


Сергей
Бехтерев

Виктория
Бехтерева

спиральная динамика для бизнеса

Как создать сильную
и быструю компанию

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024



Сергей
Бехтерев

Виктория
Бехтерева

спиральная динамика для бизнеса

Как создать сильную
и быструю компанию

УДК 005
ББК 65.290-2
Б55

Бехтерев, Сергей Владимирович, Бехтерева Виктория Викторовна
Б55 **Спиральная динамика для бизнеса. Как создать сильную и быструю компанию / Сергей Бехтерев, Виктория Бехтерева. — Москва : Эксмо, 2025. — 464 с. — [Бизнес. Как это работает в России].**

ISBN 978-5-04-170996-9

Авторы объясняют, как применение спиральной динамики позволяет успешно справляться с такими болями организаций, как невовлеченность персонала, бюрократия, выгорание лидеров, конфликты между подразделениями, бессмысленность работы и многие другие.

В книге описан пошаговый план развития бизнеса в соответствии с теми целями, которых хочет добиться компания. А еще можно узнать, как:

- руководить так, чтобы сотрудники сами закрывали зоны безответственности, улучшали процессы и регламенты, предлагали идеи;
- менять отношение персонала от саботирующего к вовлеченному;
- предотвращать или безболезненно переживать кризисы;
- перейти от авторитарного менеджмента к самоуправляемой организации.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-170996-9

© Текст. Бехтерев С. Бехтерева В., 2023
© Иллюстрация на обложке Виктория Бортник,
@bortnikv, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11
ГЛАВА 1. СЕМЬ УРОВНЕЙ ВЕЛИКИХ ИГР, ИЛИ ЧТО ТАКОЕ СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА	17
Немного об истории спиральной динамики и интегрального подхода	18
1. Игра в Выживание	24
2. Игра в Племя	27
3. Игра во Власть (Power)	32
4. Игра в Правила (Truth)	35
5. Игра в Успех (драйв)	40
6. Игра в Смысл (справедливость, согласие)	44
7. Игра в Игру	49
Парадоксы седьмого уровня Игры	54
Принципы спиральной динамики по итогам Главы 1	55
Резюме Главы 1	60
ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ БЕЗОПАСНОСТИ ИГРЫ И СЛЕДСТВИЯ ИЗ НИХ	65
ГЛАВА 3. КАК ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ВИДЫ ЛИДЕРСТВА	81
1. Что такое организация?	82
2. Организация и лидерство на уровне Игры в Племя	84
3. Организация и лидерство на уровне Игры во Власть (Power)	88
4. Организация и лидерство на уровне Игры в Правила (Truth)	92
5. Организация и лидерство на уровне Игры в Успех (драйв)	97
6. Организация и лидерство на уровне Игры в Смысл	101
7. Организация и лидерство на уровне Игры в Игру	108
8. Основные функции лидера и формула силы организации	115
9. Принципы спиральной динамики по итогам Главы 3	118
10. Анкета «Экспресс-определение доминанты организации по методологии спиральной динамики»	124
Резюме Главы 3	128
ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ИГРЫ И СЛЕДСТВИЯ ИЗ НИХ	135
ГЛАВА 5. САМОУПРАВЛЯЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ СЕДЬМОГО УРОВНЯ ИГРЫ И #ТВОЯКРАТИЯ	153
1. Что такое самоуправляемая организация культуры Игры?	154
2. Семь видов операционных систем	155
3. Основные принципы балансировки четырех контуров управления	165
4. Самые распространенные мифы о «бирюзовых» организациях	174
5. Структура интегральной политики #ТВОЯкратия	177

Спиральная динамика для бизнеса

6. На какие понятия и определения опирается #ТВОЯкратия	183
7. Некоторые принципы #ТВОЯкратия	193
Резюме Главы 5	198
ГЛАВА 6. КАК РАЗВИВАЕТСЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО СПИРАЛИ?	199
1. Что такое операционная система управления?	200
2. Как устроена система управления на уровне Игры в Племя?	201
3. Как устроена система управления на уровне Игры во Власть?	203
4. Как устроена система управления на уровне Игры в Правила?	206
5. Как устроена система управления на уровне Игры в Успех?	208
6. Как устроена система управления на уровне Игры в Смысл?	210
7. Как устроена система управления на уровне Игры в Игру?	213
Резюме Главы 6.	216
ГЛАВА 7. КАК РАЗВИВАЕТСЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.	221
1. Что такое корпоративная культура?	223
2. Корпоративная культура на уровне Игры в Племя	224
3. Корпоративная культура на уровне Игры во Власть	226
4. Корпоративная культура на уровне Игры в Правила	228
5. Корпоративная культура на уровне Игры в Успех.	230
6. Корпоративная культура на уровне Игры в Смысл.	232
7. Корпоративная культура на уровне Игры в Игру.	233
Резюме Главы 7.	236
ГЛАВА 8. КАК ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ОРГАНИЗАЦИИ	243
1. Что такое отношение?	244
2. Анкета для определения доминанты отношения сотрудника	246
3. Пять шагов применения анкеты	259
ГЛАВА 9. КАК ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ ПРИ РАЗВИТИИ ПО СПИРАЛИ?	265
1. Что такое принятие решения и стили принятия решений?	266
2. Как принимаются решения на уровне Игры в Племя?	267
3. Как принимаются решения на уровне Игры во Власть?	270
4. Как принимаются решения на уровне Игры в Правила?	272
5. Как принимаются решения на уровне Игры в Успех?	274
6. Как принимаются решения на уровне Игры в Смысл?	276
7. Как принимаются решения на уровне Игры в Игру?	277
Резюме Главы 9.	280
ГЛАВА 10. КАК РАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ РАЗВИТИИ ПО СПИРАЛИ?	285
1. Что такое ответственность?	286
2. Как распределяется ответственность на уровне Игры в Племя?	287
3. Как распределяется ответственность на уровне Игры во Власть?	288

4. Как распределяется ответственность на уровне Игры в Правила?	290
5. Как распределяется ответственность на уровне Игры в Успех?	292
6. Как распределяется ответственность на уровне Игры в Смысл?	294
7. Как распределяется ответственность на уровне Игры в Игру?	297
Резюме Главы 10	300
ГЛАВА 11. КАК ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА И ОТНОШЕНИЕ ЛИДЕРА К ОРГАНИЗАЦИИ И ПОДЧИНЕННЫМ	305
1. Что такое отношение лидера и какие виды отношения можно выделить?	306
2. Анкета определения доминанты лидерства менеджера	307
3. Как применять эту анкету на практике?	318
ГЛАВА 12. КАК РАЗРЕШАЮТСЯ КОНФЛИКТЫ И ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РАЗВИТИИ ПО СПИРАЛИ?	321
1. Почему люди конфликтуют и как это сказывается на коммуникациях?	322
2. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры в Племя?	323
3. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры во Власть?	325
4. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры в Правила?	327
5. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры в Успех?	328
6. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры в Смысл?	330
7. Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации на уровне Игры в Игру?	332
Резюме Главы 12	334
ГЛАВА 13. КАК УПРАВЛЯТЬ РАЗВИТИЕМ И ТРАНСФОРМАЦИЕЙ КАРТИНЫ МИРА СОТРУДНИКОВ, КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	341
1. Как происходит развитие организации на каждом уровне Игры?	343
2. Предпосылки и необходимые условия для развития и трансформации	345
3. Что мешает развитию и трансформации организации?	346
4. Как определить доминанту вашей организации?	348
5. Как постепенно (эволюционно) развивать организацию при классическом подходе к развитию?	351
6. Как от регулярного менеджмента перейти к самоорганизации, а затем к самоуправлению?	356
7. Алхимический подход к развитию организации, или как сразу создать свою уникальную систему управления #ТВОЯкратия.	358
8. Алгоритм быстрого создания алхимической организации по методу #ТВОЯкратия.	364
Резюме Главы 13	384

ГЛАВА 14. НОВЫЕ ПРАВИЛА НОВОЙ ИГРЫ, ИЛИ ОЧЕВИДНЫЕ И НЕОЧЕВИДНЫЕ ТРЕНДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ НОВОЙ ВЕРСИИ ИГРЫ (БИЗНЕСОВ СО СМЫСЛОМ), КОТОРЫЕ ИЗМЕНЯТ НАС ВСЕХ В БЛИЖАЙШИЕ 5–10 ЛЕТ	387
1. От инфантильных подчиненных к взрослым самостоятельным сотрудникам.	388
2. От чувства вины к целостности и радости	390
3. От «работать работу» к реализации своего предназначения.	391
4. От безразличия к вовлеченности.	392
5. От конкуренции к творчеству, скорости и инновациям.	393
6. От копирования к уникальности #ТВОЯкратия	394
7. От контроля к доверию.	396
8. От «разделяй и властвуй» к открытости и прозрачности	398
9. От управленческой борьбы к самоуправлению	399
10. От суетливого дуального мира к интегральному.	402
11. От лидера мотиватора и «заставлятора» к лидеру-алхимику	402
Резюме Главы 14	409
ПОСЛЕСЛОВИЕ	411
БЛАГОДАРНОСТИ	415
ОБ АВТОРАХ	418
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДРАМАТУРГИЕЙ ГЕРОЯ И СЛЕДСТВИЯ ИЗ НИХ.	419
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДРАМАТУРГИЕЙ СЮЖЕТА ИГРЫ И СЛЕДСТВИЯ ИЗ НИХ	434
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МИНИМАЛЬНЫЙ НАБОР КНИГ ДЛЯ ЗНАКОМСТВА С РАЗНЫМИ УРОВНЯМИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ.	443
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФИЛЬМЫ О РАЗНЫХ УРОВНЯХ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ	447
МОИ РЕШЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ	450
Вопросы для обдумывания и обсуждения позже	454
Алфавитный указатель	456

Посвящаем эту книгу Игрокам!

ВВЕДЕНИЕ

Слепое копирование преследуется по законам здравого смысла.

Борис Дьяконов, сооснователь банка «ТОЧКА»

«**Е**динственной уважительной причиной уйти домой, не выполнив план, может быть ваша собственная смерть», — любил повторять своим подчиненным один из наших клиентов. Ежедневными авралами, нервными планерками и регулярными субботниками он делал все, чтобы сотрудники понимали: зарплату нужно заслужить потом, кровью и дергающимся от постоянного стресса глазом. Результат превыше всего! Мы за ценой не постоим! Ни дня без подвига!

Согласитесь, довольно типичный подход. Некоторые всю жизнь руководят именно так — «кнутом и редким пряником». Но наш клиент с помощью знаний из этой книги вдруг обратил внимание на эффективность процессов, начал задумываться о потребностях сотрудников и сам стал примером «игры по правилам» — его система ценностей изменилась коренным образом и привела к заметным переменам в компании. От «результата любой ценой» культура компании перешла к росту эффективности с помощью правил и процессов. Его организация смогла вырасти в несколько раз и масштабироваться в регионы.

Удивительно, что одни люди могут менять свою «картину мира» в любом возрасте. А другие — фиксируют ее так жестко, что речи не может идти ни о каких изменениях.

Как и почему происходит развитие личности, лидера и организации? И как происходит НЕ-развитие, когда эволюция останавливается и «картина мира» цепенеет на одном стабильном уровне?

Поиск ответов на эти вопросы привел нас в 2014 году к увлечению **спиральной динамикой**.

В то время мы были управленческими консультантами и настраивали бизнес-процессы, системы управления качеством и регулярный менеджмент в компаниях. Один из авторов этой книги, Сергей Бехтерев, свято верил, что хороший руководитель — это тот, кто спланировал и поставил правильные задачи всем своим подчиненным, а потом проконтролировал их выполнение и то, что никто не сидит без дела и работает на максимуме возможностей. Эффективная эксплуатация подчиненных по принципу «чтобы вспотел в конце рабочего дня, но не сдох»! А как иначе?!

И вдруг мы узнаем, что **МОЖНО ИНАЧЕ**. В этой книге вы познакомитесь с инструментом, который позволяет проложить путь к построению компаний, где никому никого не нужно «эффективно эксплуатировать».

Перед тем как двигаться дальше, мы просим вас внимательно прочитать утверждения ниже и выбрать те, которые характерны для вашей организации:

1. Недостаточная вовлеченность персонала: сотрудники просто исполняют приказы и выполняют поставленные задачи, сами ничего не предлагают и даже саботируют работу, если у них есть такая возможность.
2. Установленные начальством формальные регламенты и процессы, к которым люди безразличны и в улучшении которых они не принимают участия.
3. Борьба за первенство среди подразделений. Каждый отдел подчеркивает свою важность в успехе организации, но при этом обвиняет в неудачах компании другие команды.
4. Достижение личных целей важнее, чем общие цели компании.
5. У сотрудников нет четкого понимания, кто за что отвечает, в итоге все решения принимает топ-менеджмент и первое лицо компании. Лидеры перегружены оперативной работой и не имеют времени для вопросов, связанных с развитием и управлением смыслами.
6. Неэффективная коммуникация: сотрудники долго не могут сами договориться друг с другом, приходится подключать руководителя.
7. Напряженности между подразделениями замалчиваются и остаются невысказанными, копятя до тех пор, пока ситуация не станет явно конфликтной и ее разрешит вышестоящий руководитель.
8. Бюрократия в виде чрезмерного количества правил, процессов и стандартов. Сотрудники уже не понимают их взаимосвязи друг с другом и относятся к любым регламентам формально.
9. У руководителей и сотрудников накопилась усталость от постоянной гонки за бизнес-целями. Стратегирование уже не дает столько энергии действия, как раньше.
10. Лидеры компании чувствуют большой творческий нереализованный потенциал в себе и в организации.

Если вы выбрали хотя бы три утверждения, то знайте — мы написали эту книгу именно для вас!

ВВЕДЕНИЕ

Наверняка вы уже слышали о «бирюзовых» самоуправляемых организациях будущего, в которых:

- Люди понимают, зачем существует компания, и находят в этой работе смысл своей жизни.
- Правила и процессы сформулированы понятным языком и легко меняются под ситуацию. Нет бюрократии и ничем не мотивированных ограничений и запретов.
- Эффективность работы постоянно повышается за счет усилий самих сотрудников, которые вместе ставят цели, энергично достигают их и радостно празднуют победы.
- Люди заряжаются энергией от культуры компании, у них горят глаза и сердца от того, что они создают.
- Много инноваций: новые решения, продукты и сервисы, которых ни у кого еще нет. В таких компаниях сами сотрудники придумывают, как стать лучше. Смело предлагают. Увлеченно воплощают.
- Каждый в компании может быть самим собой, а не тем, кем его хочет видеть начальник. Люди бесстрашны, они искренне верят, что могут сделать всё, о чем мечтают!
- И, самое главное, каждый человек действительно чувствует себя значимым, свободно раскрывает свой творческий потенциал и ощущает себя частью команды гениев!

9 лет назад у нас появилась мечта, чтобы таких организаций становилось больше и больше! Мы захотели сделать так, чтобы волна нового менеджмента захлестнула нашу страну точно так же, как в начале двадцатого века благодаря Фредерику Тейлору, Анри Файолю и Генри Форду всех захватил регулярный менеджмент.

Мы собрали лучшие практики самоуправляемых «бирюзовых» организаций по всему миру: десятки раз летали в США, Европу и Китай, лично посетили девять из двенадцати компаний, о которых написал Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего», при этом нашли много новых, в том числе и в России.

Мы перенимали опыт и стажировались у таких признанных мировых мастеров, как Брайан Робертсон (автор концепции холакратии), Джеймс Прист (автор Социократии 3.0), Даг Киркпатрик (концепция дуальных обещаний от Morning Star). Обучались и сертифицировались у Дона Бека

(соавтора книги «Спиральная динамика»), Сесиль Грин (автор методологии collab) и других экспертов и практиков, таких, например, как Йос де Блок (Buurtzorg), Жан Франсуа Зобрист (FAVI), Борис Дьяконов (Банк «Точка»), Андрей Кривенко (ВкусВилл)¹.

С 2014 года мы провели более 300 сессий для команд руководителей организаций, постоянно развивая нашу методологию на основе спиральной динамики. В 2016 году организовали первый бизнес-форум «Бизнес со смыслом» и создали сообщество лидеров, которые строят организации будущего на таких операционных системах, как холакратия, социократия и collab.

В итоге наша мечта стала технологией. Мы поняли, как это работает. Начали делать. У нас стало получаться. И мы написали эту книгу, чтобы знания о том, как эволюционным путем создавать «Компании Нового Поколения», стали еще более доступными.

Новая реальность стучится в двери этого мира, и мы уверены, что понимание спиральной динамики позволяет раскрывать и использовать потенциал каждого на следующем уровне возможностей человечества!

Несложно заметить, что течение времени стало другим и все вокруг меняется с нарастающей скоростью. Бизнес должен соответствовать этому темпу. Если понимать, по каким принципам происходит эволюция людей, их убеждений и ценностей, то становится понятно, чего мир ждет от менеджмента завтра.

Анализирование и следование принципам спиральной динамики позволяют современному лидеру начать меняться прямо сейчас, чтобы оставаться в игре и в будущем. На новых уровнях продуктивности и реализации. Это и есть главная идея и предназначение инструмента, которому посвящена эта книга.

По отзывам сотен наших клиентов, знание спиральной динамики — это как умение читать. Но только читать не тексты, а «мир людей». Вроде бы ничего кардинально не меняется, но вдруг получается замечать вокруг себя гораздо больше, лучше понимать и даже чувствовать себя в этом «мире людей» на порядок увереннее и спокойнее. Спиральная динамика становится компасом не только для бизнеса, но и для жизни. Учит смотреть на себя

¹ Видео с тренингами и выступлениями героев «Бизнеса со смыслом» вы можете найти на сайте этой книги www.spirald.ru