

# СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

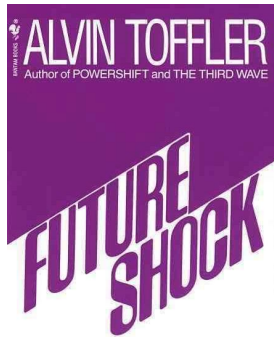
## ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО



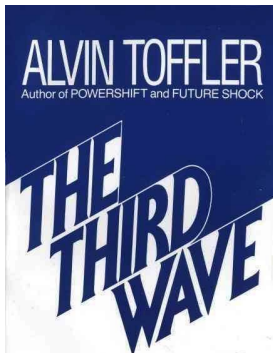
Alvin Toffler  
(1928 - 2016)

Концепция  
постиндустриального  
общества

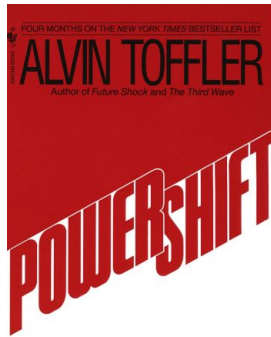
“Третья волна”, 1980



MORE THAN 5 MILLION COPIES IN PRINT



THE CLASSIC STUDY OF TOMORROW



KNOWLEDGE, WEALTH, AND VIOLENCE  
AT THE EDGE OF THE 21st CENTURY

### Этапы развития общества:

Аграрный - производство  
продуктов, до середины XVIII века

Индустриальный - производство  
товаров, до конца XX века;

Постиндустриальный -  
производство услуг и идей.

- Появление среднего класса,
- Престиж образования
- Наука стала  
производственной силой
- Больше свободного времени  
(самореализация)
- Взрывной рост  
коммуникаций / падение  
барьеров

# Технологии изменяют мироустройство

Валерий Пекар (Львов):  
Ойкуменна или Окраина?



“В будущем существуют две большие системы: Ойкумена и Окраина. А между ними - огромная граница, или разрыв. С греческого "ойкумена" - центр мира, где проживают цивилизованные люди. Кроме того, это не только территория, где произошел стремительный прорыв в развитии, но и те места, которые смогли воспользоваться его плодами. Все остальное - Окраина, на которой проживают варвары”

<https://goo.gl/tdZNTg>

# Технологии изменяют основы общества

1. Примерно половина профессий сегодня строится вокруг заданных алгоритмов, то есть может быть заменена искусственным интеллектом. Эта граница постоянно сдвигается по мере роста способностей компьютера к самообучению/адаптации.
2. Сегодня работа является механизмом распределения дохода (покупательной способности) между потребителями. Если миллиарды человек потеряют работу, то произведённые ИИ товары некому будет покупать.
3. БОД - идея, способная решить проблему. Лучшая из гуманистических. Есть негуманистические варианты.

# Клэр Уильям Грейвз: ECLET

Профессор психологии в Union College in Schenectady, New York. В 1952 - 1959 годах провёл исследование группы в 1065 человек (мужчины и женщины от 18 до 56 лет).

Объект: человек или группа людей.

Задача: понять, каким образом развивается мировоззрение объекта, есть ли общие закономерности и этапы такого развития.

Результат: такая закономерность выявлена и статистически подтверждена для всех объектов.

Грейвз предложил систему коассификации этапов развития (двухбуквенную, сейчас не используется).

“Теория эмергентных циклических уровней существования”.  
“The Emergent Cyclical Levels of Existence Theory”, (ECLET)  
Опубликована в серии научных статей с 1959 по 1974 гг.

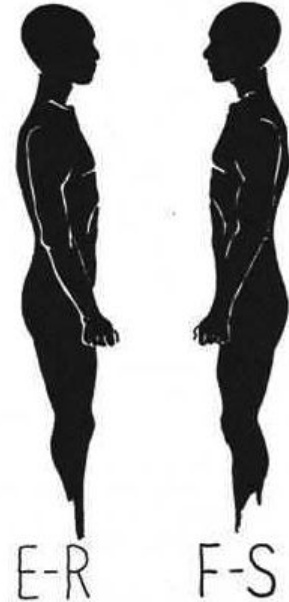


Clare W. Graves  
(1914 - 1986)

# Клэр Уильям Грейвз

## Выводы из исследования Грейвза:

1. Существует несколько обособленных био-психосоциальных систем, каждой из которых присущ свой набор ценностей и моделей поведения.
2. При этом новые системы могут сменить старые, однако старые никуда не исчезают.
3. Таким образом, каждая новая система отличается от старой своей сложностью - новая система включает предыдущую и дополняется новыми свойствами, ранее не доступными.
4. Более того, потенциально существуют новые системы, которые сейчас могут быть не доступны, но когда-то появятся.



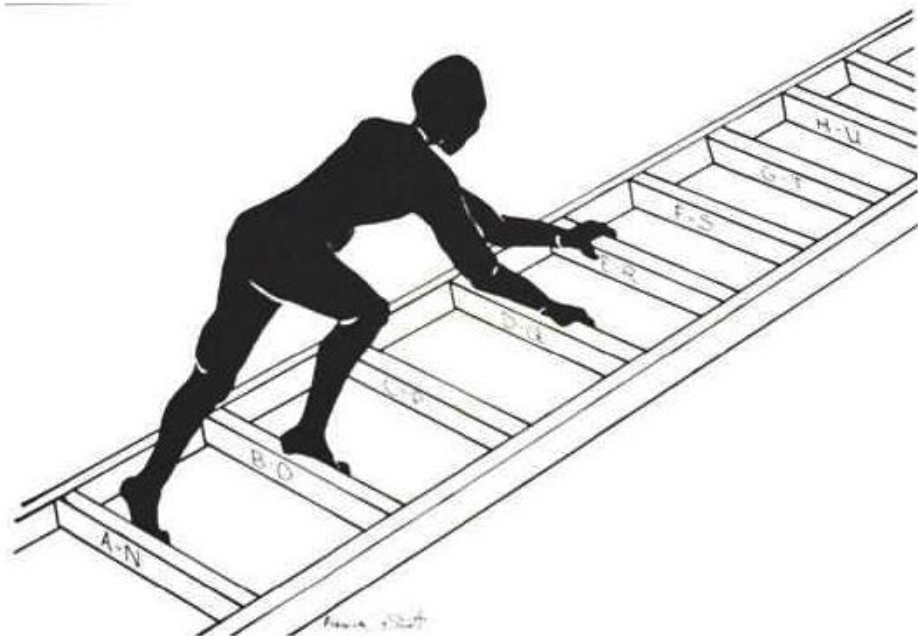
45

Graves views the generation gap in contemporary American society as a confrontation between E-R and F-S values. F-S children reject their E-R parents' ideal of material wealth and instead, proselytize for the personalistic ideals of co-operation and enlightened humanism.

# Клэр Уильям Грейвз

From *The Futurist*, 1974, pp. 72-87. Edited with embedded comments by Edward Cornish, World Future Society.

[http://www.clarewgraves.com/articles\\_content/1974\\_Futurist/1974\\_Futurist.html](http://www.clarewgraves.com/articles_content/1974_Futurist/1974_Futurist.html)



Грейвз изучил и описал восемь уровней, обозначая их буквенными сочетаниями:

1. Automatic (A-N): motivated by survival and physical imperatives;
2. Tribalistic (B-O): seeking social stability, use of totems and taboos;
3. Egocentric (C-P): individualism and the use of force to acquire objects of desire;
4. Sainly (D-Q): recognition of the value of rules, marked by focus on religion;
5. Materialistic (E-R): authoritarianism, dogma is trumped by pragmatism;
6. Personalistic (F-S): concern with belonging, concern for others;
7. Cognitive Existence (G-T): on threshold of true humanity;
8. Experientialist Existence (H-U): beyond animal needs, drive to make life stable.

### Levels of Existence As Seen By Clare Graves

Clare Graves's theory holds that human beings develop through a series of "levels" or behavioral states. At each level a person learns and acts in a way that is consonant with the particular level. This table provides a schematic outline of Graves's theory. Each level is designated by two letters (e.g., F-S). The first letter stands for the neurological system on which the level is based and the second for the existential problems it is dealing with.

Level	Learning System	Thinking	Motivational System	Specific Motivation	Means Values	End Values	Nature of Existence	Problems of Existence
A-N	Habituation. (The individual adapts to his environment by a process of becoming accustomed to certain things, e.g., a baby gets used to his mother's breast, clothing, face, etc.)	Automatic	Physiological	Periodic physiological needs (e.g., hunger)	No conscious value system; values are purely reactive	No conscious value system; values are purely reactive	Automatic	Maintaining physiological stability
B-O	Classical conditioning. (The individual learns through the association of one thing with another, as when he begins to salivate when his mother prepares to feed him.)	Autistic	Assurance	Aperiodic physiological needs (e.g., warmth)	Traditionalism	Safety	Tribalistic	Achievement of relative safety
C-P	Operant conditioning. At this level, people learn best when they are rewarded for learning tasks.	Egocentric	Survival	Psychological survival	Exploitation	Power	Egocentric	Living with self-awareness
D-Q	Avoidant learning. People at this level learn best when they are punished for errors. Without some punishment, D-Q individuals may not learn at all.	Absolutistic (thinking in terms of dogmas, rules.)	Security	Order, meaning	Sacrifice	Salvation	Saintly	Achieving ever-lasting peace of mind
E-R	Expectancy. E-R types learn best when the outcome of their behavior meets their expectations; that is, when they behave in a certain way and get the reward that they expected to get. E-R people learn best through their own efforts, with mild risk and with considerable variety in the learning experience.	Multiplistic	Independence	Adequacy, competency	Scientism	Materialism	Materialistic	Conquering the physical universe
F-S	Observational. F-S people learn by watching other people and observing how they react. Their learning is through vicarious experience.	Relativistic (things depend on particular situations)	Affiliation	Love, affiliation	Sociocentricity	Community	Personalistic	Living with the human element
G-T	At the G-T and H-U levels, since people are in the second ladder of existence and all basic systems are now open, learning in any form can and does take place. Here it is not new means, but changes in other aspects of the total system, such as the relative dissolution of fear, which accounts for changes in ability to learn.	Systemic	Existence	Self-worth	Accepting	Existence	Cognitive	Restoring viability to a disordered world. (How can we live in a world with so many conflicting value systems and no assurance as to which is right?)
H-U		Differential	Experience	??????	Experiencing	Communion	Experientialistic	Accepting existential dichotomies (e.g., life is the most precious thing there is, yet my life is unimportant)

# СОБРЕМЕННОЕ ТОЛКОВАНИЕ УРОВНЕЙ

## Teal (бирюзовый)

**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

Я      МЫ



## Нет уровня

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

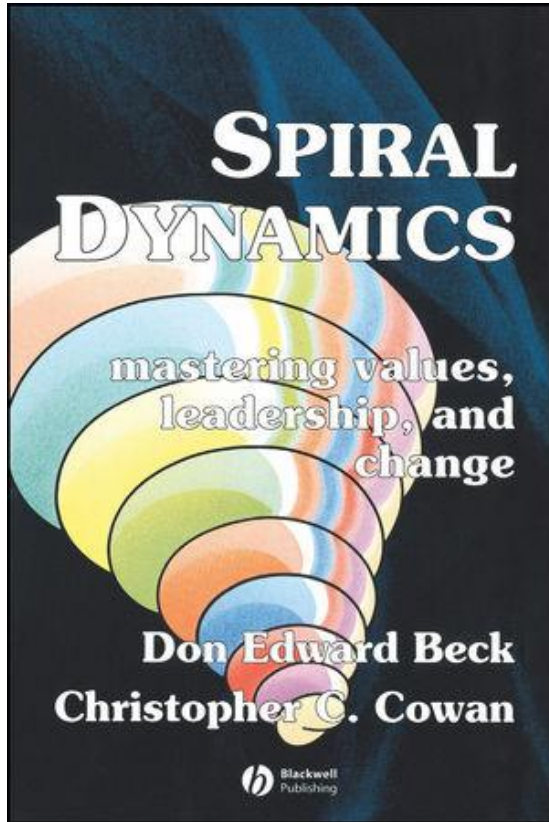
**Зеленый.** «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

## Янтарный

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

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

# Бэк и Кован: СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА



В 1996 году Дон Бэк и Крис Кован выпускают книгу “Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями”.

Книга переведена и издана в России в 2010 году.

Краткий пересказ книги на русском: <http://www.zeora.ru/spiral>



Don Beck



Chris Cowan

# Бэк и Кован: СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Что нового предложили Бэк и Кован?

1. Распространили область действия теории Грейвза на организации (компании)
2. Придумали название “Спиральная динамика” (идея принадлежит Грейвзу)
3. Придумали цветное обозначение уровней (случайно)

Что Бэк и Кован не сделали?

1. Не нашли и не описали бирюзовые организации (компании)
2. С них началась сумятица/путаница в цветном обозначении уровней
3. Не устояли перед соблазном коммерциализации теории

Крис Кован первым оформил права на товарный знак SPIRAL DYNAMICS®

Дон Бэк был против: он хотел чтобы использование теории и её терминов оставалось свободным для всех.

Это послужило причиной ссоры и распада их союза.

Крис Кован вместе с Наташей Тодорович создали консалтинговую компанию “Спиральная динамика”.

Чуть позже Дон Бэк совместно с Кеном Уилбером создали компанию “Интегральная спиральная динамика”.

Началась эпоха коммерческого использования теории Клера Уильяма Грейвза.

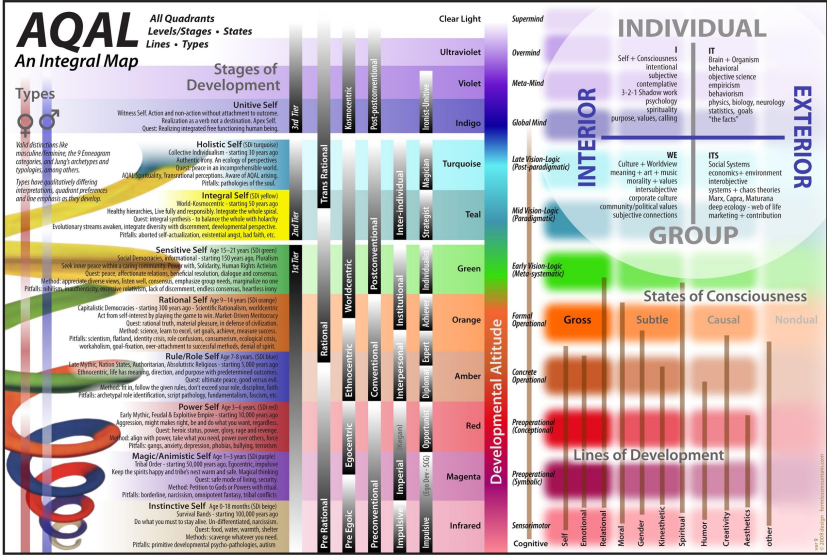
# СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА: расщепление



Chris Cowan & Natasha Todorovic  
 SPIRAL DYNAMICS®  
<http://spiraldynamics.org/>



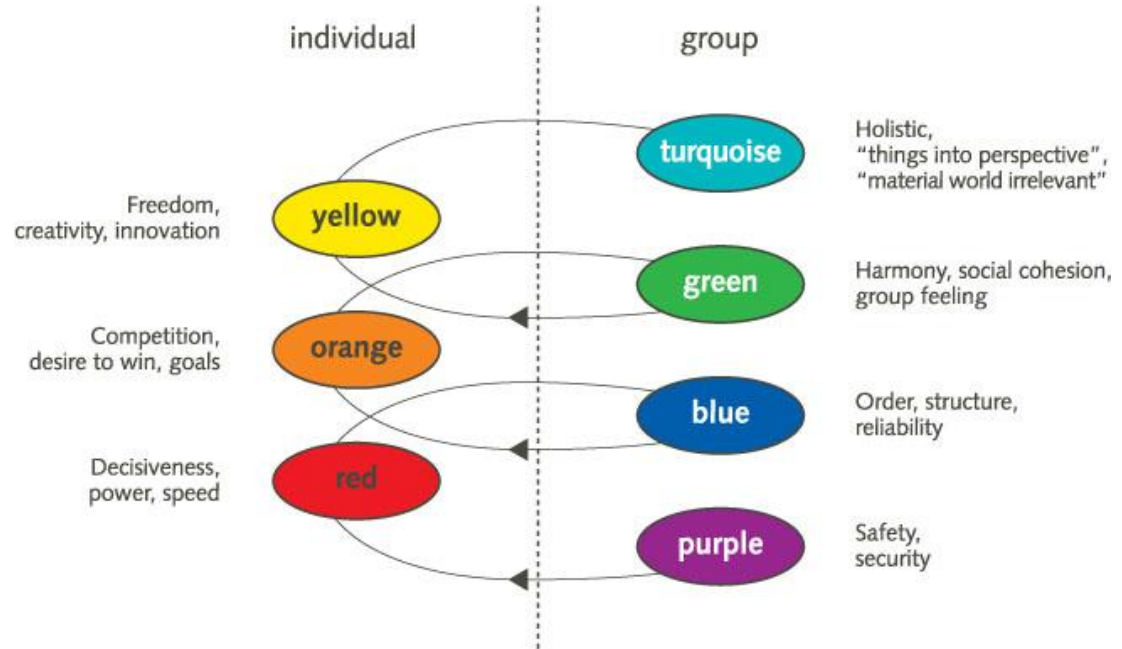
Don Beck and Ken Wilber:  
 SPIRAL DYNAMICS INTEGRAL  
<http://www.spiraldynamics.net/>  
<http://spiraldynamicsintegral.nl/>



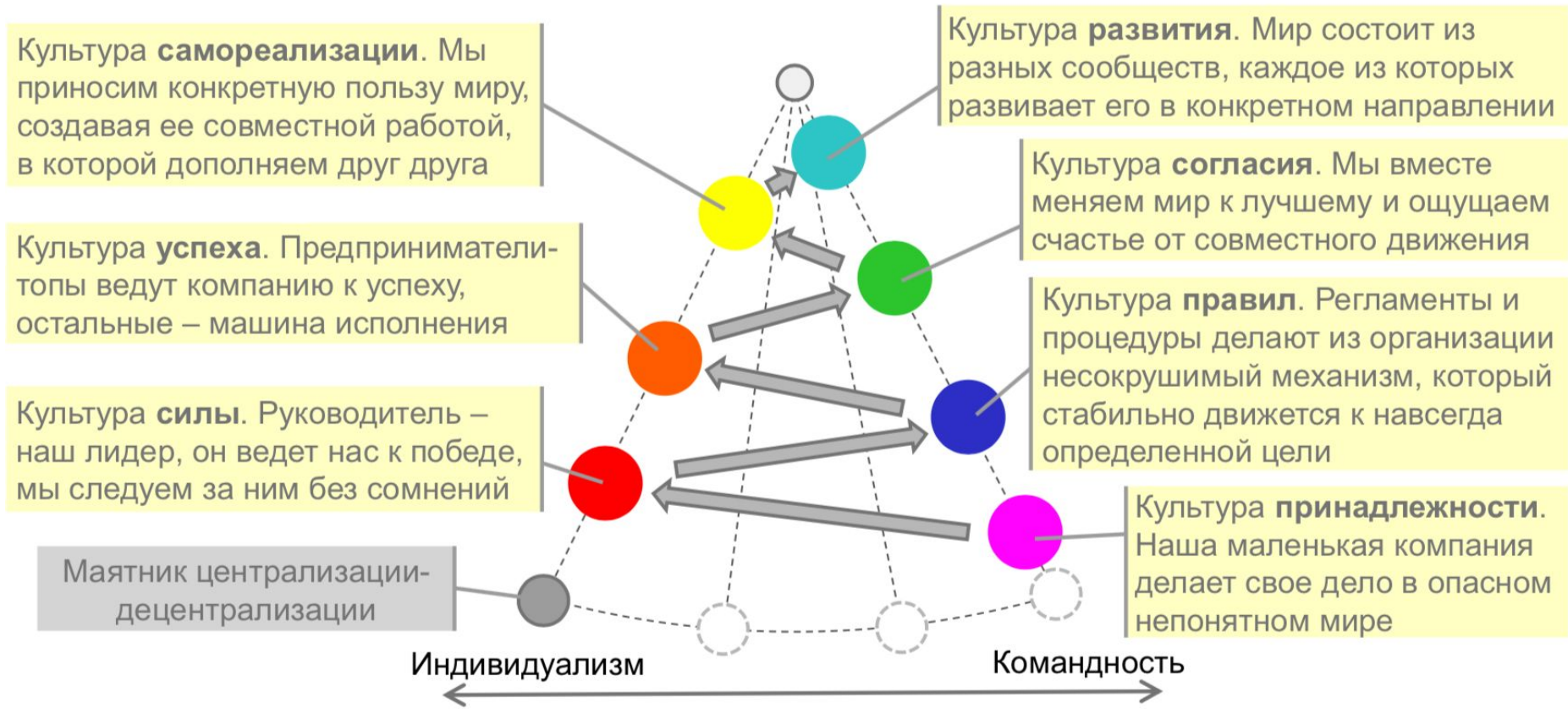
Расщепление это плохо (усложнение теории, новые прочтения, каждый хочет отметить) это плохо (лишние споры “кто круче” вместо поиска полезности)

# УРОВНИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

## Соответствие цветовых кодов в интегральных текстах



# УРОВНИ ДЛЯ КОМАНИИ / СООБЩЕСТВА



# А в это самое время в IT... (Agile)

До конца 80х гг. Программирование было такой же отраслью производства, как и другие. Но с появлением ПЭВМ ситуация изменилась: средство производства теперь принадлежало работнику, он мог работать откуда хочет, когда хочет и с кем хочет.

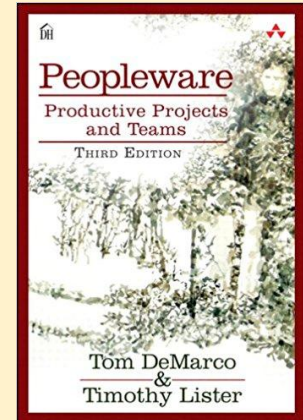
Успех проекта теперь определяли только люди. Классические теории менеджмента (мотивации) перестали работать. Назрела революция.

Эта революция случилась в 2001 году с принятием Agile manifesto (<http://agilemanifesto.org/>):

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
- Сотрудничество с заказчиком важнее условий контракта
- Готовность к изменениям важнее следования плану

То есть, не отрицая важности того, что справа,  
мы всё-таки больше ценим то, что слева.

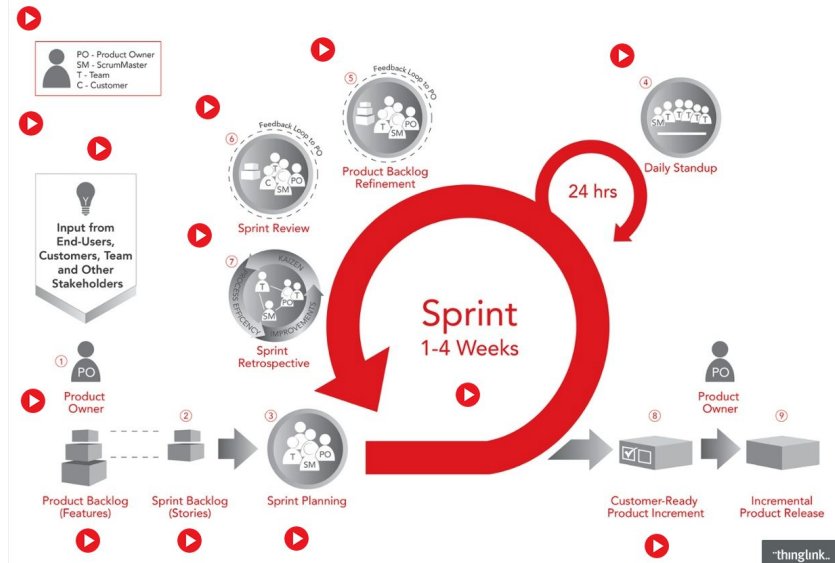
Эта революция была предсказана в 1987 году в книге Тома Демарко "Человеческий фактор: успешные проекты и команды" (<https://goo.gl/hLwQnk>)



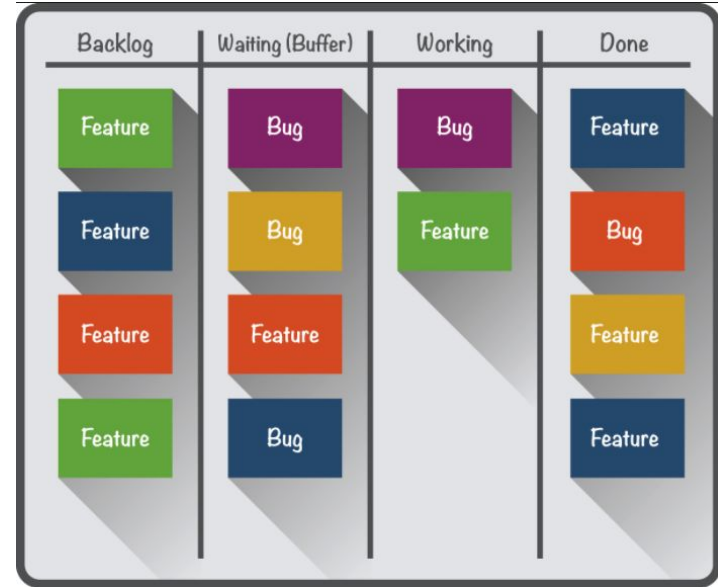
# А в это самое время в IT... (Scrum, Kanban)

В рамках идеологии Agile были разработаны и применяются сегодня в IT-проектах несколько технологий управления командой разработчиков. Наиболее известные технологии - Scrum и Kanban. Согласно недавнему исследованию, в Scrum сегодня работают 80% команд, в Kanban - 12% команд. Подробнее: <http://mtsepkov.org/>

## Scrum - последовательность спринтов



## Kanban - обработка потока задач



# Брайан Робертсон: ХОЛАКРАТИЯ



Brian Robertson

<https://www.holacracy.org/team/brian-robertson/>

Холакратия — это способ децентрализации власти, который позволяет выстроить иерархию (холархию) таким образом, чтобы каждый сотрудник мог влиять на жизнь компании и обладал полной властью в рамках своей роли и возложенных на неё ожиданий.

Базовые ссылки:

<https://www.holacracy.org/constitution>

<http://holacracybook.com/>

Что почитать о Холакратии:

<http://www.furfur.me/furfur/freedom/freedom/216371-holokratiya>

<https://habrahabr.ru/company/knopka/blog/241327/>

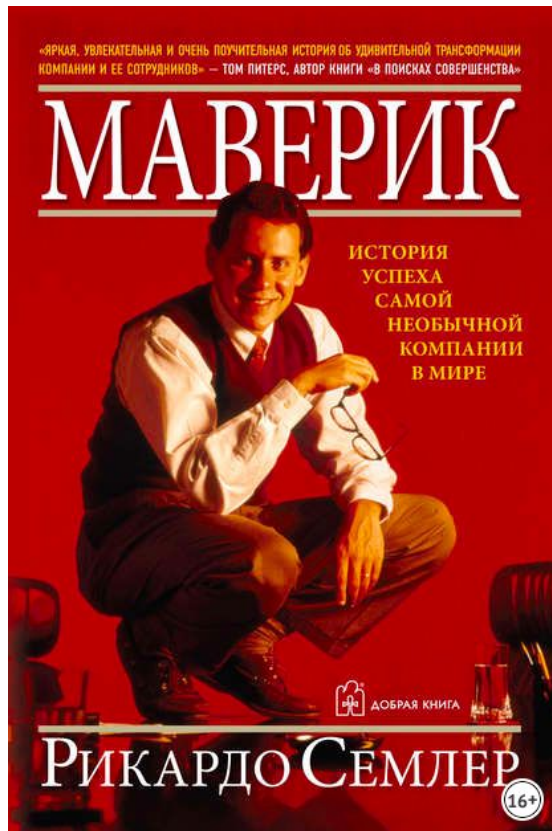


Tony Hsieh

<https://www.facebook.com/tonyhsieh/>

Вписать что Х самостоятельная ветка, не позиционирует себя нигде, добавить даты, добавить про франшизу и конституцию

# Рикардо Семлер: Маверик (Semco)



<https://goo.gl/6Noyz8>, 1995/2007

Книга Рикардо Семлера о бразильской компании Semco широко освещалась средствами массовой информации во всем мире и стала предметом исследования в Гарвардской школе бизнеса. Вот несколько революционных изменений в Semco, которые позволили Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса:

- ликвидация традиционной организационной структуры;
- разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения;
- стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте;
- открытость всей финансовой информации компании и размещение ее на стендах для объявлений в офисе;
- установление предела бумажной отчетности: все документы, в том числе маркетинговые отчеты, не должны превышать одной страницы;
- предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов;
- признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по ее окончании.

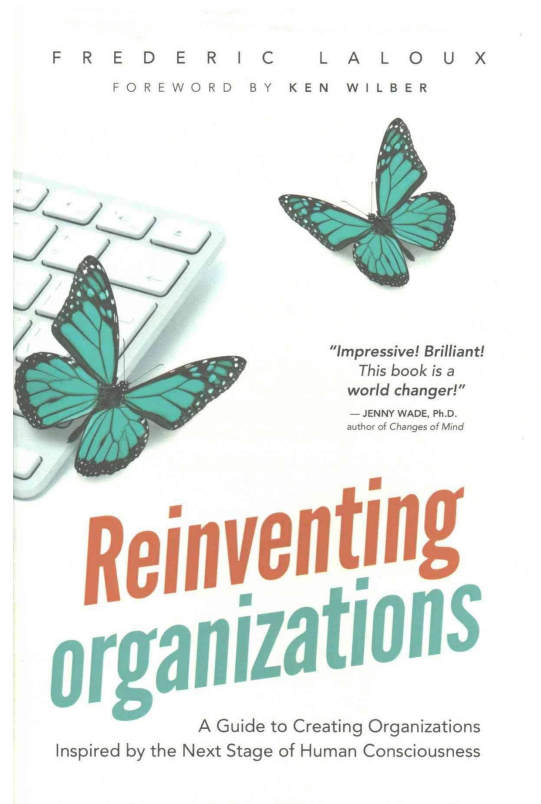
Хорошая рецензия: <https://mustread.livejournal.com/19903.html> 18

# Ф. Лалу: “Организации будущего”, 2014

В 2014 году Фредерик Лалу издаёт книгу “Открывая организации будущего”. В том же году книга переведена на русский язык. К 2018 году книга переведена более чем на 30 языков мира.

Начинается эпоха “моды” на бирюзовые организации.

В России мода следовала за Г.Грефом, который после трёх лет упоминаний Agile, с 2015 года переключился на восхваление “Бирюзы”



# Corporate Rebels (NL, 2016)

## CORPORATE REBELS

HOME BUCKET LIST MEDIA SERVICES EVENTS BOOK ARCHIVES ABOUT



Joost Minnaar, Pim de Morree, Freek Ronner and Catelijne Bexkens, known as "The Corporate Rebels", are on a mission to make work more fun. They quit their frustrating, corporate jobs and set out to travel the globe to visit the world's most inspiring organizations. While checking off their renowned Bucket List they share everything they learn. Featured in: NY Times, Forbes, HuffPost, Guardian, BBC. Listed as "Top 30 Emergent Management Thinkers" and nominated for Thinkers50 Breakthrough Idea Award.



Email Newsletter

Submit



JOOST

PIM

FREEK

CATELIJNE

<https://corporate-rebels.com/>

Only two years into our corporate jobs, we had become frustrated with the way our organizations were run. Like most people (87% of employees are disengaged!), we worked in uninspiring workplaces characterized by inertia, bureaucracy, and a lack of motivation. We believe these organizations, which are mostly based on outdated structures, are doomed to fail in today's rapidly changing environment.

Born out of personal frustration, we quit our jobs, started Corporate Rebels and set out to find the world's most progressive organizations. From well-known examples such as Spotify, Google, and Patagonia to lesser-known organizations that organize work in radically different ways. By visiting these pioneers we learn about many alternative ways of working that fully unleash the potential of employees.

# Что такое “СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА” ?

“Спиральная динамика” - название теории, описывающей последовательность моделей, которые использует человек, чтобы объяснить окружающий его мир.

“Бирюза” - сленговое обозначение одной из частей Спиральной динамики.

Синонимы:

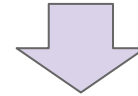
“Бирюзовые”

“горизонтальные”,

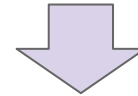
“живые,

“самоорганизующиеся и самоуправляемые” команды.

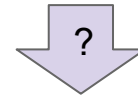
Грейвз (1959): впервые изучил и предложил модель Спиральной динамики для людей и групп



Бэк и Кован (1996): расширили границы применимости СД на корпоративный сектор



Лалу (2014): нашел и изучил “бирюзовые” компании как высшую (?) форму развития организаций



На сегодняшний день НЕТ простой универсальной методике создания горизонтальной команды по проект либо внутри существующей компании.

# В чем отличие бирюзы от не-бирюзы?

Вертикальная организация	Горизонтальная организация
Решения принимает руководитель (я начальник - ты дурак)	Решение принимаются теми, кто заинтересован в результате
Структура организации задана штатным расписанием / уставом / традицией	Структура определяется исходя из текущей задачи и пересобирается под каждую новую задачу
Сотрудник выполняет работу согласно должностной инструкции / своду правил	Участники сами распределяют работу между собой и выбирают оптимальный способ её выполнения
Вознаграждение = оклад (по контракту) + премия (субъективно), информация закрыта	Вознаграждение распределяется по решению всех участников, информация открыта
Результат работы не обсуждается (инструкция неизменна)	Обязательная рефлексия и корректировка по итогам проекта

# Преимущества бирюзовых компаний

## ДРУГАЯ МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

Для сотрудника:

- вовлеченность,
- саморазвитие,
- обучение,
- гибкость

Для компании:

- быстрота реакции на изменения рынка,
- лучше показатели компании,
- выше устойчивость компании к кризисам

Выигрыш в мотивации работников. Они движимы желанием сделать больше и лучше - потому что понимают ЗАЧЕМ они делают то, что делают.

Работники готовы к саморазвитию, обучению, гибкости. Быстрота реакции на изменения

Вовлеченность улучшает показатели компании:

<http://www.sbr.in.ua/?p=2379> - взять цифры - отдельный слайд

Устойчивость к кризисам (пример Дьяконова:

<https://www.youtube.com/watch?v=nYOwAShe8WM> - рассказать подробно - отдельный слайд)

## КАК ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ?

Ниже приведены не просто цифры «с потолка», но реальное исследование компании Gallup Inc., в котором были опрошены 1,8 млн. сотрудников из 73 стран, включая Украину:

в компаниях, где вовлеченность развита на высоком уровне, по сравнению с компаниями с низкой вовлеченностью:

- на **21%** выше прибыль
- на **20%** эффективнее продажи
- на **17%** выше продуктивность
- на **70%** меньше травм на рабочем месте
- на **41%** меньше прогулов
- как минимум на **24%** и как максимум на **59%** ниже текучка кадров!

# Заблуждения про ССК

1. Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, просто существенно более сложно организованные и не формальные.
2. Неверно, что все равны. При этом, однако, проблема неравных полномочий не решается примитивно через наделение всех равными полномочиями (как на зеленом уровне). Вместо этого организация перерастает ее. Вопрос не «как дать равные полномочия», а «как каждый может обладать полномочиями», и на него дается сложный ответ. Решение состоит в том, что власть не рассматривается как игра с нулевой суммой, и наделение кого-то полномочиями не означает лишения других — в этом открытие бирюзового уровня.
3. Неверно, что проблема организации — в наделении полномочиями. Наделение предполагает, что у кого-то (руководителя) они есть, и он ими наделяет других. Здесь устройство другое, власть и полномочия в самоуправляющейся структуре у всех есть изначально. Это важное отличие.
4. Неверно, что самоуправление как способ организации — лишь эксперименты. Есть много организаций, которые работают на этом принципе начиная с 1950-х. Самоуправляемые команды внизу вообще распространены очень широко, в том числе в коммерческих организациях. А масштабы свершений некоммерческих организаций, например, создание Википедии — впечатляют. Таких примеров всё больше.
5. Бирюза это аналог НИОКР. В реальном производстве она неприменима. Неверно: примеры [HAIER](#) и [Centravis](#)
6. Команда, где все отвечают за всё, на самом деле не отвечает ни за что. Вариант: такая команда не может делать коммерческие проекты с жесткой ответственностью по срокам/деньгам. Неверно. Дальше расскажу почему.

Самоуправление работает и является не экспериментом, а действующим механизмом.

# Заблуждения про ССК

Galina Sartan 31 марта в 14:06 · Москва <https://www.facebook.com/groups/teamsarton/permalink/2002729756421347/>

Заметки с полей или почему в компаниях множится "как бы Agile".

Итак, компания или отдельное ее подразделение решили перейти на Agile. Чаще всего бывает так. Один из руководителей едет учиться и приезжает уже как гуру в этом. Его плюс к его должности начинают называть Agile коучем. Есть ещё вариант, когда приглашают тренеров, чтобы за два дня рассказали, что такое Agile, дали понятие о технологиях. Как правило, начинают со scrum.

Далее изменяют организационную структуру, объединяя сотрудников по иному принципу и руководителей начинают называть scrum мастерами.

Через примерно полгода приходят к выводу, что команды не работают так, как ожидалось. Все положенные по техникам мероприятия выполняют. Каждый день утром митинги, раз в две недели ретроспективы и т.п. Начинают искать тренеров, которые проведут тренинг командообразования.

Абсурдная ситуация, не так ли? В чем абсурд?

За выполнением технологий компании забывают о главном в Agile - работа над продуктом самоорганизующимися командами.

Все исполняется механически, а команд не получается. Scrum мастера переходят на новые графики и названия планерок, сотрудников называют командами, но реально что то меняется мало. Руководители продолжают руководить, сотрудники продолжают ждать указаний, контроля и оценок. На утренних митингах раздают задания, на ретроспективы выявляют недочёты по мелочам. Как сделать самоорганизацию не знают, а иногда и не хотят.

Распространенные тренинги командообразования создают эйфорию, но трансформации не проводят, да в общем, они для этого и не сделаны. Через тренинги команду создать невозможно.

Вот и получается в компаниях "как бы Agile", когда внешне новая терминология и правила обсуждения есть, а философии Agile на самом деле нет;) Может не стоит тратить время и средства на трансформацию, пока руководители не поняли, к чему она должна привести на самом деле?

# ВЫВОДЫ

1. Мир меняется. Скорость процессов, характер задач, мотивация людей - становятся другими. Прежние методы организации людей становятся неэффективными.
2. Спиральная Динамика описывает как и почему происходят эти изменения. Согласно СД следующее наше состояние - бирюзовая парадигма. Она и есть ответ на вызовы меняющегося мира.
3. Чтобы перейти в бирюзу нужно:
  - Критическая масса людей с достаточным личностным развитием
  - Умение сформулировать и договориться об общих ценностях и целях
  - Владеть инструментами самоорганизации и самоуправления:
    - open call
    - модерация
    - рефлексия

Global Heatmap



Search

