



STEP IR
МЫ ЗДЕСЬ

Шымкент
Горный курорт AlmaTau
www.stepir.kz

**13-16 июня
2019**

Эволюция технологий управления: от индустриального общества к цифровому миру



Максим Цепков

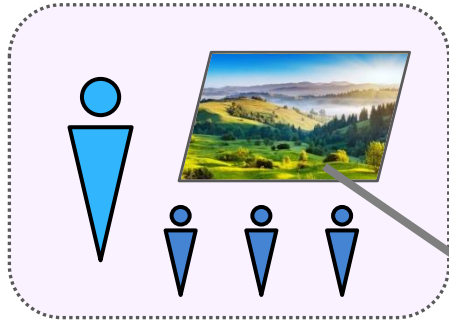
<http://mtsepkov.org>

Навигатор и эксперт по миру Agile, бирюзовых организаций
и Спиральной динамике, IT-архитектор и бизнес-аналитик

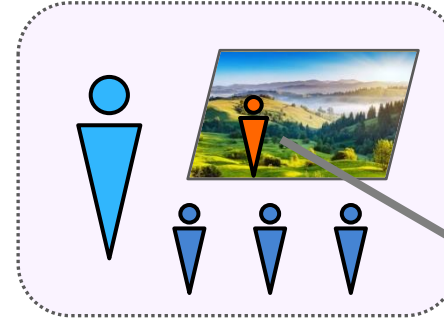
Мой опыт и знания

- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
 - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
 - Опыт управления проектами в IT: от инженерного подхода и PMBOK – к современным Agile-методам (с 2007)
 - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Навигация в новом менеджменте
 - Agile и классический менеджмент (ряд [статей и выступлений](#))
 - Модель развития [Спиральной динамики](#) (с 2013)
 - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
 - СМД-методология, развитие СРТ в происходящей промышленной революции
 - Различные модели soft skill – Белбина, Майерс-Бриггс и другие

Не просто слушать, а думать о применении



Рассказ дает карту местности и возможные варианты движения



Необходимо увидеть на этой карте будущий путь своей компании и себя на этом пути



Путешествие не является необходимым – это зависит от ситуации в компании. Но пока ты не представишь себя идущим, материалы доклада будут мертвой теорией

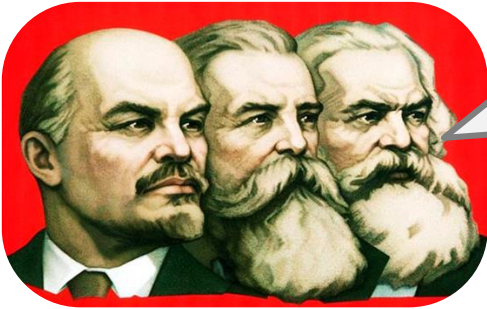
По мотивам схемы из моего доклада

«[Как строить свой профессиональный путь – схемы самоопределения](#)»

Кризис менеджмента индустриального общества

Проблемы индустриального менеджмента

Классический капитализм



Маркс: Отчуждение рабочего от результатов труда –
корневое противоречие капитализма

Ленин: Социализм – живое творчество масс. Необходимо
самостоятельное участие в управлении государством,
заводами и фабриками десятков миллионов трудящихся

Плановая экономика



Людвиг фон Мизес: Невозможно развитие экономики без творческого
действующего предпринимателя. Поэтому социализм, вернее,
предполагаемая им всеобщая плановая экономика не будет работать

Современный менеджмент



Питер Друкер: Менеджмент умеет организовывать физический труд.
Приходит эпоха работников умственного труда, которые сами должны
организовывать свой труд. Регламенты больше не работают.

** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Питер Друкер: от task work to knowledge work

Менеджмент умеет организовывать физический труд.
Приходит эпоха работников умственного труда,
которые сами должны организовывать свой труд.

- Регламенты и процедуры больше не работают
- От всех сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает

Новые IT-технологии и цифровизация усиливают эти изменения, сокращая регулярные виды труда



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег 😊

Мир боссов-идиотов Дилберта



Промышленная революция продолжается



Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрения (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Ценности и лидерство в поколении соцсетей

Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменяют ее**

- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Каждый сам выбирает себе дело
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы не оказываются в изоляции
- Совершенство обычно выигрывает (а посредственность – нет)
- Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается
- Большой вклад в дело получает признание и славу



Поколение соцсетей
уже пришло на работу

Мир боссов-идиотов Дилберта



Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([МОЙ КОНСПЕКТ](#))

Цифровой мир несет три основных вызова

Mindset поколения соцсетей: фан, драйв на работе, самореализация, развитие, новые паттерны лидерства. Организация должна вовлекать таких людей, иначе останется без кадров



Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

Цифровизация. Эффективная работа в цифровом мире: то, что делали по регламентам – делает ИТ и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** и это требует новых конструкций управления

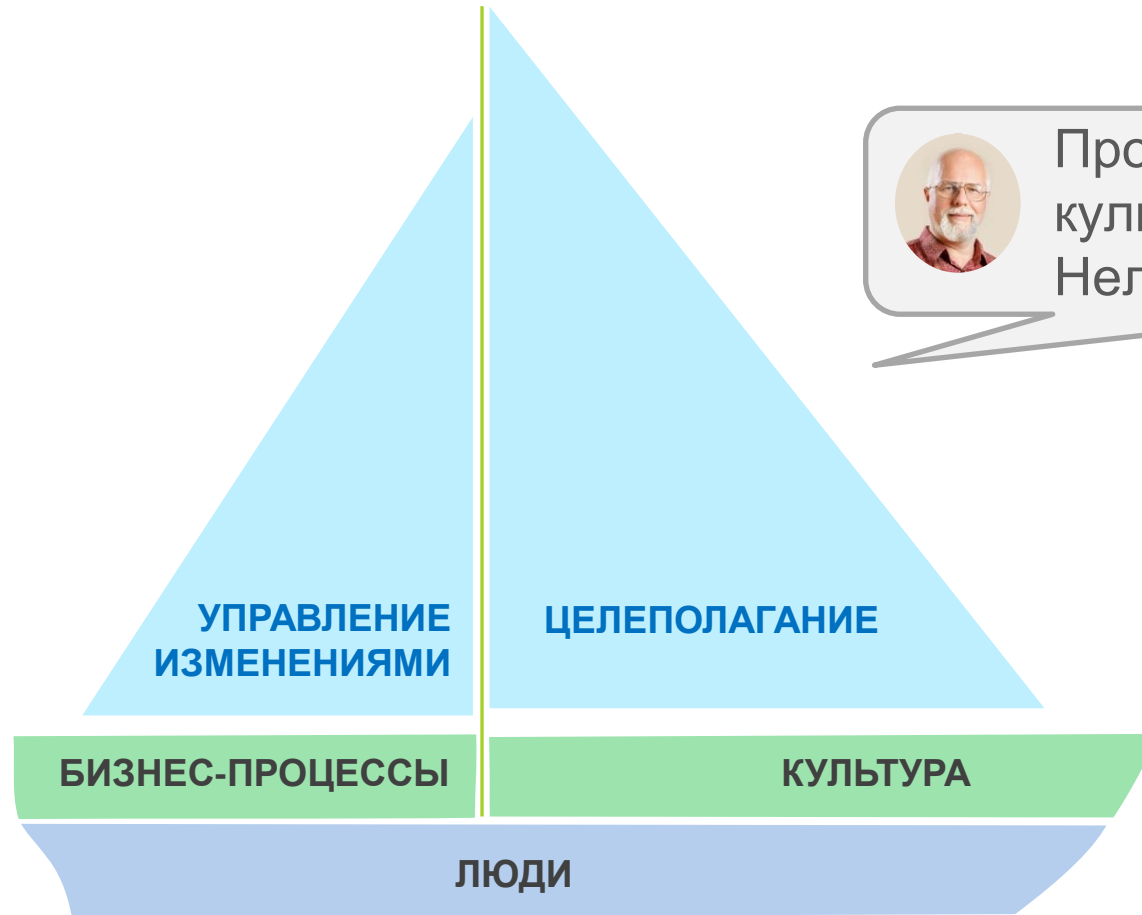
Business Agility как ответ компаний на высокую динамику изменений в **VUCA**-мире. Регламенты и правила не успевают меняться



Как вызовы вашей компании соотносятся с общими, какова их сила и временной горизонт (сейчас, через 3-5 лет, когда-нибудь)?

Подробнее – моя статья [Agile и бюрократические организации - ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции](#) в сборнике Практики развития 1.0

Культура и процессы – две стороны компании



Процессы должны соответствовать культуре и ценностям компании. Нельзя изменять только процессы.

Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

Гибкость, эффективность, вовлеченность – все имеет две стороны



Отметим: разные люди и компании эти понятия трактуют по-разному

Вовлеченность: процессы позволяют самореализацию и развитие сотрудника

Эффективность: процессы измеримы по стоимости и создаваемой ценности и оптимизируются

Гибкость: процессы адаптивны и быстро перестраиваются, в них встроена обратная связь от клиентов

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Вовлеченность: сотрудники разделяют цели и ценности компании, и считают работу на них частью своего дела жизни

Эффективность: культура инициативного поиска мест улучшений в процессах

Гибкость: культура жизни в эпоху перемен, поощрение инициативы и чуткости к нуждам клиентов

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

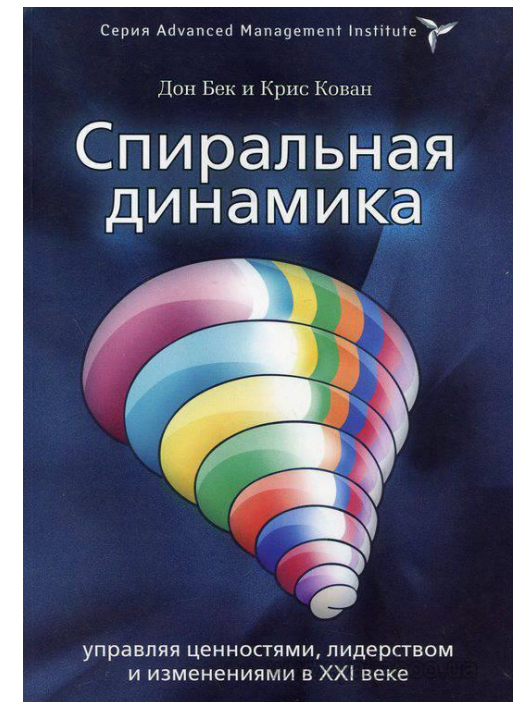
КУЛЬТУРА

люди

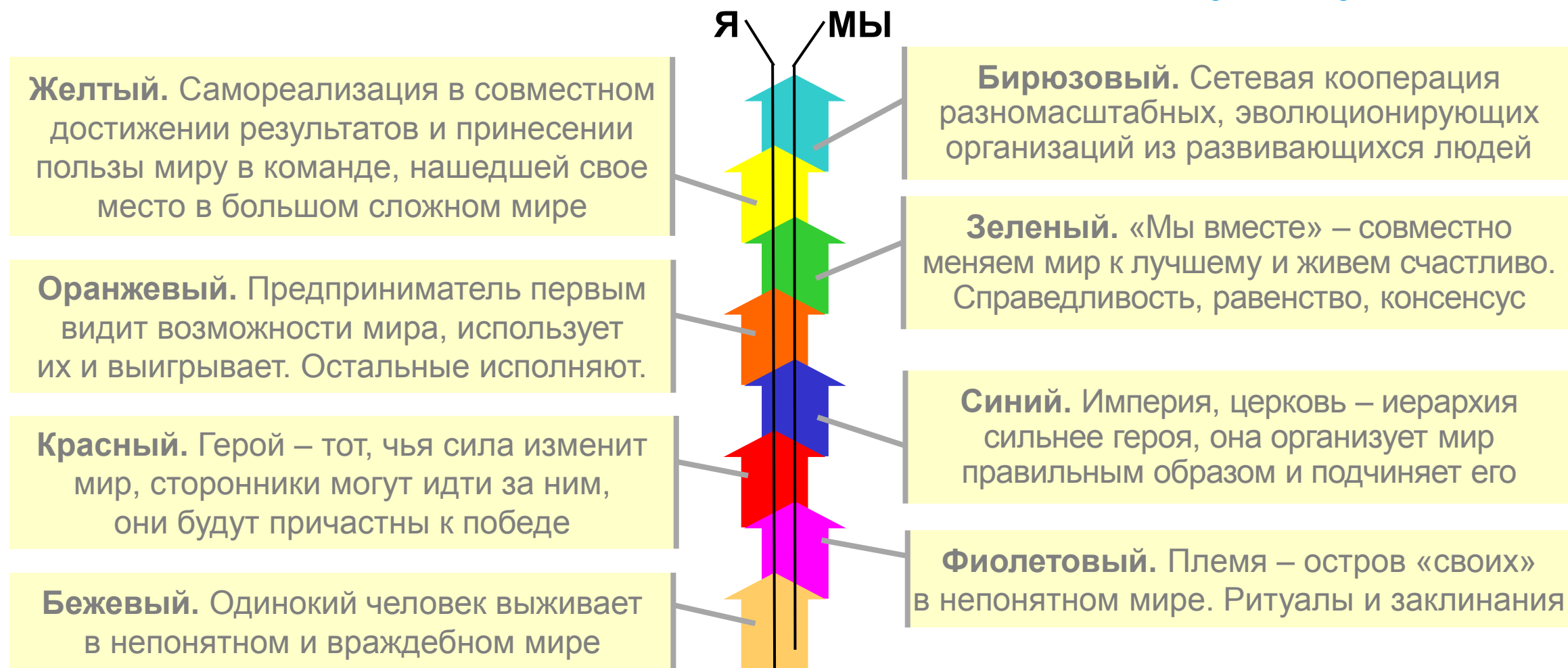
Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



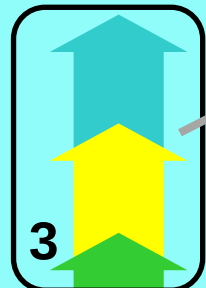
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



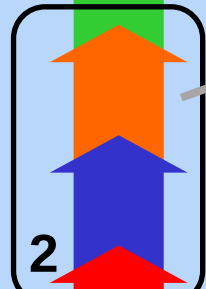
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



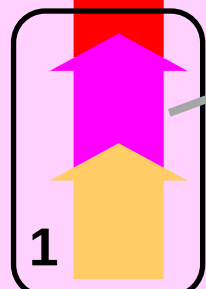
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Третья волна – организация как **эволюционирующий организм**. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация.
Цель – **улучшать мир и приносить счастье участникам**



Индустриальное общество второй волны – **технологичное производство**. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – **неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**



Сельскохозяйственное общество первой волны – **ремесленное освоение деятельности**. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель** – **хорошо делать дело в своей нише**

Формирование концептов уровней



Моя интерпретация книги
Иммануила Валлерстайна
«После либерализма»

Энциклопедисты

Свобода
Равенство
Братство

Менять чтобы
ничего не менялось

Консерваторы

Вечный неизменный
порядок

1789

1848

1917

1968

1989

17/70

Теория
коммунистического
будущего

Социализм-
коммунизм

Новое мировоззрение

Экологи, движение
за мир и другие

Социал-демократы

Либерализм

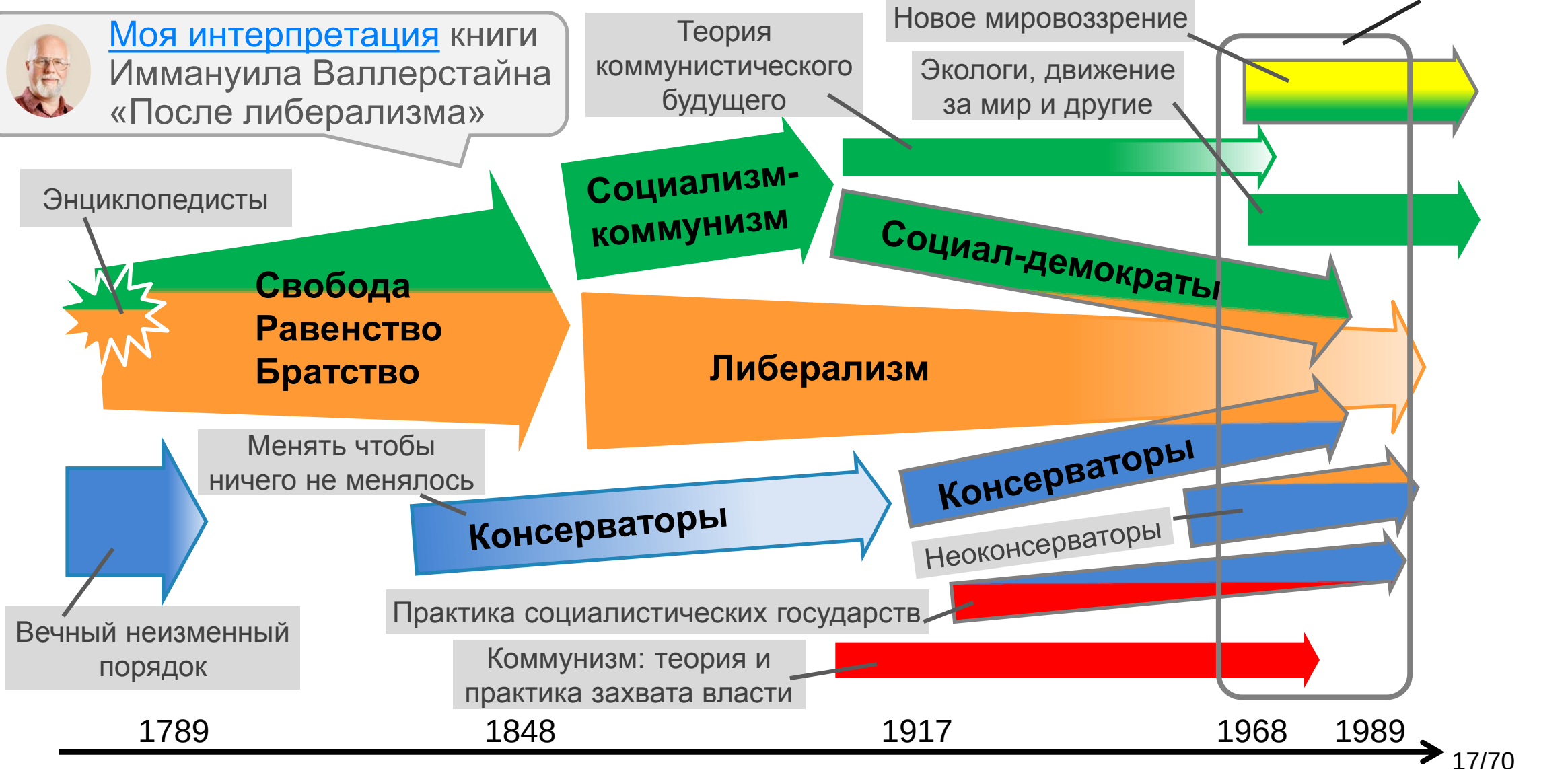
Консерваторы

Неоконсерваторы

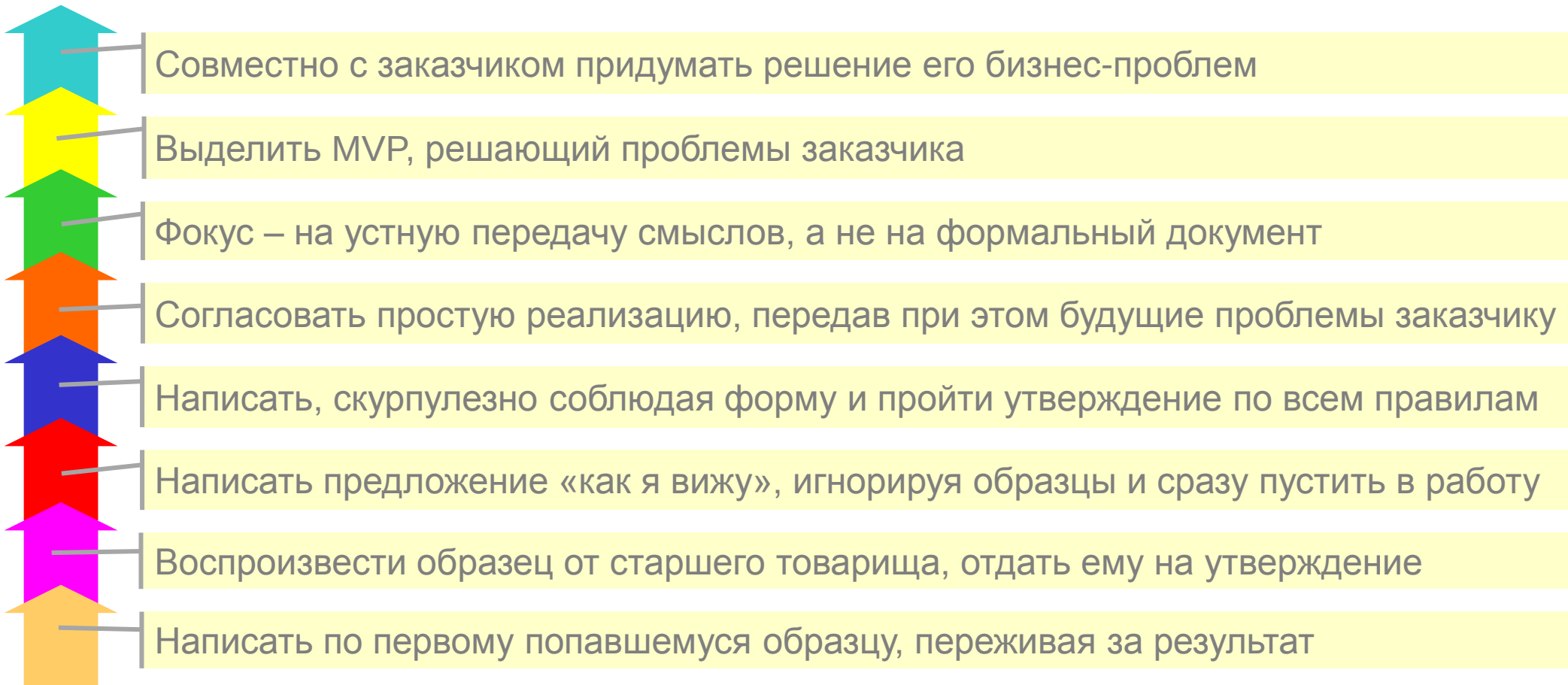
Практика социалистических государств

Коммунизм: теория и
практика захвата власти

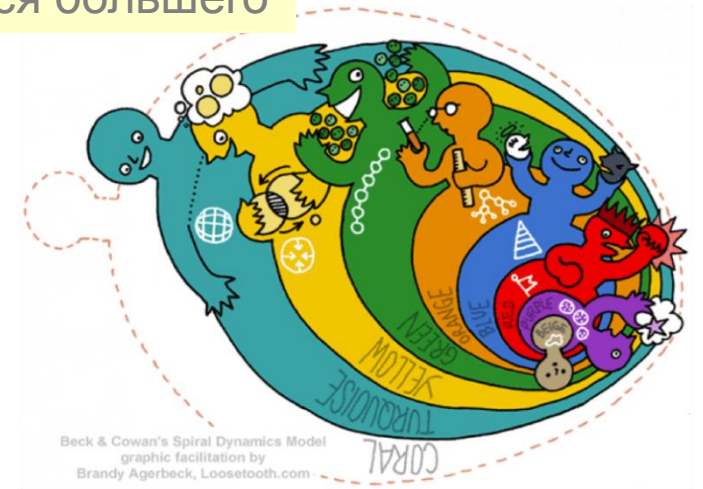
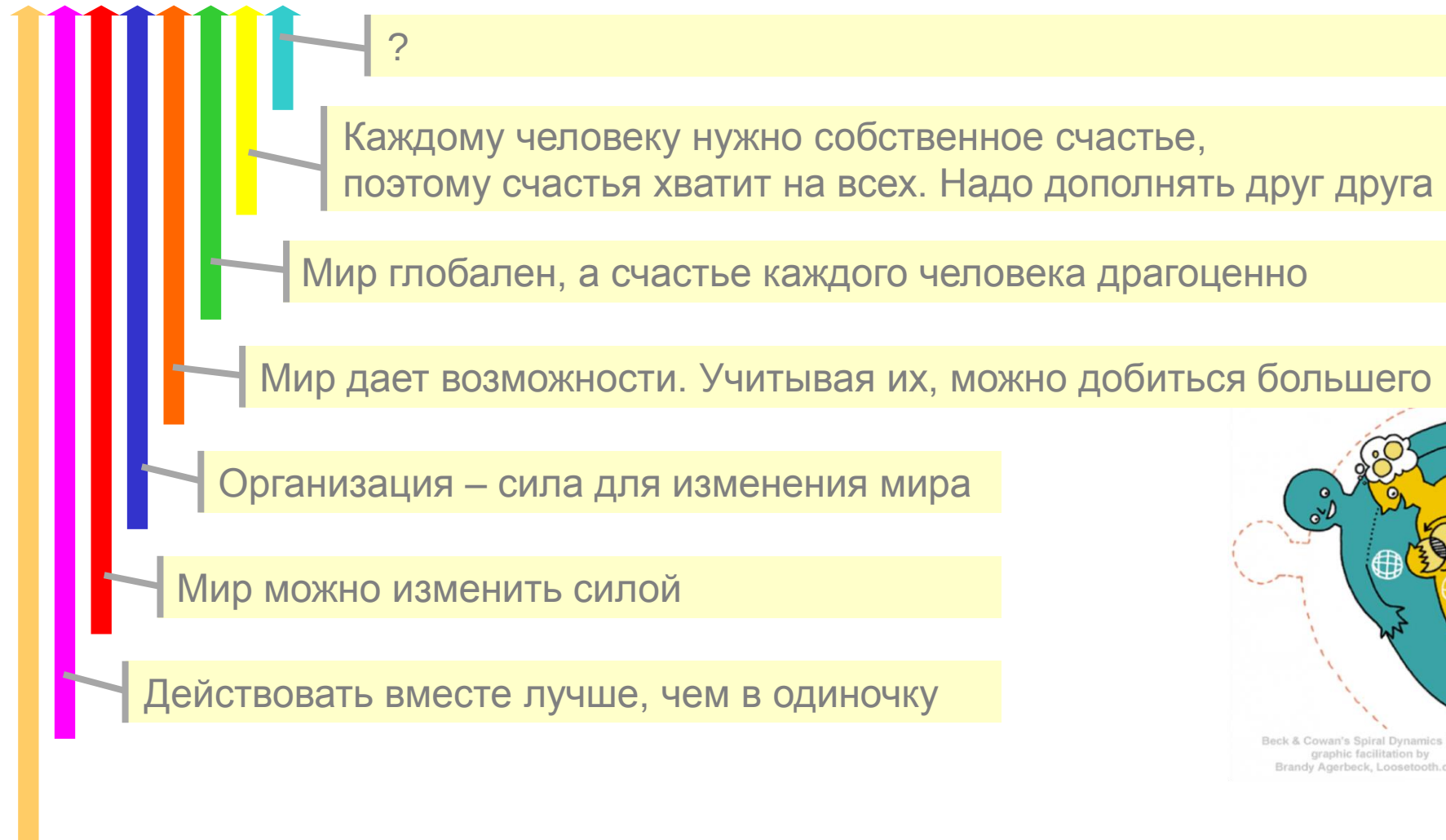
Этот mindset
фиксировал Грейвз



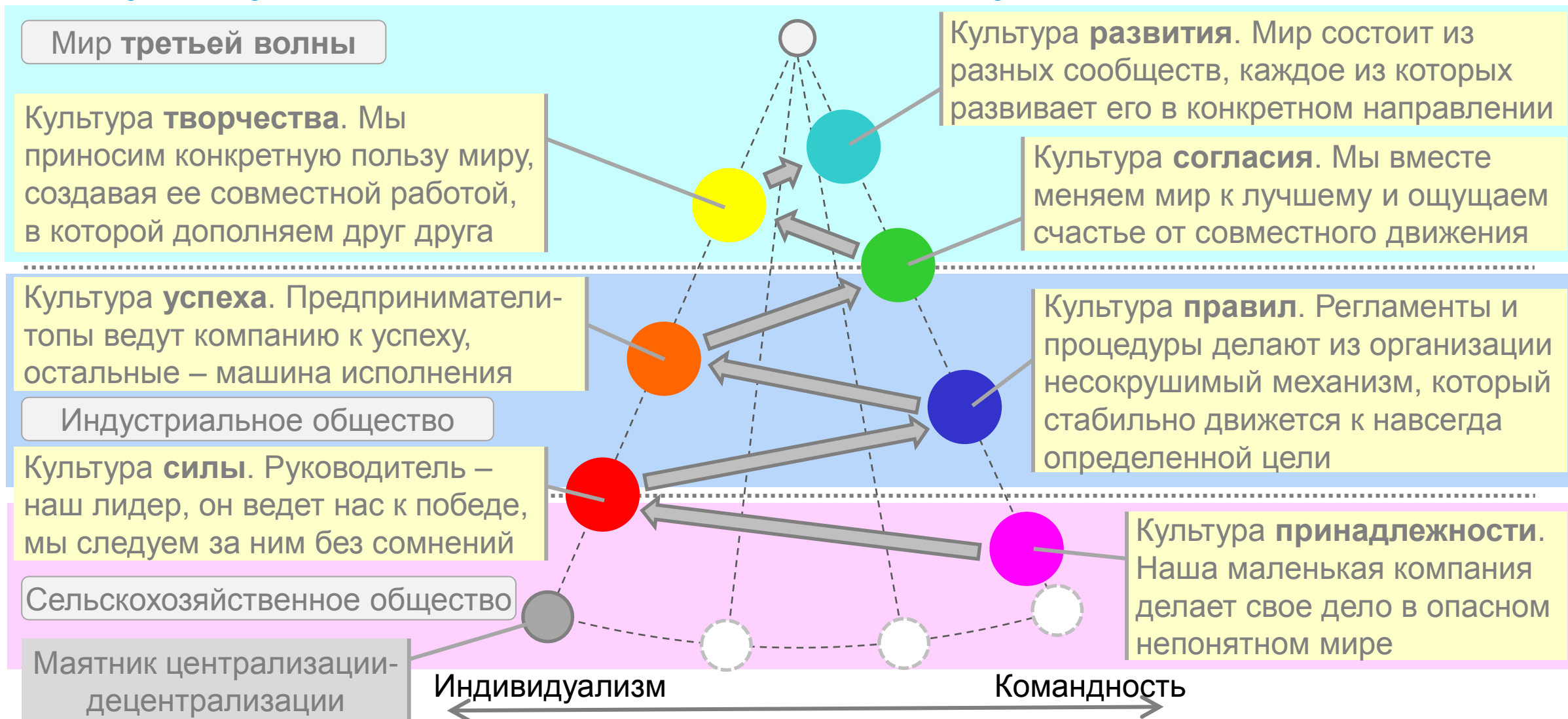
Написать предложение заказчику



Новые качества на каждом уровне

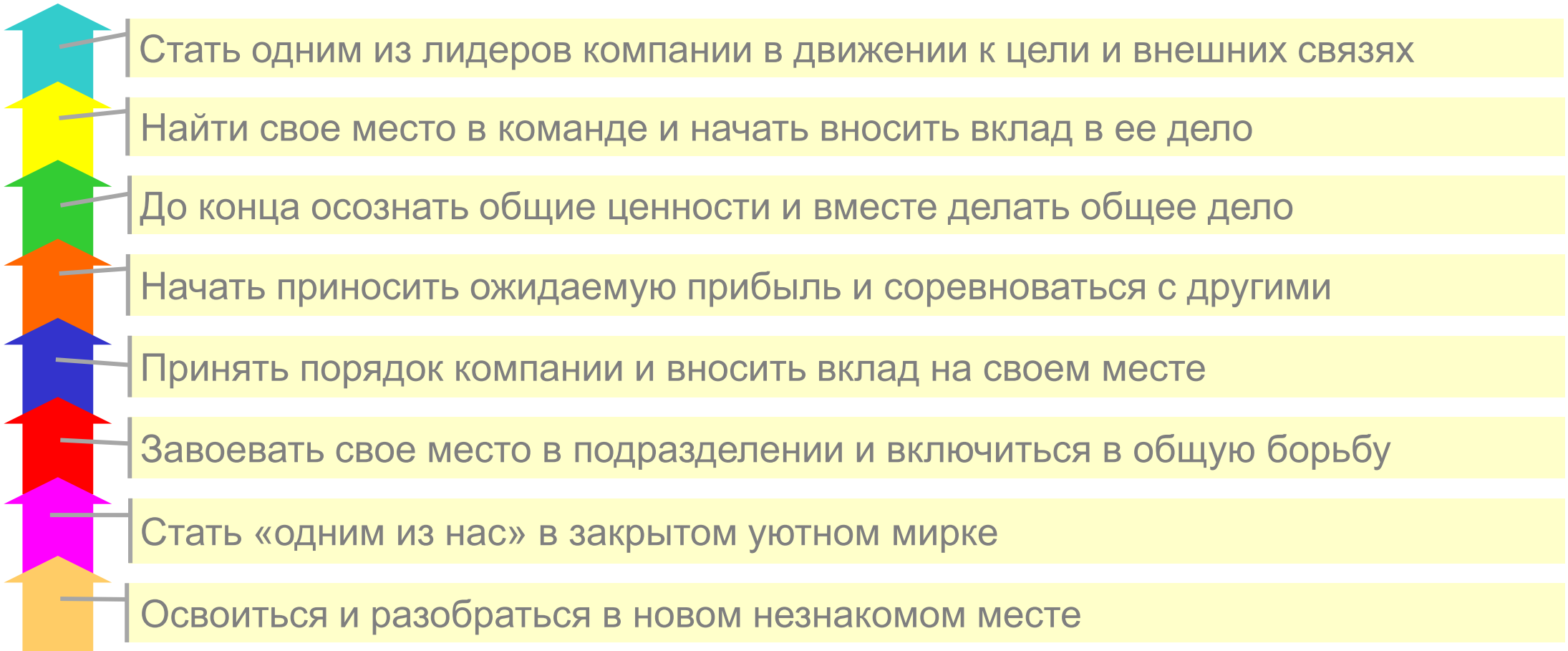


Культура организаций разного уровня



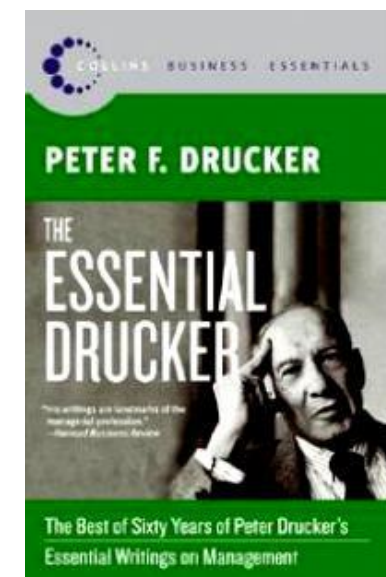
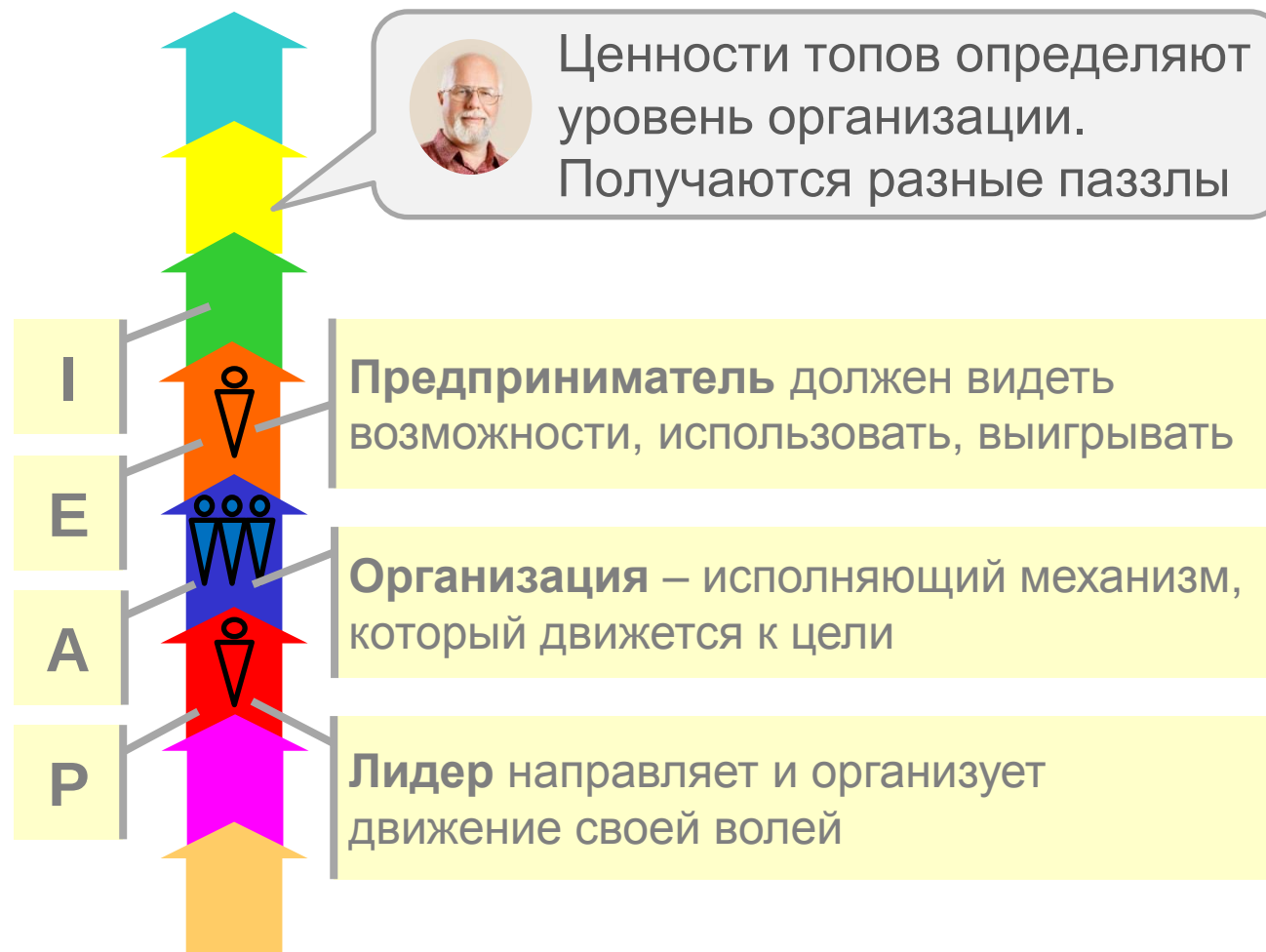
На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

Вписаться в коллектив – разные представления

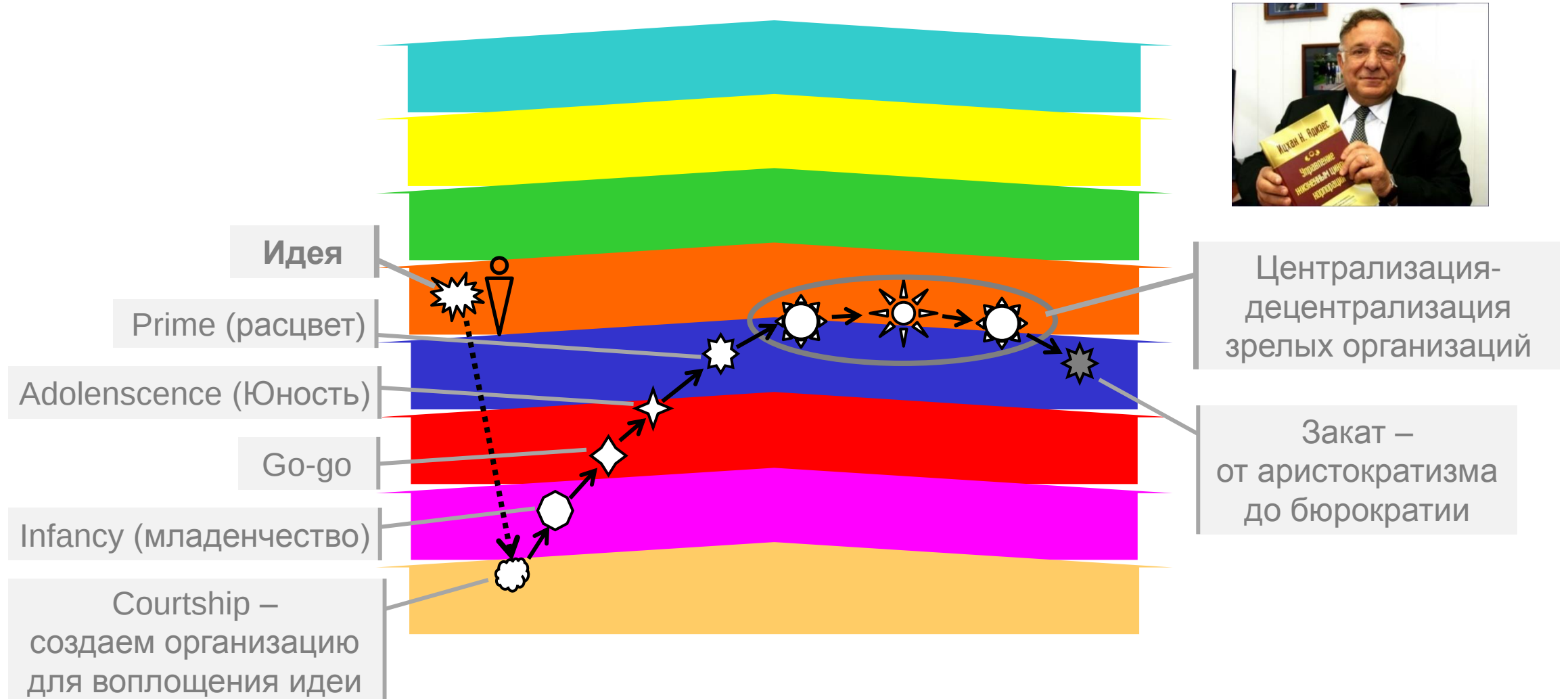


Когда Вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

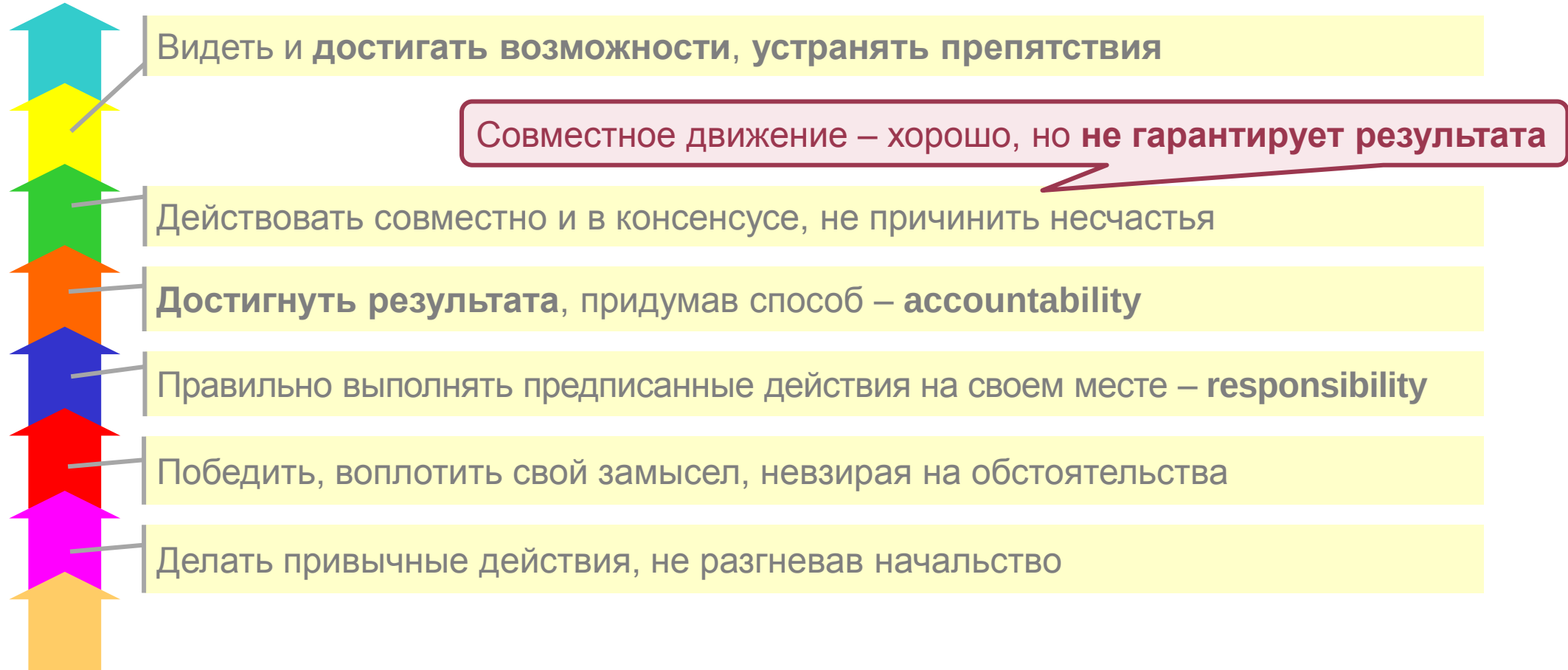
Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



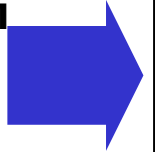
Жизненный цикл корпорации по Адизесу



Эволюция понятия ответственности в организации



Какая культура нужна вашей компании?

Культура	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
Правил 	Изменение регламентов, определение в них зон инициативы	Эффективные регламенты на основе научно обоснованных методов	Соучастие в великом деле, миссии организации
Успеха 	Инициатива топов, менеджеров и продающих подразделений	Лучшие практики, инициатива и мотивация менеджеров, KPI	Различные системы мотивации
Согласия 	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Контроль и метрики потока ценности и регулярная ее поставка	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



Подумайте, какой вариант нужен компании для успеха в бизнесе

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



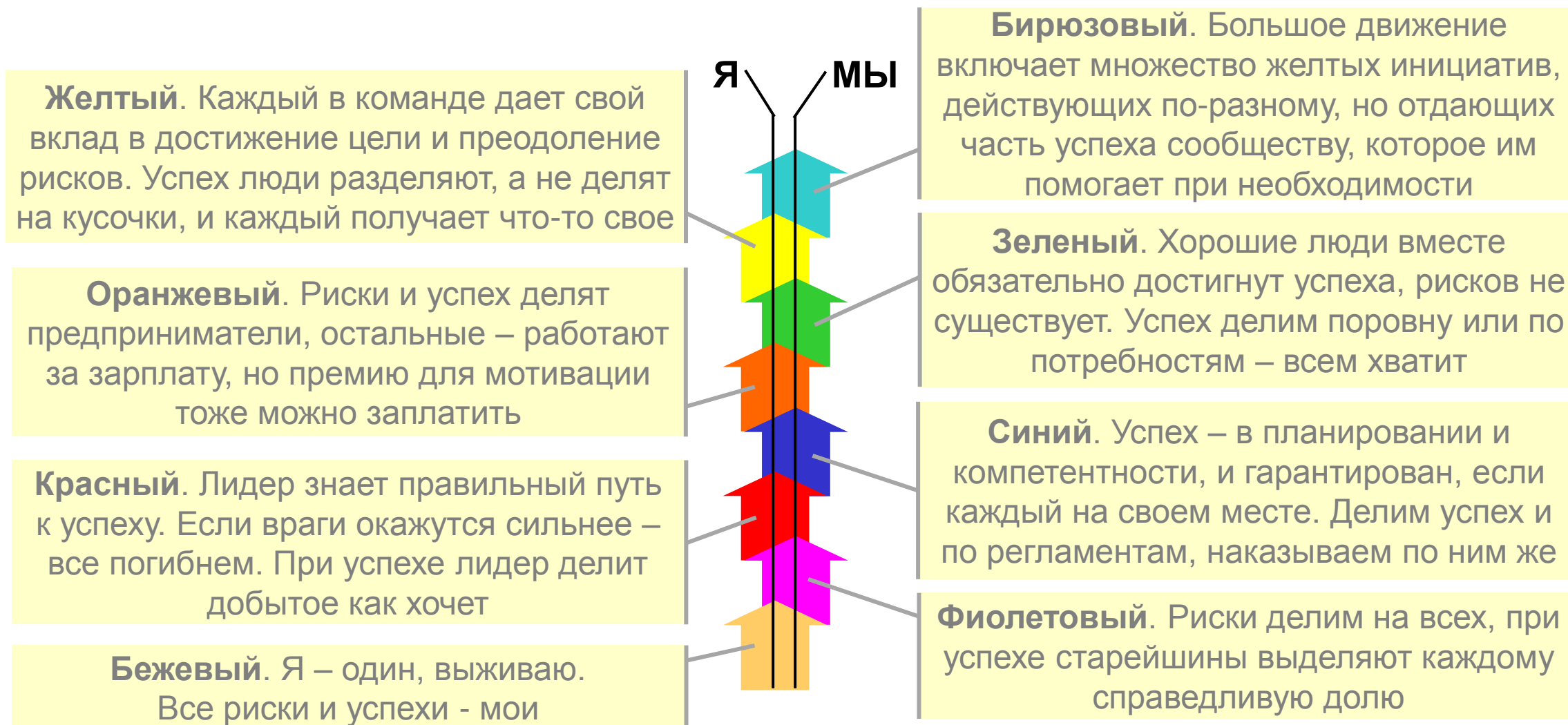
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «*Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой*» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Справедливость: разделение рисков и успеха

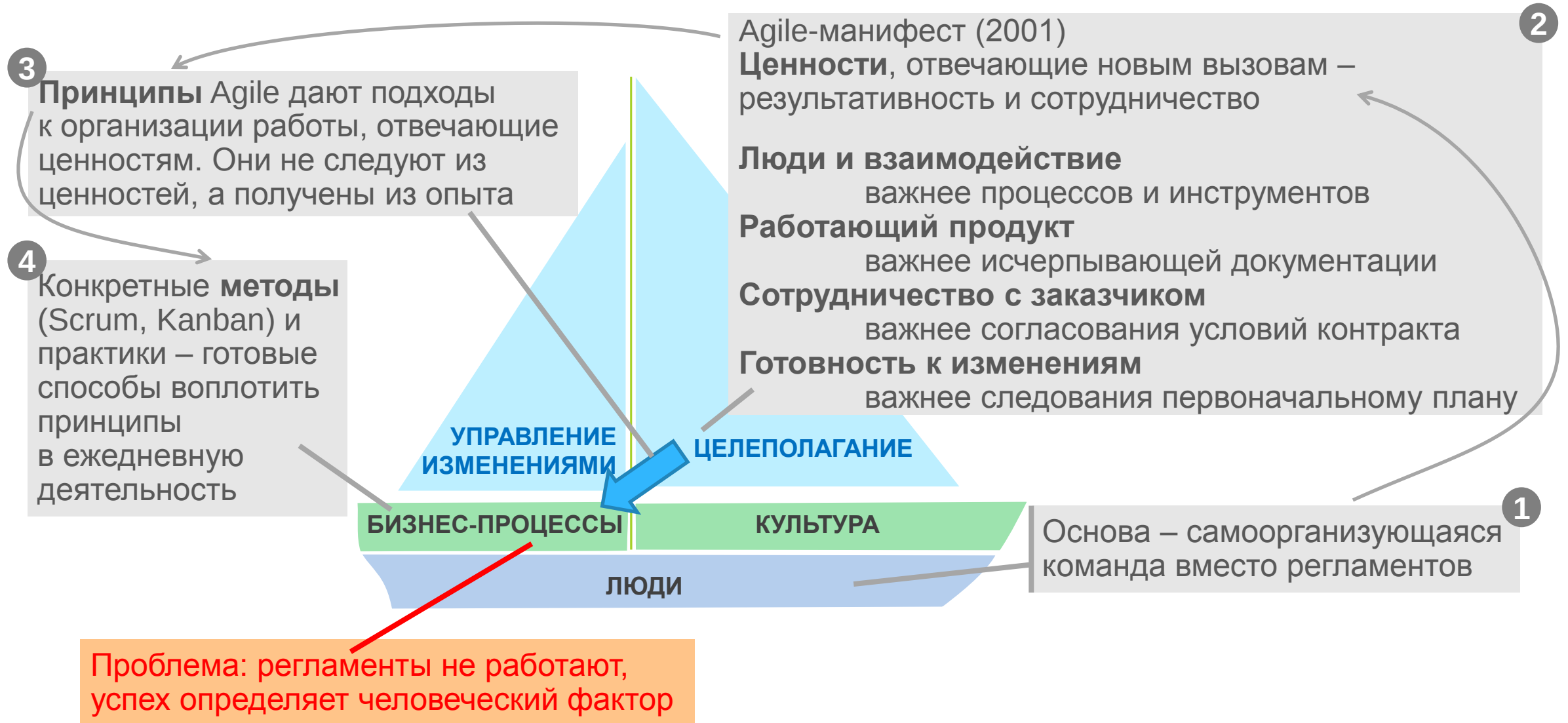


Agile – ответ IT на вызовы цифрового мира

IT столкнулась с этим вызовом раньше других

- Разработка софта – НИОКР, а не производство
- Решения рядового разработчика влияют на успех всего проекта
- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х и обосновано **Томом ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987)
- Этому не поверили и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP
- Эксперимент окончился неудачей:
 - Стоимость выросла многократно без гарантий успеха
 - Обеспечить реакцию на изменения требований не получилось
- **Появление персоналок кратно усилило вызовы**

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



Scrum: три шага реорганизации

1. Разделение руководителя-предметника и руководителя-менеджера
 - Положило конец спору, кто должен быть руководителем проекта
 - Резко снизило требования к руководителю по совмещению профессиональных (предметных) и менеджерских (soft skill) компетенций
2. Нормативно закрепил эффективный способ управления – помощь самостоятельным людям в организации вместо микроменеджмента
 - К такому способу призывает множество книг по управлению...
3. Сделал короткий цикл поставки ценности с обратной связью

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile



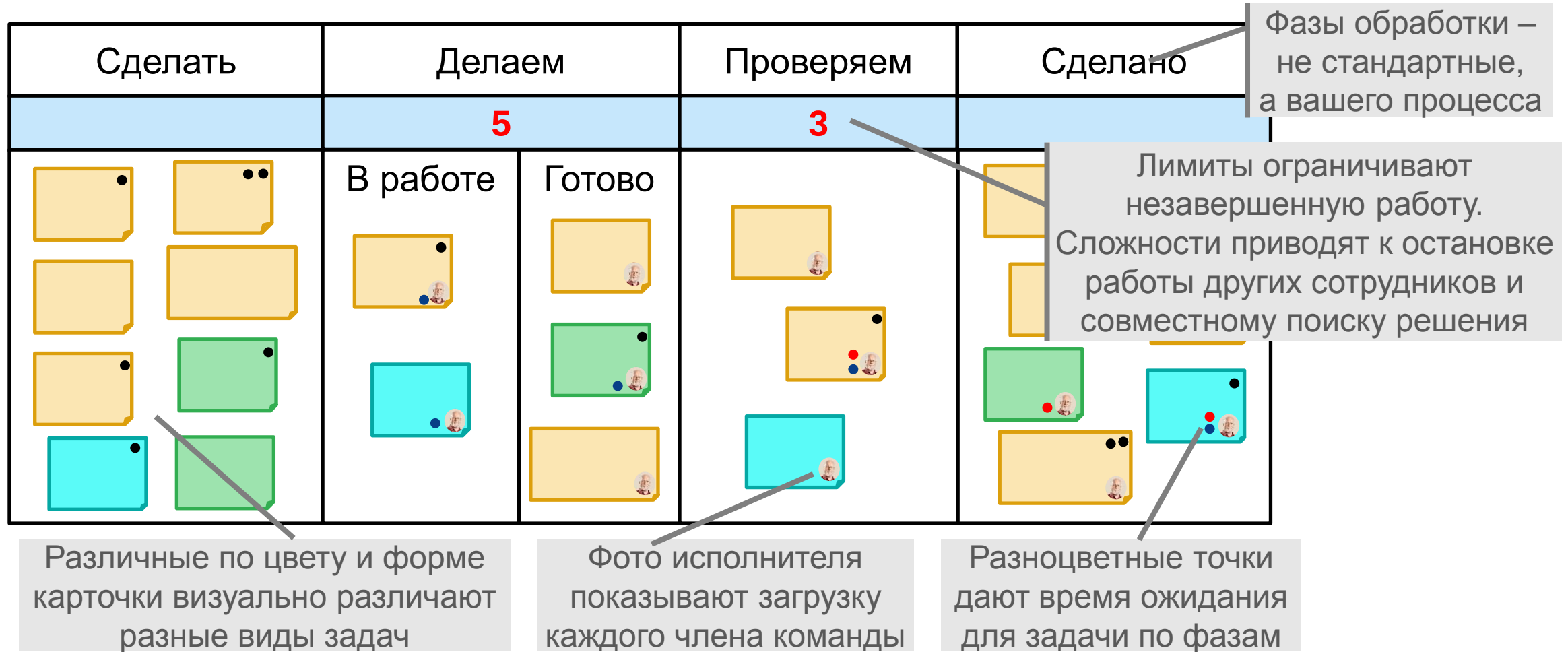
Scrum сочетает **самореализацию** участника команды с достижением **результативности проекта**

Замена менеджеров в Scrum



Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

Kanban – организация обработки потока задач



Канбан-доска департамента в Банка России

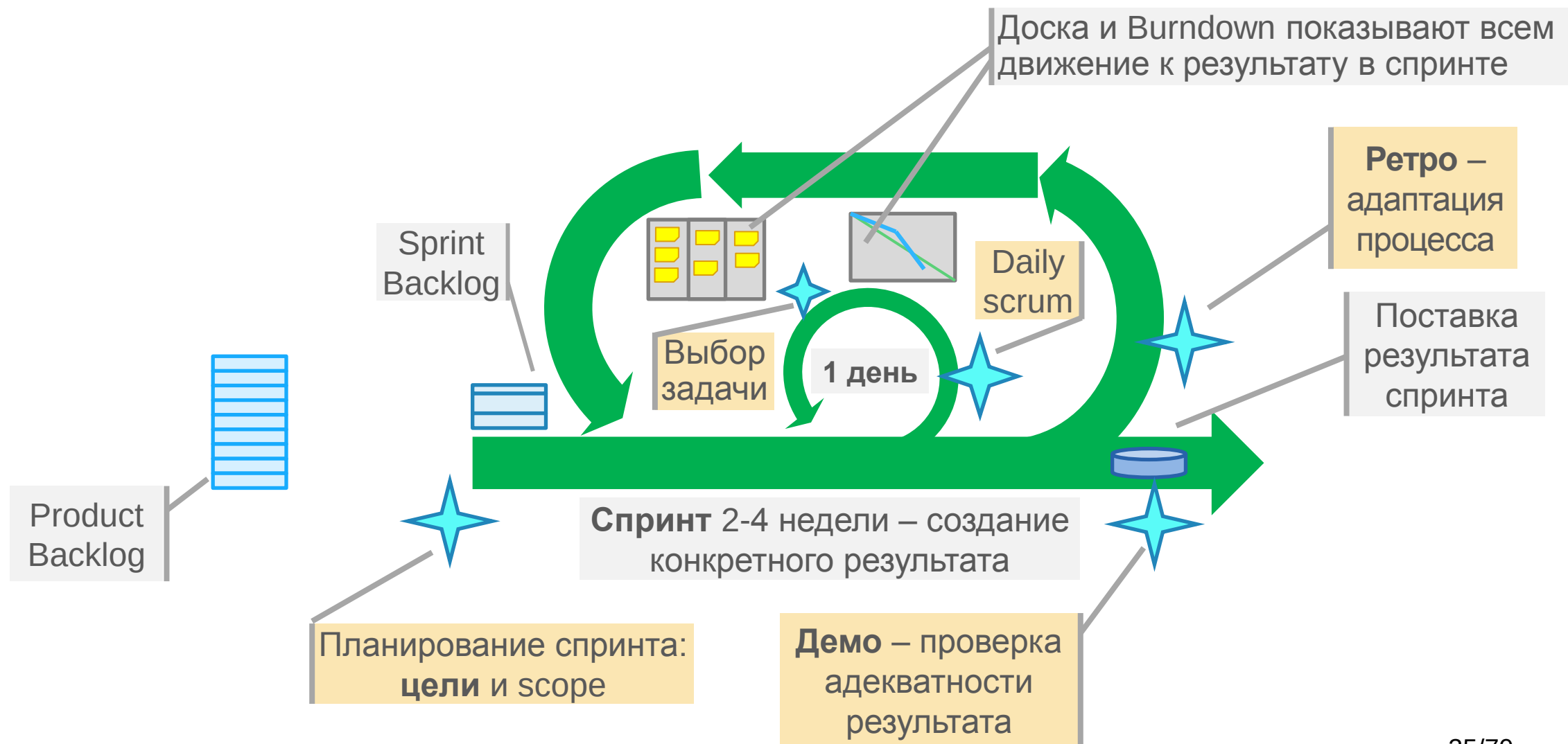


Из [выступления Светланы Ивановой](#) руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.

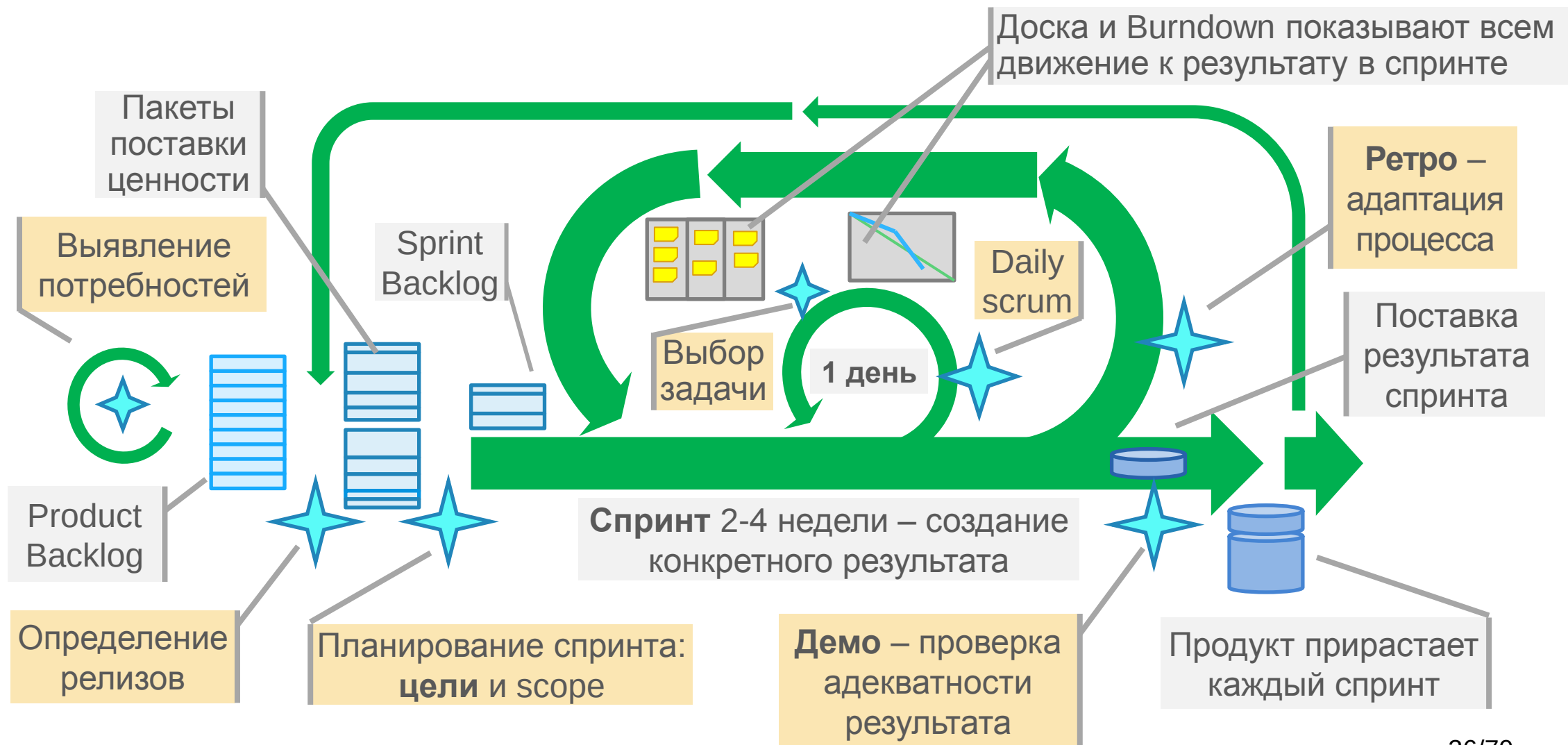


На доске можно увидеть применение приемов с предыдущего слайда. В докладе об этом рассказано детально

Scrum – итерация поставки ценности



Полная схема процесса Scrum



Kanban – организация обработки потока задач

Производственный Kanban Тойоты был адаптирован для IT. Позднее адаптировали Lean, сейчас развивается **LeanKanban**

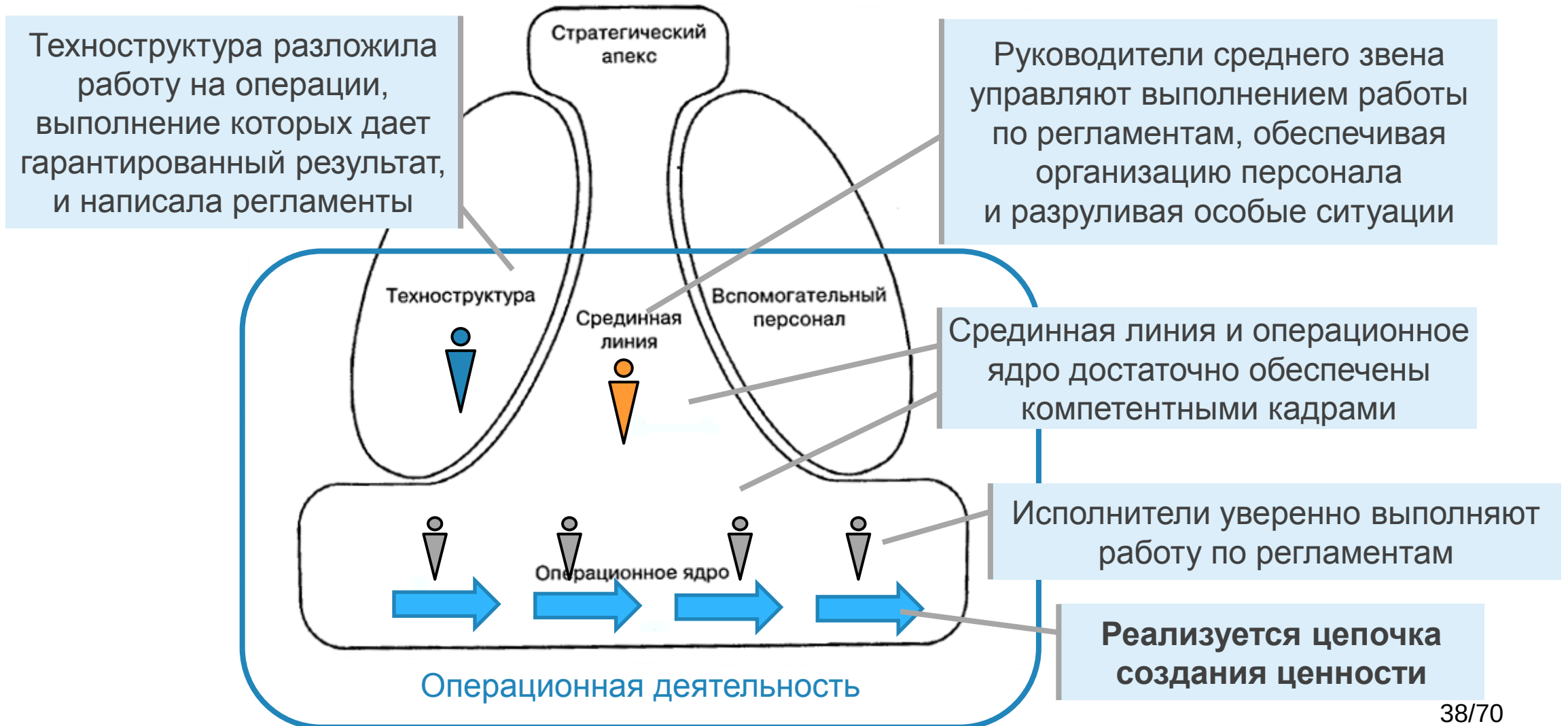
Шаги **эволюционного развития** вместо революции

1. Визуализируем на доске **существующую** обработку потока задач: проявляем все скрытые работы, эмпатия к доске
2. Переход к вытягиванию, **постепенно** ограничиваем незавершенное через WIP-лимиты, воспитываем культуру помощи
3. Метрики, их анализ и перестройка потока на их основе
4. Масштабирование системы: вверх на компанию, горизонтально к смежникам по цепочкам и каденции для синхронизации зависимостей

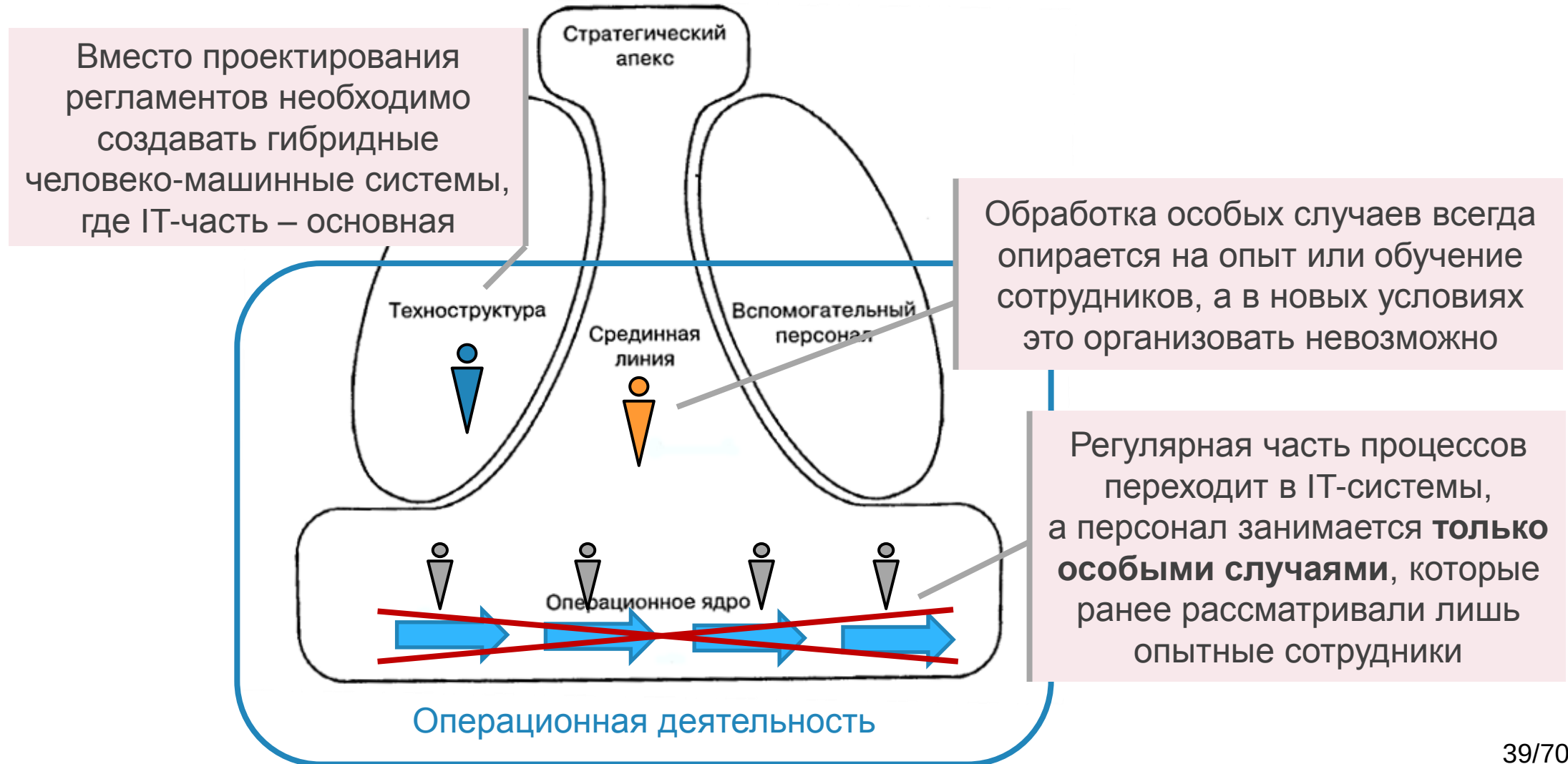
Новая культура и ценности постепенно прорастают в процессе эволюции



Операционная работа в стабильных условиях

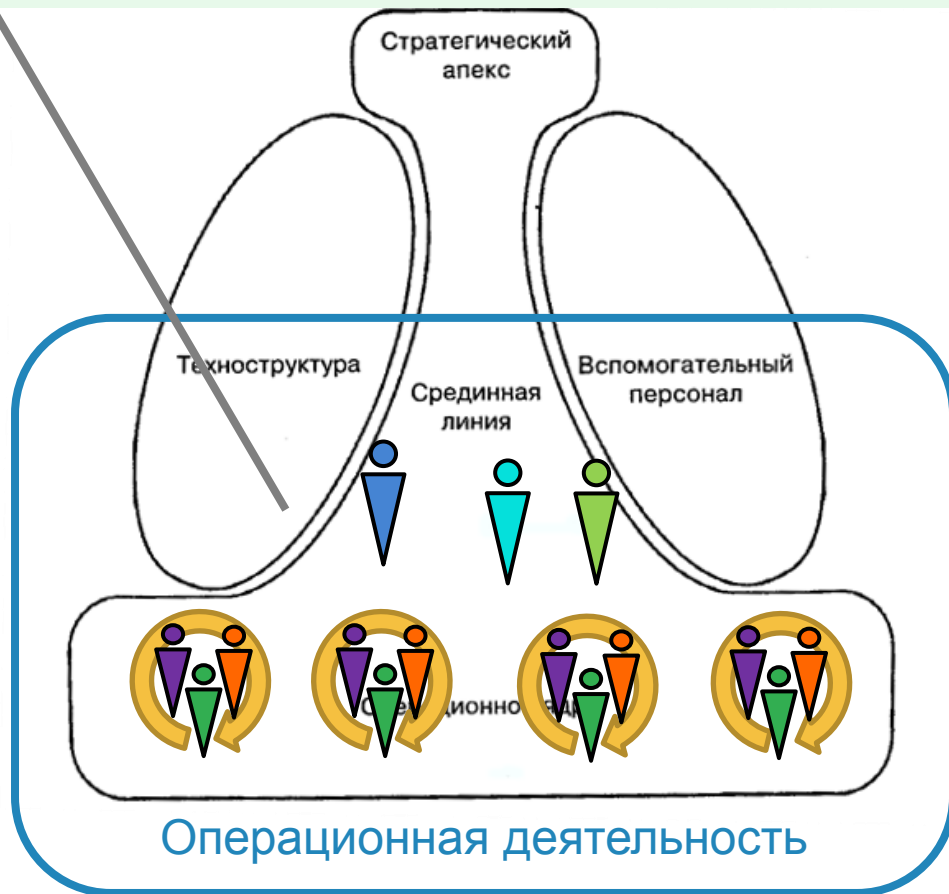


Цифровизация обесценивает регламенты



Какие цепочки нужны Вашей компании?

Перестройка **только исполнения**: вместо длинных цепочек – продуктовые команды и разделение ответственности за продукт, организацию и технологии



Создаем команды изменений в компании, а производство меняем лишь частично: команды продаж и новых продуктов



Основная ошибки внедрения – взять частично

- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- **Надо вместо исключения элементов – адаптировать их** или создавать свои конструкции, обеспечивающие требуемую функцию



Внедрять Agile как покупать модный гаджет – может быть опасно для организации.

Agile надо использовать по назначению

Дальнейшее развитие Agile

- Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
 - **Lean** для совершенствования процесса
 - **Value Stream** для учета продвижения проекта
 - Практики проектного управления
- Масштабирование – **Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe**
- Разработка гибридных методов управления
- **OMG Essence: каждому проекту – свой метод**, он адаптирован для системной инженерии (Анатолий Левенчук)
- Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



Но для сложных проектов задача не решена

Agile и культура компании

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат. Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в **некоторых** больших Open Source проектах. **Agile Manifesto 2.1**

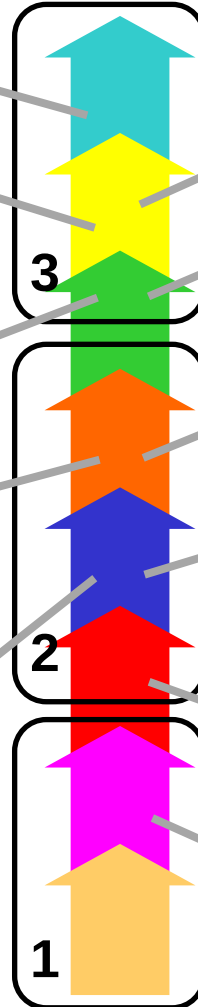
Scrum обеспечил **результативность** самоорганизующихся команд

Зеленый протест против не работающих регламентов – **Agile Manifesto**

Проблема: программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

RUP – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



Сочетание фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

Processes and tools



Individuals and interactions



Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation



Working software



Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation



Customer collaboration



Partnership elaboration

Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan



Responding to change

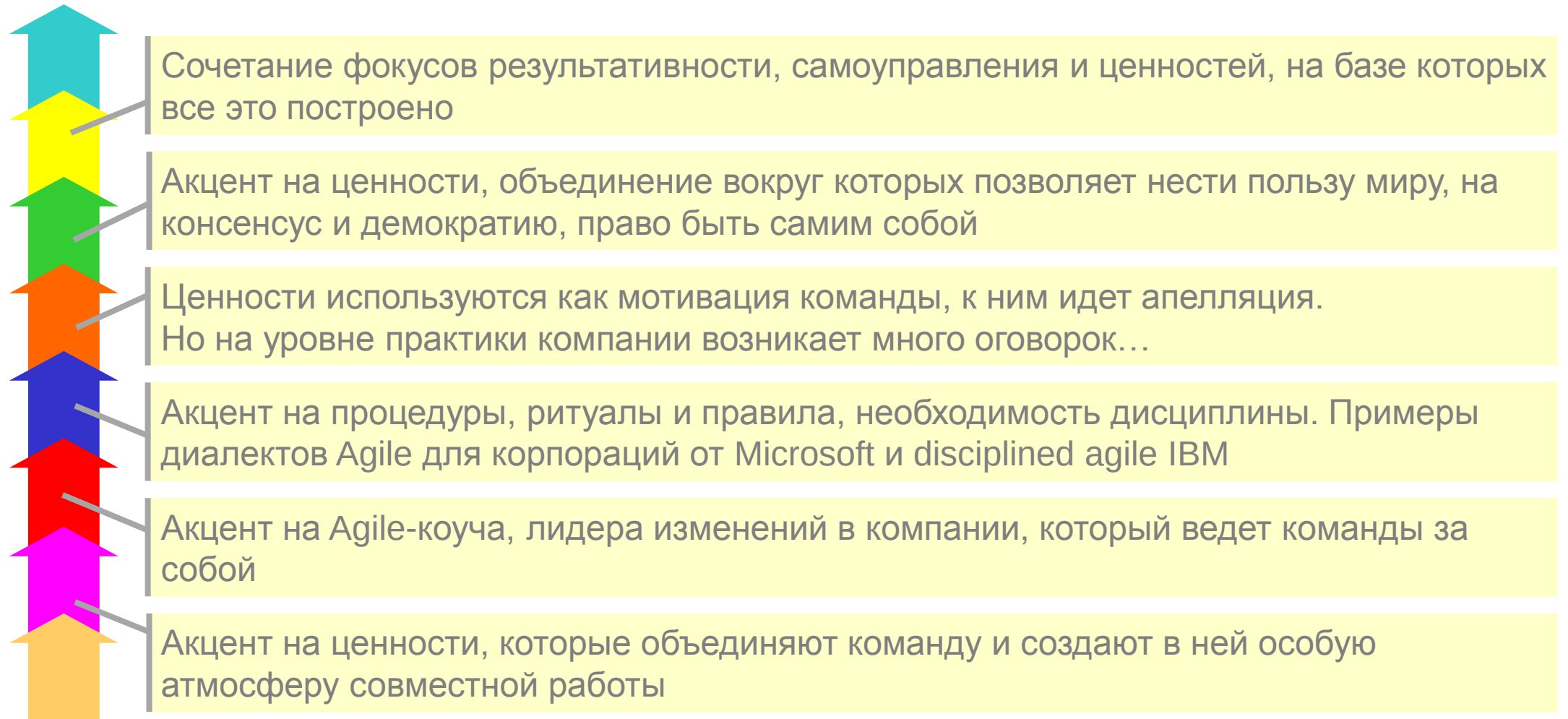


Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

Восприятие Agile – акценты разных уровней



Agile-трансформация и культура

- IBM: собственный вариант disciplined agile и design thinking позволили внести инициативу во всей корпорации
- Сбербанк и Альфа-банк: похожие, из одной отрасли, но очень разные
 - Сбербанк – попытка организовать ареал нового после того, как традиционный менеджмент вышел на пределы возможного, и не дал нужной гибкости
 - Альфа-банк – островки революций, команд, работающих по-новому и поддерживаемых топами, явный акцент на новые ценности ([видео](#))
- [InfoWatch – изменение культуры](#) «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить, в какой культуре Вы будете это делать
И это – потенциальное место для HR

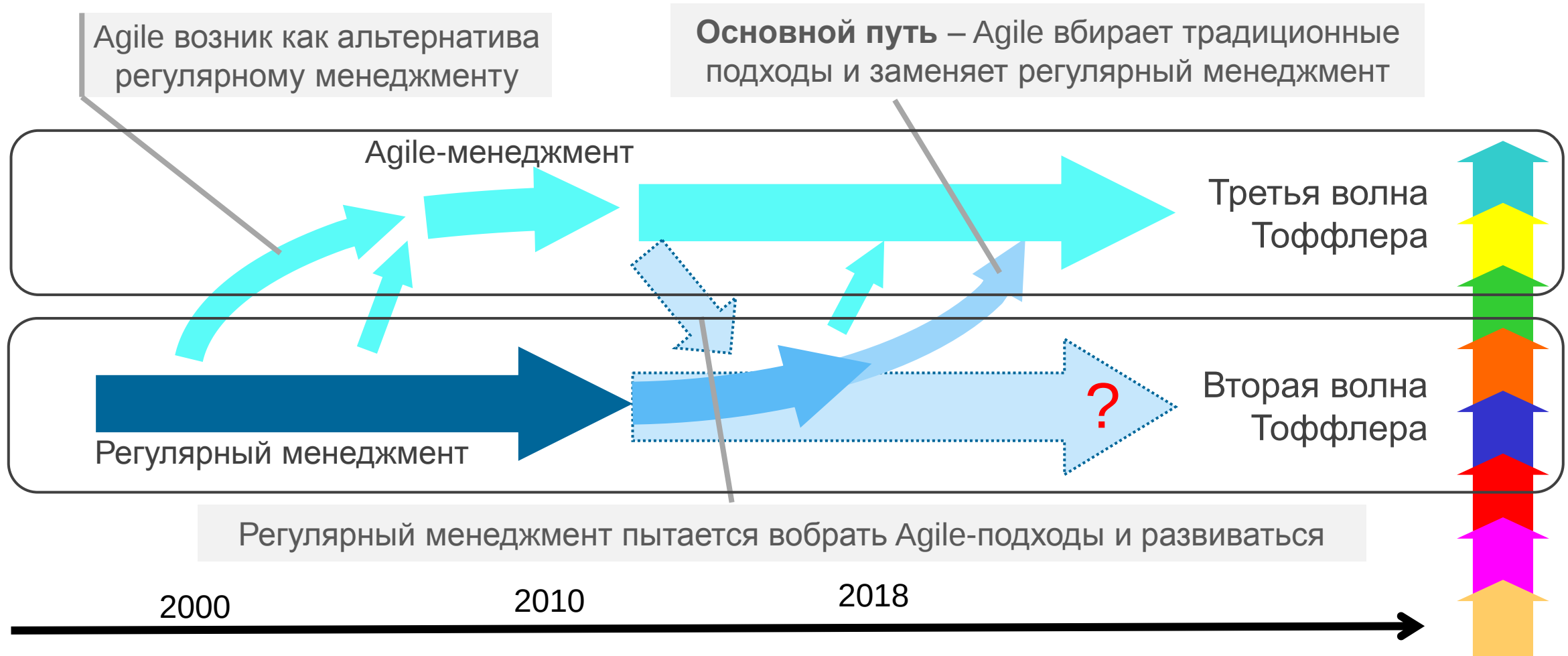
Еще немного кейсов Agile

- [Издательство Манн, Иванов, Фабер](#) – две итерации Agile
- Agile в школе – [реорганизация уроков \(видео\)](#),
- Производственные компании: [строительная плитка](#), [литейный завод](#)
- [Сеть стоматологических клиник](#)
- Agile в [Центральном банке](#), в [Самарском пенсионном фонде](#)
- Росатом – [адаптация АЭС к европейским требованиям](#) и не только
- Разработка новых продуктов: концерн Калашникова, [Северсталь](#)



Кейсов много, организации идут разными путями.
Во многих случаях не срабатывает изменение культуры
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

Agile и регулярный менеджмент

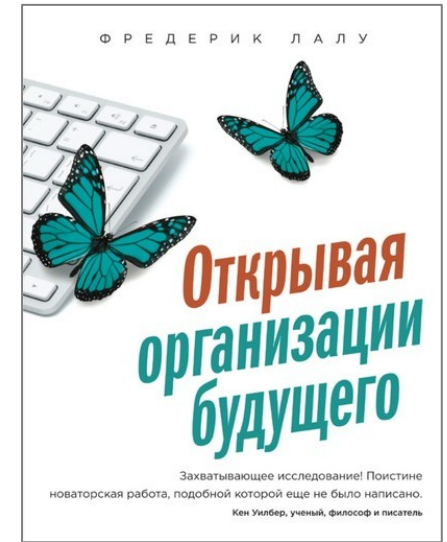


Бирюзовые организации – другой
путь в культуру цифрового мира

Бирюзовые организации – ответ новому mindset



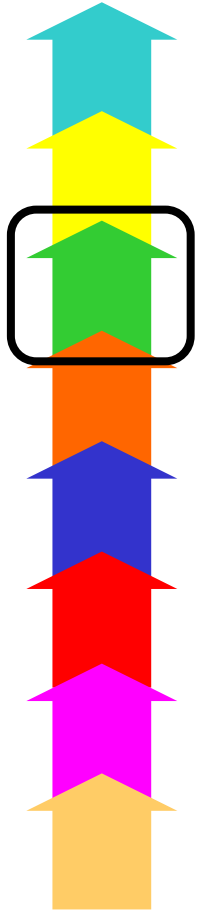
Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х



- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека

Желтый по Спиральной динамике.
А перевели **teal** как бирюзовый

Эволюция организаций. Зеленый уровень



- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало не хватать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.



Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

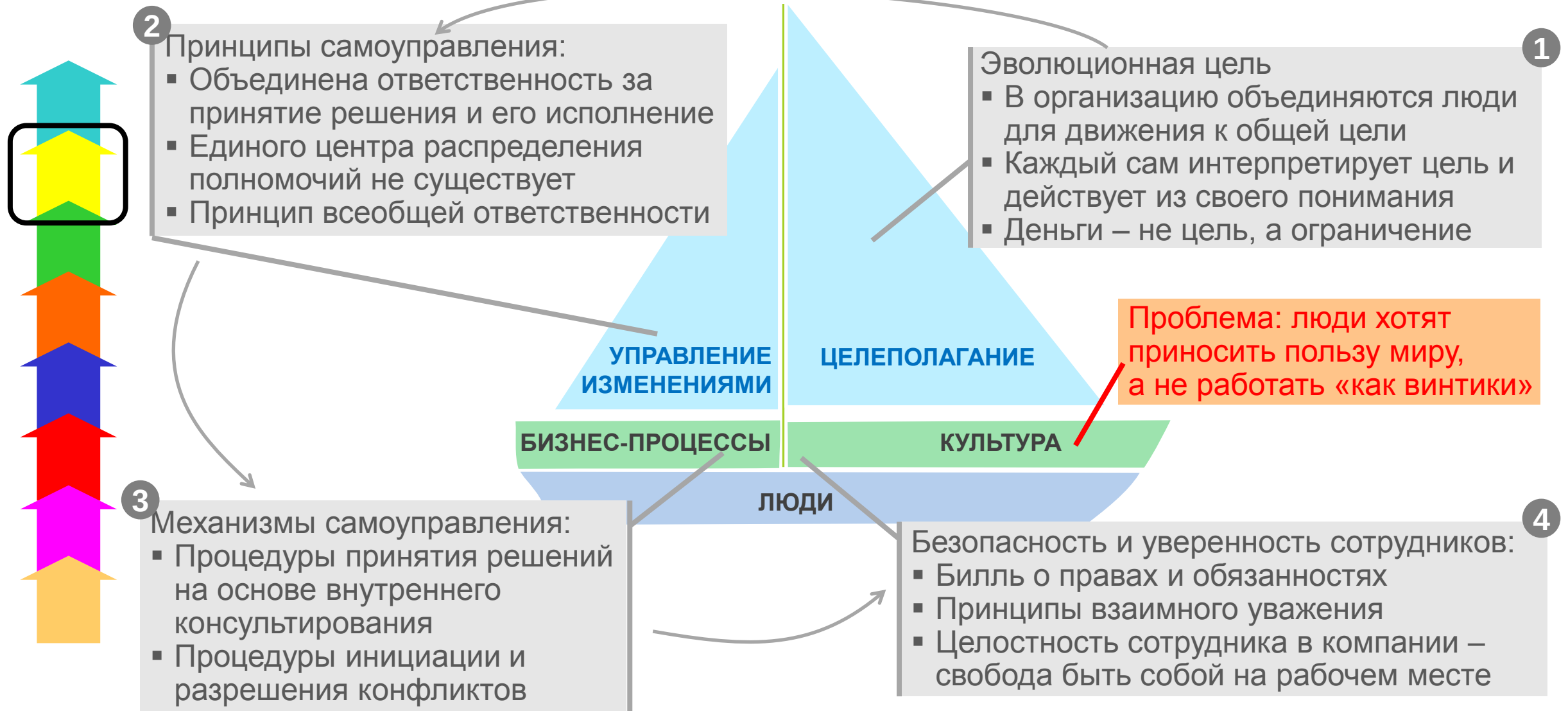
Заблуждения касаются и организации в целом

- Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, не существует центра распределения
- Неверно, что самоуправление – лишь эксперимент. Существует множество организаций, которые работают так с 1950-х. Они действуют, причем часто **эффективнее традиционных**



Действующие механизмы желтого уровня оказываются куда **более сложными**, чем думали на зеленом уровне

Конструкция бирюзовых организаций



Личные цели и цели организации или команды

- Организация, команды и проекты – имеют цель
- Цель поставили основатели или **инициаторы** – и **позвали других**
- **Цель стала контрактом** для сотрудничества людей – так цели организации **отделяются** от целей основателей
- С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

- Видишь **проблему** – **прими меры** к ее устранению
- Видишь **возможность движения к цели** – **действуй**
- **Информируй** других о планах, **учитывай** их мнение, но **решение принимай сам**
- Не действуй деструктивно



Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованны с окружением.

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам
- Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- Надо договориться, **найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

Бирюзовые организации – креативным командам

- Множественность мнений и лидеров – делают команду сильнее
- Каждый **может** стать **лидером**, но он **должен увлечь** других
- Предлагаешь – будь **готов реализовать**, а не рассчитывай на других
- **О планах – рассказывай**, иначе можно упустить важное или нанести вред достижению общих целей
- Различаем **мнения и возражения**
 - Мнения – что можно сделать лучше или больше или иначе – просто учитываем
 - Возражения – о возможном вреде от реализации планов, с ними работаем
- **Конфликты** – конструктивны, они **решаемы в рамках общей цели**



Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально

Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

- Самоуправление и самостоятельные решения
 - Организация состоит из кругов, которые структурируют работу, а не людей
 - Единица работы – роль, с которой связаны назначение деятельности, обязанности и ожидания к другим ролям
 - Для организации работы используются 4 роли (а не 2, как в Scrum)
 - Сотрудник компании играет много ролей
 - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (можно только снять с роли).
 - Прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а также способы решения конфликтов и другие процедуры
- Это позволяет **не изобретать механизмы, а использовать готовые**



Есть другие шаблоны – [социократия](#), [Collab](#)

Новые организации в России и рядом – ДА

- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
 - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
 - Это подтверждает Валерий Разгуляев (ВкусВилл)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** и Business Agility
 - Кроме публичных примеров ([ВкусВилл](#), [Альфа-Банк](#), [Сбербанк](#), [MindBox](#), [Кнопка](#), [Доктор на работе](#), [Райффайзенбанк](#))* есть много частных экспериментов
 - Многие элементы складываются в традиционном управлении, что видно из книги Марка Розина «Успех без стратегии» (2011), это я разбираю в [конспекте](#)
- Внедрения Agile за пределами IT-отрасли в России – на фронтире мирового движения



* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

Как изменять компанию

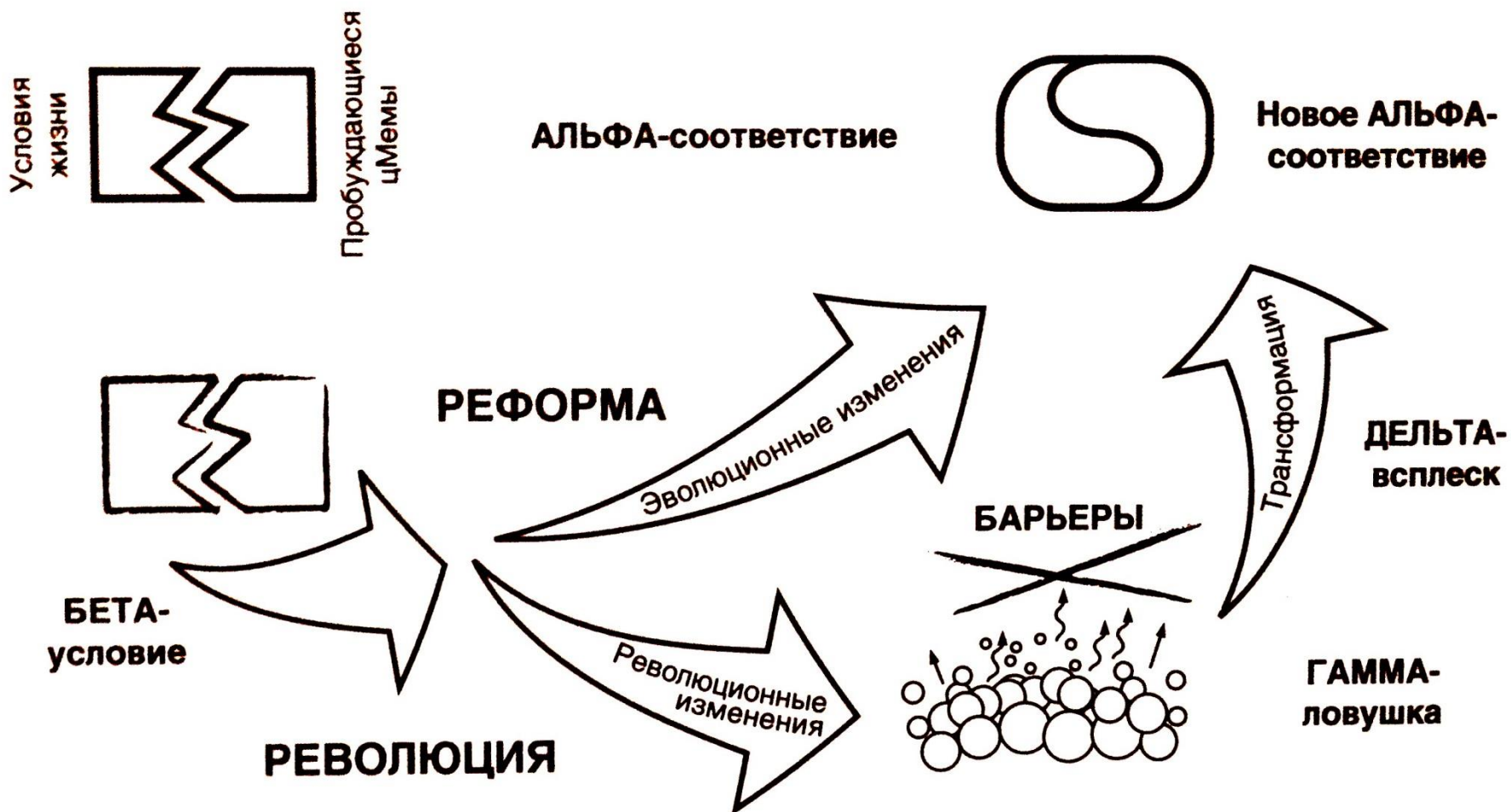


Можно внедрять новые понравившиеся методы, как покупаешь новые гаджеты.
Это прикольно, но может быть опасно для компании

Намечаем будущее и путь к нему

- Существующая карта организации: культура, цепочки создания ценности, сложность областей
- Точки и сила основных вызовов и проблем, горизонты для решений
- Целевой образ организации и вехи на пути к нему
 - Где будем проводить культурную трансформацию и какую именно?
 - Будем ли принципиально менять цепочки создания ценности и как?
 - Какие новые методы и практики менеджмента будем применять?
- Намечаем острова изменений, ожидаемые результаты и способ изменений: эволюция или революция в организации или на островах
- Определяем свое место на пути

Эволюционное и революционное развитие



Варианты изменения управления

- Организации индустриального мира
 - Старый путь: синий регулярный менеджмент, оранжевое предпринимательство
 - Разморозить инициативу масс на синем практиками Agile и бирюзовых организаций
- Остановка на границе: зеленое человеческое лицо и старое управление
 - Ответ на дефицит исполнителей – приходит mindset поколения соцсетей
 - Из соображений "нанесения добра персоналу" или имиджа
- Путь в цифровой мир – на желтый уровень
 - Ставка на самоуправление команд чтобы обеспечить гибкость и эффективность
 - Соответствие стандартам отрасли цифрового мира – ответ на все вызовы

Startup-контракт

- Сотрудник приходит в команду, чтобы участвовать в создании продукта, в успех которого он верит
- Он согласен усиленно работать за не слишком большие деньги и рассчитывает на долю в будущем успехе продукта
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в создание продукта
- Удовлетворение от работы в команде единомышленников вторично



Есть проблема: не все хотят быть предпринимателями и принимать риски
Разным людям нужно разное счастье

Контракт на счастье

- Сотрудник приходит в команду искренне работать на общие цели
- Компания обеспечивает ему условия для счастья на работе – самореализация, состояние потока, хорошие условия
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в достижение целей
- Деньги – комфортные и справедливые, но они – не основное



Александр Горник (Mindbox) на AgileDays-2019: Новая контракт – вовлеченная работа против условий для счастья на работе. Не стесняйтесь требовать от компании выполнения этого контракта!

Готовы ли вы к культуре желтого уровня?

- Хочет ли руководство и сотрудники, чтобы команды работали как организаторы праздника в фильме «Карнавальная ночь»?
- Готовы ли вы признать, что вопрос «Кто виноват» не имеет смысла?
- Готовы ли вы работать, когда поручить дело другому невозможно?
- Готовы ли вы к тому, что любой сотрудник может расширить круг обязанностей любого другого в соответствии с процедурой



Конечно, это – не полный тест
Но это – хорошие маркерные вопросы

Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове** изменений
- Мир вокруг основа нового устроен по-старому, поэтому необходимо:
 - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
 - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
 - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
 - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
 - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
 - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство

Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- Развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных команд, в работе которых сочетается **результат для других и самореализация**
- **Agile** – новая технология управления в IT в ответ на новые вызовы
- Новые технологии управления требуют **технологичной коллективной коммуникации** для **совместной умственной и творческой работы**
- Быстрые изменения общества требует **новых технологий обучения**
- В этом мире необходимы компетенции развития, управления обучением, самоопределения и другие



Намечайте **свой** путь: нет цели обязательно развиваться здесь и сейчас, но и постоянное погружение в текучку оставит вас в прошлом

Интересно? Обращайтесь!

Я рассказывал **целостную сборку** из многих концептов

- Хотите **разобраться подробнее** в их сочетании – **обращайтесь**
- Нужно разобрать конкретные кейсы – **обращайтесь**

Я готов служить **навигатором** по миру Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамике – всему, что сейчас изменяет менеджмент



STEP IR
МЫ ЗДЕСЬ

Шымкент
Горный курорт AlmaTau
www.stepir.kz

**13-16 июня
2019**



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#), [бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)