

# Цвет твоих ценностей: как теория спиральной динамики объясняет внутреннюю культуру ИТ-компании

Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего» утверждал, что лучшее развитие человеческого потенциала и большие ресурсы есть у организаций с плоской структурой и высокой вовлечённостью значительного пласта сотрудников в принятие решений. Что вы думаете по этому поводу?

Я убеждён, что и степень мотивации сотрудников, и культура бизнес-процессов зависят от уровня развития организации по спиральной динамике. Не всегда стоит беспокоиться об отсутствии «бирюзы» и стремиться к ней: для решения многих задач достаточно более ранних уровней спирали.

Расскажу о своём личном опыте. ИТ-компании, которой я руковожу, шесть лет. За это время мы прошли несколько типичных этапов развития.

Когда мы были стартапом, работали на износ и чуть ли не ночевали в офисах наших заказчиков — всё с целью выжить и закрепиться в своей нише. Решения принимались только группой руководителей: компания была небольшой, и это вполне работало (по спиральной динамике — синий уровень и ниже).

Потом мы активно росли и меняли подходы к работе, внедряли бизнес-процессы и автоматизировали их через RPA, осознавали свою миссию, ценности. Для мотивации сотрудников мы внедряли KPI, которые казались нам правильными. К сожалению, они не работали так, как нам того хотелось, и в статье я подробно расскажу почему (оранжевый уровень и ниже).

Мы отменяли KPI, снова росли и менялись... Сейчас мы внедряем продуктовый подход и OKR и переориентируем оценку на достижение общего финансового результата компании.

Кроме того, мы активно улучшаем понимание agile-подхода: роль лидера в проектах приближается к роли наставника, команда получает достаточно

свободы и в этих условиях имеет возможность принимать самостоятельные решения, которые основаны на метриках проекта.

Каждый сотрудник, действия которого влияют на ход развития компании, может стать партнёром и участвовать в управлении ею (зелёный и жёлтый уровни).

Всё, что происходило с нами, было закономерно — каждый новый этап как ступень роста.

В итоге мы пришли к тому уровню развития и той системе ценностей, которые имеем сегодня. В нашей команде люди с разной динамикой, мы все и компания в целом далеки от бирюзового уровня, нам ближе жёлто-зелёный.

На практике сложно встретить организацию или человека с «космическим» уровнем ценностей, и не всем это действительно нужно. Но наши бизнес-процессы уже достаточно подготовлены к нему: мы строим их так, чтобы не было возможности вернуться к ценностям низшего уровня, таким, как в армии или корпорации.

Давайте рассмотрим подробнее, что же означает каждый уровень спиральной динамики, какими цветами обозначаются уровни и как понять, на каком уровне развития находится та компания, в которой вы сейчас работаете.

## **О типах личности и компании по теории Грейвза (теория спиральной динамики)**

Спиральная динамика— это модель эволюции ценностей. Её создатель, профессор психологии Клер Грейвз заметил, что ценности и убеждения людей меняются со временем не хаотично, а в определённой последовательности.

Этапы эгоцентризма и экспрессивного самовыражения (с ориентацией на «я») чередуются с этапами жертвенности (с ориентацией на «мы»). Если представить себе развитие человека в виде движений маятника, то как раз из постоянного колебания от уровня «я» до уровня «мы» и обратно формируются витки спирали.

Спираль направлена вверх: каждый следующий уровень содержит предыдущий и находится выше него. Последователи Грейвза обозначили каждый виток спирали определённым цветом.

Цвета уровней существования в спиральной динамике

Изначально Грейвз исследовал мировоззрение своих студентов как отдельных взрослых личностей. Но в итоге стало очевидно, что так же развиваются и взрослые, и дети, и группы людей: коллективы, организации, государства, всё общество в целом.

Как, например, развивается личность ребёнка? Упрощённо можно представить такие этапы:

1. Младенец эгоцентричен, и все его рефлексы нацелены на выживание здесь и сейчас (ориентация на «я», бежевый уровень).
2. У подросшего малыша формируется привязанность к «своим» взрослым, от которых он зависит; на этом этапе дети верят в сказки, много фантазируют, а чувство защищённости им дают семья и стабильность (ориентация на «мы», фиолетовый уровень).
3. Подросток бунтует, воюет за лидерство со старшими, ровесниками, всем миром (ориентация на «я», красный уровень).
4. Переход в статус взрослого во многих культурах сопровождается инициацией.

Типичный современный обряд инициации — это армия со всеми её «прелестями»: преодолением трудностей, подчинением, коллективной ответственностью (ориентация на «мы», синий уровень);

5. Взрослый человек, преодолев барьеры прошлого этапа, стремится к успеху, строит карьеру (ориентация на «я», оранжевый уровень).
6. При благоприятных условиях возникает желание создать гармоничный союз — семью или команду единомышленников, с

которыми есть к чему стремиться совместно (ориентация на «мы», зелёный уровень).

7. Следующему этапу может соответствовать рост экспертности в своей профессиональной сфере и поиск смысла жизни (ориентация на «я», жёлтый уровень).
8. Далее — переход от смысла собственной жизни к пониманию целостности мира со всеми его взаимосвязями (ориентация на «мы», бирюзовый уровень).

Государства развиваются похожим образом: первобытные люди объединяются в племена, где сначала зарождается магическое мышление и вера в духов, а лидером группы является шаман.

Затем появляются вожди, которые начинают бороться за власть и расширение границ, далее границы более-менее утверждаются, формируется государственность и законность.

Происходят промышленные революции и бурный рост экономики. На более высоких уровнях эволюции в политике появляются такие ценности, как многополярный мир, толерантность, защита экологии («Земля — наш общий дом»).

Чтобы подниматься по спирали, нужно последовательно проходить каждый уровень с низшего. Поэтому нет плохих или хороших уровней: каждый из них просто соответствует конкретному периоду развития. Кроме того, в зависимости от внешних условий каждый период может иметь светлую и тёмную сторону.

Например, светлая сторона красного уровня — воля, энергия, свобода, а тёмная — подавление, строгая иерархия, где всё зависит только от лидера. Светлая сторона оранжевого уровня — эффективность, достижение целей, тёмная — эмоциональное выгорание в вечной гонке за достижениями, стресс от чужого успеха. И так далее. На каждом уровне есть свои плюсы и минусы.

О том, как развивалась kt.team по спирали Грейвза, я уже рассказал в общих чертах во вступлении к этой статье. Давайте рассмотрим подробнее, как

уровень компании влияет на уровень сотрудников, которые в ней работают.

## **Сотрудники какого типа подходят нам, а мы — им**

Разработчикам с уровнем мировоззрения ниже зелёного сложно работать с нами, а нам сложно соответствовать их ожиданиям (ценности не совпадают).

Нынешние ценности компании проще всего принимают сотрудники верхних уровней: зелёного, жёлтого. Коллаборация, плоская команда, целеполагание и продуктивные метрики — ценности agile не работают вместе на более нижних уровнях.

Если разработчик красный или синий, он стремится либо подавить мнение других в группе, либо, наоборот, не принимать никаких решений.

Оранжевому сложно делить лавры своей работы с командой.

Бывает так: к нам на собеседование приходит сотрудник, который подходит по всем формальным параметрам, но уровень его ценностей ближе к нижней границе.

Мы знаем, что люди часто эволюционируют и их ценности меняются. Тот, кто готов развиваться, в нашей компании быстро переходит на новые уровни. Поэтому мы не рубим с плеча и не делаем поспешных выводов, а начинаем с воспитания целеполагания и парадигм agile так, чтобы сотрудник увидел для себя плюсы такой работы.

На собеседованиях наши HR-менеджеры могут задавать кандидатам специальные вопросы, чтобы определить их тип личности по Грейвзу. Если же вы хотите прямо сейчас навскидку оценить, в каком примерно диапазоне находятся ваши ценности, читайте следующую часть статьи. Думаю, многое станет понятно.

## Примеры реакции сотрудников на типичные ситуации на примере ИТ-компании в зависимости от их типа ценностей

Эти четыре пункта обычно вызывают много эмоций у наших коллег. И мы знаем, что в таких ситуациях отвечают представители разных уровней по Грейвзу.

Высказывания немного утрированы, чтобы различия были ярче.

### Ситуация первая: в команде нет тестировщиков (тимлидов, бизнес-аналитиков — короче, конвейера)

**Красный:** «Можно кодить спустя рукава, тестировщика всё равно нет, а на кросс-тестировании коллеги могут и не заметить».

**Синий:** «В таких условиях невозможно работать. Кто будет проверять, всё ли я сделал по правилам? Мне нужны тестировщики, ведь я не должен делать работу такой низкой квалификации».

**Оранжевый:** «Надо взять на себя те задачи, которые выгодно сделать именно мне. Выполню их, а остальные пусть разбираются со своей частью работы, как хотят».

**Зелёный и выше:** «Команда выигрывает от отсутствия тестировщиков» (Подробные доводы мы приводили в [статье](#) «Мы обходимся без армии QA: как отсутствие тестировщиков экономит время разработчиков и повышает их компетенцию.»)

### Ситуация вторая: в компании ввели KPI для разработчиков

**Красный и синий:** «Этот KPI недостижим!» Работают только под присмотром руководителя и обычно показывают низкую результативность.

**Оранжевый:** «ОК, теперь я знаю, какого KPI лично мне нужно достигнуть. Могу хакнуть систему, чтобы де-юре KPI был выполнен». Де-факто влияние такого сотрудника может быть разрушительным.

**Зелёный и выше:** может критично оценивать порядок оценки выполнения своего KPI, если не видит связи с результатом для команды и

компании в целом. На верхних уровнях KPI заменяется продуктовым целеполаганием и миссией.

А вот и обещанная история про наш опыт работы с KPI. Мы начали внедрять ключевые показатели эффективности около двух лет назад, а год спустя (в начале 2019-го) уже полностью отказались от них.

Система не показала тот результат, который мы ожидали от неё. Некоторые разработчики стремились выполнить KPI чисто номинально, например договаривались с тестировщиками (когда они ещё были), чтобы те писали задачи, не переоткрывая их. Чтобы избежать этого, мы пытались рассчитывать KPI в рамках операции в CRM на основании счетов, выставленных клиентам.

Но далеко не все зависимости были очевидными и линейными, механика вычислений была непрозрачной, не соблюдалось главное требование к KPI — прозрачность и лёгкость расчёта.

В конечном итоге мы решили заменить KPI на OKR по всем подразделениям и сейчас перестраиваем все процессы по оценке деятельности так, чтобы она напрямую декомпозировалась как сверху вниз, так и снизу вверх, исходя из целей компании, продукта, проекта.

## **Ситуация третья: компания придерживается философии agile, работа ведётся в плоских командах**

**Красный:** в зависимости от ощущения силы (лидер или подчинённый) будет неявно перераспределять ресурсы в сторону упрощения своих задач.

**Синий:** «Думать положено только тому, у кого это в должностных обязанностях».

Для красных и синих вовлечённость в работу зависит от должности. Во многих компаниях, пытающихся работать по agile, но не до конца понимающих суть гибкой методологии, есть тимлиды. В их парадигме это руководители, в команде они принимают решения и отвечают за результат.

В нашей компании тоже есть тимлиды, но, когда команда плоская, они не воспринимаются как руководители в привычном понимании. Тимлид —

это не должность, а роль, близкая к роли наставника в команде. Это сложно принять тем, кто находится на уровнях ниже оранжевого.

**Оранжевый:** может провоцировать конфликты, так как не рассматривает проект как командную работу, не видит общей картины, интересуется только своим «фрагментом пазла». Личные мотивы всегда превалируют над командными.

**Зелёный и выше:** умеет работать в плоских командах и делает это эффективно. Даёт качественную обратную связь, может быть доброжелательным наставником и одновременно учиться у других.

**Ситуация четвёртая: в компании принят демократичный стиль руководства. Все сотрудники и руководители работают в едином опенспейсе, обедают на общей кухне, спорят и обращаются друг к другу на «ТЫ»**

**Красный и синий:** «Бардак. Как работать, если непонятно, кто тут главный?» Плоская структура воспринимается как повод злоупотреблять правилами. Все правила могут исказиться до тех пор, пока не вмешается руководство.

**Оранжевый:** «Покажите, что конкретно я должен делать, и отойдите». Не особо толерантен к коллаборативным пространствам. Все минусы опенспейсов воспринимает болезненно, пользуясь при этом их плюсами.

**Зелёный и выше:** «Приятно работать в команде единомышленников, где все равны».

Мнение какого цвета вам ближе?

## **Вывод**

От того, на каком уровне развития по спиральной динамике находится организация, зависит и то, какие сотрудники максимально совместимы с ней. Компаниям важно понимать свой уровень развития и транслировать его. Так можно избежать крупных потерь из-за текучки кадров и привлечь действительно подходящих людей.

Например, тем разработчикам, которые хотят работать у нас, лучше заранее знать, что здесь их ждёт плоская команда и им придётся постоянно принимать решения. Но и отношение к каждому сотруднику будет соответствующее — как к личности, принимающей решения.

Надеюсь, эта статья помогла вам по-новому взглянуть на закономерности в развитии компании, где вы работаете или хотите работать, на свои мотивы и ценности.

[#agile](#)

<https://vc.ru/hr/102848-cvet-tvoih-cennostey-kak-teoriya-spiralnoy-dinamiki-obyasnyayet-vnutrennyuyu-kulturu-it-kompanii>