



PODREČZNIK



Spis treści

1. Wprowadzenie	5
1.1. Podstawowe zasady.....	5
1.2. Grupy docelowe.....	6
1.3. Zanim rozpocznieš.....	6
1.4. Kontekst wyboru kart	6
1.5. Liczba potrzebnych talii kart	6
2. Praca z zespołami	7
2.1. Praca w grupie (rozmowa typu roundtable)	7
2.2. Format typu World Café	8
2.3. Praca z przestrzenią podłogową	9
3. Wprowadzenia do Spiral Dynamics	11
3.1. Warsztat wprowadzający do Spiral Dynamics	11
3.2. Warsztat wprowadzający – eksploracja Spiral Dynamics	12
3.3. Warsztat wprowadzający – eksploracja pożądaney zmiany	12
4. Coaching	15
4.1. Coaching – szukając odpowiedniego miejsca pracy.....	15
4.2. Coaching – szukając lepszego dopasowania w obecnym miejscu pracy.....	15
5. Pozyskiwanie klientów	17
Załącznik A, Spiral Dynamics w organizacjach.....	20

Wersja 1.0

Karty oraz niniejszy podręcznik zostały stworzone w wyniku współpracy z Perficio Advisors z Holandii. Rysunki na kartach zostały wykonane przez Marieke van der Velden (www.mariekevandervelden.eu). Tłumaczenie: Konrad Olesiewicz (www.konrad.olesiewicz.pl).



1. Wprowadzenie

Podręcznik zawiera inspiracje i sugestie do pracy z kartami ValueGame. Z kart można korzystać w różnych sytuacjach, od pracy z pojedynczymi coachee po pracę z dużymi grupami.

Gra wykorzystuje systemy wartości Spiral Dynamics® do opisywania różnych kultur organizacyjnych. Spiral Dynamics oparte jest na pracy profesora Clare'a W. Gravesa, która później została rozwinięta przez dra Dona Becka i Chrisa Cowana. Załącznik A zawiera syntetyczny przegląd sposobów definiowania typów kultur organizacyjnych z wykorzystaniem Spiral Dynamics.

Więcej informacji na temat Spiral Dynamics znajdziesz na stronie <http://www.konrad.olesiewicz.pl>.

ValueMatch oferuje szkolenia umożliwiające naukę tego modelu wraz z jego zastosowaniami: <https://www.valuematch.net>. W Polsce partnerem ValueMatch jest Konrad Olesiewicz. Wszelkie informacje na temat planowanych szkoleń i wydarzeń są dostępne na <http://www.konrad.olesiewicz.pl>.

1.1. Podstawowe zasady

Podstawowa zasada gry karcianej polega na tym, że uczestnicy mogą wybierać spośród 6 różnych rodzajów kart prezentujących 8 różnych tematów:

Kultura organizacyjna

1. Przywództwo
2. Podejmowanie decyzji
3. Podejście do ludzi
4. Definicja sukcesu

Struktura organizacyjna

5. Struktura organizacyjna
6. Struktura spotkań
7. Odpowiedzialność
8. Klient

Wybierając kartę, uczestnik początkowo nie widzi, do jakiego koloru lub systemu wartości przynależy jego wybór. Staje się to jasne dopiero po odwróceniu karty.

Na warsztaty potrzebujesz zestawu 48 kart dla każdego uczestnika, czyli po jednej talii. Do niektórych ćwiczeń trzeba podwoić liczbę talii. Potasuj karty i rozłóż na stole w stosikach po 6 dla każdego tematu. Ważne jest, aby karty początkowo były odwrócone czarno-białą stroną do góry, tak aby nie zdradzać, jakiego są





koloru. Uczestnicy proszeni są o wybranie karty bez jej odwracania. Dopiero kiedy wszyscy uczestnicy wybiorą swoje karty, mogą je odwrócić i sprawdzić, jaki wybrali kolor.

1.2. Grupy docelowe

W niniejszym podręczniku zdefiniowaliśmy i opisaliśmy następujące grupy docelowe:

1. **Zespoły** – praca z zespołami. Może to być praca z zakresu integracji zespołowej, coachingu zespołowego lub pracy rozwojowej z zespołem.
2. **Zespoły zarządzające** – praca nad całą organizacją. Badanie zmian, które powinny zajść w kulturze i strukturze organizacji.
3. **Szkolenia otwarte i wprowadzenia** – dla osób, które nie znają się wzajemnie.
4. **Indywidualne procesy coachingowe**
5. **Pozyskiwanie klienta**

1.3. Zanim rozpocznieś

W wielu opisanych ćwiczeniach możesz pozwolić uczestnikom wybrać karty z kilku dostępnych tematów w tym samym czasie. Weź pod uwagę to, że im więcej kart ktoś wybierze, tym mniej szczegółowe będzie ich omówienie. Jeśli więc istnieje potrzeba szczegółowego zgłębienia jakiegoś tematu, poproś uczestników o wybór jednej karty na raz lub wybór ograniczonej ich liczby.

1.4. Kontekst wyboru kart

Kluczową kwestią podczas zapraszania uczestników do wyboru karty jest pytanie, które im przy tym zadajesz. Przykładowo możesz poprosić ich o wybranie:

- stylu przywództwa, jaki najlepiej im odpowiada jako kierującym;
- stylu przywództwa, jakiego doświadczają obecnie w organizacji;
- stylu przywództwa, pod jakim najlepiej by im się pracowało.

Podczas pracy z zespołami zarządzającymi zadbaj o to, by uczestnicy precyzyjnie określili, czy ich wybór dotyczy sytuacji obecnej czy pożądanej oraz czy odnoszą się do zespołu zarządzającego, ich własnego działu czy do całej organizacji.

1.5. Liczba potrzebnych talii kart

W większości ćwiczeń będziesz potrzebować jednej talii kart dla każdego uczestnika. Wynika to z faktu, że każdy powinien mieć możliwość wyboru dowolnej karty. W większych i bardzo zróżnicowanych grupach możesz pracować z mniej niż jedną talią na osobę. Przy ćwiczeniach, w których uczestnicy wybierają karty, które dotyczą sytuacji zarówno bieżącej, jak i pożądanej, wymagane są dwie talie kart na uczestnika.



2. Praca z zespołami

2.1. Praca w grupie (rozmowa typu roundtable)

Cel:	Uzyskanie większej jasności na temat obecnej lub pożądanej sytuacji w zakresie kultury i struktury w zespole/organizacji. Bardziej precyzyjne określenie elementów wymagających usprawnienia.
Uczestnicy:	do 12 osób
Grupa docelowa:	zespoły, zespoły zarządzające
Czas trwania:	min. 40 minut na omówienie jednego tematu (lub dłużej, w zależności od potrzeb)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy, którzy wypełnili badanie wartości i znają podstawy Spiral Dynamics.
Liczba talii:	1–2 na osobę

Dla tego ćwiczenia jest ważne, aby uczestnicy wypełnili wcześniej profil wartości i zostali zaznajomieni z systemami wartości Spiral Dynamics.

Wybierz tematy, które wymagają omówienia, i rozłóż karty na stole w stosikach po 6 kart. Upewnij się, że kolejność 6 kart w stosach jest losowa i że są skierowane czarno-białą stroną ku górze.

Dla każdego tematu powtórz następujący schemat:

- Poproś wszystkich, aby wybrali kartę pasującą do tego, jaka sytuacja jest przez nich pożądana w danym temacie. Poproś, aby nie pokazywali rewersu karty, dopóki wszyscy nie dokonają swojego wyboru.
- Zaproś zespół do zajęcia miejsc w grupie, np. przy okrągłym stole, i poleć, aby każdy położył swoją kartę przed sobą. Teraz można odwrócić karty kolorową stroną do góry.
- Niech każdy członek zespołu krótko wyjaśni, dlaczego dokonał tego wyboru. Inni mogą zadawać pytania pogłębiające, mające na celu wytłumaczenie ewentualnych niejasności. Na tym etapie jeszcze nie komentujemy ani nie wyrażamy opinii.
- Następnie może się odbyć dyskusja na temat tego, który z poświadczonych stanów jest najbardziej odpowiedni dla tej organizacji lub zespołu. Uczestnicy, którzy zmieniają swoje zdanie, mogą wymienić kartę na inną, aby uwidocznić proces zbliżania się stanowisk.

W zależności od charakteru i celu spotkania można starać się sformułować zadania lub kolejne kroki, które wynikną z dyskusji.

Podczas pracy z zespołami zarządzającymi zadaj o to, by uczestnicy precyzyjnie określili, czy ich wybór dotyczy sytuacji obecnej czy pożądanej oraz czy odnosi się do zespołu zarządzającego, ich własnego działu czy do całej organizacji.

Wariant ze stanami obecnymi i poświadczanymi:

Dla wybranych tematów każdy członek zespołu powinien wybrać jedną kartę, która jego zdaniem



najlepiej opisuje sytuację obecną, i jedną kartę, która wyraża jego oczekiwania co do sytuacji pożądaney.

Ten wariant oczywiście wymaga większej liczby kart – maksymalnie 2 zestawów na osobę, ale zwykle zapasowe talie nie są potrzebne każdemu uczestnikowi. Członkowie zespołu, których sytuacja pożądana jest taka sama jak sytuacja bieżąca, wybiorą tylko jedną kartę.

Najpierw poprowadź rozmowę o obecnej sytuacji. Na tym etapie zespół nie potrzebuje uwspólniać swojej wizji aktualnego stanu. Ta część ćwiczenia służy jedynie głębszemu spojrzeniu na to, co się dzieje w organizacji. Następnie poprowadź rozmowę o oczekiwaniach i sytuacji pożądaney. Na tym etapie szukamy wspólnego kierunku dla całego zespołu. Nie musi to koniecznie oznaczać pełnej gody na poziomie jednego koloru/systemu wartości.

2.2. Format typu World Café

Cel:	Realizacja niektórych celów wymaga większych grup, np. do zbadania zmian potrzebnych do wdrożenia w kulturze i strukturze organizacji albo w celu zaangażowania uczestników organizacji w proces zmiany.
Uczestnicy:	od 20 do 80
Grupa docelowa:	zespoły lub zespoły zarządzające
Czas trwania:	min. 1,5 godziny (lub dłużej)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy mogą mieć wiedzę na temat Spiral Dynamics i być po wypełnieniu kwestionariuszy badania, ale nie jest to wymagane.
Liczba talii:	1 na osobę (w przypadku większych grup wystarczy mniej)

Przygotuj maksymalnie 8 stołów. Do każdego stołu przypisany jest wyznaczony temat przewodni. Jeśli uważasz, że tematy wymagają głębszego wyjaśnienia, możesz umieścić różne materiały z informacjami dotyczącymi danego tematu na każdym ze stołów.

Obok każdego stołu tematycznego umieść stolik z kartami odpowiadającymi danemu tematowi. Karty ułóż czarno-białą stroną ku górze.

Przedstaw lub wraz z uczestnikami ustal pytanie, które mają omawiać. Mogą to być pytania takie jak:

- Jaki/jaka [TEMAT] byłby/byłaby idealny/a dla naszej organizacji? Np. „Jaka struktura spotkań byłaby idealna dla naszej organizacji?”.
- Pracowałbym najsprawniej w organizacji, która [TEMAT]. Np. „Pracowałbym najsprawniej w organizacji, której struktura organizacyjna to: [...]”.

Przy każdym stole powinno być od 4 do 10 uczestników. Uczestnicy wybierają kartę i siadają do stołu. Gdy rozpoczynają omawianie tematu, karty uczestników powinny być położone czarno-białą stroną do góry. Po około 15 minutach należy odwrócić karty. Jeśli ktoś w wyniku rozmowy zmieni swoją opinię, powinien odłożyć wcześniej wybraną kartę i dobrać nową, która lepiej opisuje jego aktualne zdanie. Konwersacja trwa nadal.



Po kolejnych 15 minutach runda się kończy. Jeden z uczestników powinien zostać przy stole, aby zebrać karty i spisać główne wnioski lub ustalenia z rozmowy na papierze, najlepiej w rozmiarze A1 (arkusz flipchartu). Karty oraz spisane ustalenia należy umieścić na środku stołu w taki sposób, aby inni nie mogli zobaczyć, jakiego są koloru ani jakie ustalenia zostały spisane.

Teraz uczestnicy zmieniają stół (swobodnie wybierając, do którego stołu chcą się udać). Nowi uczestnicy ponownie wybierają swoje karty, układając je czarno-białą stroną do góry. Po 15 minutach ujawniają kolorową stronę swoich kart, a także kart, które znajdują się na środku stołu. (Opcjonalnie można także odsłonić podsumowanie poprzedniej grupy, jeżeli uczestnik, który je spisywał i przygotowywał stół dla nowej grupy, jest obecny i może wyjaśnić zapiski). Rozmowa powinna trwać przez kolejne 15 minut. Następnie jest znów czas na zamianę stołów – w taki sam sposób, w jaki zostało to opisane powyżej.

Czas trwania rund można dostosowywać w zależności od grupy i potrzeby pogłębienia rozmów. Wybierz liczbę rund, która najlepiej będzie pasować do danej grupy i celu, jaki chcesz osiągnąć. Pod koniec warsztatu wyniki można zebrać na różne sposoby:

- Arkusze podsumowujące są zbierane i umieszczane na ścianie. Ktoś tworzy ogólne podsumowanie dla każdego omawianego tematu.
- Ostatnia grupa z danego tematu sporządza podsumowanie i prezentuje je wszystkim uczestnikom.
- Można utrwalić wyniki na zdjęciu lub nagraniu wideo.
- Ostatnia grupa z danego tematu tworzy graficzną reprezentację rozmowy na dużym arkuszu, który następnie jest umieszczany na ścianie.

Aby uzyskać więcej informacji na temat formatu World Café, odwiedź stronę: <http://www.theworldcafe.com>.

Podczas pracy z zespołami zarządzającymi zadбай o to, by uczestnicy precyzyjnie określili, czy ich wybór dotyczy sytuacji obecnej czy pożądanej oraz czy odnoszą się do zespołu zarządzającego, ich własnego działu czy do całej organizacji.

2.3. Praca z przestrzenią podłogową

Cel:	Uzyskanie większej jasności na temat obecnej lub pożądanej sytuacji w zakresie kultury i struktur w zespole/organizacji. Bardziej precyzyjne określenie elementów wymagających usprawnienia.
Uczestnicy:	do 10 osób
Grupa docelowa:	zespoły, zespoły zarządzające
Czas trwania:	min. 40 minut na omówienie jednego tematu (lub dłużej, w zależności od potrzeb)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy wypełnili badanie wartości i znają podstawy Spiral Dynamics.
Liczba talii:	1–2 na osobę
Dodatkowe wymagania:	Przedmioty, który pozwolą na zaprezentowanie 6 systemów wartości na podłodze.



Dla tego ćwiczenia jest ważne, aby uczestnicy wypełnili wcześniej profil wartości i zostali zaznajomieni z systemami wartości Spiral Dynamics.

Ustal tematy, które wymagają omówienia, i umieść przypisane im karty na stole w stosikach po 6 kart. Upewnij się, że kolejność 6 kart w stosach jest losowa i że są skierowane czarno-białą stroną ku górze.



Dla każdego tematu powtórz następujący schemat:

- Poproś wszystkich, aby wybrali kartę pasującą do tego, jaka sytuacja jest przez nich pożądana w danym temacie. Poproś, aby nie pokazywali rewersu karty, dopóki wszyscy nie dokonają swojego wyboru.
- Następnie pozwól wszystkim odwrócić kartę i poproś uczestników, aby umieścili ją na podłodze przy reprezentacji odpowiadającego koloru. Następnie niech staną obok tego koloru.
- Niech każdy uczestnik krótko wyjaśni, dlaczego dokonał takiego wyboru. Inni mogą zadawać pytania pogłębiające, mające na celu wytłumaczenie ewentualnych niejasności. Na tym etapie jeszcze nie komentujemy ani nie wyrażamy opinii.
- Teraz może się odbyć dyskusja na temat tego, który z poświadanych stanów jest najbardziej odpowiedni dla tej organizacji lub zespołu. Uczestnicy, którzy zmieniają swoje zdanie, mogą zmienić pozycję i stanąć przy kolorze, który odzwierciedla ich aktualną opinię.

W zależności od charakteru i celu spotkania można starać się formułować zadania lub kolejne kroki, które wynikną z dyskusji.

Podczas pracy z zespołami zarządzającymi zadбай o to, by uczestnicy precyzyjnie określili, czy ich wybór dotyczy sytuacji obecnej czy poświadanej oraz czy odnoszą się do zespołu zarządzającego, ich własnego działu czy do całej organizacji.



3. Wprowadzenia do Spiral Dynamics

Inspiracja do prowadzenia warsztatów w zespołach lub w grupach ludzi, którzy się nie znają.

3.1. Warsztat wprowadzający do Spiral Dynamics

Cel:	Wprowadzenie uczestników w ideę Spiral Dynamics. Przedmiotem warsztatu mogą być ich własne preferencje co do systemów wartości lub kultura organizacyjna w ich miejscach pracy.
Uczestnicy:	liczba ograniczona jedynie liczbą posiadanych talii kart
Grupa docelowa:	grupy, które się nie znają, zespoły lub zespoły zarządzające
Czas trwania:	min. 45 minut (można dowolnie wydłużyć)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy nie mają żadnej wiedzy na temat SD.
Liczba talii:	1 na osobę (w przypadku większych grup może być mniej)
Dodatkowe wymagania:	Krótkie prezentacje Spiral Dynamics dotyczące tematów z kart.

Umieść karty czarno-białą stroną do góry w stosach tematycznych na stole. Pozwól uczestnikom wybrać kartę na jeden lub dwa tematy, które najlepiej pasują do tego, jak widzą siebie oraz życie. Mogą to być tak ogólne tematy, jak np. podejście do ludzi lub przywództwo.

Poproś uczestników, aby usiedli w parach i położyli swoje karty na stole. Na tym etapie karty leżą nadal czarno-białą stroną do góry. Następnie każda osoba ma 10 minut na uzasadnienie wyboru: dlaczego jest to dla niej ważne.

Po rozmowie uczestnicy mogą odwrócić karty. Teraz krótko przedstaw metodę Spiral Dynamics, bazując na wybranych tematach. Na przykład możesz wyjaśnić, jak każdy system wartości postrzega ludzi i jak to się przekłada na różne style przywództwa.

Jeśli masz ochotę, możesz zorganizować drugą rundę, w której uczestnicy wybiorą po kolejnej karcie dla dwóch innych tematów. Dokonaj prezentacji na temat postrzegania tych tematów przez różne systemy wartości.

Opcjonalnie możesz zmienić pary. Po jednej lub dwóch rundach zapytaj uczestników, czy ktoś chce się podzielić wrażeniami lub wnioskami z wykonanego ćwiczenia.





3.2. Warsztat wprowadzający – eksploracja Spiral Dynamics

Cel:	Przedstawianie i integracja uczestników, wprowadzenie do Spiral Dynamics, wypracowanie wglądu dotyczącego potrzeb rozwojowych zespołu.
Uczestnicy:	liczba ograniczona jedynie liczbą posiadanych talii kart
Grupa docelowa:	grupy, które się nie znają; wprowadzenie do szkoleń
Czas trwania:	min. 30 minut (można dowolnie wydłużyć)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy nie mają żadnej wiedzy na temat SD.
Liczba talii:	1 na osobę (w przypadku większych grup może być mniej)

Położ na stole karty pogrupowane w tematyczne stosy. Karty powinny leżeć czarno-białą stroną do góry. Następnie pozwól uczestnikom wybrać karty. W zależności od oczekiwanego pogłębiania rozmów i dostępnego czasu możesz pozwolić wybrać od 2 do 8 tematów na raz.

W zależności od celu ćwiczenia można wybierać karty w następujące sposoby:

1. W celu zapoznania uczestników grupy z metodą Spiral Dynamics i przeprowadzenia ogólnego wprowadzenia poproś o wybranie karty (lub kart), która najlepiej opisuje ich samych.
2. W celu uzyskania lepszego wglądu w poziom złożoności organizacji uczestników poproś o wybranie karty (lub kart), która najlepiej opisuje ich zespół.

Po dobraniu się w pary uczestnicy kładą swoje karty na stole. Karty położone są czarno-białą stroną do góry. Na zmianę uczestnicy opowiadają o tym, dlaczego dokonali takiego wyboru. Następnie zapytaj, czy chcą zmienić swoje wybory, i w razie potrzeby pozwól im zmienić karty.

Teraz poproś o odwrócenie kart i sprawdź, czy jest jakiś kolor, który występuje najczęściej. Przejdź się pomiędzy uczestnikami i obejrzyj ich wybory. Możesz wykonać zdjęcie, aby utrwalić wyniki.

Możesz przeprowadzić warsztat przedstawiający istotę systemów wartości i różnych kolorów na poziomie osobistym i/lub na poziomie kultury organizacyjnej.

3.3. Warsztat wprowadzający – eksploracja pożądaney zmiany

Cel:	Zapoznanie uczestników z dużymi możliwościami SD w analizie zmiany organizacyjnej.
Uczestnicy:	liczba ograniczona jedynie liczbą posiadanych talii kart
Grupa docelowa:	grupy, które się nie znają; wprowadzenie do szkoleń
Czas trwania:	min. 30 minut (można dowolnie wydłużyć)
Poziom wiedzy uczestników:	Uczestnicy nie mają żadnej wiedzy na temat SD.
Liczba talii:	2 na osobę (w przypadku większych grup może być mniej)



Połóż na stole karty pogrupowane w tematyczne stosy. Karty powinny leżeć czarno-białą stroną do góry. Pozwól uczestnikom wybrać karty z co najwyżej 4 tematów. Poproś, aby wybrali jedną kartę najlepiej opisującą bieżącą sytuację i jedną kartę najlepiej opisującą sytuację przez nich pożądaną w ramach danego tematu.

Po dobraniu się w pary uczestnicy kładą swoje karty na stole. Karty położone są czarno-białą stroną do góry. Na zmianę uczestnicy opowiadają o tym, dlaczego dokonali takiego wyboru. Jaka jest obecna sytuacja? Co nie działa? Co chcieliby zmienić?

Teraz poproś ich o odwrócenie kart i sprawdź, czy jest jakiś kolor, który występuje najczęściej. Przejdź się pomiędzy uczestnikami i obejrzyj ich wybory. Możesz wykonać zdjęcie, aby utrwalić wyniki.

Teraz możesz przeprowadzić warsztat przedstawiający istotę systemów wartości i różne poziomy złożoności organizacji.



4. Coaching

Working one on one.

4.1. Coaching – szukając odpowiedniego miejsca pracy

Cel:	Wsparcie coachee w znalezieniu miejsca pracy, które będzie najlepiej do niego dopasowane.
Uczestnicy:	1
Grupa docelowa:	coachee
Czas trwania:	10 min (lub dłużej)
Poziom wiedzy uczestników:	Coachee przeprowadził badanie wartości i zna podstawy Spiral Dynamics.
Liczba talii:	1

Rozłóż karty z jednego z tematów na stole czarno-białą stroną do góry. Pozwól klientowi wybrać kartę, która jego zdaniem najlepiej opisuje obecne miejsce pracy, i taką, która najlepiej opisuje jego pożądane miejsce pracy.

Jeśli wybierze tę samą kartę, poproś o wyjaśnienie, dlaczego jest to dla niego ważne. Następnie odwróć kartę i sprawdź, czy istnieje związek pomiędzy kolorem karty a jego osobistym profilem wartości.



Jeśli klient wybierze dwie różne karty, poproś o omówienie, co mu się nie podoba w aktualnej sytuacji i co jest dla niego ważne w pożądanej sytuacji. Następnie odwróć karty. Omów, w jaki sposób jego wybory odnoszą się do jego osobistego profilu wartości.

Możesz powtórzyć tę samą procedurę dla innych tematów.

4.2. Coaching – szukając lepszego dopasowania w obecnym miejscu pracy

Cel:	Wsparcie coachee w znalezieniu miejsca pracy, które będzie najlepiej do niego dopasowane.
Uczestnicy:	1
Grupa docelowa:	coachee
Czas trwania:	10 min (lub dłużej)
Poziom wiedzy uczestników:	Coachee przeprowadził badanie wartości i zna podstawy Spiral Dynamics.
Liczba talii:	1



Z talii kart wybierz tematy, które najbardziej pasują do pytania coachingowego klienta.

Rozłóż karty z jednego z tematów na stole czarno-białą stroną do góry. Pozwól klientowi wybrać kartę, która jego zdaniem najlepiej opisuje obecne miejsce pracy, i taką, która najlepiej opisuje jego pożądane miejsca pracy.

Jeśli wybierze tę samą kartę, poproś o wyjaśnienie, dlaczego jest to dla niego ważne. Następnie odwróć kartę i sprawdź, czy istnieje związek pomiędzy kolorem karty a jego osobistymi profilem wartości.

Jeśli klient wybierze dwie różne karty, poproś o omówienie, co mu się nie podoba w aktualnej sytuacji i co jest dla niego ważne w pożądanej sytuacji. Następnie odwróć karty. Omów, w jaki sposób jego wybory odnoszą się do jego osobistego profilu wartości.

Sprawdź, czy możesz dać klientowi wskazówki, jak poradzić sobie z obecną sytuacją. Pamiętaj, że wybrane przez niego karty pokazują jego postrzeganie bieżącej sytuacji; być może rzeczywistość jest inna. W niektórych przypadkach istnieje możliwość znalezienia sposobów, aby zbliżyć sytuację obecną do pożądanej. Jednakże w tych rozważaniach należy zachować ostrożność, ponieważ jedna osoba nie może zmienić kultury zespołu lub organizacji.

Możesz powtórzyć tę samą procedurę dla innych tematów.



5. Pozyskiwanie klientów

Cel:	Zademonstrowanie potencjalnemu klientowi szerokiej możliwości pracy ze Spiral Dynamics (oraz badaniami ValueMatch).
Uczestnicy:	1–3
Grupa docelowa:	potencjalni klienci
Czas trwania:	10 min (lub dłużej)
Poziom wiedzy uczestników:	Żadna przygotowująca wiedza nie jest wymagana.
Liczba talii:	1 na osobę (w przypadku większych grup może być mniej)

Przygotuj się do spotkania, zgłębiając pytanie lub wyzwanie klienta, i wybierz dwa tematy kart, które są najbliższe zajmujących go kwestii.

Podczas rozmowy na temat potencjalnej współpracy połóż karty związane z jednym z dwóch tematów. Karty powinny leżeć na stole czarno-białą stroną do góry. Pozwól klientowi wybrać kartę opisującą aktualną i pożądaną sytuację w obrębie zgłębianego tematu. Obróć karty kolorową stroną do góry i wyjaśnij, jakiej zmiany wartości klient oczekuje. Następnie możesz poprowadzić rozmowę, wyjaśniając różnicę między pracą nad zachowaniem a pracą nad wartościami. Powiedz o tym, w jaki sposób Spiral Dynamics łączy kulturę i strukturę organizacji z wewnętrznymi wartościami jej uczestników.







Załącznik A, Spiral Dynamics w organizacjach

OSOBISTE	KULTURA	STRUKTURA
Lojalność i bezpieczeństwo	Purpurowy – Rodzina	
Dewiza: „Tradycja i zwyczaje zapewniają nasze dalsze przetrwanie”. Postawa: „Znajduję bezpieczeństwo w mojej grupie”. Wizja zespołu: „Lojalność i jedność dają nam siłę”. Zalety: opiekuńczość, rzemiosło, działanie, zdolności adaptacyjne Wady: krytykanctwo, życie przeszłością	Panuje u nas ciepła atmosfera. Tworzymy bliską i zgraną grupę, w której cenimy sobie nasze tradycje i naszych założycieli. Ważne, aby pracownicy czuli się swobodnie i opiekowali się sobą nawzajem. Prosimy ich jednak o dostosowanie się do naszych nawyków. Jeśli nie potrafią tego zrobić, nie są traktowani jak członkowie grupy i stają się przedmiotem plotek lub są zwyczajnie ignorowani. Nie przepadamy za zmianami.	Potrzebujemy lojalnych profesjonalistów lub ekspertów do wykonywania zadań, z którymi się mierzymy. Nasza organizacja dostarcza narzędzi i instrukcji koniecznych do wykonania pracy w odpowiedni sposób. Osiągamy cele poprzez pracę, a problemy rozwiązujemy dzięki swojemu pragmatyzmowi. Jesteśmy dumni(-ne) z naszego fachu.
Działanie i dominacja	Czerwony – Arena	
Dewiza: „Dla chcącego nic trudnego”. Postawa: „Albo to Ty rządysz, albo rządzą Tobą”. Wizja zespołu: „Wszystko zależy od obecności silnego przywództwa lub jego braku”. Zalety: odwaga, decyzyjność, asertywność Wady: oportunizm, zachowanie w stylu macho, impulsywność, egoizm, zastraszanie	Podejmujemy działania tak szybko, jak to możliwe. W pierwszej kolejności oceniamy sytuację, a następnie wybieramy taktykę, która najszybciej przyniesie rezultaty. Realizujemy cele dzięki improwizacji. Szef sprawnie podejmuje decyzje na miejscu. Zyskujemy szacunek dzięki naszej sile. Płyniemy z prądem, czekając na to, co przyniesie dzisiejszy dzień.	Organizacja obserwuje nasze środowisko z bliska i od razu podejmuje działania, gdy tylko jej interesy nie są brane na poważnie. Oczekuje się od nas szybkiego osiągnięcia wyników. Pogardza się laniem wody i ograniczającymi zasadami. Nie jesteśmy zainteresowani(-ne) głębokimi analizami, zdobycie szacunku wymaga decyzyjności i siły. Możemy być oportunistami(-tkami) i narzucać się innym, czasem możemy nawet stać się manipulantami(-tkami).
Porządek i struktura	Niebieski – Instytucja	
Dewiza: „Najpierw myśl, potem rób”. Postawa: „Sumiennie wykonuję moją pracę”. Wizja zespołu: „Każdy jest jak trybik w większej maszynie”. Zalety: sumienność, dyscyplina, sprawiedliwość Wady: biurokracja, osądzanie, nieelastyczność, preferencyjność (nasi ludzie vs inni ludzie)	Ufamy władzom i stosujemy się do zasad i umów. Chcemy, aby wszystko przebiegało w sposób uporządkowany i uczciwy, oraz oczekujemy, że wszyscy będą wykonywali swoje zadania w sposób zdyscyplinowany i umiejętny. Nienawidzimy chaosu i ryzyka. Chcemy być informowani(-ne) z odpowiednim wyprzedzeniem o wszelkich zmianach w naszym środowisku. Możemy być nieelastyczni(-ne) i zainteresowani(-ne) tylko „swoimi” ludźmi.	Nasza organizacja stara się być wiarygodna dzięki optymalizacji procesów pracy, przydzielaniu ludzi i zasobów we właściwe miejsca i minimalizowaniu ryzyka. Stosujemy się do zasad i instrukcji. Nasze zadania są jasno określone i nasza praca jest stale oceniana pod tym kątem, jak również pod kątem jej jakości. Czasem wydajemy się biurokratyczni(-ne) i nieelastyczni(-ne).



OSOBISTE	KULTURA	STRUKTURA
Przedsiębiorczość i wyniki	Pomarańczowy – Zwycięzca	
Dewiza: „Liczy się tylko wynik”. Postawa: „Wykorzystuję każdą sposobność i działam po to, aby wygrać”. Wizja zespołu: „Rywalizacja i nagroda za wyniki są warunkami sukcesu”. Zalety: wizja, innowacyjność, zdolność do generowania przychodów Wady: interesowne podejście, tylko wynik się liczy, brak emocji	Wierzymy, że zawsze może być lepiej, i cieszymy się, mogąc to sprawić. Nasz wizerunek jest ważny, więc otaczamy się ludźmi sukcesu. Poszukujemy nowych produktów i usług poprawiających naszą pozycję na rynku. Żądamy, abyś osiągał(-a) dobre wyniki i wiedział(-a), na czym polega Twoja praca. W razie potrzeby egzekwujemy to. Niektórzy ludzie nie potrafią utrzymać naszego tempa oraz poziomu i boją się naszej pogoni za wynikami. Nie każdy potrafi osiągnąć nasz poziom.	Nasza organizacja cały czas poszukuje nowych rozwiązań i odnajduje je dzięki odpowiednim analizom, wykorzystaniu naszej kreatywności i nadarzających się okazji oraz wykazywaniu się przedsiębiorczością. Działamy w sposób strategiczny, a nasz proces podejmowania decyzji oparty jest na najlepszych argumentach. Oceniamy potrzeby naszych użytkowników i staramy się wykraczać poza ich potrzeby i oczekiwania.
Relacje i harmonia	Zielony – Społeczność	
Dewiza: „Nie możesz zmusić trawy, by rośła”. Postawa: „Droga jest celem”. Wizja zespołu: „Wszyscy są równi i równowartościowi”. Zalety: ukierunkowanie na proces, empatia, idealizm Wady: niejasna komunikacja, sentymentalność, chęć angażowania wszystkich, długi proces podejmowania decyzji	Zdajemy sobie sprawę, że tym, co tworzy firmę, jest ludzka praca i że powinna być ona szanowana. Postaraj się z nami komunikować i zaangażować nas w proces zmiany i podejmowania decyzji. Żądamy, aby każdy znalazł miejsce dla swojej inności, w przeciwnym razie nie przyłączymy się do zespołu. Komunikacja z nami jest czasochłonna i możemy wolno podejmować decyzje. Nie przejmujemy się tym, że się niecierpliwisz – zaangażowanie wielu osób zabiera dużo czasu.	W naszej organizacji priorytetem jest rozwój i dobrostan pracowników. Wszystkich angażujemy w proces twórczy, tak aby każdy po części czuł się jego autorem. Rozwiązujemy problemy przez nawiązanie wspólnego dialogu. W procesie podejmowania decyzji każdy jest szanowany i angażowany tak bardzo, jak to możliwe.
Autonomia i synergia	Żółty – Samozarządzanie	
Dewiza: „Myśl lokalnie, działaj globalnie”. Postawa: „Wypełniam każdą rolę, do której powołuje mnie zastana sytuacja”. Wizja zespołu: „Współpraca autonomicznych profesjonalistów”. Zalety: autonomia, radzenie sobie ze sprzecznymi systemami wartości, wycucie czasu Wady: nieuchwytność, zawziętość, komplikowanie spraw	W naszej organizacji nie ma menedżerów. Pracujemy w samoorganizujących się zespołach, gdzie wszyscy dzielą się odpowiedzialnością i są w pełni zaangażowani. Proces twórczy jest niezwykle dynamiczny i przeplatany nieoczekiwanymi zwrotami akcji. Wspólne poczucie sensu jest najważniejsze. Inne aspekty, takie jak umowy, skład zespołu, procesy decyzyjne, są drugorzędne. To, co zmienimy poprzez naszą pracę, nie będzie przypisane żadnej konkretnej grupie, ale to także nie ma dla nas znaczenia.	Nasza organizacja współtworzy nasze środowisko pracy razem z nami. Preferuje zintegrowane podejście i oczekuje, że sami będziemy się organizowali, a nasze postawy i rozumienie będą wykraczały poza nasz własny interes. Przejrzystość i zaufanie są podstawowymi elementami, które pozwalają nam na usunięcie niepotrzebnej warstwy kierowniczej. Sposoby naszej współpracy są bardzo elastyczne i płynne.



