

Новые смыслы: меняем смысл старых слов или придумываем новые?



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
методов самоуправления и моделей soft skill

IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>



ПИР-2025, Москва



Мой опыт и знания

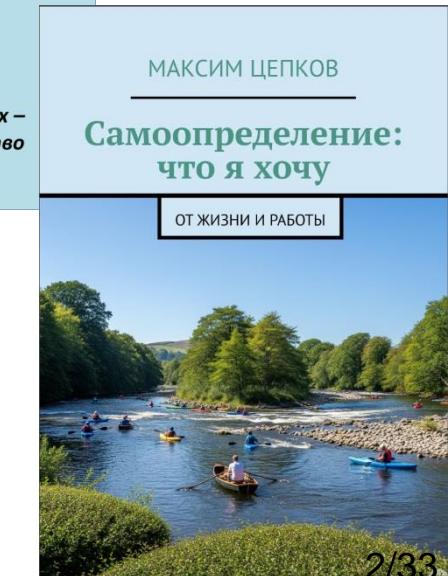
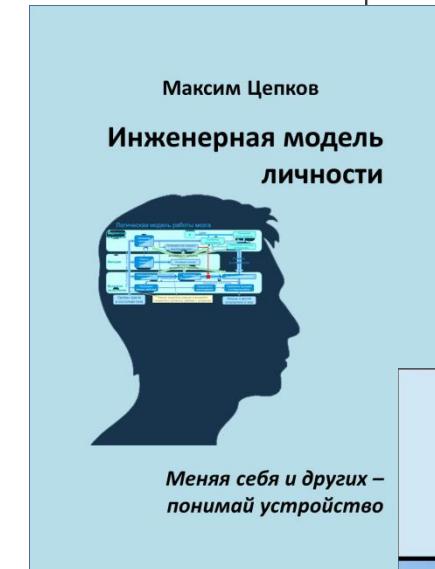
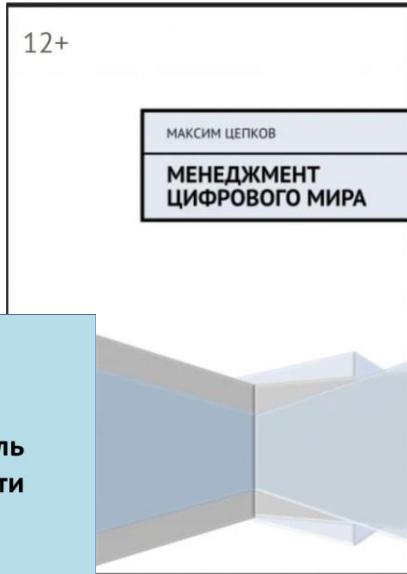
Создание и внедрение больших корпоративных систем (30 лет)

- Знание практик операционного управления и ведения проектов в коммерческих и государственных организациях и банках
- Опыт управления проектами в ИТ: от инженерного подхода и РМВОК – к современным Agile-методам (с 2007 года)
- Опыт перестройки организаций при внедрении систем

Навигация в менеджменте цифрового мира

- Agile и самоуправление: бирюзовые организации, холакратия и социократия ([книга, статьи и выступления](#))
- Модель [спиральной динамики](#) (с 2013) и другие [модели soft skills](#), [модели личности](#) ([книга](#)), и [самоопределения](#) ([книга](#))
- СМД-методология и развитие СРТ при переходе в цифровой мир

На моем сайте mtsepkov.org – выступления, блог, статьи, заметки с конференций и много других материалов



Процессы развития смыслов и слов

1. Естественный процесс развития языка с развитием общества: жизнь меняется, это надо описывать, идут мутации языка в социальных группах, некоторые становятся популярными и закрепляются в языке надолго
2. Искусственный процесс маркетинга: создаем новые продукты и для распространения их – описываем новыми словами, отделяя от старых
3. Гибридный процесс научного освоения мира: выявляются новые смыслы, уточняются старые – старые термины мутируют, меняют значение
4. Искусственный процесс: создаем новые теории о способах организации и деятельности, чтобы научить – описываем их в существующих терминах, меняя их смысл, для эволюции или в существующих – для революции



Фокусом моего выступления будет четвертый процесс – выбор терминов для описания теорий, но второй и третий я тоже затрону

Что такое – корпоративное управление?

- 1910-е – **executive control**, рождение МВА: Administrator, не Manager
- 1960-е – Management, управление автономными подчиненными, деление на X и Y по Дугласу МакГрегору – исполнители и предприниматели
- 1990-е – Governance и Leadership: management все изучили, надо идти куда-то дальше и учить новому, ранее это было частью management

Взгляды на то, как создавать стратегию

Генри Минцберг «Стратегическое сафари», школы стратегирования:

- Школа дизайна – формирование стратегии как процесс осмыслиения
- Школа планирования – построение стратегии как формальный процесс
- Школа позиционирования – построение стратегии как процесс анализа внешнего контекста, три волны: военные, консалтинговые императивы, эмпирика Портера
- Школа предпринимательства – стратегия как процесс предвидения
- Когнитивная школа – построение стратегия как ментальный процесс (с оговоркой: в понимании мышления много мутного), познание как конструирование
- Школа обучения – построение стратегии как развивающийся процесс: инкрементальные шаги, инициативы, ретро по результатам
- Школа власти – построение стратегии как переговорный процесс
- Школа культуры – построение стратегии как коллективный процесс: мы – вместе
- Школа внешней среды – построение стратегии как реактивный процесс
- Школа конфигурации – построение стратегии процесс трансформации

Как донести новое до людей?

Задача. Мы создали новое: продукт, метод работы, теорию. Как донести ее до людей, чтобы они начали пользоваться?

- Акцентировать ли внимание на том, что это – новое, ведь новое не только привлекает, но и пугает?
- Использовать ли новые слова для новых смыслов, или лучше расширить смысл у существующих?
- Как избежать возврату к привычному поведению, неосознанному отказу от нового?

Авторы выбирают различные подходы.
В чем разница, что выбрать для конкретного случая?

Scrum

Ставка на новые термины

- Команда (team), а не группа или отдел
- Спринт (sprint), а не итерация
- Daily Scrum (дэйли), а не status meeting или планерка
- Бэклог (backlog), а не список задач
- Роли: Scrum master, Product Owner, Team member, **Agile-коуч**

Цель – **революция**: кинуть в новую жизнь, фокусировать на новых смыслах, избежать возврата к привычному

Канбан (в ИТ) пошел иначе: берем существующий процесс, проявляем скрытое и затем постепенно улучшаем, никаких революций

СМД: проблематизация компетенций через термины

- **Управление**: если вы понимаете устройство организации, то можете ее понять, не зависимо от вашей позиции в ней
- **Развитие** происходит тогда, когда субъект (человек или компания) делает то, что не делал раньше, и для этого пересобираешь себя
- **Проектирование**: создает не только целевое состояние, но и путь к нему
- **Проектируем развитие**: сначала придумать To Be, затем As Is, не наоборот, а затем – переход с учетом естественного движения
- **Цель** – это ты сам, действующий в будущем и не такой, как сейчас
- **Партнерские отношения** – это взаимное использование с выгодой

По моим воспоминаниям о консультациях **Бориса Марковича Островского**
В какой-то момент я понял прием и перестал удивляться

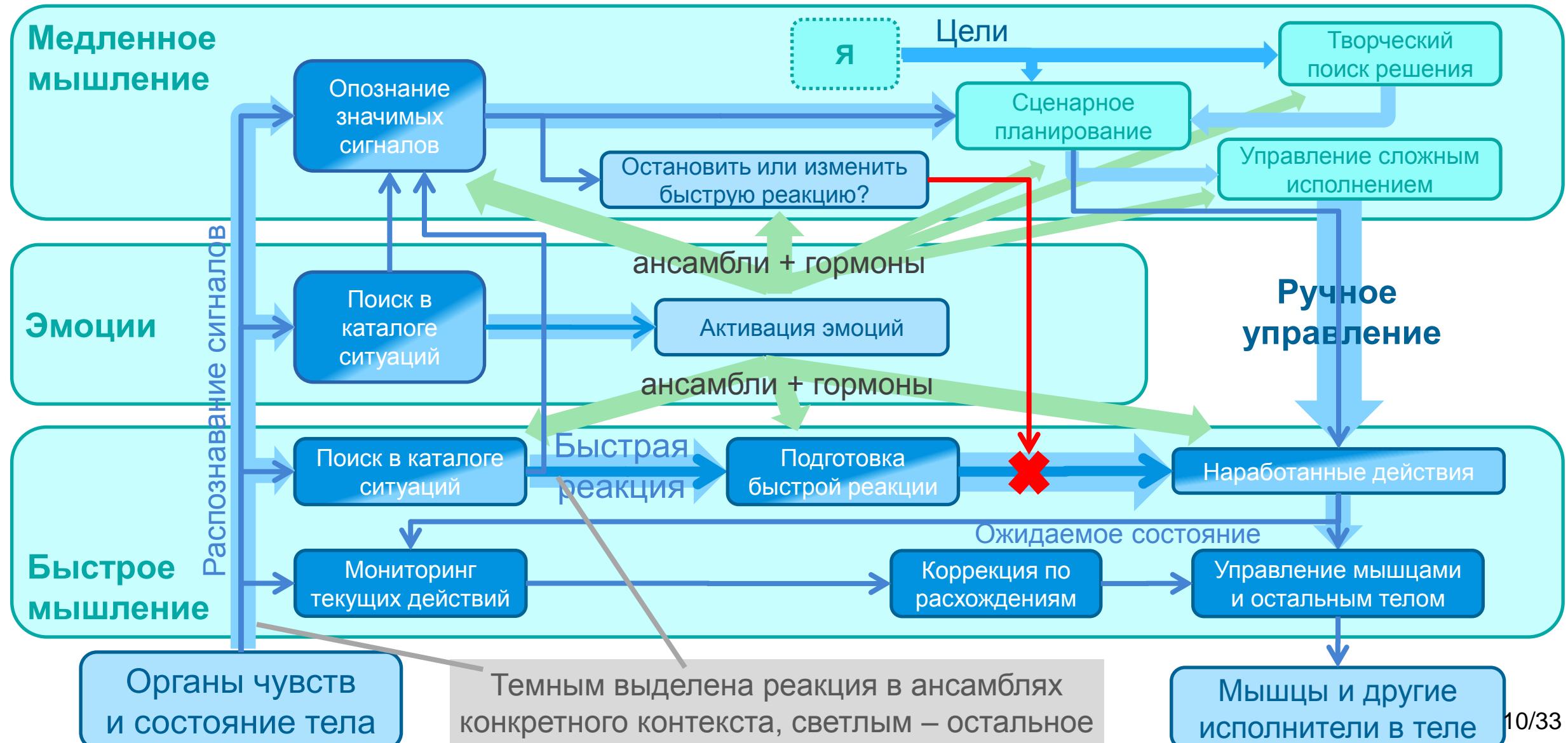


Нейрофизиология восприятия нового

По докладу **Анны Обуховой**
«[Как помочь людям меняться](#)» ([видео](#))
и другим материалам



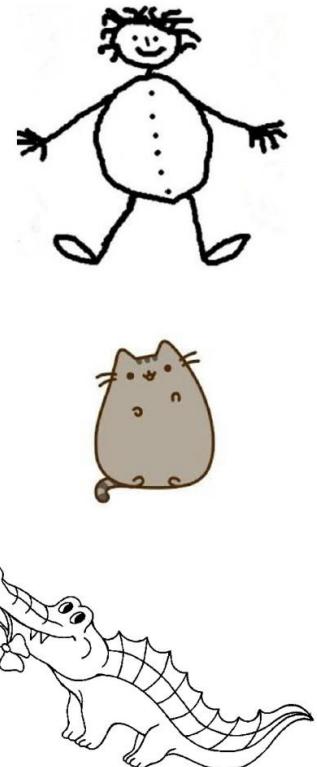
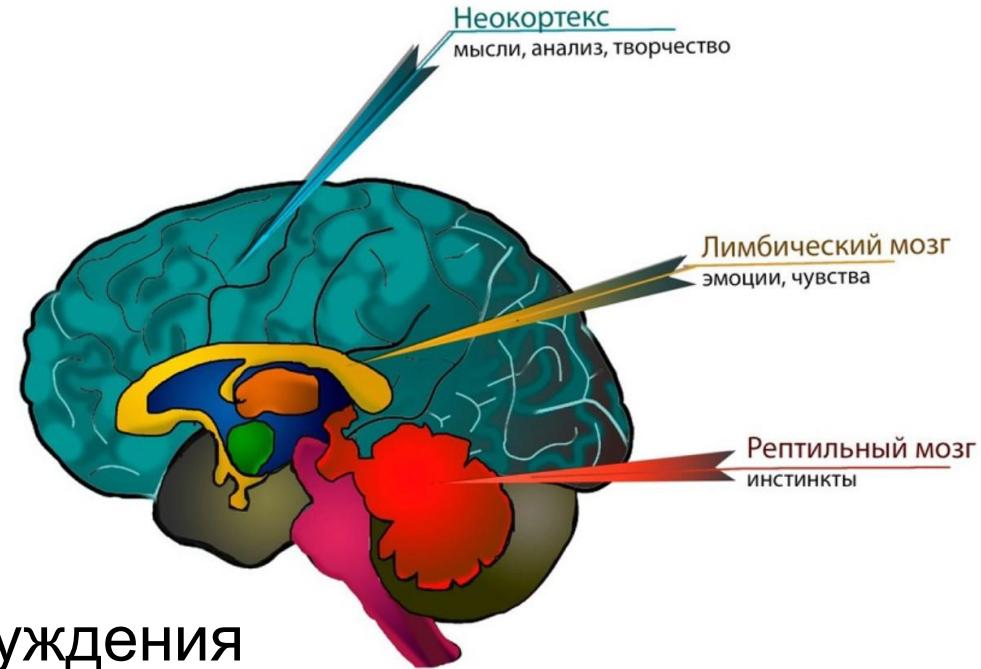
Логическая модель работы



Структура: триединая модель мозга

Модель Маклина (Paul MacLean) – [Анна Обухова на OKR-2020](#)

- Рептильный мозг – внутренний **крокодил**: быстрые реакции
- Лимбическая система – внутренний **котик**: эмоции и чувства
- Неокорtex – внутренний **человечек**: рассуждения



Есть детальные схемы, но для модели верхнего уровня ее достаточно



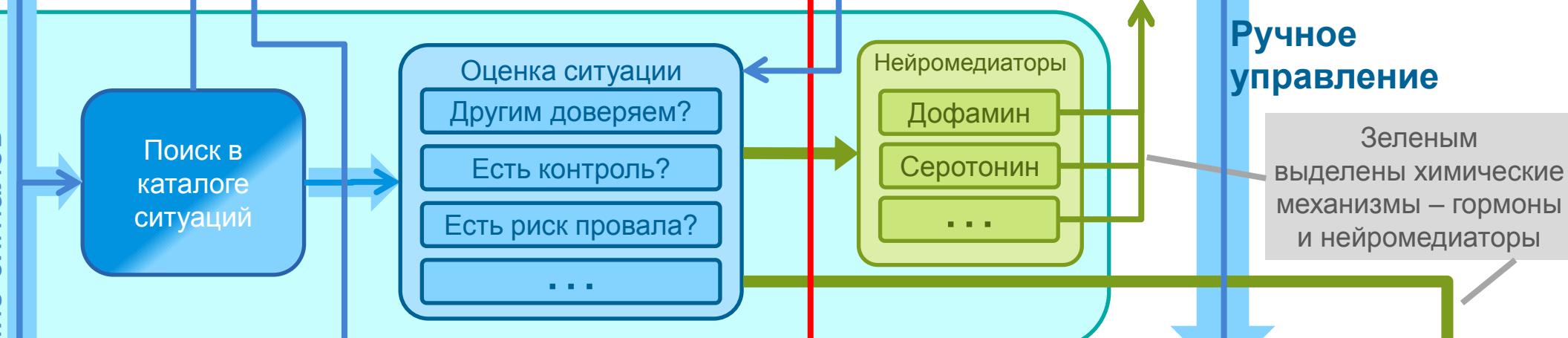
Я знаю критику этой модели, она не мешает считать ее рабочей, если смотреть как на модель логических уровней приложения.
Готов обсуждать это подробнее.

Человечек: медленное мышление



Котик: эмоции

Распознавание сигналов



Крокодил: быстрое мышление

Распознавание сигналов



Органы чувств
и состояние тела

Эмоции — это альтернативные механизмы
управления возбуждением нейронов
через гормоны и нейромедиаторы

Мышцы и другие
исполнители в теле

Режимы функционирования мозга

- Спокойное функционирование в известной области
 - Выполняются стандартные программы привычных действий – *крокодил*
 - Идет мониторинг выполнения программ и обстановки внешнего мира
 - В точках ветвления – выбор принимается *человечком*, процесс замедляется
- Стressовая ситуация
 - *Крокодил* готовит немедленные базовые реакции
 - *Человечек* может заблокировать их и обдумать альтернативу
 - Для обдумывания нужно спокойствие, иначе крокодил блокирует ресурсы
- Режим медленных размышлений над какой-то проблемой
- Режим свободного размышления без конкретной проблемы

Котик прогнозирует отклик и создает эмоциональный фон процесса

Проблема новых предложений

- Мы предлагаем новое, рассчитывая на рациональное обсуждение
- Реально мы получаем реакцию эмоций и быстрого мышления
 - Новое – изменение привычного, область неизвестного
 - Потенциальная угроза нашему положению: а вдруг мы не справимся
- Необходимо преодолеть эти страхи, вернуть в зону безопасности, и только после этого можно рассчитывать на спокойное обсуждение

Дофамин – ресурс для мышления

- Творческий поиск решений обеспечивает дофамин
 - Генерация у крокодила, мощность зависит от состояния
 - Миндалина у котика пропускает его к человечку в спокойном состоянии, а в стрессе блокирует
 - В стрессе человечек должен успокоить котика и крокодила, и только затем можно думать
- Есть четыре режима работы мозга: спокойная работа в известной области, стресс, медленные размышления над проблемой, свободные размышления
- Возможности мышления в них разные, этим надо управлять.
- Мозг всегда готов мыслить, усталость — отсутствие подкрепления:
 - Разработчик «устаёт» работать и идёт «отдыхать» в Warcraft — мозг работает!
 - Есть два механизма подкрепления: внешнее — окситоцин, внутреннее — серотонин.



Подробности в докладах Анны Обуховой: [«Стрессоустойчивость Agile-команды» \(видео\)](#),
[«Как помочь людям меняться» \(видео\)](#) и других, дофаминовый механизм – не единственный

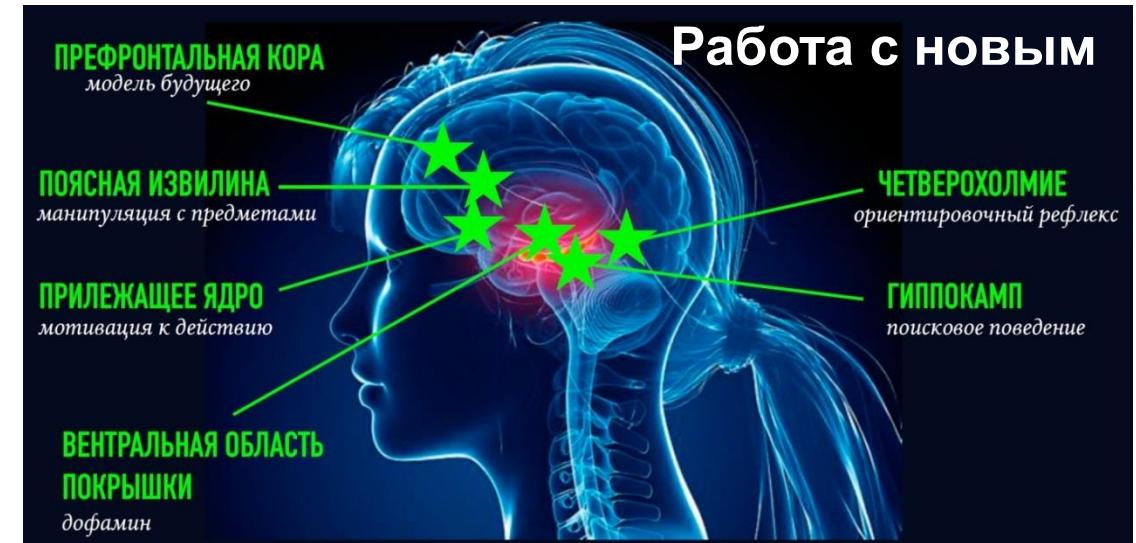
Мы можем управлять драйвом и тревогами

Такие схемы работы мозга открывают путь для научной организации умственной деятельности, выработке обоснованных наукой практик вместо эмпирических, как в научной организации труда в начале 20 века



Подробности в докладах Анны Обуховой:

[«Стрессоустойчивость Agile-команды» \(видео\)](#), [«Как помочь людям меняться» \(видео\)](#) и других



Путь изменений с учетом механизмов мозга

ЗА НОВОЕ

ПЕРЕХОД НА НОВЫЙ ПРОЦЕСС

Механизмы изучены достаточно
для прикладных применений

ПРОШЛОЕ - ГИППОКАМП

у нас есть годный опыт

+1

НАСТОЯЩЕЕ - СЕРОТОНИН

я успешный охотник

+1

+4

БУДУЩЕЕ - ДОФАМИН

движуха вместе с моими целями

+2

ПРОТИВ ИЗМЕНЕНИЯ

МИНДАЛИНА - КОРТИЗОЛ

понятное, в зоне контроля

+1

ЭНТОРИНАЛЬНАЯ - GPS

правила понятны

-1

-1

СТРИАТУМ - ПРИВЫЧКА

переучиваться но не полностью

-1

ХАБЕНУЛА - ОБЛАЖАЮСЬ

общие правила и маленькие шаги

0

+3 = +6%
энергии

SCARF-модель Дэвида Рока

Дэвид Рок «Мозг. Инструкция по применению»

- Пять факторов, влияющих на состояние человека
 - **Status (статус)** – относительная важность тебя для других
 - **Certainty (определенность)** – предсказуемость взаимодействий, о чем договорились, о том и спрашивают
 - **Autonomy (автономность)** – область твоей автономной работы
 - **Relatedness (связность)** – принадлежность к группе, ощущение безопасности, дружеские, а не вражеские отношения
 - **Fairness (справедливость)** – восприятие равнозначности обменов в разных контекстах, включая обмен труда на вознаграждение
- Можно оценивать эти факторы (-2..2) для работы в команде, проекте, выполнении конкретных задач и следить за балансом

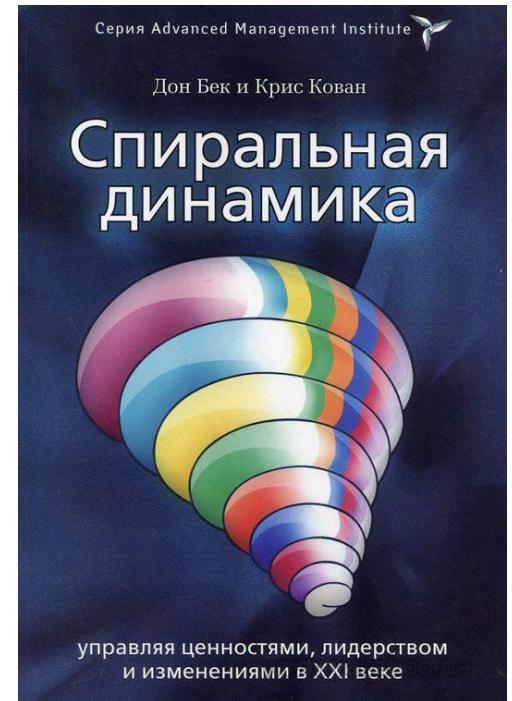


Модель построена на американской культуре с усреднением.
Необходима поправка на корпоративную и национальную культуру:
факторы и их значимость могут отличаться

Сpirальная динамика – системный взгляд на изменение смыслов



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



Культура организаций – спиральная динамика

Цифровой мир

Культура творчества. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура успеха. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Индустриальное общество

Культура силы. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

Культура развития. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура согласия. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура правил. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Культура принадлежности. Мы горды: наша компания или отдел делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм
Драйв и энергия

Командность
Согласованность

Идеальная ИТ-компания

Желтый. Я с другими в команде креативно и с драйвом развиваем продукт, приносящий пользу мира, отслеживая востребованное и полезное метриками

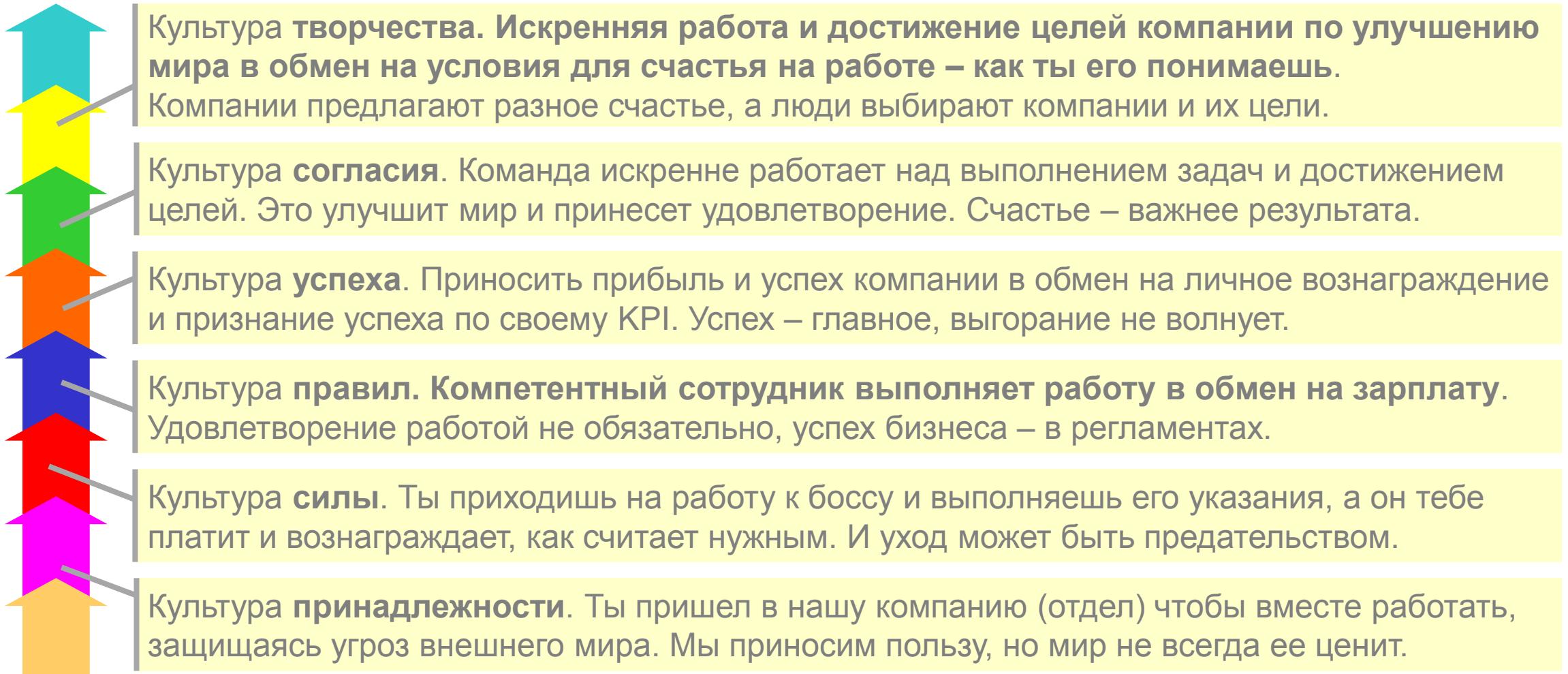
Оранжевый. Я придумываю фичи и продукты, их делают – я получаю хорошие бонусы когда они взлетают. Разработка и суппорт работают четко и правильно.

Красный. Я придумываю и делаю такие фичи, благодаря которым наш софт завоюет мир и победит конкурентов, а я получу славу и деньги

Бежевый. Я делаю крутой софт, а компания – без проблем платит за работу

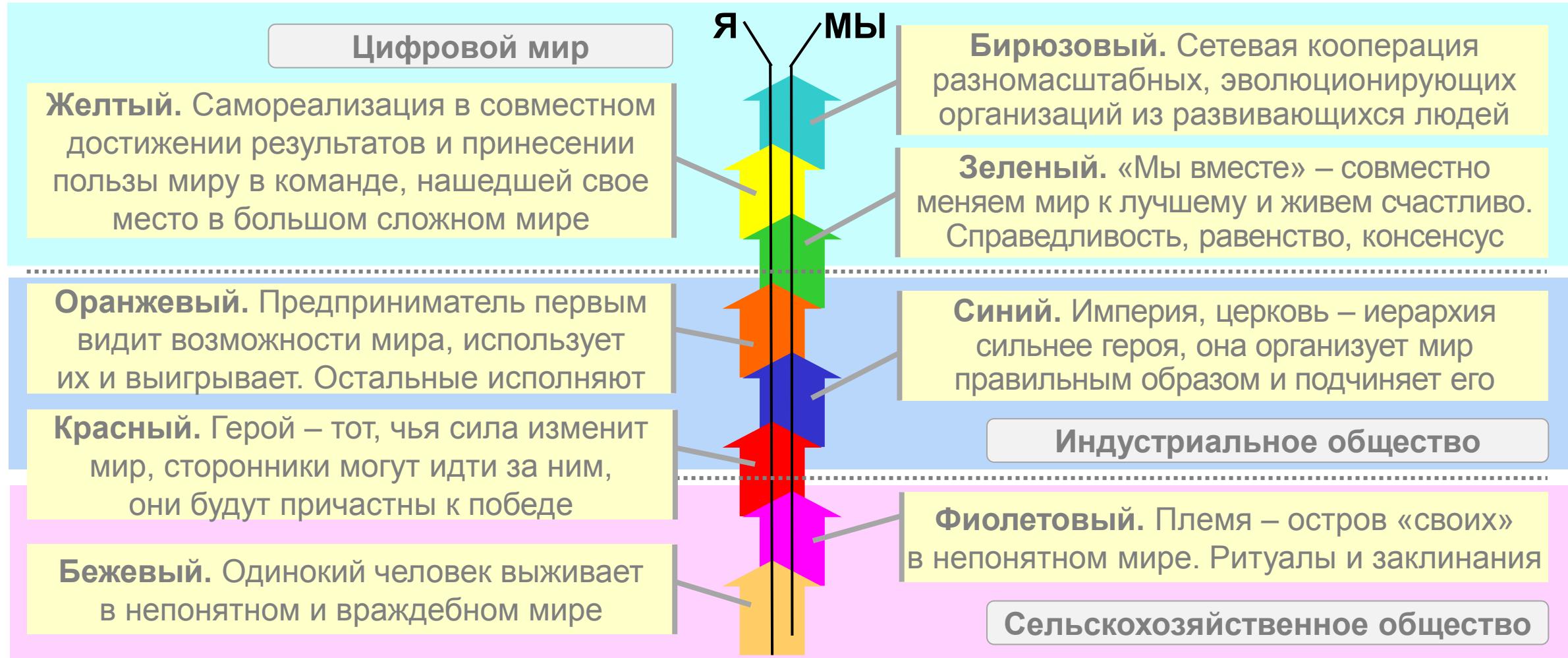


Контракт сотрудника на разных уровнях

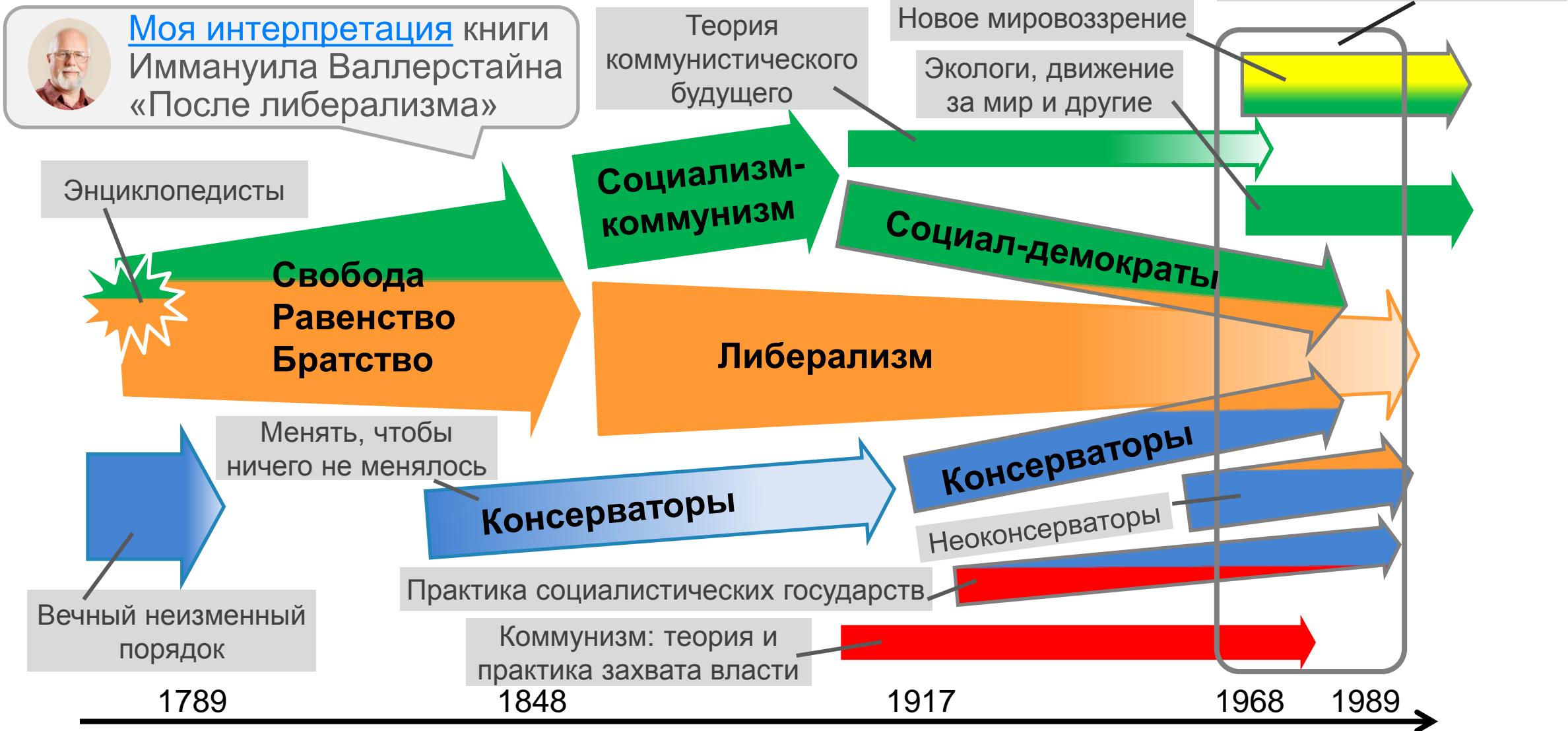


Подробнее мой доклад «[Социальный договор цифрового мира: работа должна обеспечивать счастье, а не только деньги](#)» на РИТ-2019 и статья «[Вовлеченность: от зарплаты за компетентную работу к драйву и счастью на работе](#)»

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



Формирование концептов уровней СД



Подробнее «[Формирование уровней спиральной динамики в общественном сознании](#)» (02.2020).

Ковид, СВО, Газа и ряд других событий показывают, что эксцессов будет больше, чем я предполагал

Ценностные изменения нового мира

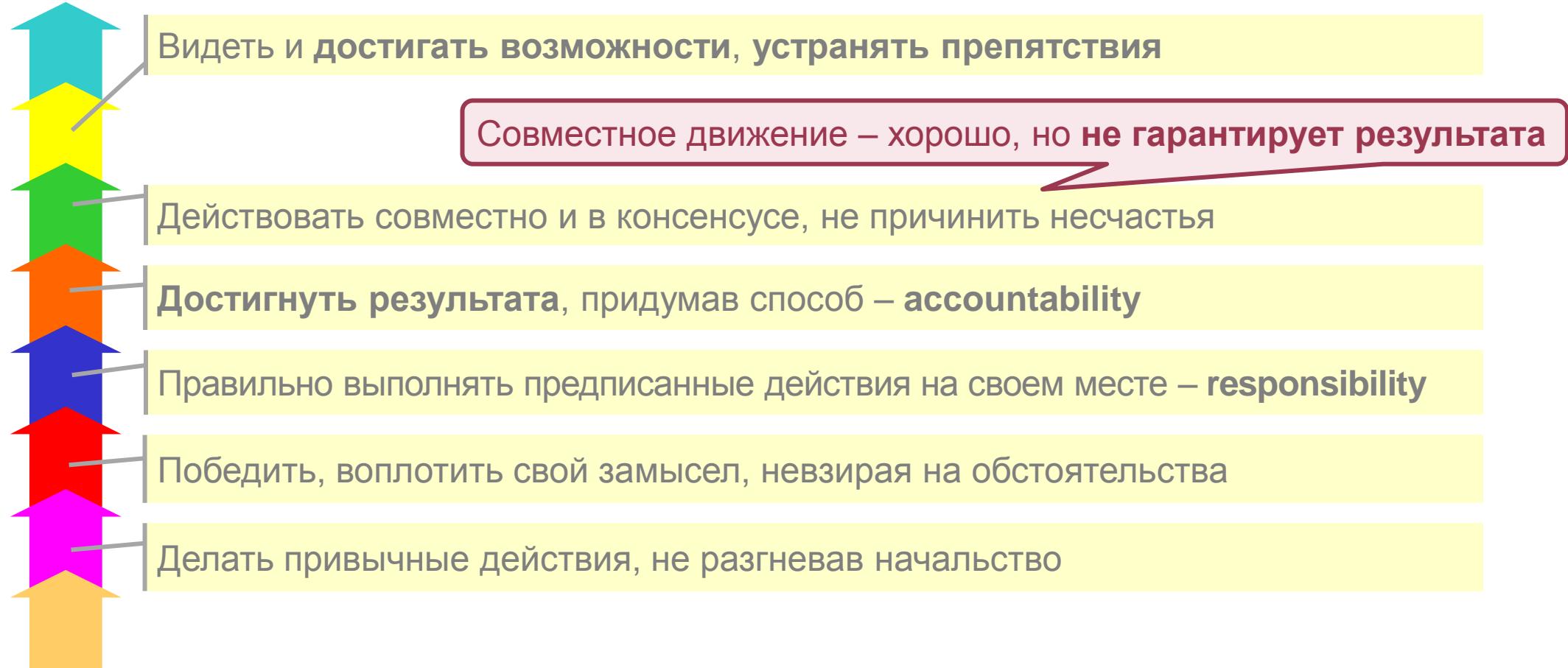
- Иерархические структуры заменяются сетевыми, повышается самостоятельность и инициативность сотрудников, социократия позволяет это делать постепенно и по мере необходимости
- Деньги из цели компании превращаются в ограничение деятельности, и это – **смена парадигмы постановки целей и принятия решений**
- От компании нужно выбрать рабочую модель ценностей и культуры – это задает общее пространство смыслов и коммуникации
- Выбор – не произволен, учитываем рынок продуктов и персонала
- Решаем: в чем со-культурность – барьер на входе, а что транслируем в ходе онбординга



Фильм «Карнавальная ночь» – о новых организациях.
Отношение к нему – маркер готовности к такой культуре.

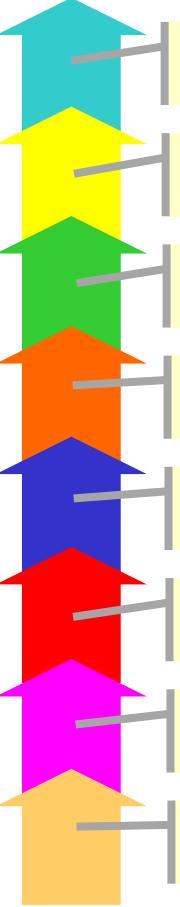


Эволюция понятия ответственности в организации



Подробнее – статья «[Ответственность в компаниях разной культуры](#)»

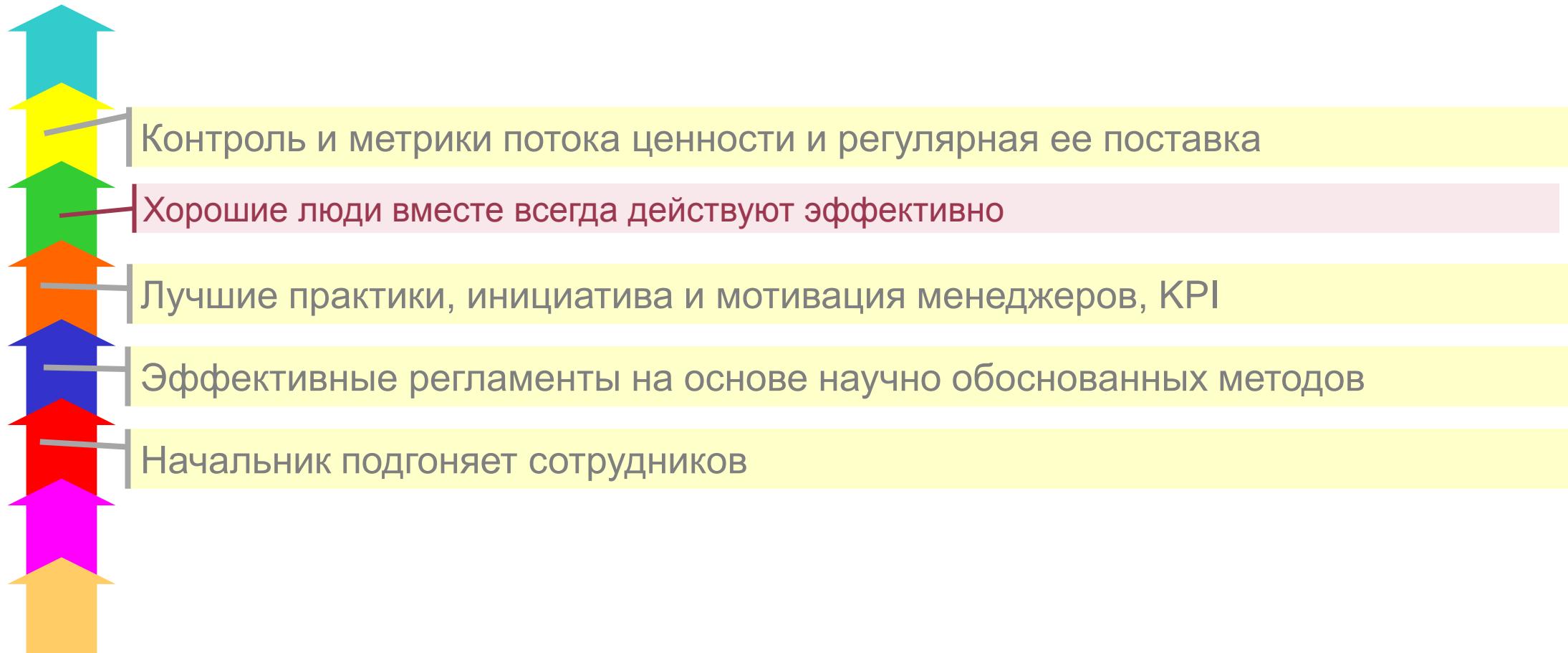
Что такое успех проекта

- 
- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
 - Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
 - Проект стал частью большого общего дела
 - Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
 - В соответствии с процедурами и регламентами проект был сдан заказчику
 - Я заставил их принять проект и признать нашу правоту, несмотря на врагов
 - Танцы с бубнами вокруг непонятных замечаний завершились успешно
 - Наконец-то у меня приняли этот проект



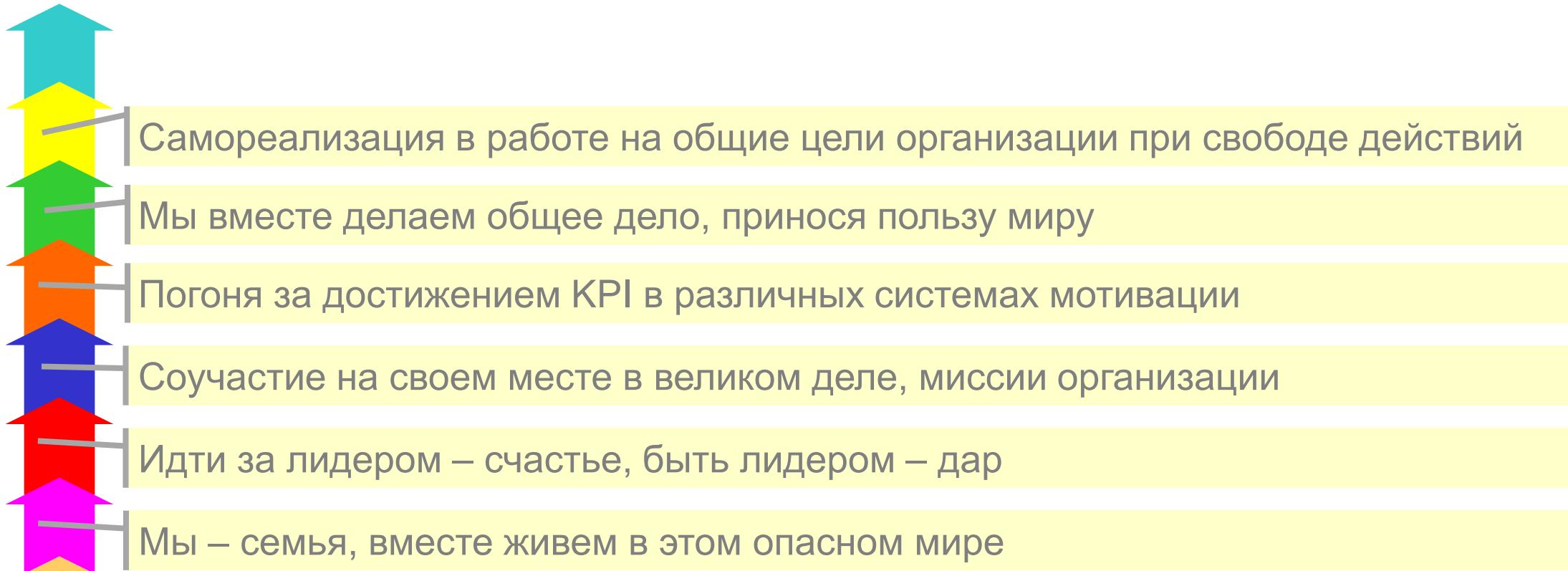
Какое представление об успехе у Вас? А у вашей команды?
Учитываете вы это, когда ее собираете?

Эффективность – ответы разных культур



Подробнее – статья «[Гибкость, целеустремленность и эффективность: спектр смыслов в компаниях разной культуры](#)»

Что нас вовлекает – ответы разных культур

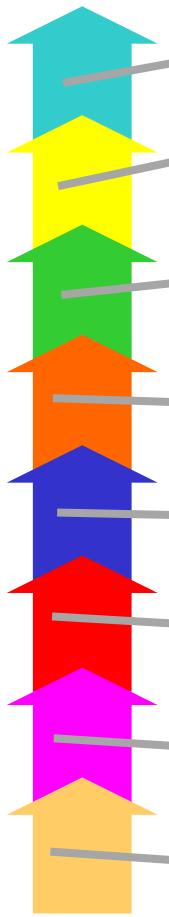


Для вовлечения не должно быть проблем младших уровней:

- бежевого – приемлемые условия труда и зарплата
- фиолетового – достаточный круг близких, которые поддержат

Уровень гигиенического удовлетворения зависит от человека и от силы других струн, но он – не нулевой

Построить отношения с заказчиком...

- 
- Совместно с заказчиком выработали общие цели и путь и пошли по нему
 - Понял цели заказчика и интерес команды, чтобы работа пошла
 - Заказчик понял, что мы вместе делаем общее дело
 - Научился манипулировать и добиваться своего
 - Наладил регламенты взаимодействия
 - «Построил» заказчика, он делает то, что мне требуется
 - Понял работающие способы общения
 - Начал общаться, меня не гонят

Переосмысление понятий в разных культурах

Культура	Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски	Вовлеченность
Принадлежности	Малая польза, диктует обычай	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе как можем	Мы – семья, вместе живем в этом опасном мире
Силы	Произвольно ставит лидер	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Как решит лидер, успех – его заслуга, ему и делить	Опасности и враги снаружи, но лидер ведет правильно	Идти за лидером и побеждать – счастье
Правил	Миссия – перестроить мир по-своему	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Зарплата и премии по правилам и регламентам	Рисков нет при компетентном планировании	Соучастие в великом деле – миссии организации
Успеха	Получить прибыль	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Исполнителям – зарплата, топам – бонусы за результат	Риск – часть игры предпринимателя с конкурентами	Различные системы мотивации
Согласия	Глобально изменить мир к лучшему	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников	Хорошая команда всегда эффективна	По потребностям, а когда не хватает – поровну	Рисков нет – у хороших людей все получится	Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества	Принести конкретную пользу людям	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Работа для фана и драйва, но денег должно хватать	Риски – часть дела. Уменьшаем, проверяя гипотезы	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



Призыв «повысим ответственность» каждая культура понимает по-своему.

Содержание одного понятия нельзя менять изолировано от других, они должны быть взаимно согласованы а, например, сочетание инициативы и следования правилам работает плохо

Детальнее смотри доклад «[Переосмысление бизнес-понятий по уровням Спиральной динамики](#)» или раздел про спиральную динамику [книги «Менеджмент цифрового мира»](#) (доступна в виде серии статей).



Передача смыслов смешанной аудитории

- Опыт школы Анатолия Левенчука: что делать с многозначными словами?
 - **Определения – не помогают**, люди все равно путаются
 - Используйте ряды синонимов вместо конкретных слов, тщательно выбирайте первое
 - Если слово не однозначно и запутывает – откажитесь, используйте словосочетание
 - Попытки заставить использовать свой термин отключает интуицию, это не нужно
- Конкретные примеры многозначных слов
 - Стейкхолдер – путают Агента и его Роль
 - Предприниматель понимают по-разному, используем Создатель/Визионер/Инвестор/...
 - Функция – путают функциональное место и реализацию всегда надо уточнять
 - Процесс – путают метод и работу, тоже надо уточнять или не использовать
 - Сознание понимают по-разному, обходимся без него даже в модели личности (детали)

Итоги: старые или новые слова использовать?



Выбор зависит от позиционирования создаваемой концепции и способа, которым мы хотим проводить изменения

Меняем смысл старых слов	Используем новые слова
Хотим понимания своих слов	Хотим веры в свои слова
Встраиваем новое в картину мира	Формируем новую картину мира
Хотим изменить поведение	Хотим сделать новое поведение
Эволюционные изменения компании	Революционные изменения компании
Позиционирование: мы улучшимся	Позиционирование: мы станем иными



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
 [Tg: @MaximTsepkov](https://t.me/MaximTsepkov)
 maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#) и другим [методам самоуправления](#), [моделям soft skill](#) и [самоопределению](#), другие мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)