

Надежда Давыдова

Бережливое управление
в контексте спиральной
динамики

Бережливое звучание



Надежда Давыдова

**Бережливое управление
в контексте спиральной
динамики. Бережливое звучание**

«Издательские решения»

Давыдова Н.

Бережливое управление в контексте спиральной динамики.
Бережливое звучание / Н. Давыдова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-534867-8

Бережливое управление и спиральная динамика. Что их связывает? Только ли отдельная ступень в спиральной динамике? Или во взаимосвязи этих разных подходов можно обнаружить невероятную глубину с точки зрения развития человека и организации в целом? В монографии сделана попытка взаимоувязать бережливое управление и спиральную динамику, найдя тонкую грань, где эти подходы взаимодополняют друг друга и, продвигаясь по этой тонкой грани, открывается дверь в новое пространство бережливости.

ISBN 978-5-00-534867-8

© Давыдова Н.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Бережливая личность и спиральная динамика	8
Бежевое звучание	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Бережливое управление в контексте спиральной динамики Бережливое звучание

Надежда Давыдова

© Надежда Давыдова, 2021

ISBN 978-5-0053-4867-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

О спиральной динамике сейчас не говорит только ленивый, себя ленивой не считаю)), поэтому хочу поразмышлять вместе с вами о том, как выглядит бережливое производство с точки зрения спиральной динамики и интегрального развития.

Для меня лично бережливое производство всегда было именно бирюзовой темой, что можно объяснить высокими ценностями, глобальными идеями об улучшении мира в целом и реальными результатами. Но однажды, присутствуя в период пандемии на лекции одного исследователя по спиральной динамике, услышала, что бережливое производство – это синий уровень. И даже был слайд, на котором было обозначено: бережливое производство – синий. В связи с этим мне захотелось разобраться и доказать научной общественности и практикам развития, что бережливое производство – это не только синий. И судьба меня привела на курсы к Анатолию Баляеву, где каждую неделю мы не только изучали, но и в реальности проживали и прорабатывали определенный уровень спиральной динамики, испытывая звучание каждой струны и развивая в себе ее здоровое звучание.

Один из важных инсайтов, который произошел со мной на курсе по спиральной динамике, – это то, что не надо окрашивать ситуацию или поведение в какой-то цвет. Важно говорить о ценностях. Причем эти ценности могут быть на разных уровнях, но ценности какого-то конкретного уровня могут преобладать. В зависимости от своих ценностей мы принимаем решение о том, как эта ситуация выглядит для нас, и действуем на основании этого видения картины мира.

И действительно, каждый понимает бережливое управление по-своему. Для кого-то это порядок – преобладает синяя струна. Для других – безумный поиск и сокращение потерь. Для немногих пока, к сожалению, понимание, кто клиент в данной ситуации, и добавление ценности этому клиенту, а также миру в целом! Рассказывая о квантовом скачке в понимании бережливости на конференции «Экспертное сообщество и бережливые производственные системы в России-2020», пришло понимание, что эксперты в области бережливого управления активно интересуются спиральной динамикой, делается попытка соотносить уровни спиральной динамики с различными методами повышения эффективности бизнеса. По результатам этой конференции в «Фейсбуке» на своей странице разместила авторскую модель бережливого управления в контексте спиральной динамики, коллеги активно начали ее обсуждать. Началась полноценная научная дискуссия.

В данной книге предлагаю нам с вами разобраться в том, как выглядит мелодия бережливого управления. Да-да, поговорим о мелодии, о звучании каждой клавиши! Для погружения в этот мир спиральной динамики хочу вам предложить иллюстрации фортепьяно, где каждая клавиша имеет свое звучание и свой образ. Какое звучание различных уровней спиральной динамики может быть в нашей бережливой системе координат? Разберемся в этом вместе.

В книге «Спиральная динамика на практике...» отмечается, что во многих отношениях спиральную динамику можно рассматривать как святой Грааль. Некоторые люди стремятся к легкому и быстрому решению системных проблем. На самом деле это фантазии, которые никогда не принесут жизнеспособных результатов. Чем больше вы узнаете о теории спиральной динамики, тем больше вас увлекает мысль о глубине и широте возможностей ее применения в жизни. Это многослойная теория. Стоит лишь подумать о том, что вы разобрались в ней при подходе к проблеме с одного какого-то конкретного угла, как тут же возникает ее новая грань. Как это произошло с Грейвзом и Беком, погружение в такой целостный подход к теории спиральной динамики может стать поиском универсального мастер-кода длиной в жизнь [11].

Вопрос, который интересует тех, кто занимается духовными практиками, заключается в том, почему именно такие цвета выбраны и как они сочетаются с аурой человека. В духов-

ных практиках семь цветов радуги соответствуют семи цветам энергетических профилей ауры человека – цветам его чакр. Характеристика любого человека базируется на цвете его ауры. Нижние чакры (красный – оранжевый – желтый) – воля к победе, борьба с конкурентами, просто выжить. Серединная (переходная, зеленый) – обмен сердечными энергиями, поиск подобных. Верхние (голубая – синяя – фиолетовая) – все более пробуждающийся интерес к духовности.

Наибольшее расхождение имеет фиолетовый цвет. В спиральной динамике – это традиции предков. В духовных практиках – это одухотворенность, пронизательность и склонность к ясновидению. Цели этого уровня человека – глобальны, и они чувствуют свою ответственность не только за близких, но и часто за все человечество сразу. Аналогичные расхождения есть и по другим цветам. Думаю, что родоначальники спиральной динамики не учитывали духовные практики, а исходили из других принципов. В книге «Спиральная динамика на практике...» отмечается, что теплыми цветами стали маркироваться ценностные системы, в центре которых находились факторы индивидуализма/самовыражения. Те человеческие системы, в центре которых находилось коллективное/общественное, начали обозначаться холодными цветовыми оттенками [11].

Кроме того, в данной монографии спиральная динамика рассматривается с точки зрения изучения модели бережливой личности. Все преобразования, которые мы реализуем, в конечном счете имеют одну цель – формирование человека создающего, думающего, делающего – ТВОРЦА. Предлагается модель компетенций бережливой личности, основные блоки которой представлены с применением уровней спиральной динамики. В модели особое внимание уделено мировоззренческим и ценностным вопросам развития личности, особенностям мышления, а также конкретным навыкам в области методов и инструментов бережливого производства. Первичным условием бережливой личности является понимание миссии, работа над осознанностью, развитие самосознания.

Уверена, что в этой монографии мы рассмотрели лишь некоторые вопросы бережливого управления с точки зрения спиральной динамики. Все это нами излагается с одной целью – показать разные точки зрения на бережливость, а также инициировать научную и околонучную дискуссию для обсуждения этих вопросов. Надеюсь, что к этой дискуссии сочтут целесообразным присоединиться специалисты в области бережливого производства, тренеры, педагоги, психологи, специалисты в области спиральной динамики. Междисциплинарные вопросы могут быть решены только нашими совместными усилиями.

Бережливая личность и спиральная динамика

Основные характерные черты бережливой личности можно представить в виде модели компетенций. Об этом подробнее писали в монографии «Путь бережливой личности. Особенности пути» [6]. Здесь мы рассмотрим модель компетенций бережливой личности с учетом знаний в области спиральной динамики.



Рис.1. Модель бережливой личности

В модели компетенций бережливой личности в самом центре расположены два человека, один окрашен в бежевый цвет, другой – в фиолетовый. И это неслучайно, у каждого из нас в основе нашей личности должно быть здоровое бежевое и фиолетовое звучание, которое провоцирует нас на дальнейшее развитие. На красном – мы ставим амбициозные цели и реализуем прорывные проекты, поэтому блок компетенций «Умение определять и достигать цели» окрашен в красный цвет. На синем мы формируем ценности, определяем правила игры, формируем порядок, поэтому блок «Приверженность ценностям и принципам» и «Знание и владение методами бережливого производства» окрашены в синий цвет. На оранжевом мы делаем прорыв в науке, формируем систему, поэтому блок «Креативность и инновационность», а также «Процессное и проектное мышление» окрашены в оранжевые цвета. На зеленом мы начинаем выстраивать взрослые отношения с другими людьми и миром в целом, поэтому блок «Взаимодействие с людьми» окрашен в зеленый цвет. Блок «Эффективность» – желтый, поскольку эффективность мы рассматриваем не только с экономической точки зрения, но и с точки зрения красного, синего, зеленого звучания и других уровней спиральной динамики.

Особое внимание в модели уделено мировоззренческим и ценностным вопросам развития личности, особенностям мышления. Этот блок компетенций бережливой личности окрашен в бирюзовый цвет. Первичным условием бережливой личности является понимание мис-

сии, работа над осознанностью, развитие самосознания. Данная модель представляет собой определенный способ мышления, направленный на преобразование себя, окружающего пространства и мира в целом.

Дон Бек и Крис Кован в своей книге «Спиральная динамика» отмечают, что люди объединяются вокруг способов мышления, с помощью которых они выделяют что-то важное для себя и отсекают неважное. Каждый человек живет в своем уникальном мире, со своим набором ценностей, приоритетов, проблем и решений. Обитатели одних миров считают свое понимание сути вещей единственно возможным, гармоничным и правдивым. Обитатели других миров способны достигать своих целей в условиях изменчивости и хаотичности устройства всех и вся. Есть ли точка зрения, с которой можно не только распознать разные миры, в которых живут люди, но и заметить способы их взаимодействия? Что можно сделать, чтобы условия жизни людей самым наилучшим образом сочетались с их взглядом на вещи? Какие существуют условия перехода из одного мира в другой? [2].

В модели «Бережливое управление в контексте спиральной динамики» (рис.2) представлено авторское видение различных представлений о бережливом управлении. Для некоторых бережливое управление – это порядок, то есть преобладает синяя струна. Для других – безумный поиск и сокращение потерь. Отдельные личности и организации остановились на бежевом уровне, понимая бережливое управление исключительно как навигацию и визуализацию. Каждый имеет право на свою точку зрения и свое понимание бережливости, в связи с этим данную модель можно использовать как ступени своего развития и/или развития организации.



Рис. 2. Бережливое управление в контексте спиральной динамики

Если уважаемый читатель ранее не погружался детально в мир спиральной динамики, то рассмотрим основные уровни спиральной динамики по Дону Беку и Крису Кован, изложенные в книге «Спиральная динамика». Эти авторы отмечают, что спиральное мастерство предполагает управление всем спектром цМемов. Понятие «цМем» отражает мировоззрение, систему оценивания, уровень психологического существования, структуру веры, организующий принцип, способ мышления либо метод приспособления. Он представляет собой, во-первых, основные понятия, которые формируют системы и направляют поведение человека. Во-вторых, он оказывает воздействие на все жизненные выборы в качестве основы для принятия решений. В-третьих, каждый цМем может проявляться как в здоровой, так и нездоровой форме. В-четвертых, цМем представляет собой дискретную структуру мышления, а не просто набор идей, ценностей или мотивов. В-пятых, с изменением условий жизни (состоящих из исторических времен, географического места, экзистенциальных проблем и социальных обстоятельств) он

может загораться ярче или тускнеть [2]. Создание адекватного соответствия людей и работ, например, влечет за собой все нижеследующее сразу (таблица 1).

Таблица 1

Спектр цМемов с указанием характерных особенностей [2]

ЦМем	Характерные особенности
Бирюзовый	Духовные связи притягивают людей и организации. Работа должна быть значимой для всеобщего оздоровления жизни.
Желтый	Людам нравится делать ту работу, которая согласуется с их природой. Работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.
Зеленый	Люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами. Обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность.
Оранжевый	Люди мотивируются достижением материального вознаграждения, конкуренция способствует росту производительности труда и личному развитию.
Синий	Люди лучше всего работают, когда им говорят, как всё сделать правильно. Выполнение обязанностей и наказание за их невыполнение придаёт смысл жизни.
Красный	Люди нуждаются в доминировании со стороны сильного вознаграждающего руководства. Работники могут многое стерпеть, если их основные потребности регулярно удовлетворяются.
Фиолетовый	Кумовство является нормой. Жизни и души работников принадлежат родителе-подобной организации.

Мы с вами начнем рассмотрение бережливого управления с бежевого уровня звучания.

Бежевое звучание

БЕЖЕВЫЙ код возник 100 тысяч лет назад, его основная тема – исключительно выживание. Пища, вода, тепло, размножение и безопасность – вот приоритеты людей, живущих в дикой природе небольшими кланами (группы родственников) и использующих для выживания базовые инстинкты. Это пещерные люди на заре нашей истории [11].

В абсолютном выражении бежевого психика заточена на единственное желание – выжить, удовлетворять физиологические потребности, по возможности избегать боли и испытывать физическое удовольствие. И учиться тому, что способствует такому существованию. Взрослый человек с интегрированным бежевым уровнем находится в здоровом контакте со своим телом: не ведется на поводу у телесных желаний, но при этом их осознает. Чувствует боль как телесный сигнал, способен изменить поведение в связи с ней, преодолеть или остаться с болью. Интеграция бежевого позволяет чувствовать витальность в теле и контроль над ним. Какие бы события и переживания ни происходили, здоровый бежевый позволяет в фундаменте всегда чувствовать факт и безусловную ценность своей жизни – «я живу и хочу жить» [9].

Бежевый уровень создает основу для нашего дальнейшего развития. Его здоровая проработанность влияет на все аспекты нашего пути. Поэтому в работе с бережливым управлением часто оказывается важным «начать с основ», вернуться к материи и к быту, улучшить базовое состояние, а уже потом отправиться в путешествие.

Имеет смысл на первой стадии применения принципов и методов бережливого производства доказать, что бережливое мышление работает. Изменения происходят не только в голове у отдельных людей или бумаге (в стратегиях и отчетах), но и в материи. Поэтому в бережливых поликлиниках или в бережливых школах открываются проекты по навигации, визуализации и комфортному пребыванию. За 4–6 месяцев происходят реальные изменения в лучшую сторону. И это повод сказать: «Видите, бережливое производство работает». Из этой же серии примеры: Форд красил углы цехов белой краской, а в современной российской действительности есть белая металлургия. Здесь же мы применяем метод 5С: организация рабочего пространства. Этот метод на бежевой струне мы только начинаем применять, на других струнах он раскрывается более детально. Кроме того, на бежевом уровне мы особое внимание уделяем безопасности. Стенды оперативного управления начинаются с безопасности (целеполагание по SQDCME, где S – безопасность), наши совещания начинаются с безопасности. И это неслучайно. Пока мы не сформировали в организации бежевое звучание бережливого мышления, все остальные трансформации либо происходят медленно, либо осуществляются исключительно на бумаге.

Безопасность – наивысший приоритет. В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды. В безопасности нет мелочей – мы знаем правила безопасности и выполняем их.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.