

МОДЕЛЬ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ



Ведущий: Соколова Анастасия, канд.психол.наук

Спиральная Динамика –

теоретическая и прикладная модель человеческого развития, созданная на основе теории американского психолога *Клэра Грейвза*.

Теория описывает эволюционное развитие организации в форме ее движения по лестнице ценностей.

Организация развивается как движение от одного сбалансированного состояния к другому. Каждый последующий уровень добавляет к предыдущему новые элементы.

Конфликты и проблемы, возникающие в организации, нередко порождены тем, что сотрудники разных уровней относятся к разному спиральному уровню развития.



Основные положения теории

- Постоянная эволюция окружения и сознания
- Не важно, во что люди верят, важно почему они верят и ценят именно это
- Уровни развития – это волны, а не типы людей
 - Уровни не дискретны
 - Это модель, жизнь - богаче
 - Это способ «смотреть на мир»

Бежевый уровень



**Ценность –
выживание**

- ❑ **Основная тема:** *Делай все, чтобы остаться в живых!*
- ❑ Доверься инстинктам, чтобы выжить.
- ❑ Отдельная самость едва обозначена.
- ❑ Еда, вода, тепло, секс и безопасность в наивысшем приоритете.
- ❑ Люди собираются в группы с целью выжить.
- ❑ Люди взаимодействуют с природой так же, как другие животные.
- ❑ 0,1 % населения

Фиолетовый уровень



**Ценность –
принадлеж-
ность
группе**

- **Основная тема:** Жертвуй собой ради племени!
- Магическое мышление: власть духов, богов и мистических знаков.
- Преданность вождям и старейшинам.
- Анимализм
- Поклонение ритуалам и обрядам.
- Карта = территория
- Колоссальное давление племени на человека.
- 10 % населения

Красный уровень



**Ценность –
сила и
власть**

- *Основная тема: Будь тем, кто ты есть и делай то, что ты хочешь!*
- Мир – это джунгли, полные опасностей.
- Сильный – прав. Победителей не судят.
- Немедленный гедонизм: бери от жизни все, здесь и сейчас!
- Получай удовольствие без вины и сожалений!
- Демонстрация власти и силы.
- 20 % населения

Синий уровень



**Ценность –
правила**

- **Основная тема:** *У жизни есть смысл!
По жертвой сейчас – потом воздастся!*
- Порядок, основанный на абсолютных принципах.
- Правильная жизнь обеспечивает стабильность сейчас и награду в будущем.
- Послушание и дисциплина – норма.
- Импульсивность контролируется через чувство вины, у каждого - свое место.
- Честный труд (протестантская этика).
- 30 - 40 % населения

Оранжевый уровень



**Ценность –
личный
успех**

- ▣ **Основная тема: *Думай и богатей!***
- ▣ Развитие – результат изучения законов природы и поиска лучших решений.
- ▣ Использование земных ресурсов для материального достатка.
- ▣ Джентльмены конкурируют по правилам!
- ▣ Благосостояние, материальные ценности.
- ▣ Личный успех достижим!
- ▣ Здравый смысл.
- ▣ 15 - 20 % населения

Зеленый уровень



**Ценность –
согласие**

- **Основная тема:** Жить в мире и согласии с другими людьми!
- Дух человека должен быть освобожден от жадности, догм и разногласий.
- Восприимчивость, чувствительность и забота вместо холодного разума.
- Забота о ресурсах и возможностях планеты (экология)
- Принятие решений через согласие и консенсус.
- Гуманизм, гармония, человеческое развитие.
- 10 % населения

Желтый уровень



**Ценность –
творчество**

- **Основная тема:** *Живи полно и ответственно как тот, кто ты есть и кем учишься быть!*
- Понимание, что хаос и изменения – естественны.
- Принятие неизбежности.
- Признание необходимости ранних уровней.
- Гибкость, открытость, спонтанность имеют наивысший приоритет.
- Различия могут быть интегрированы во взаимозависимые, естественные процессы
- Свобода и автономия: достигать своей цели без ущерба для других
- 1 % населения

Бирюзовый уровень



**Ценность –
целостность
с миром**

- **Основная тема:** Опыт единства сущего через разум и Дух!
- Мир – это единый, динамический разумный организм.
- Холистичное, интуитивное мышление.
- Самость это одновременно и отдельная и неотделимая часть большего целого.
- Все связано со всем в экологическом равновесии.
- Среда обитания человека пронизана энергией и информацией.

Культура выживания



- Жизнь трудна; в ней много опасностей
- Если не прикладывать очень серьезных усилий, я могу быть лишен самого для меня необходимого
- Моя задача – выжить, обезопасить себя, оградить от лишений

**Так думает человек с ценностями
выживания**

Культура выживания

Мотивация:

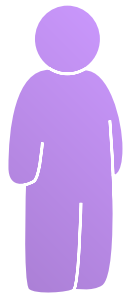
- Удовлетворение базовых потребностей
- Разговор не работает

Руководитель – «спаситель»

Культура принадлежности



- Я хочу быть частью коллектива
- Я – человек команды. Я – это МЫ
- Я готов отказаться от самого себя ради своего рода, ради своих друзей, ради команды



Так думает человек с ценностями принадлежности

Культура принадлежности



КОМПЕТЕНЦИИ:

- Поддерживающее лидерство
- Эмоциональная стабильность
- Личное влияние

Метафора: «Опекающая теплая мама для коллектива»

Ситуации эффективности:

Небольшой отдел (группа), работа которой держится на людях (а не на технологиях), которая выполняет роль «тыла» и не нуждается в развитии (пример: руководитель группы секретарей и помощников).

Культура принадлежности



- Организация построена как своего рода «семья». Отношения очень близкие, неформальные. Сотрудники держатся друг за друга.
- Организация объединена вокруг сильного лидера. Лидер опекает свою команду
- В Компании принято отказываться от своих интересов и своего мнения ради единства команды

Инструменты управления:

- Личное влияние

Мотивация:

- Поддержка «Мы – принадлежности»
- Интересы команды/ значимых людей
- Микрошаговые изменения

Примеры:

- предпринимательская организация в первые годы после создания
- маленький офис в региональном городе

Образы:

семья, дом, очаг..

Культура принадлежности



Кризис проявляется:

- Рост амбиций
- Зависть
- Уходит теплота – приходит конкуренция и враждебность
- Начинается борьба за власть (сначала скрытая)
- Члены команды начинают копировать лидера
- Единая команда сначала исподволь, а потом и явно расслаивается

Кризис наступил...

Кризис – это завершение одного состояния и рождение нового.

Да, часто болезненное рождение...

Что же приходит на смену ценностям принадлежности?

Культура силы



- Люди враждебны
- Я должен быть готовым защищать себя и свою территорию
- Мне нравится управлять другими людьми
- Власть делает меня сильным. Сила помогает мне установить власть
- Я буду бороться за власть с людьми, которых я смогу победить
- В войне правила не действуют
- Сильный всегда прав



**Так думает человек с ценностями
силы**

Культура силы



КОМПЕТЕНЦИИ:

- Мотивация власти
- Директивное лидерство
- Решительность/принятие решений
- Личное влияние
- Умение держать удар

Метафора: «Требовательный отец»

Ситуации эффективности:

- Кризис-менеджмент
- Старт-ап небольшой компании в агрессивном окружении

Культура силы



- В компании сильная внутренняя конкуренция. Люди агрессивны и склонны в прямом и переносном смысле нападать друг на друга.
- Менеджеры борются за власть и автономию.
- Департаменты ограждают свою территорию. Компания разделяется на удельные, враждебные друг другу княжества.
- Решения принимает самый сильный и облеченный властью. Он заставляет других людей следовать за его решениями. Решения часто произвольны.
- Руководитель - сильный, жесткий, авторитарный лидер.

Инструменты управления:

- Приказы
- Личное влияние

Мотивация:

- Вызов, выбор, «общий враг»
- Награда сразу после поступка

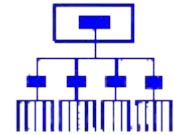
Культура силы



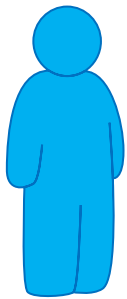
Причины кризиса:

- Менеджеры устают от борьбы
- Возникает желание обуздать произвол обличенных властью
- Бессмысленная конкуренция вызывает желание договориться о единых правилах игры

Культура правил

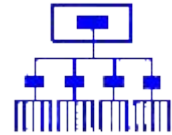


- Необходимо следовать установленным правилам
- Я уважаю правила и буду им следовать, поскольку на правилах держится мир
- Нарушение правил даже ради лучшего результата недопустимо, поскольку создает плохой прецедент
- Эмоции вредны. Нужно действовать рационально и безличностно.
- Произвольные решения недопустимы.



Так думает человек с ценностями правил

Культура правил



- Бизнес-процессы четко регламентированы.
- В сотрудниках ценится надежность, стабильность и дисциплинированность
- Единым правилам подчиняются все, включая первое лицо организации
- Отношения в организации формальные
- Во главе угла ставится менеджмент, а не лидерство

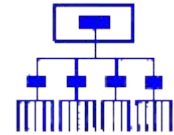
Инструменты управления:

- Регламенты

Мотивация:

- Структурировать рабочее место, дать правила, наставника, письменный контракт
- Хвалить, что работает во имя определенного смысла, награждать потом

Культура правил



КОМПЕТЕНЦИИ:

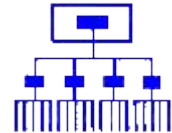
- Планирование и организация
- Управление исполнением
- Системное мышление
- Конструктивная коммуникация

Метафора: «Человек-функция»

Ситуации эффективности:

- Подразделение (и маленькое и большое), которое должно показывать стабильный результат и не нуждается в развитии
- Необходимость отстроить бизнес-процессы

Культура правил



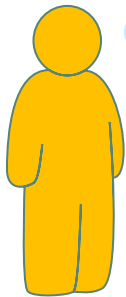
Кризис проявляется:

- Результат никого не волнует;
на первое место выходит процесс
- Избыточная формализация процессов
- Нет драйва
- Нет инициативности
- Излишняя бюрократизация

Культура успеха



- Мы стремимся достичь наилучшего результата из возможных
- Я хочу, чтобы мои результаты были яркими и масштабными
- Я хочу поставить рекорд, обогнать себя вчерашнего, своих коллег и самых «крутых» профессионалов в мире
- Сегодня нужно сделать что-то большее и лучшее, чем вчера
- Победителей не судят



Так думает человек с ценностями успеха

Культура успеха



- Компания нацеливает сотрудников на высокие достижения
- В компании постоянно проходят соревнования: между сотрудниками, между подразделениями
- В отличие от культуры Сила в культуре Успеха люди соревнуются по правилам и за лучший результат (в «Силе» шли «бои без правил» за власть)
- Решения принимает каждый сам так, чтобы добиться максимального успеха. Успех принадлежит одному

Инструменты управления:

- Постановка целей

Мотивация:

- Статус, рост зарплаты,
- Личный успех, карьерный рост, достижения

Культура успеха



КОМПЕТЕНЦИИ:

- Мотивация достижений
- Стратегическое / перспективное мышление
- Вдохновляющее лидерство / мотивирование
- Убеждающая коммуникация / продажа идей

Метафора: «Комиссар»

Ситуации эффективности:

- Базовые ситуации для бизнеса: конкурентная борьба, необходимо агрессивное развитие; остановка «смерти подобна»

Культура успеха



Кризис проявляется:

- Эмоциональное выгорание
- Дефицит общения, теплых отношений
- Успех сам по себе не приносит удовлетворения
- Трудно даются командные проекты

Культура согласия



- Есть разные люди и очень важно, чтобы они оставались разными, каждый со своими особенностями
- Мы любим общаться, спорить, искать новые решения
- Мы ищем правильные ответы на те вопросы, которые нам ставит жизнь. Этот поиск может быть долгим
- Я слушаю других людей и учусь у них



Так думает человек с ценностями согласия

Культура согласия



- Много совещаний, дискуссий, мозговых штурмов
- Решения принимаются консенсусом
- Любимые слова «commitment, involvement»
- Выстраивается коммуникация между различными уровнями, предприятиями и функциями
- Руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений и уважения к различиям друг друга

Инструменты управления:

- Фасилитация

Мотивация:

- Работа ради отношений и общего блага
- Социально значимая миссия компании
- Позитивная реакция на похвалу/ поддержку

Культура согласия



КОМПЕТЕНЦИИ:

- Кросскультурное / глобальное мышление
- Терпимость
- Командное лидерство
- Фасилитация
- Эмоциональный интеллект

Метафора: «Садовник»

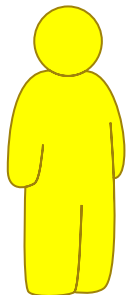
Ситуации эффективности:

- Бизнес отстроен и динамично развивается. Необходима инициатива снизу. Требуется больше внимания к качеству процесса (а не только к результату). Бизнес должен стать более «интеллектуальным». Важно удерживать творческих талантливых людей

Культура творчества



- Я хочу развиваться
- Я хочу делать сегодня то, что я не умел вчера
- Я хочу создавать новые творческие возможности, которые дают пространство для самореализации других людей
- Я хочу улучшаться сам, способствовать улучшению людей вокруг себя, способствовать улучшению своей страны и мира
- Самореализация важнее достижений и успехов



Так думает человек с ценностями творчества

Культура творчества



- Организация – союз творческих людей.
- Важны не только достижения. Важно, как мы их добиваемся.
- Организация имеет миссию. Миссия связана с созданием новых возможностей для людей.
- Руководитель создает для своих сотрудников возможности для творческой самореализации.

Инструменты управления:

- Трансляция ценностей

Мотивация:

- Свобода и автономия – самое главное
- Интересные творческие задачи
- Рост качества собственной жизни

Культура творчества



КОМПЕТЕНЦИИ:

- Творческое мышление
- Перспективное видение
- Предпринимательская инициатива
- Идейное лидерство
- Коммуникация, порождающая образы (story telling)

Метафора: «Провидец»

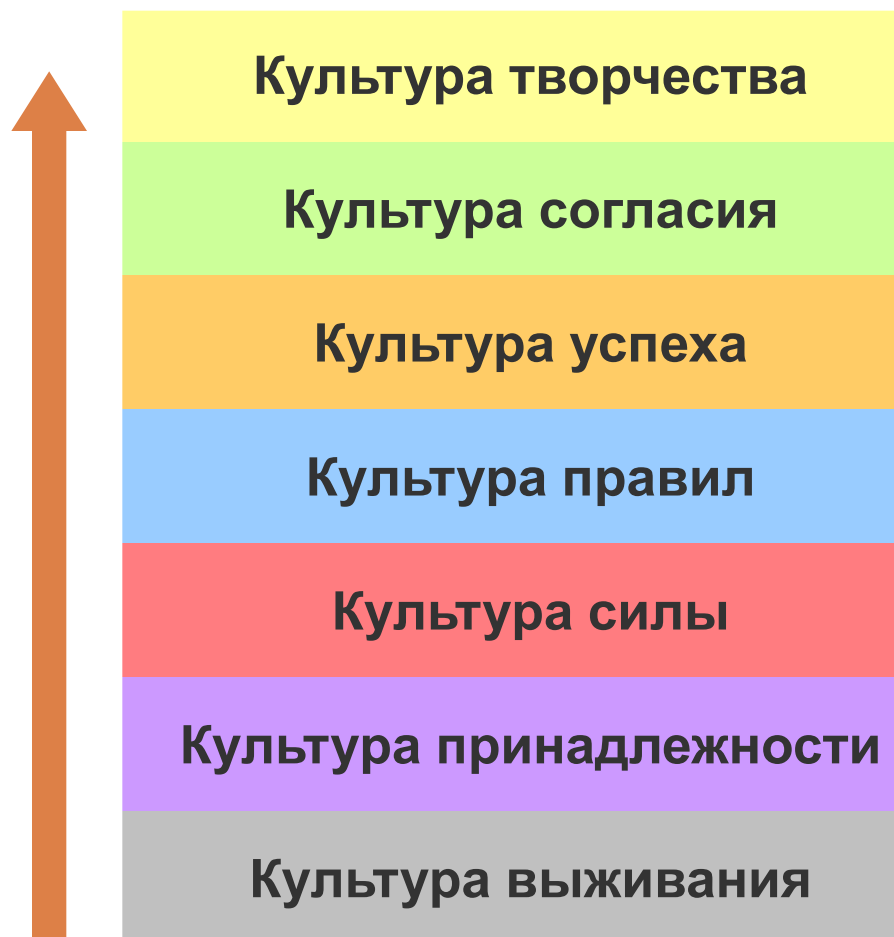
Ситуации эффективности:

- Такие люди нужны на самом верху любой организации. Они ведут организации к новым видам бизнеса.

Спиральное развитие культур



Спиральное развитие культур

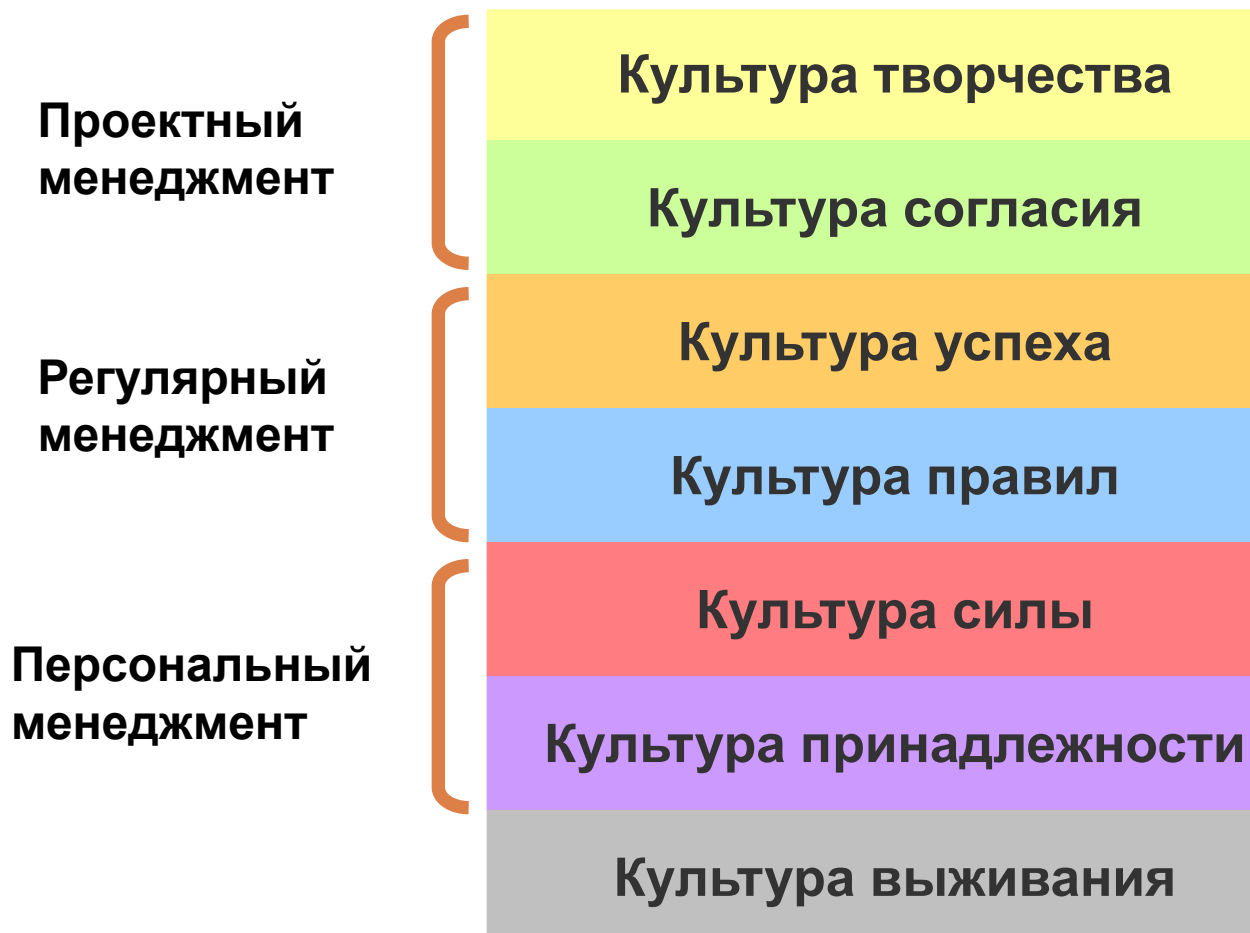


Человек развивается последовательно, проходя за свою жизнь несколько «ценностных» состояний.

Перескочить ступень в развитии очень сложно.

Также и Компании: они поднимаются от культуры к культуре. Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся «фоновыми». Новые ценности начинают доминировать, они насыщаются энергией и эмоциями...

Тип менеджмента



Тип менеджмента

«Новый»
менеджмент

Культура творчества

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ

Личное поведение, рассказ историй, образы и метафоры, акции (праздники...)

Мозговые штурмы, «вовлечение», делегирование права ставить цель

Культура согласия

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Постановка целей, KPIs, соревнования, рейтинги, предпринимательская система мотивации, делегирование полномочий

Культура успеха

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

Должностные инструкции, регламенты, штрафная система мотивации

Культура правил

Регулярный
менеджмент

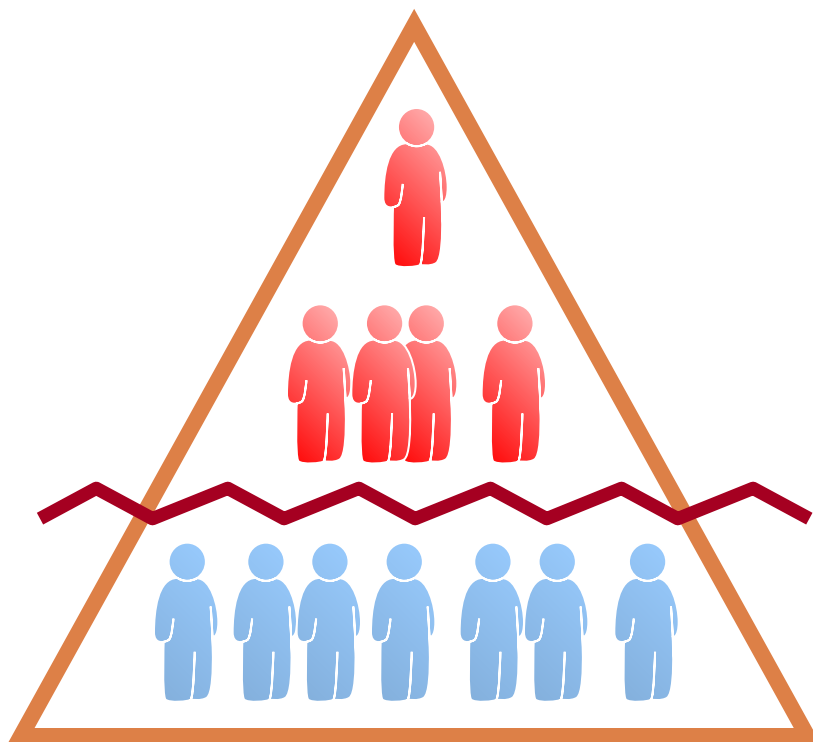
Гармония

В гармоничной культуре на более высоком должностном уровне доминирует более высокий тип корпоративной культуры



Дисгармония

Более «Ранняя/низкая» культура оказывается сверху



Такая ситуация часто наблюдается в крупных региональных производственных комбинатах.

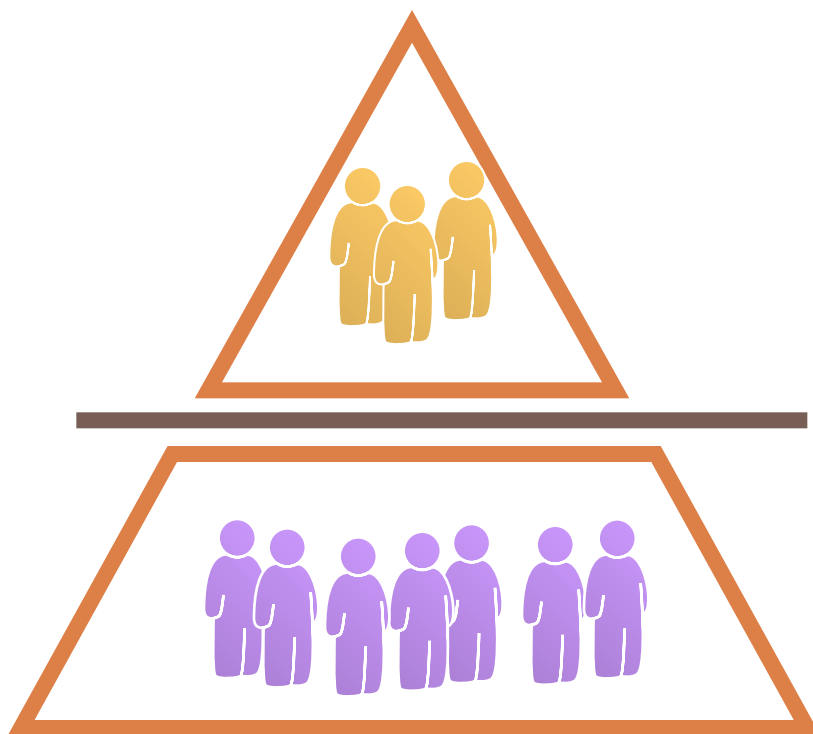
Культура силы

Конфликт

Культура правил

Дисгармония

Большой разрыв между культурой «верхов» и «низов»



Такая ситуация часто наблюдается когда на предприятие с советским укладом приходит команда топ-менеджеров из западной компании

Культура успеха

Непонимание,
жизнь в разных мирах

Культура принадлежности

Кризис этапов

**Если корпоративная культура компании
остановилась в развитии:**

**Появляется дефицит управляемости,
технологичности...**

Сгорание в погоне за рекордами...

Регламенты приводит к бюрократизации...

Борьба за власть губит бизнес...

Семейственность и комфорт останавливают развитие

Основные выводы

- ❑ Эффективный лидер – тот, кто находится на один шаг (уровень) впереди
- ❑ Большие разрывы между уровнями руководителя и последователей приводят к недоверию, т.е. невозможности их вести
- ❑ Понимание ценностей каждого уровня дает инструменты мотивации и управление корпоративной культурой

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

