



Эволюция организаций и  
эволюция сотрудника –  
**как изменяется понятие о правильном**



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>

[f www.facebook.com/mtsepkov](https://www.facebook.com/mtsepkov)

**ВЕЛИКАЯ ОКТЯБРЬСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ**

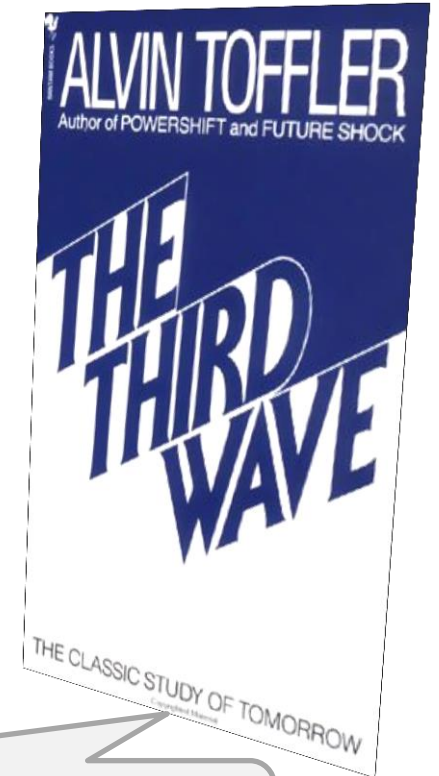
# О чем я буду говорить?

- ▶ При развитии людей и общества происходит **переосмысление понятий**
- ▶ Однако, слова часто **сохраняются прежние**, лишь меняется смысл
- ▶ Это порождает проблемы в коммуникации и в деятельности
  
- ▶ Сейчас приходит новая волна развития, новый технологический уклад, новые способ организации – проблема усиливается
- ▶ И я буду рассказывать про новые смыслы, которыми наделяются понятия ответственности, целеполагания, организации и другие
- ▶ И механизмы, которые позволяют реализовать эти смыслов на деле

# Новая волна, новое общество и новые организации

# Элвин Тоффлер «Третья волна» (1980)

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Она приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества
- Будут переосмыслены все существующие понятия, так как они сформированы индустриальным обществом
- Вокруг новых понятий и ценностей будут столкновения, их принятие означает революцию



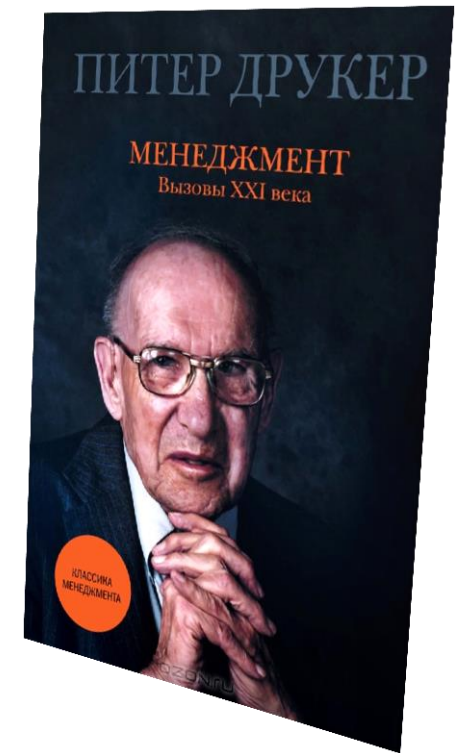
Уже в настоящем, а не в будущем

# Питер Друкер «Вызовы XXI века»

Питер писал об этом с 1980-х как о вызовах будущего, посвящая отдельные главы своих книг

- От всех сотрудников требуются решения «менеджерского» уровня
- Выбор сотрудниками места работы по условиям, **конкуренция за персонал**
- **Мотивация деньгами не работает**
- **Самореализация сотрудников** – ключевой фактор при выборе ими места работы

Будущее пришло – в декабре неожиданно выпал снег 😊



# ИТ столкнулся с вызовами будущего раньше других

- Разработка софта – НИОКР, а не производство
- Решения рядового разработчика могут повлиять на успех всего проекта
- После появления персоналок возник резкий дефицит квалифицированных кадров (на Западе, в России было по-другому)
- На рынке труда – конкуренция за специалистов, а не за рабочие места
- **Профессиональная самореализация** – одна из главных ценностей разработчика, но **не в ущерб коллективному результату**
- Agile-манифест декларировал ценности новых организаций в ИТ – результативность и сотрудничество
- И был придуман Scrum как способ самоорганизации команды, обеспечивающий и самореализацию и достижение результата

# Ценности поколения соцсетей

- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Вы сами выбираете себе дело
- Вы легко можете выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Вам 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

(на основе [статьи Гэри Хэмела](#))

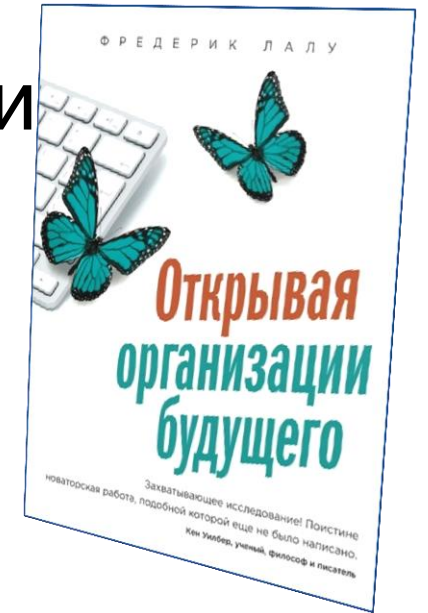


**Поколение соцсетей уже пришло.**  
Их ценности противоречат культуре классических организаций и в конечном итоге изменят ее

# Фредерик Лалу исследовал новые организации

- Фредерик Лалу решил проверить – будущее уже пришло?
- Он сформулировал отличия новых организаций, а потом – попробовал их найти и разобраться в устройстве
- К удивлению, он нашел их в **самых разных отраслях**
- Более 10 исследовано и описано подробно, остальные – частично
- Подтверждена жизнеспособность для больших организаций – от 100 человек и существующие более 5 лет
- Выявлены и описаны **общие механизмы** таких организаций: самоуправление, эволюционная цель, целостное включение человека

Эти результаты мы обсудим подробнее...



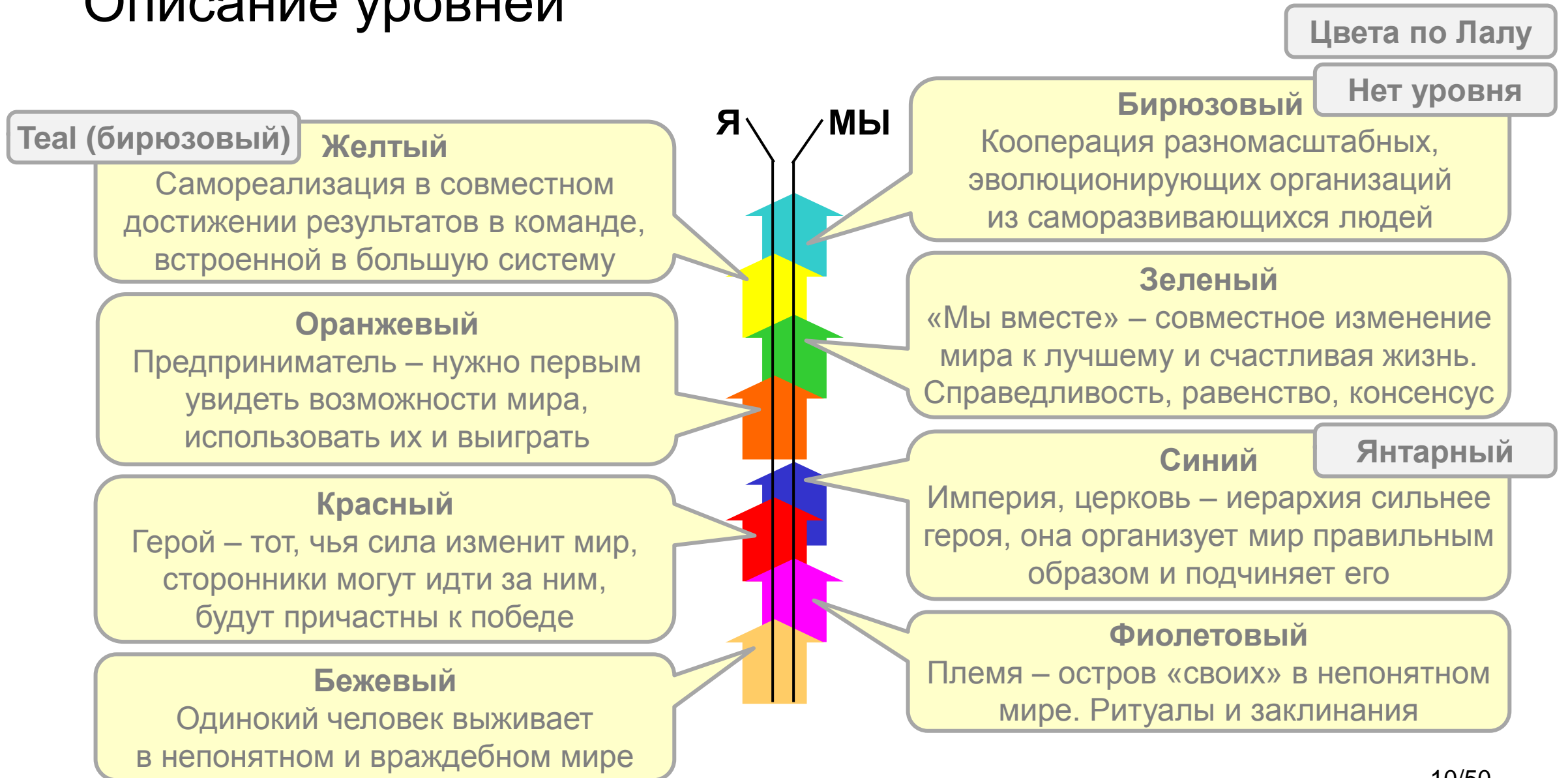




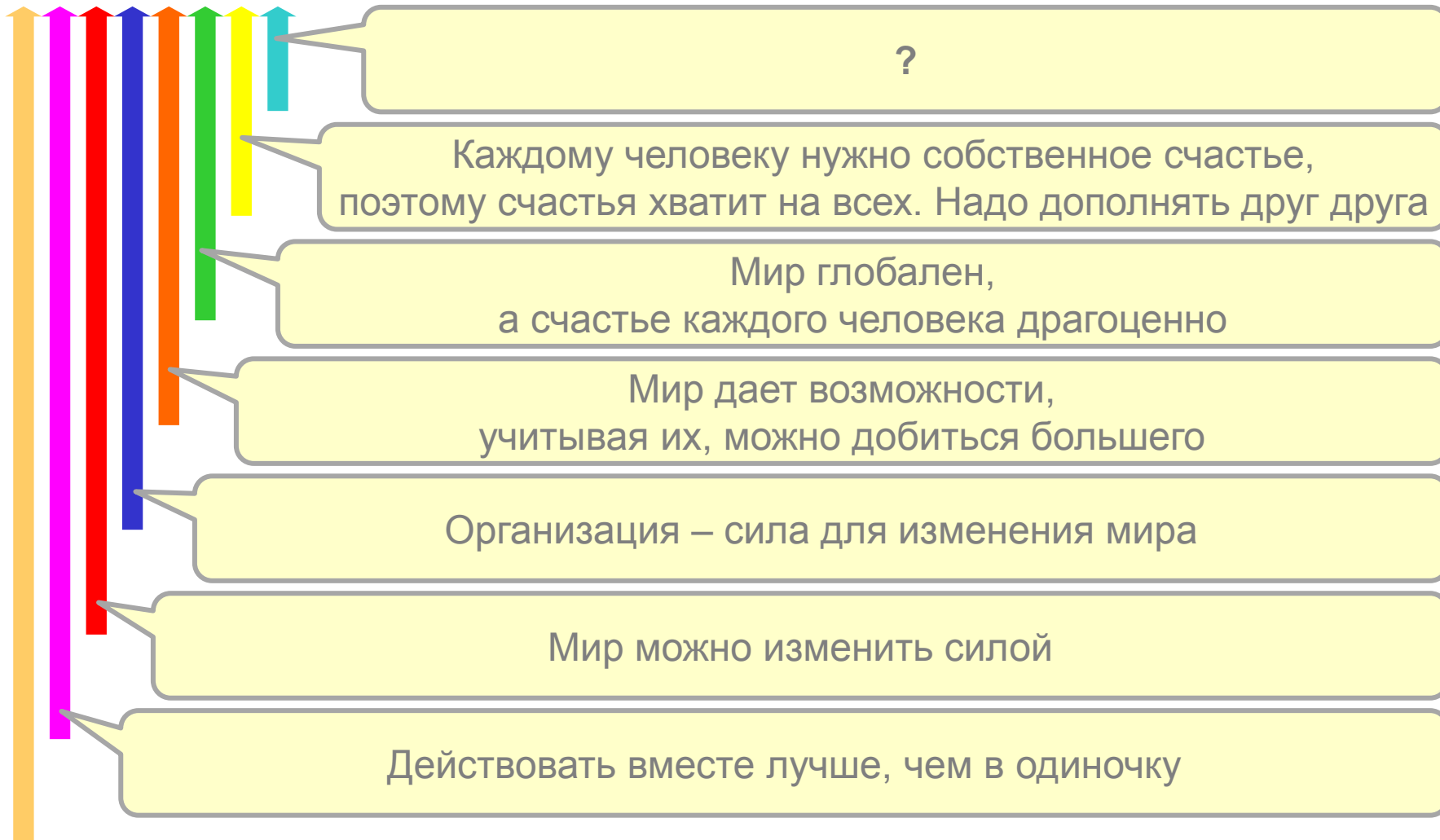
На нее и интегральный подход  
опирался Фредерик Лалу

**Спиральная динамика,**  
описывая устойчивые фреймы понятий,  
дает картину развития в деталях

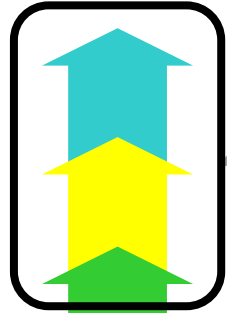
# Описание уровней



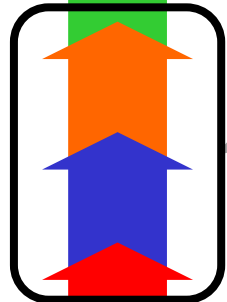
# Новые качества на каждом уровне



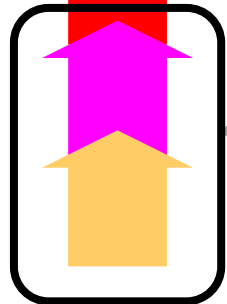
# Три уровня организаций



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



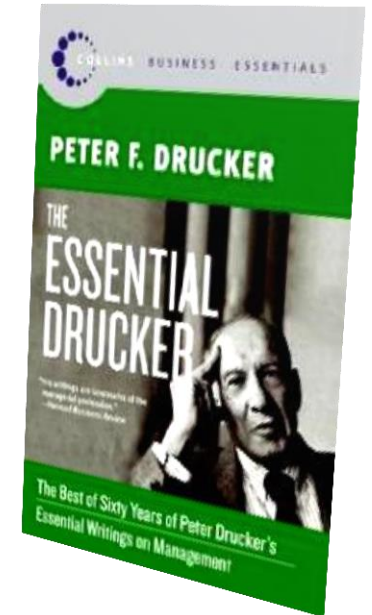
Индустриальное общество второй волны – **технологичное производство продукта**. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топы задают направление и дают энергию, организация движется к результату. **Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**



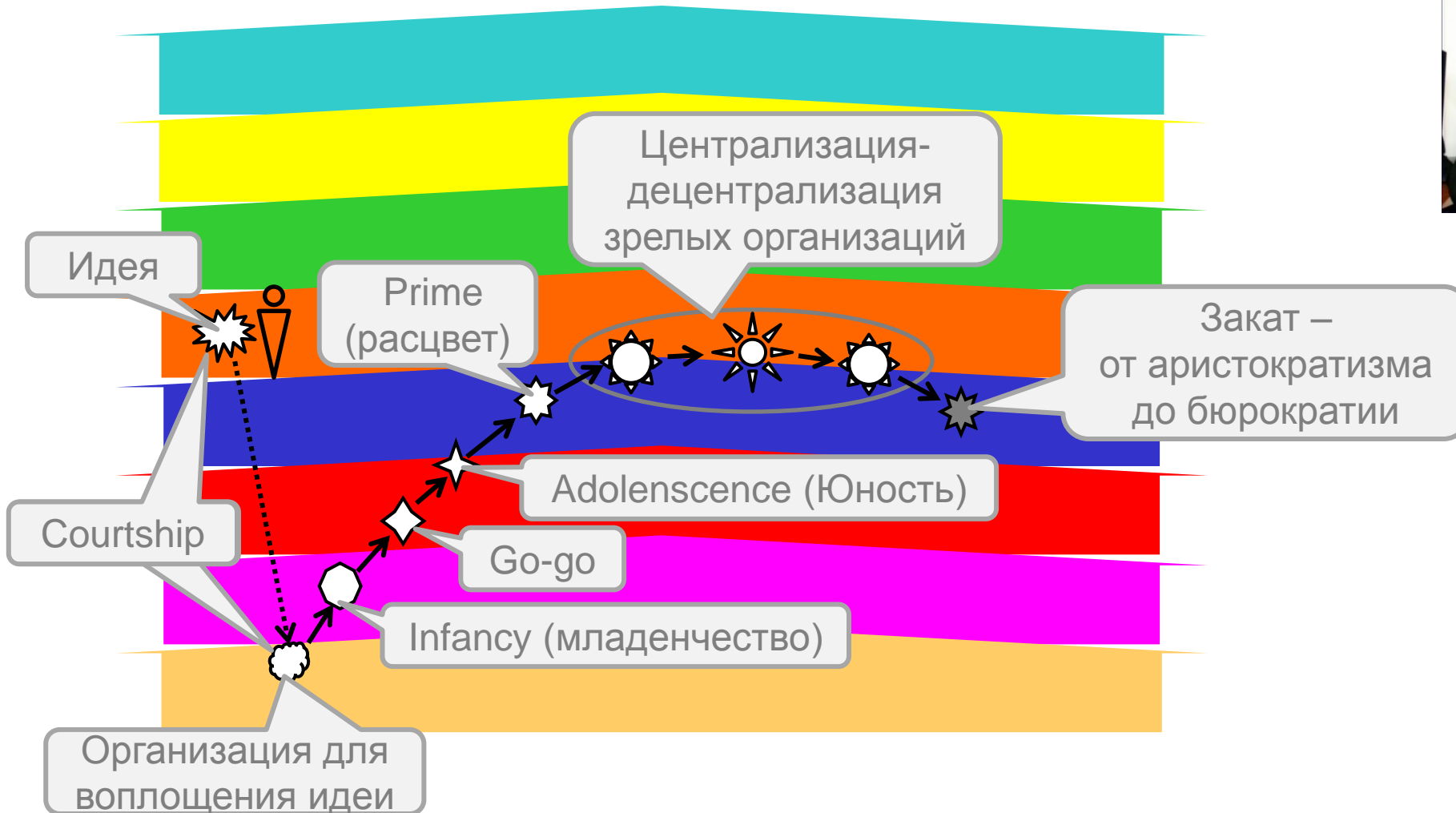
Сельскохозяйственное общество первой волны – **ремесленное освоение деятельности**. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

Схема – из моей статьи «[Историческое развитие семьи и общества](#)», чтобы раскрыть эволюцию организаций как фон для эволюции семьи

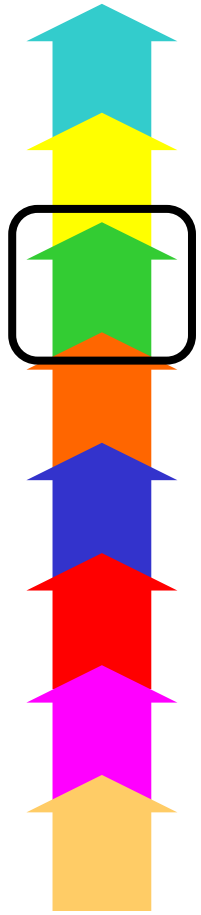
# Традиционный менеджмент: синий, оранжевый, красный



# Жизненный цикл корпорации по Адизесу



# 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**
- Идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат» - увы, ложная

**Хорошо для людей, но контрпродуктивно для результата**



При недостатке денег может произойти возврат к сине-оранжевому ([кейс Google](#) от Джеймса Уиттакера, 2012)

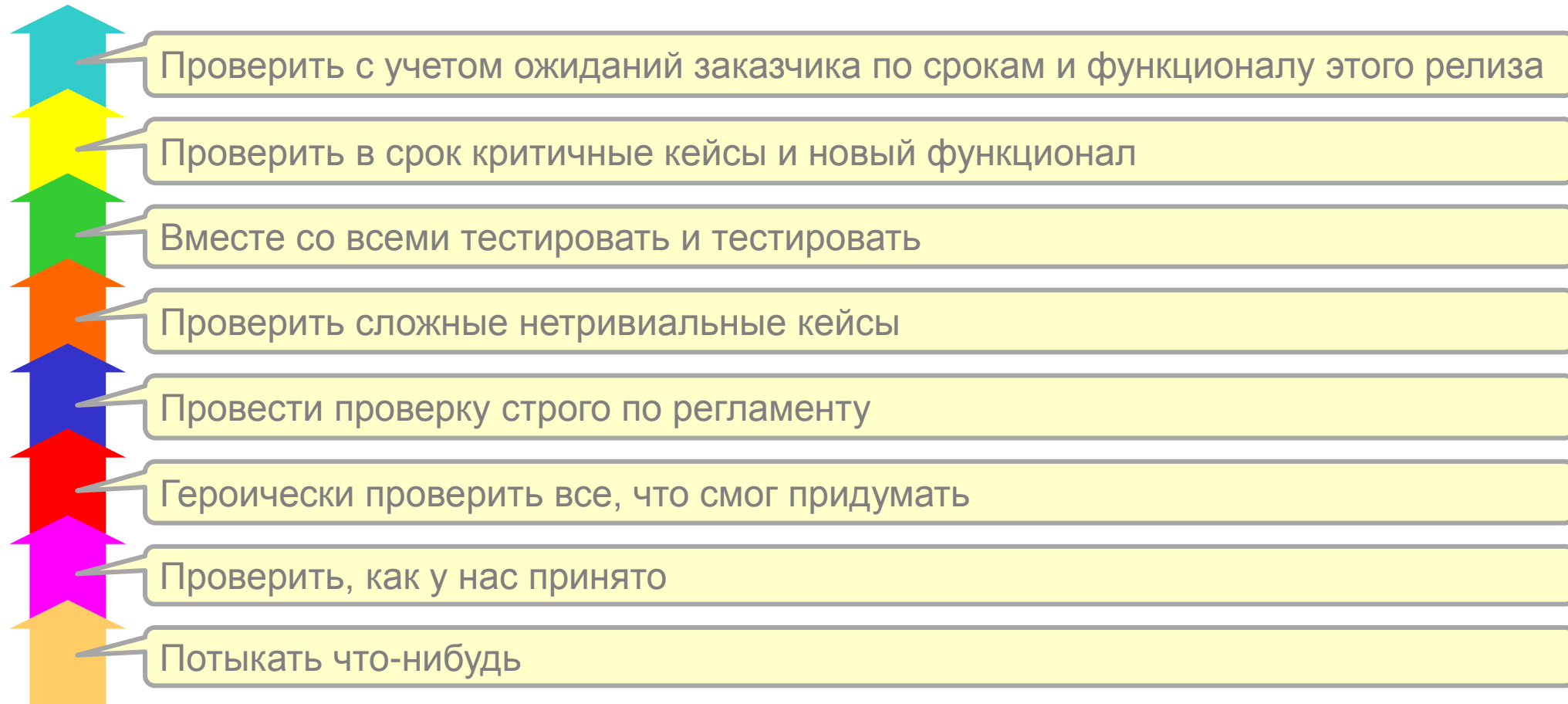
# Эволюция понятий по уровням Спиральной динамики

[Краткое описание уровней Спиральной динамики на моем сайте](#)

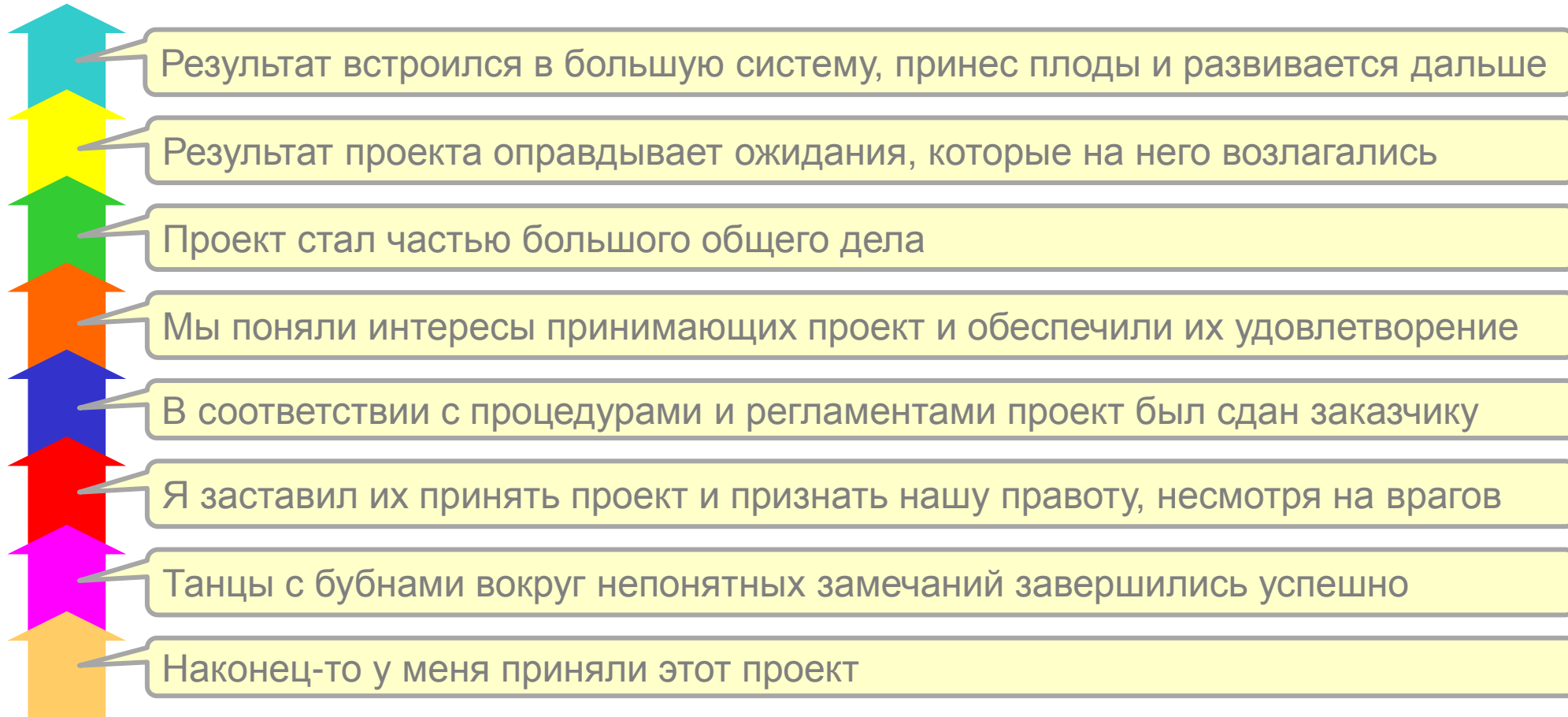
Там тезисы презентации раскрыты в мини-истории



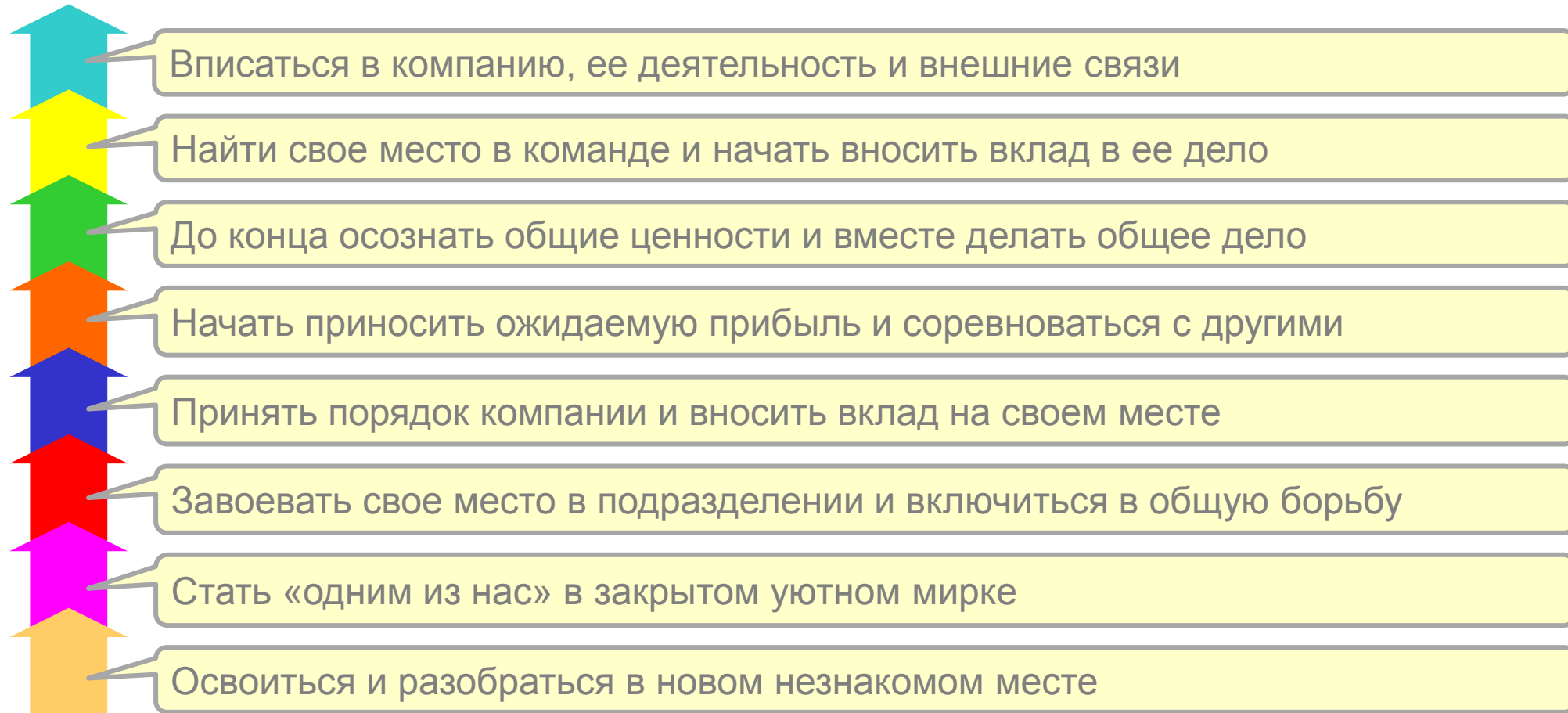
# Протестировать релиз...



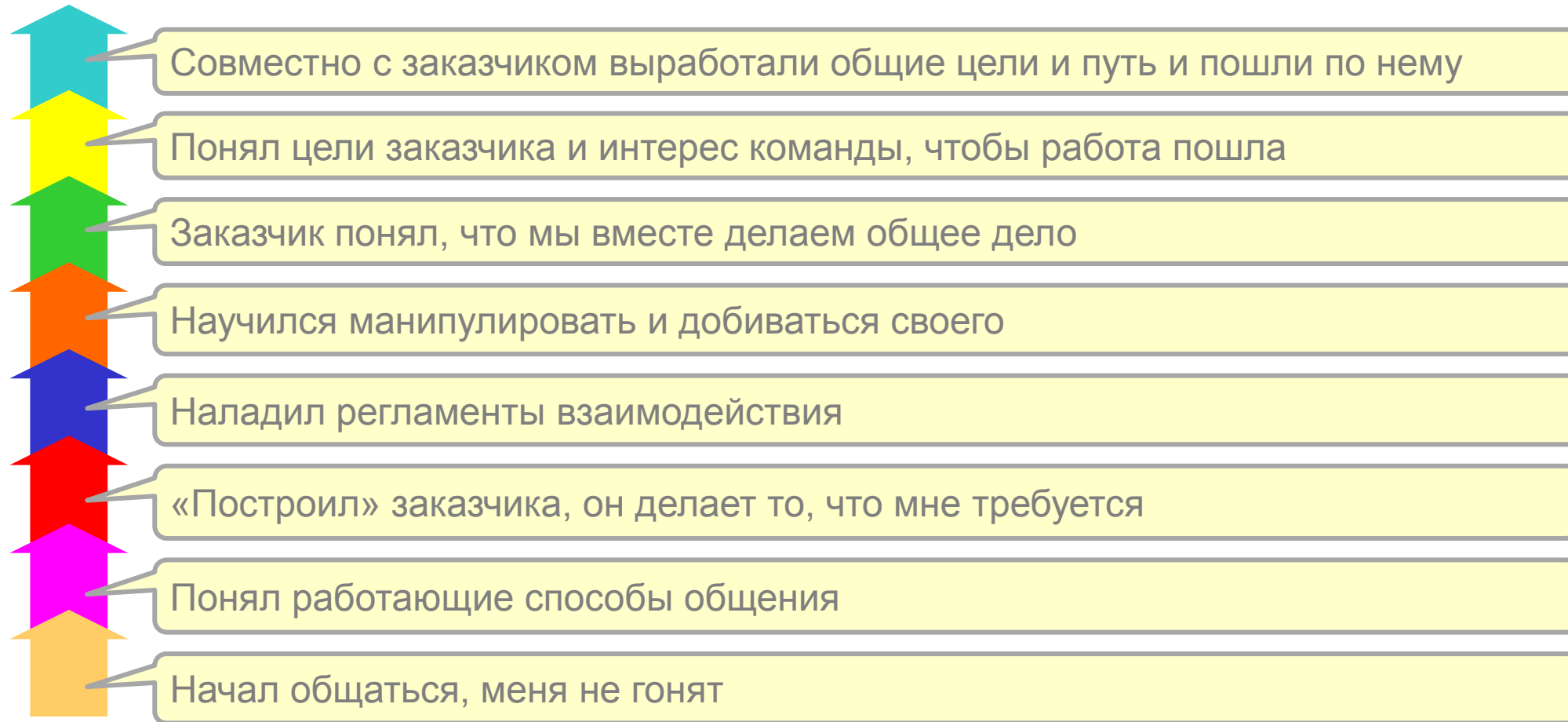
# Успешно завершить проект...



# Вписаться в коллектив...

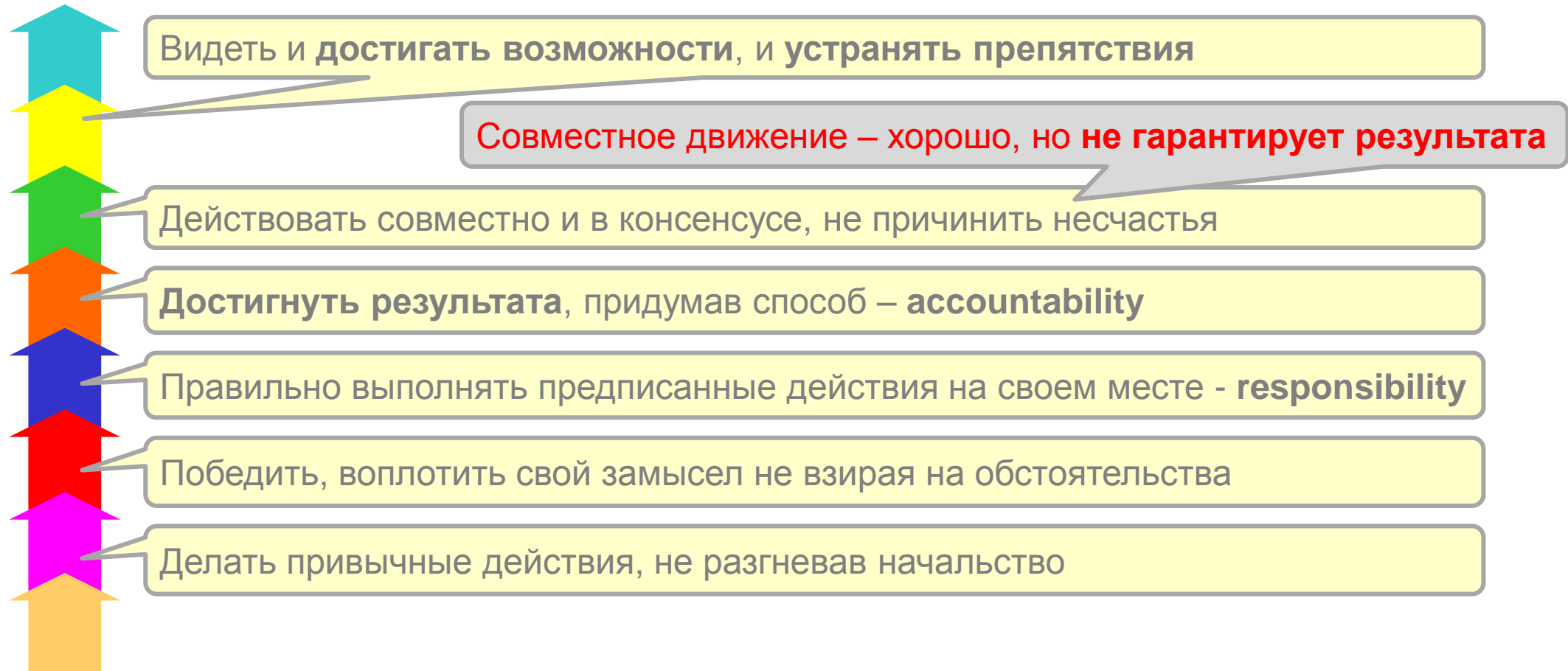


# Построить отношения с заказчиком...



Желтый уровень переосмысляет  
**ответственность** сотрудника

# Эволюция понятия ответственности в организации



# Принцип всеобщей ответственности

- Если ты видишь проблему – прими меры к ее устранению
- Если ты видишь **возможность движения к цели – действуй**
- Ты **сам принимаешь решения** о своих действиях
- Надо поставить других в известность о твоих действиях, чтобы **движение разных людей было согласованным**
- Надо **учесть мнение** других людей относительно твоих действий
- Поведение не должно быть деструктивным
- Относится и к отдельному человеку и к команде (группе)



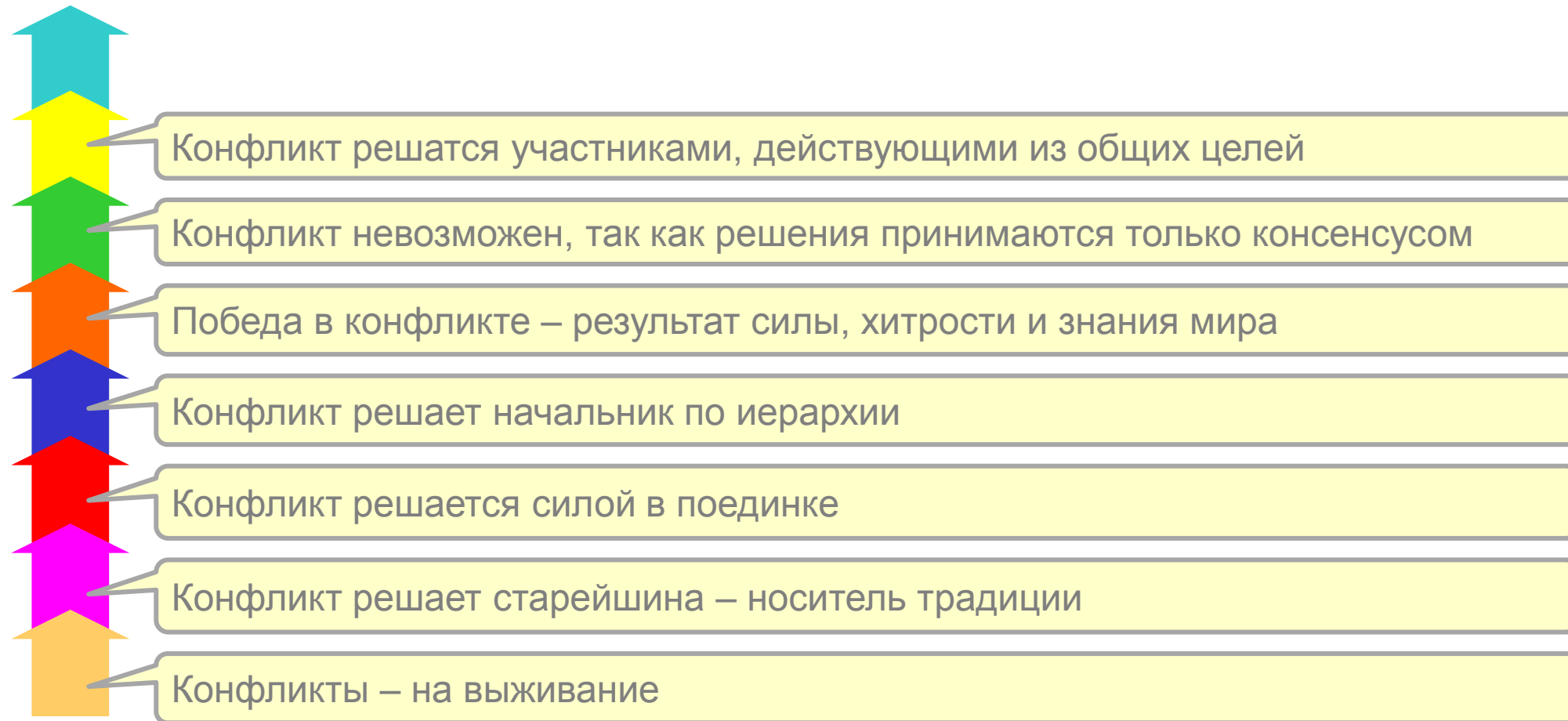
**Метафора клетки** или органа в организме:  
он – автономен и саморегулируется,  
но действует согласованно с окружением.

# Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
  - Идеи действий одного могут противоречить идеям другого
  - Один может видеть вред, негативные последствия действий другого
  - Один может предполагать чрезмерный риск от действий другого
- Но конфликт не деструктивен – участники действуют из общих целей
- Поэтому **надо договориться, найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Но чтобы договориться – можно привлечь посредников, которые высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**



# Принятие конфликта пришло с желтым уровнем, до этого всегда определялась правая сторона



# Новые организации – основа

# Самоуправление вместо менеджеров

У каждого есть право принять решение. Но перед его принятием необходимо проконсультироваться со всеми, кого оно затрагивает. У них есть право на совет, но нет права вето

Принятие решений на основе внутреннего консультирования

Принцип всеобщей ответственности

Механизм инициации и разрешения конфликтов

Любой, кто обнаруживает проблему, должен принять все возможные меры для ее решения, проявив инициативу или инициировав конфликт

Конфликтов нельзя избежать, но нужно избежать враждебного поведения. Поэтому необходим механизм работы с конфликтами

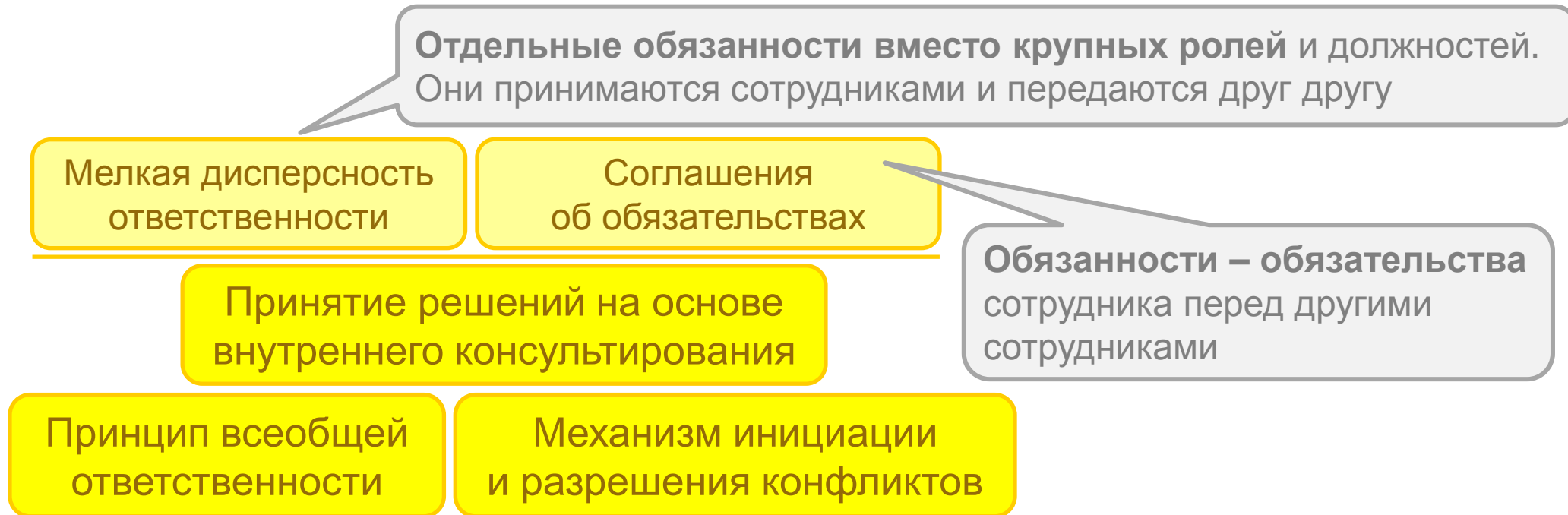


Эти механизмы могут быть реализованы по-разному. В книге есть много примеров. Но сам механизм необходим



Механизмы сложнее, чем предполагали на зеленом уровне

# Распад иерархии должностей



# Механизм реализации ответственности

- ▶ Деятельность структурируется на части, у которых есть
  - Назначение (цель)
  - Набор регулярных действий – обязанности
  - Область действия
- ▶ Каждая часть приписывается определенной **роли**
- ▶ Роль занимает человек или **группа людей** (команда)
- ▶ Человек занимает много ролей

Набор ролей постоянно изменяется по мере изменения 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. Сотрудники обладают разными полномочиями, однако каждый может обладать этими полномочиями, 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 представлялось на зеленом

Как личной ответственностью и конфликтами  
не разрушить ценности совместного движения

# Применяем средства синего уровня – регламенты

- Определяем **процедуру, порядок решения конфликтов**
- Обучаем **техникам конструктивного ведения конфликтов**
- Обучаем **техникам эффективного обсуждения**, не приводящего к конфликтам – обсуждаем деятельность, а не личности
- Принимаем **регламенты для конфликтоопасных совещаний**, например, по вопросам разделения обязанностей, с эффективным принятием решений
- Определяем **принципы и правила поведения** – создаем зону безопасности для сотрудников, позволяющую **быть самим собой**



# Безопасная среда для действий

Мелкая дисперсность  
ответственности

Соглашения  
об обязательствах

Принятие решений на основе  
внутреннего консультирования

Принцип всеобщей  
ответственности

Механизм инициации  
и разрешения конфликтов

**Билль о правах  
и обязанностях сотрудников**

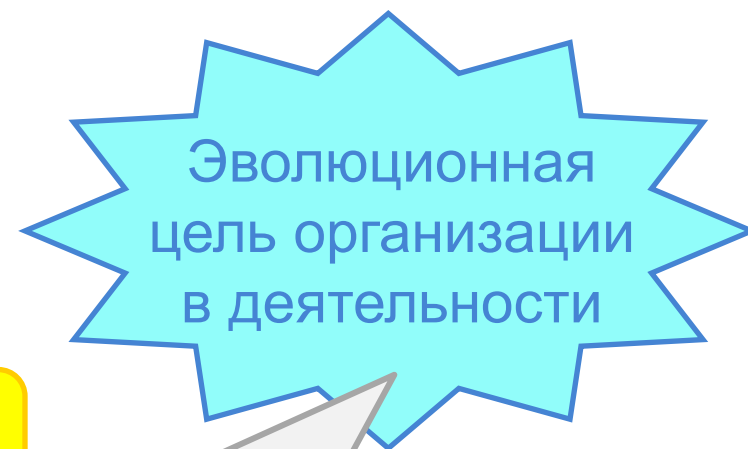
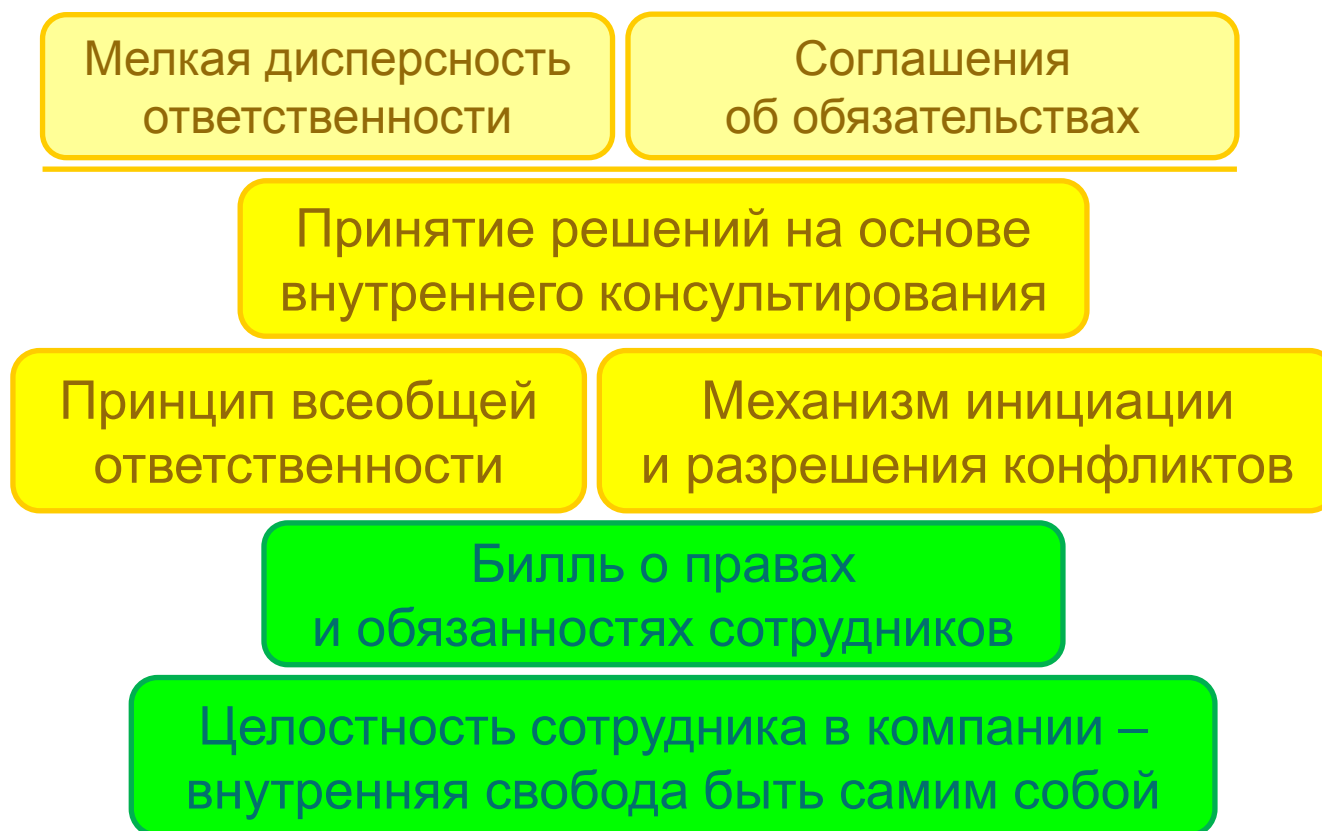
**Целостность сотрудника в компании –  
внутренняя свобода быть самим собой**

Целостный документ,  
который фиксирует  
принципы и правила  
поведения

Безопасность обеспечивает  
ценность зеленого уровня –  
**быть самим собой,**  
а не носить маску

# Бирюзовая организация как целое

# Координация движения через целеполагание организации

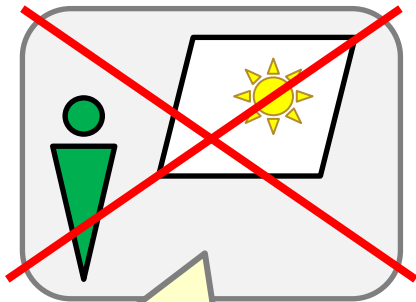


Цель организации – основание для принятия повседневных решений, а не декларация. Она эволюционно меняется и ведет организацию вперед

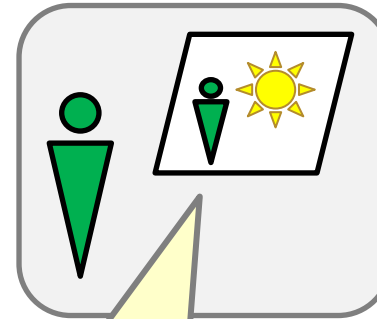
# Личные цели и цели организации

- ▶ У любой организации есть **основатели**, которые создали ее для достижения определенных целей
- ▶ Люди присоединяются к организации, разделяя ее цели
- ▶ Таким образом, цели становятся **частью контракта** между сотрудниками организации, наряду с правами и ценностями
- ▶ То есть цели организации **отделяются** от целей основателей
- ▶ И эволюционно развиваются по мере изменения самой организации и внешних условий функционирования

# А что такое – цель?



Цель – это **не** образ прекрасного будущего



Цель – ты сам, живущий в будущем



Надо увидеть компанию в будущем и себя в ней. И согласовывать этот образ. Не в деталях, а в целом, потому что изменение внешнего мира все равно внесет коррективы

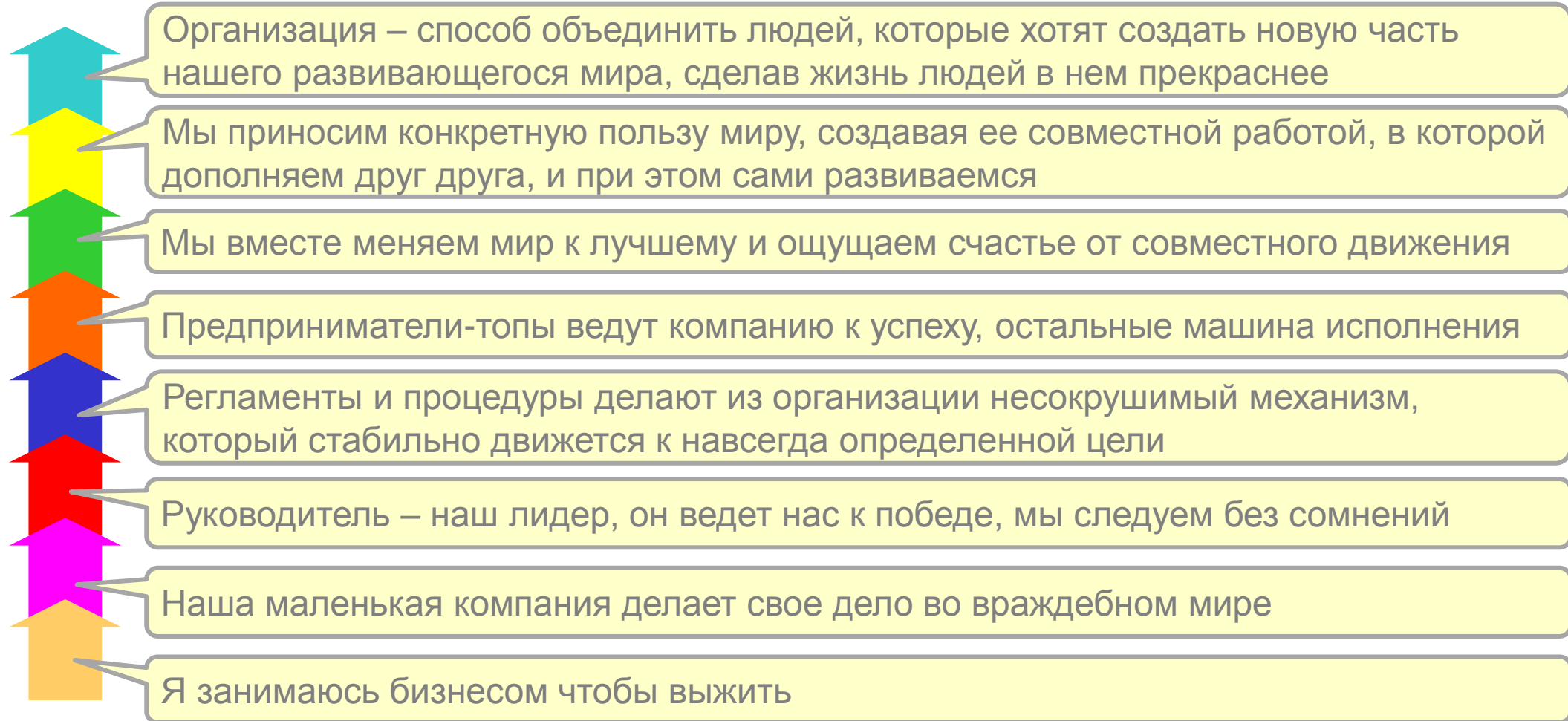
Схема – из моего доклада «[Коммуникация при различной структуре мышления - таксономия против фолксономии](#)»

# Самоуправление во всех областях



Эволюционная цель организации в деятельности

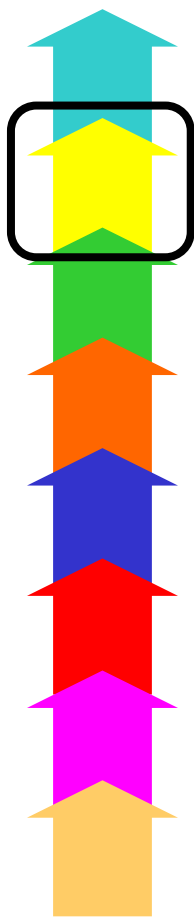
# Образ организаций разного уровня



Желтый и бирюзовый – в чем отличие?



# Эволюция организаций. Желтый уровень

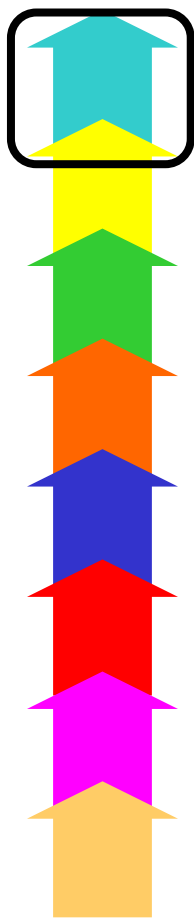


- ➔ **Самоорганизация команды – эволюционный механизм управления, заменяющий менеджеров**
- ➔ **Новые механизмы принятия решений и разделения ответственности** обеспечивают результативность работы
- ➔ **Индивидуальная самореализация сотрудников, многообразии позиций сотрудника в организации**



Фредерик Лалу пишет именно об этом уровне, называя его **teal** (в переводе – бирюзовый)

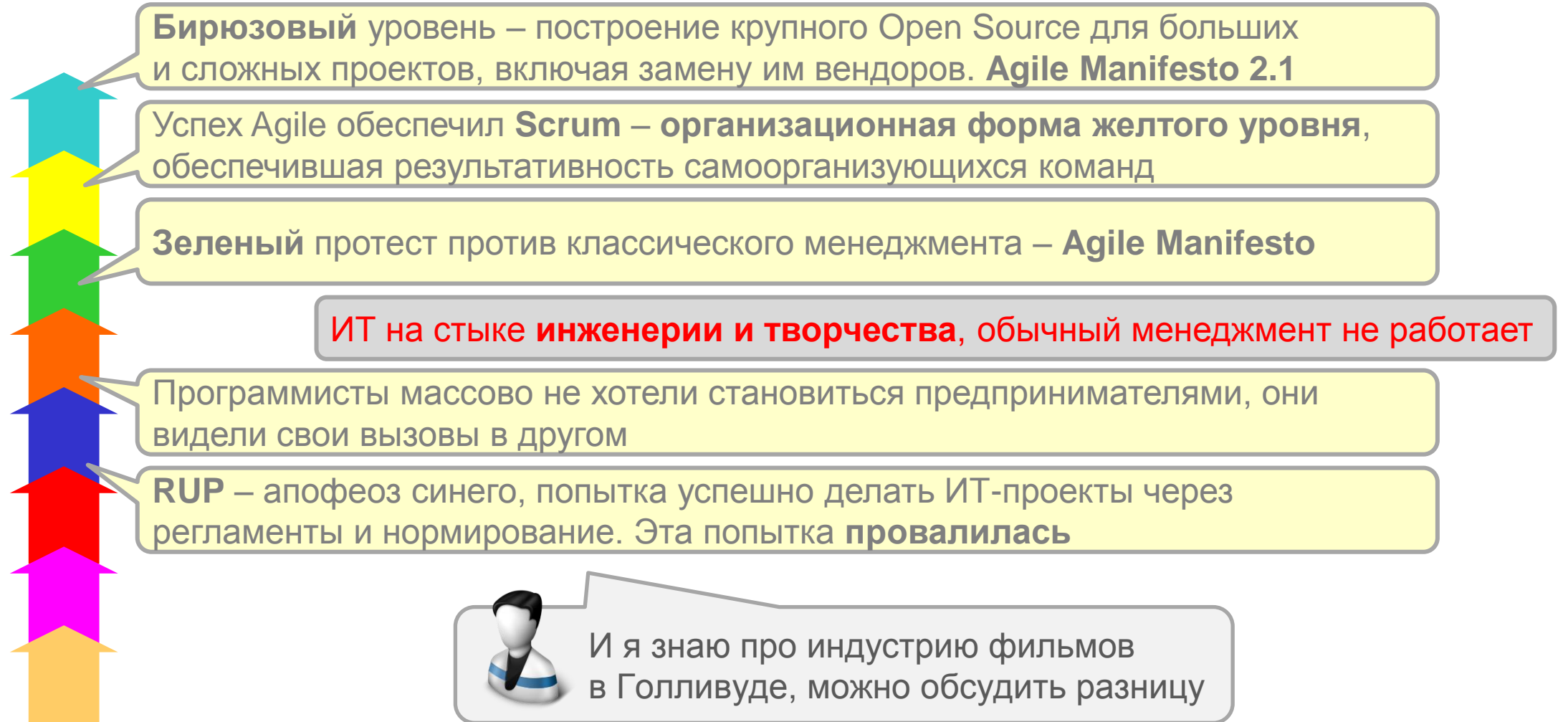
# Эволюция организаций. Бирюзовый уровень



- ➔ **Размытие границ организации.** Происходит вовлечение в целеполагание деятельности потребителей и поставщиков, образуются сложные сетевые кооперации
- ➔ Это позволяет решать сложные, масштабные задачи
- ➔ Человек перестает принадлежать одной организации, теперь он – **участник многих сетевых структур** с разными позициями

# Эволюция организаций в ИТ

# История развития Agile



# Ценности Agile Manifesto на разных уровнях

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.



С уровнями  
реально  
сложнее

# Замена менеджеров в Scrum

- **Разделение позиции менеджера**, «управляющего всем», на несколько позиций: Product Owner, Scrum Master и Самоуправляющаяся команда. Но часть осталась на менеджере **следующего** уровня
- Механизм **совместного принятия решений** по операционным вопросам: планирование работ, распределение их между членами команды и т. п.
- Совершенствование результата работы команды через **ретроспективу**
- **Достижение конкретных целей**, целеполагание на каждом спринте
- **Прозрачность движения** команды к результату: демо, доска, burndown – обеспечивает **координацию** работы и **кооперацию**



**Kanban** – альтернатива Scrum для фазы эксплуатации и мелких доработок, устроен аналогично

# Сотрудники компании – на разных уровнях

При внедрении любых новых практик (например, Scrum) сотрудники младших уровней понимают их по-старому. Это необходимо учитывать



Только правильный Scrum позволит достигнуть целей.  
Изменять ему – предательство

Еще один метод мотивации, если его правильно доработать.  
А Scrum Master будет подгонять сотрудников

Самоорганизация – миф, таких людей не найти. Это разрушение порядка. Поэтому нужно просто вписать Scrum в регламенты

Scrum – инструмент лидера. Можно с ним, можно без него

Scrum – способ нашей команды быть вместе

Scrum – еще один способ начальства нас обмануть

# Почему Лалу нашел мало бирюзовых организаций в ИТ если в ИТ вызовы третьей волны действительно пришли первыми?

- ИТ очень сильно нацелено на достижение результата. Scrum, Kanban и другие практики Agile делают это на уровне команды, но конструкции для всей организации придумано не было
- Поэтому использовались старые организационные структуры и методы, а ценности ограничивали их применение – в небольших компаниях больше, в многотысячных гигантах – меньше
- Но многие практики развивались внутри таких компаний
- Появлялись зеленые компании – Valve, Google и другие. Но зеленый требует хорошего источника денег. У Google был кризис ([история](#))
- Сейчас ситуация будет меняться – придумана Холакратия, можно взять готовую конструкцию **за основу**, а не изобретать свое



# Немного о Холакратии

- Холакратия – фреймворк, применимый **для всей** организации
- Она – средство, и может быть использована **на любом уровне**
- Она ориентирована на самоуправление и самостоятельные решения
  - Организация состоит из кругов, которые **структурируют работу**, а не людей
  - Единица работы – **роль**, с которой связано назначение и обязанности-ожидания
  - Сотрудник компании играет **много ролей**
  - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник **интегрирует** в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (только снять с роли).
  - Хорошо прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а так же способы решения конфликтов и другие процедуры
- Это позволяет **не изобретать механизмы, а использовать готовые**

## Итоги: понятия остаются, смыслы – изменяются

- В периоды сильных изменений общества меняются не только люди, организации и ценности, но и **смысл, вкладываемый в понятия**
- Самые большие различия старых смыслов обычно разделены по терминам, например для в ответственности различаются responsibility и accountability. А для новых смыслов термины пока отсутствуют
- Для коммуникации **надо представлять весь спектр смыслов** – и новые и старые, потому что Вы общаетесь с разными людьми и полезно быть понятым и понимать собеседника
- **А бирюзовых организаций становится все больше!**



На этом – все. Если тема Вас интересует и Вы хотите обсудить кейсы – обращайтесь! Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>  [www.facebook.com/mtsepkov](http://www.facebook.com/mtsepkov)