Самоуправление как технология менеджмента четвертой промышленной революции

Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик
http://mtsepkov.org

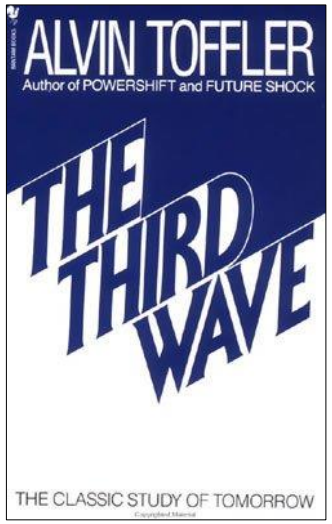
Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий»
Москва, ЦЭМИ 10 апреля 2018

Промышленная революция продолжается

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

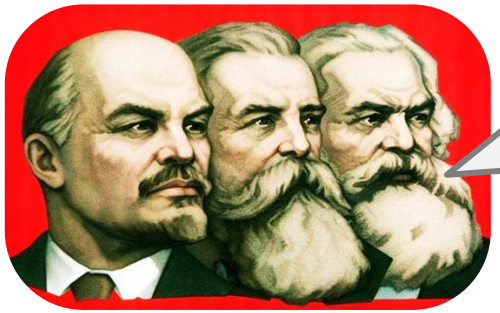
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировозрения (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*

Самоуправление в индустриальном обществе



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.

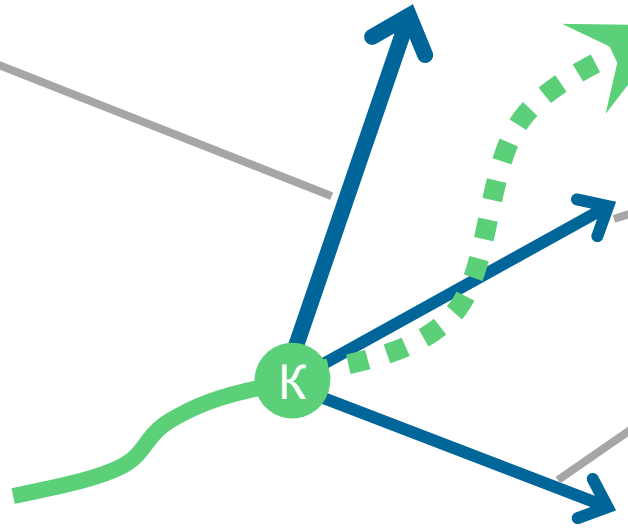
** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Новый мир несет три основных вызова

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

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

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы



Цифровизация. То что делали по регламентам – делает IT и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** – и это требует новых конструкций управления

Business Agility. Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.

Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира]
на портале Национального банковского журнала

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира

Непригодность регламентов осознали в 1980-х
Успешный ответ придумали в 2000-х

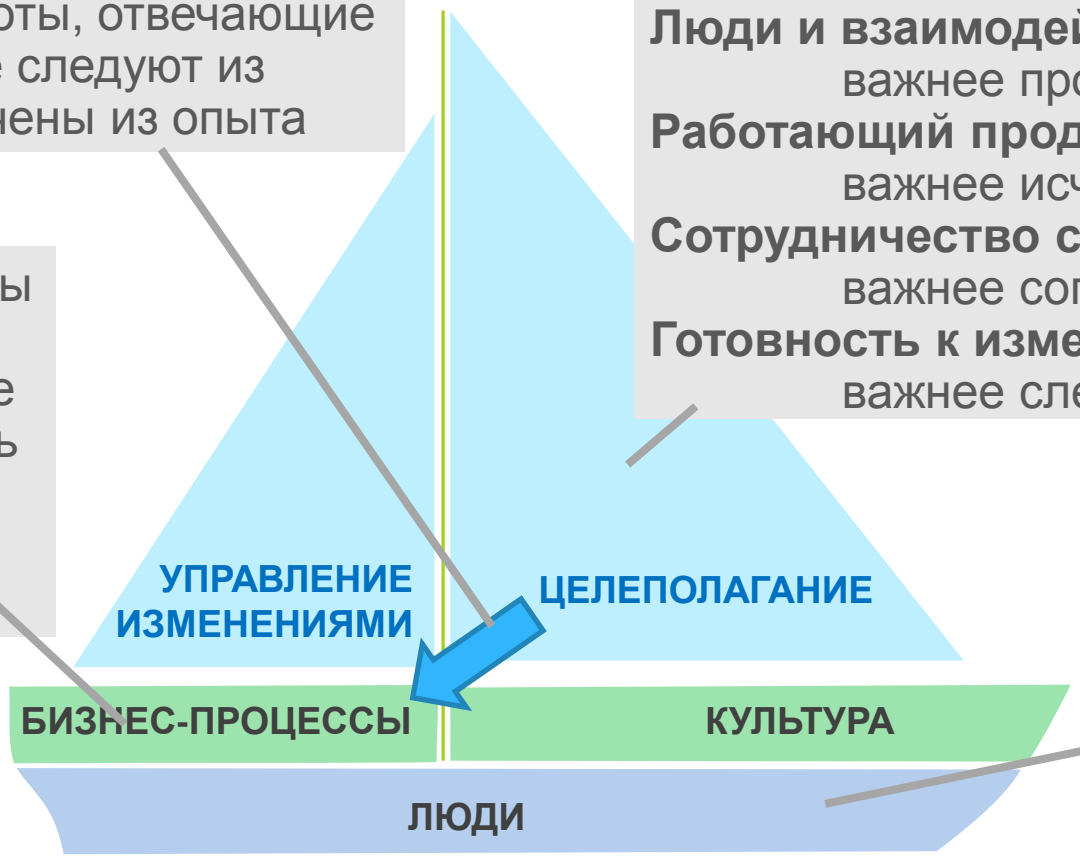
Agile – ответ IT-отрасли на вызовы

Agile-манифест (2001)
Ценности, отвечающие новым вызовам – результативность и сотрудничество

Люди и взаимодействие
важнее процессов и инструментов
Работающий продукт
важнее исчерпывающей документации
Сотрудничество с заказчиком
важнее согласования условий контракта
Готовность к изменениям
важнее следования первоначальному плану

Принципы Agile дают подходы к организации работы, отвечающие ценностям. Они не следуют из ценностей, а получены из опыта

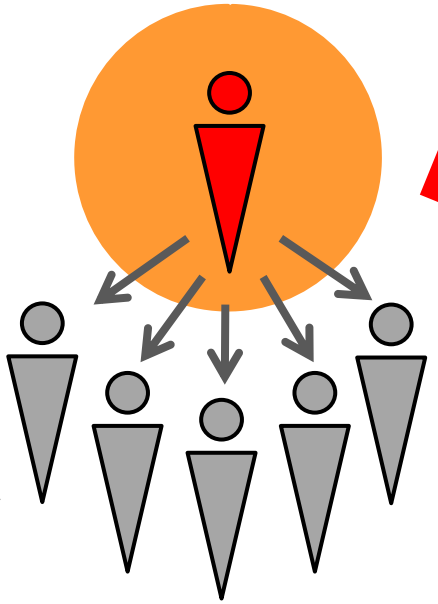
Конкретные методы (Scrum, Kanban) и практики – готовые способы воплотить принципы в ежедневную деятельность

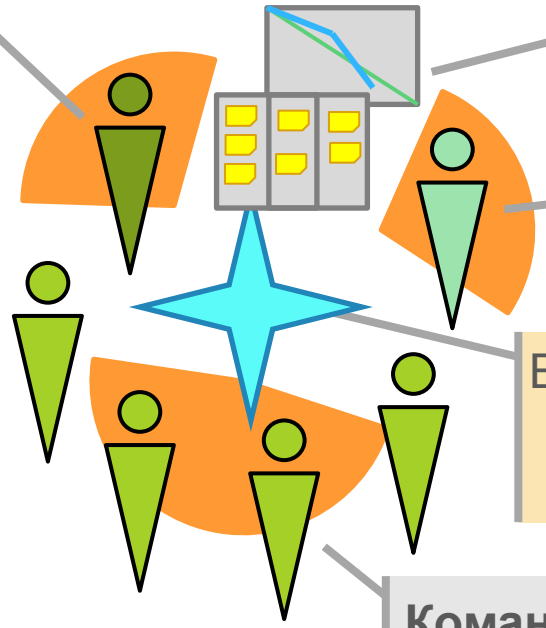


Основа – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

Agile на модели организации «кораблик» Марка Розина (ЭКОПСИ)

Замена менеджеров в Scrum





Product Owner
управляет продуктом

Scrum делит ответственность

Артефакты показывают продвижение к результату

Scrum Master
соорганизует команду

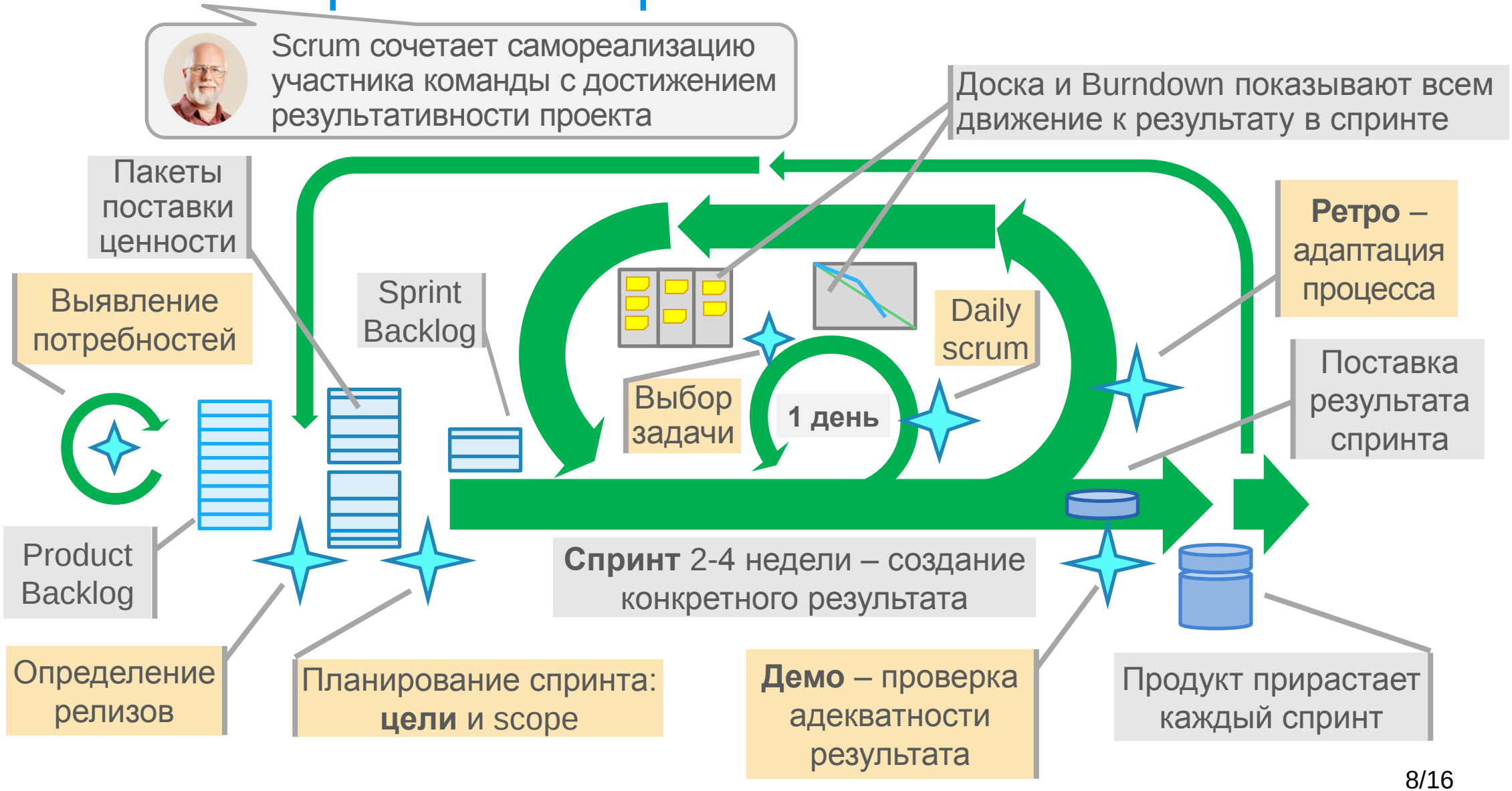
Включенные в процесс встречи обеспечивают координацию и согласованную работу

Команда самоуправляется – часть функций управления у нее внутри

Классический подход:
Все управление – на менеджере, способ работы – на его усмотрение, команда только исполняет

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

Scrum – спринты и стратегия



Изменение mindset:
работа должна давать фан, драйв, самореализацию и развитие

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
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот

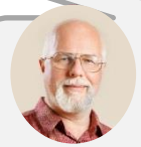
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»**:**
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую

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

Ценности и лидерство в поколении соцсетей

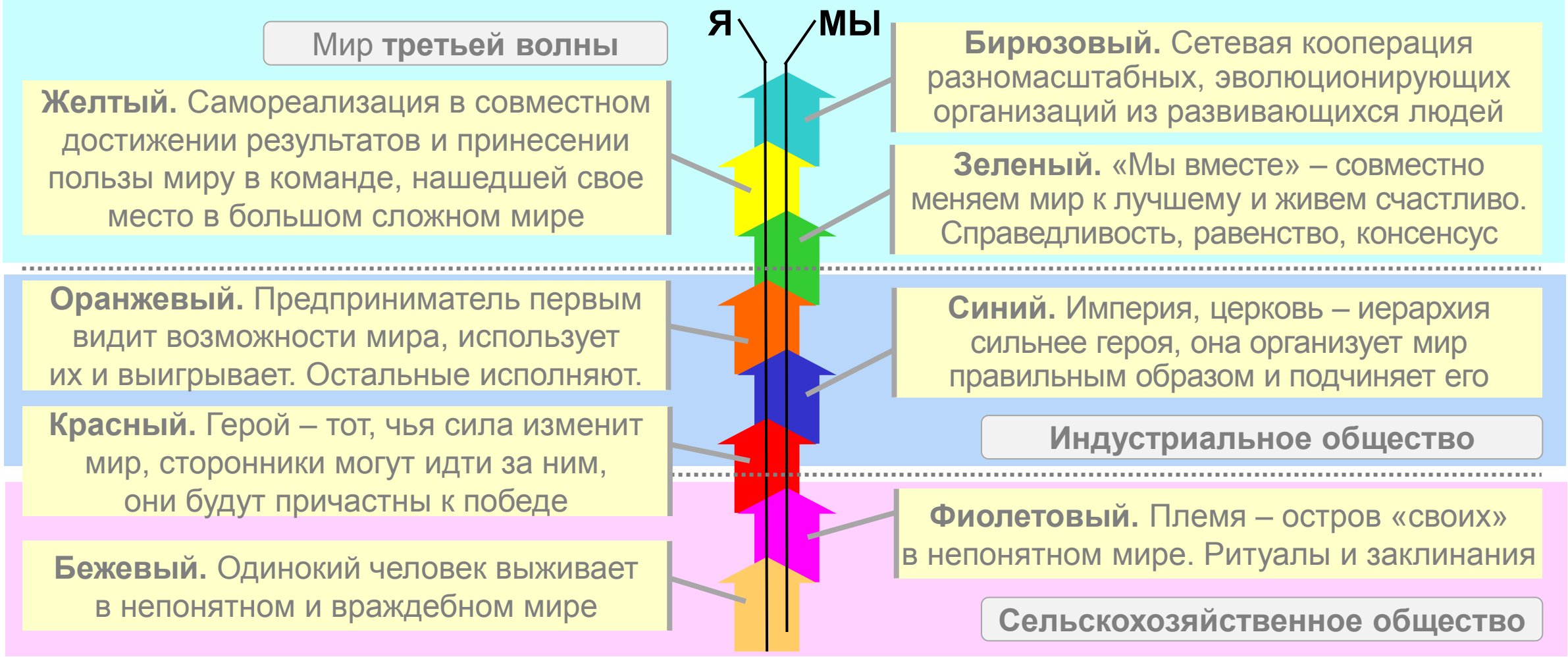
Статья Гэри Хэмела "The Facebook Generation vs. the Fortune 500" – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменят ее**



Поколение соцсетей уже пришло на работу

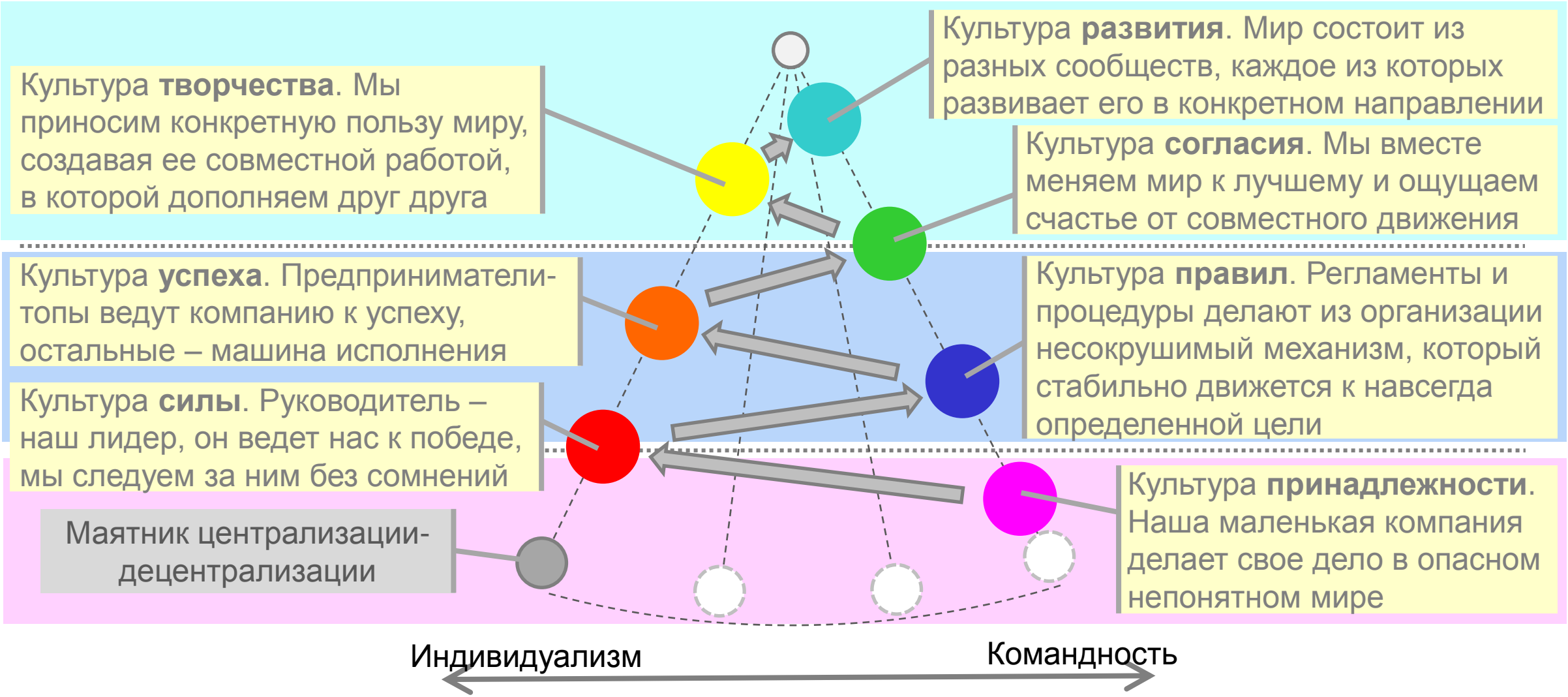
- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Каждый сам выбирает себе дело
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы 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

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



На моем сайте есть краткое описание уровней с примерами

Культура организаций разного уровня

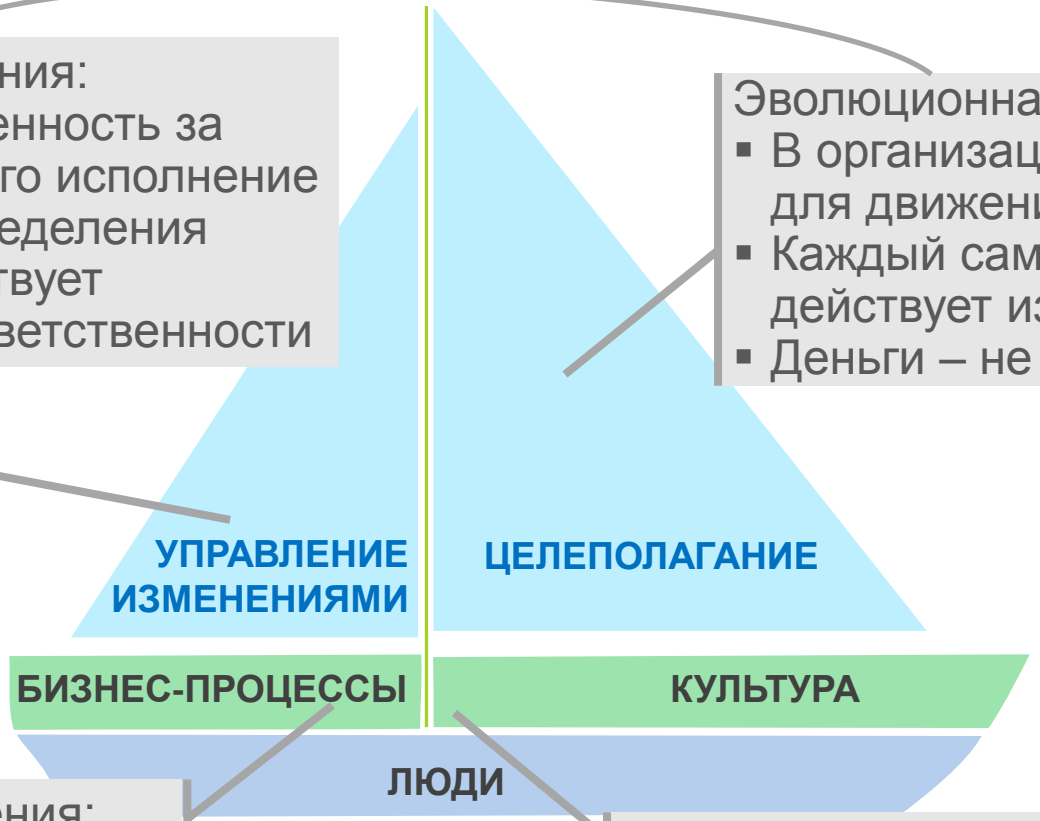


На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина (ЭКОПСИ)

Конструкция бирюзовых организаций

Принципы самоуправления:
- Объединена ответственность за принятие решения и его исполнение
- Единого центра распределения полномочий не существует
- Принцип всеобщей ответственности

Эволюционная цель
- В организацию объединяются люди для движения к общей цели
- Каждый сам интерпретирует цель и действует из своего понимания
- Деньги – не цель, а ограничение



Механизмы самоуправления:
- Процедуры принятия решений на основе внутреннего консультирования
- Процедуры инициации и разрешения конфликтов

Безопасность и уверенность сотрудников:
- Билль о правах и обязанностях
- Принципы взаимного уважения
- Целостность сотрудника в компании – свобода быть собой на рабочем месте

Развитие Agile в модели Спиральной динамики

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

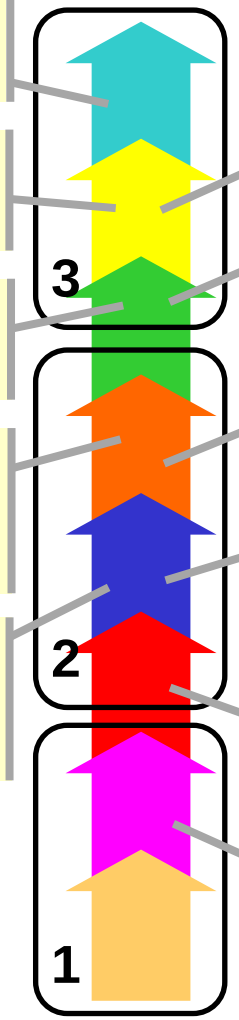
Scrum обеспечил **результативность самоорганизующихся команд**

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



Адаптации Agile для предыдущих уровней

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

Итоги: новому миру – новые способы работы

- 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**
- Новый mindset созвучен идеям **советского** времени, и это находит отклики у топов и у рядовых сотрудников
- Фильм «**Карнавальная ночь**» – о новых организациях

Максим Цепков
http://mtsepkov.org
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по Agile и Спиральной динамике, мои доклады, статьи и конспекты книг. Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – обращайтесь, **я готов служить навигатором**.