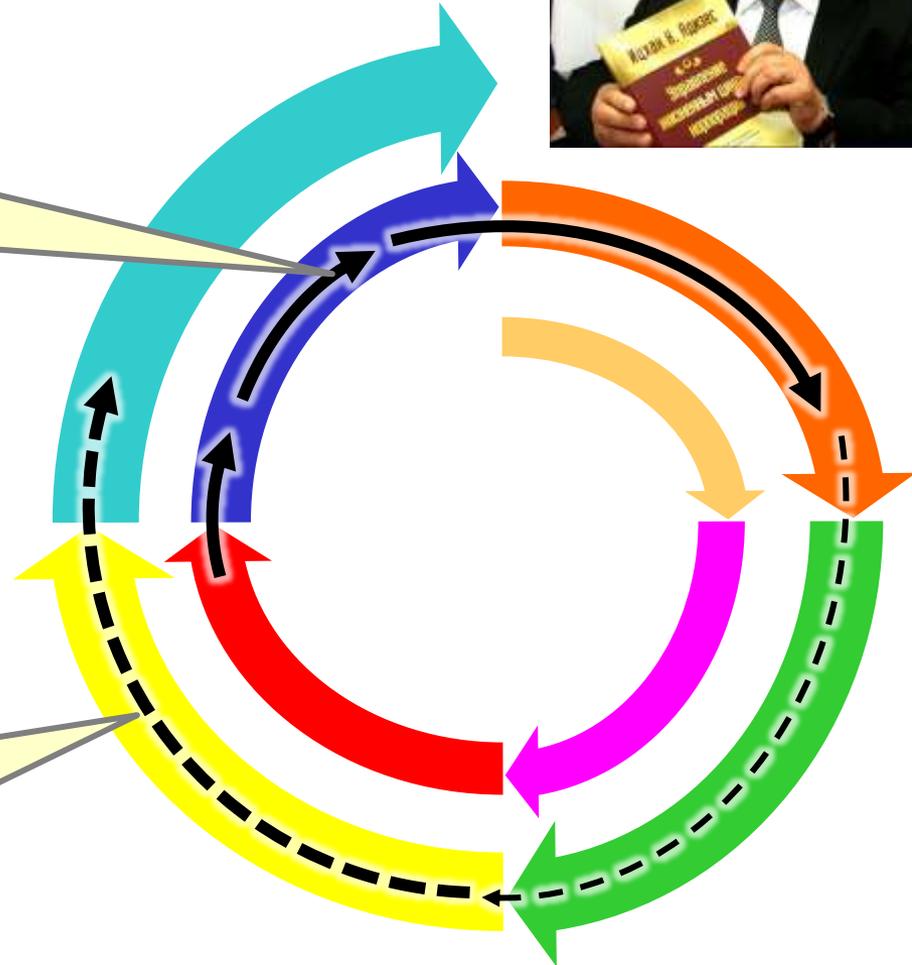
В книгах – классика

- 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

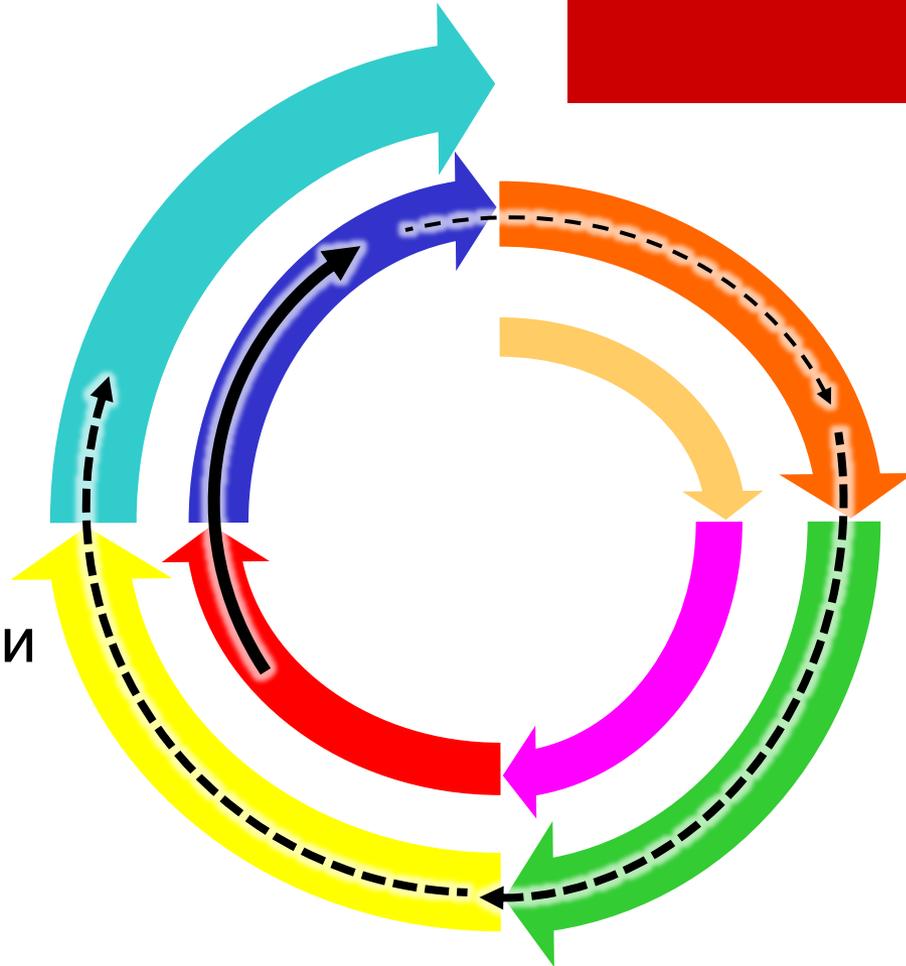


# Советскому Союзу перейти на верхние уровни не удалось



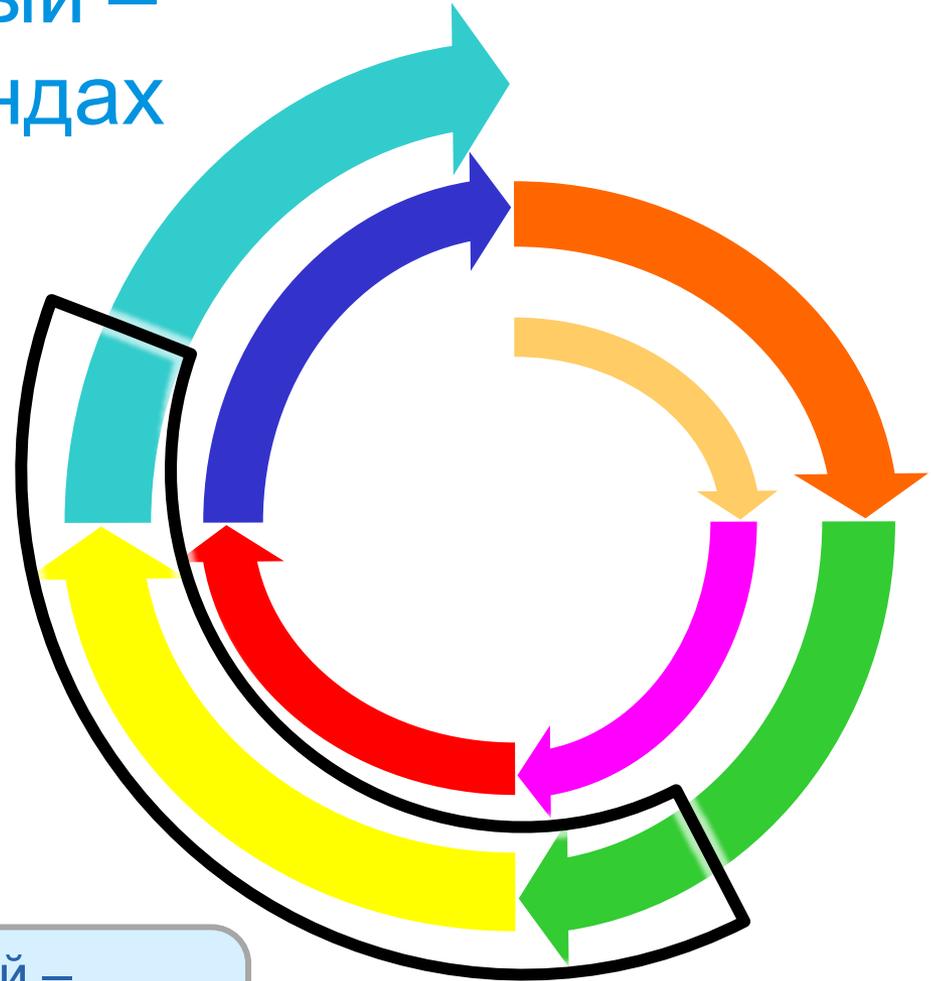
- ▶ Заблокирован на синем уровне
- ▶ Путь в оранжевый – почти запрещен
- ▶ Зеленый и Желтый были проработаны
- ▶ Но проскочить оранжевый не смогли

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

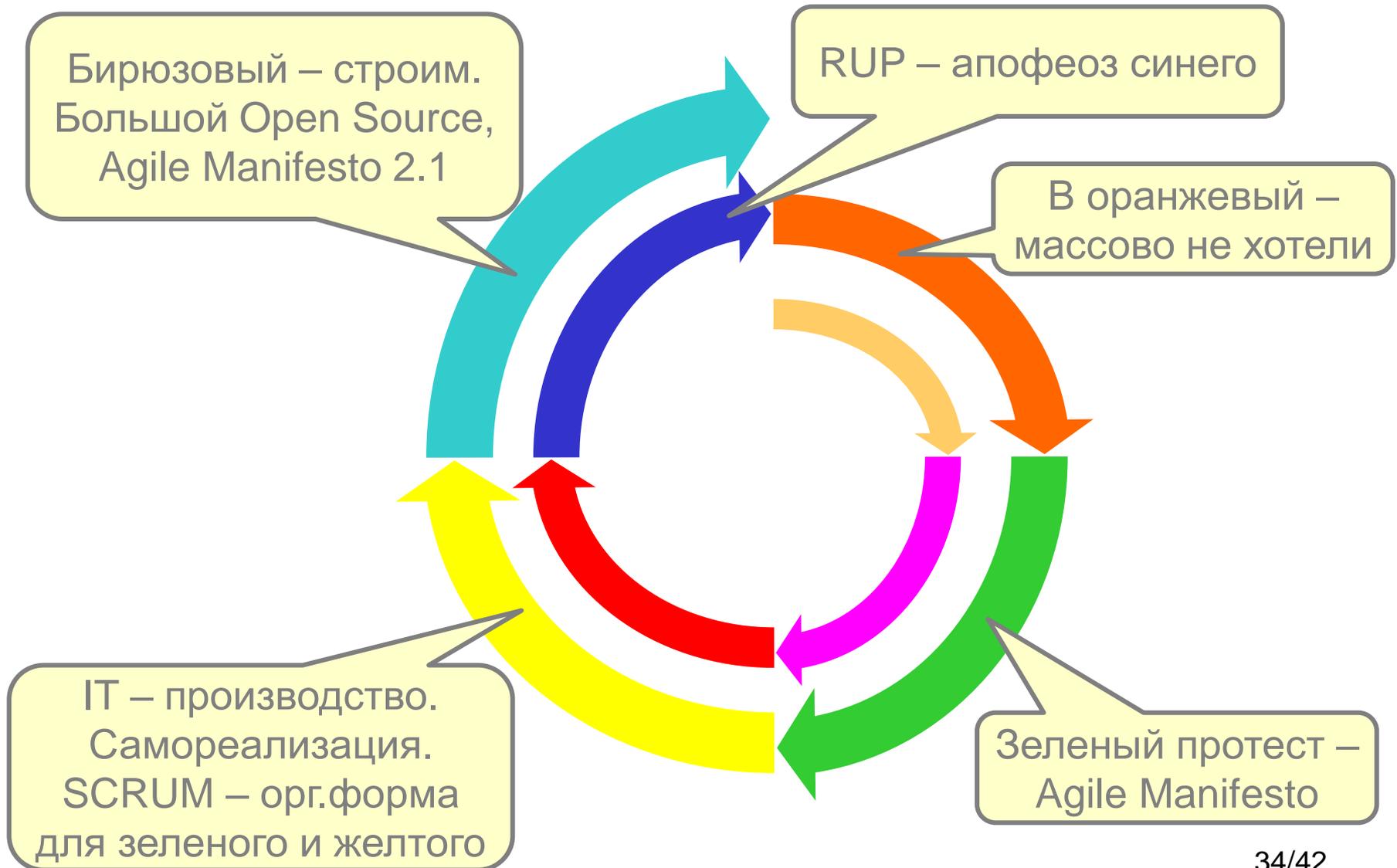


IT на острие развития  
в силу особенностей отрасли

Часть 6.

Agile – развитие ценностей в IT

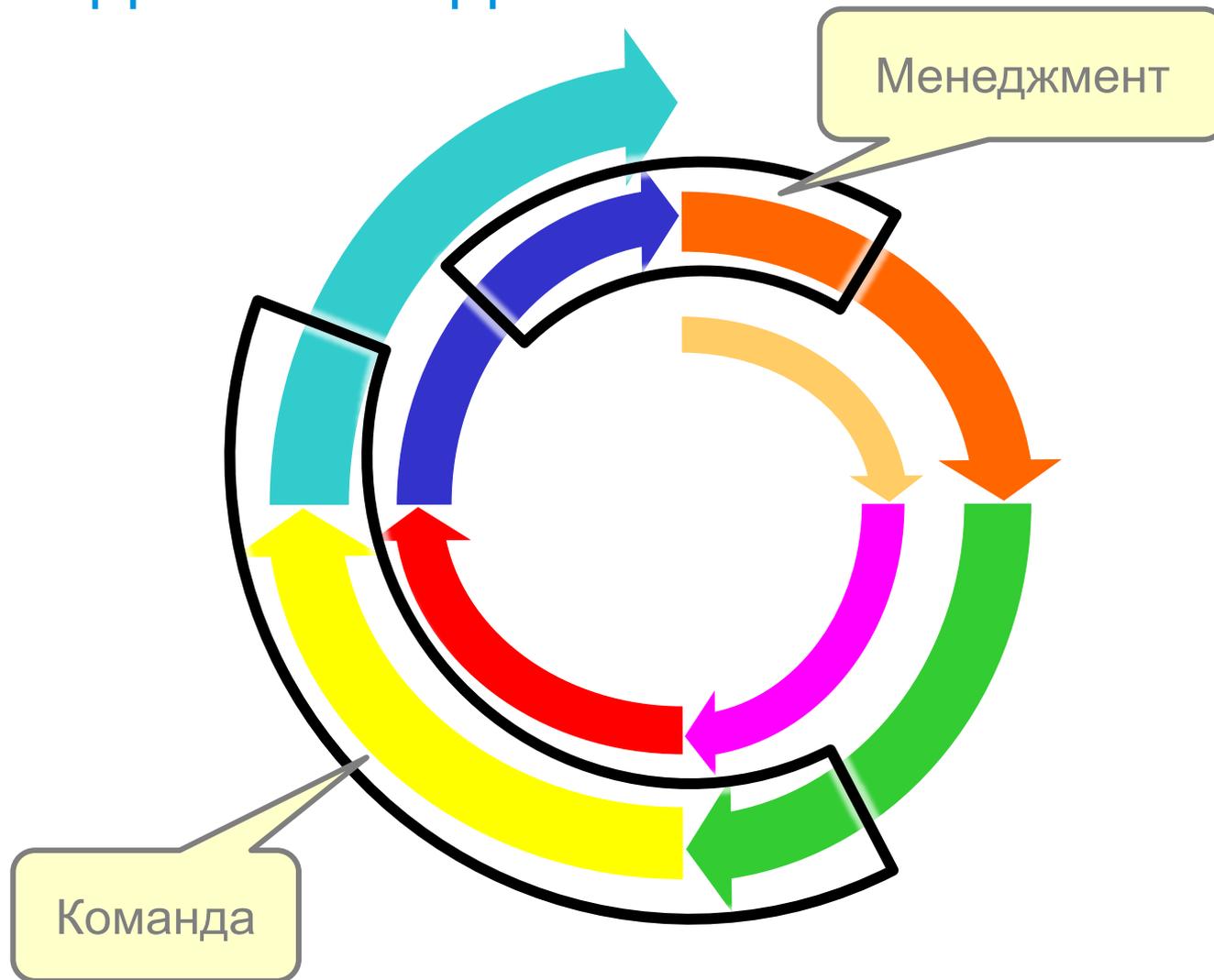
# Agile – строим старшие уровни



# Agile – не значит Желтый

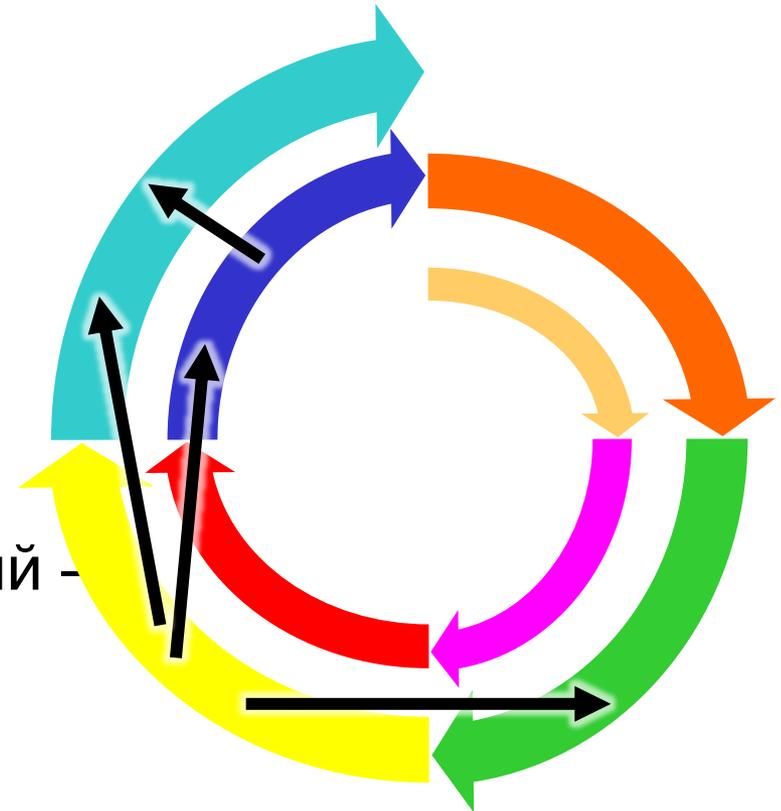
- ▶ Ценности Agile можно трактовать на любом уровне
- ▶ А применять практики Agile – тем более
- ▶ Как и Mutual Trust and Respect Адизеса

# 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?

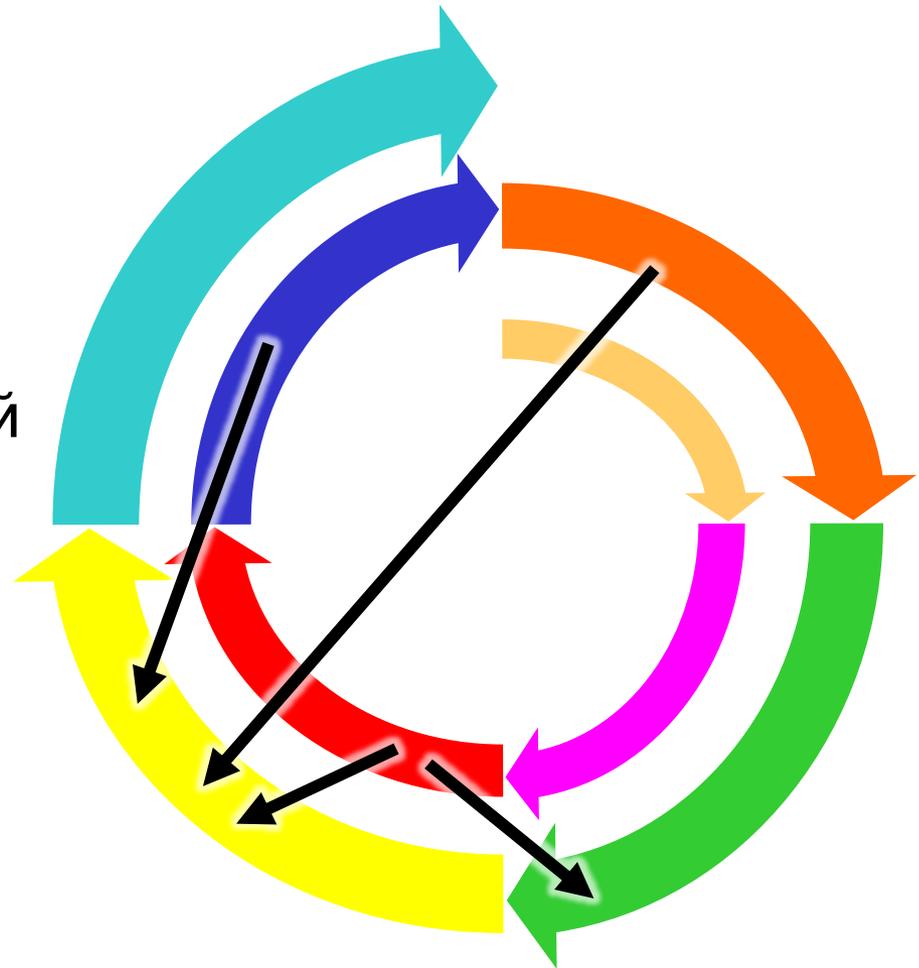
- ▶ Авторы настаивают на последовательном развитии
- ▶ Но в исследованиях оно проходило за месяцы
- ▶ Так что зная конструкцию, можно быстро пройти

# 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 [f http://www.facebook.com/mtsepkov](http://www.facebook.com/mtsepkov)