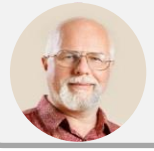
# Выбор модели управления – карта для выбора

Максим Цепков

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

ПИР Сибирь Новосибирск 17 марта 2019

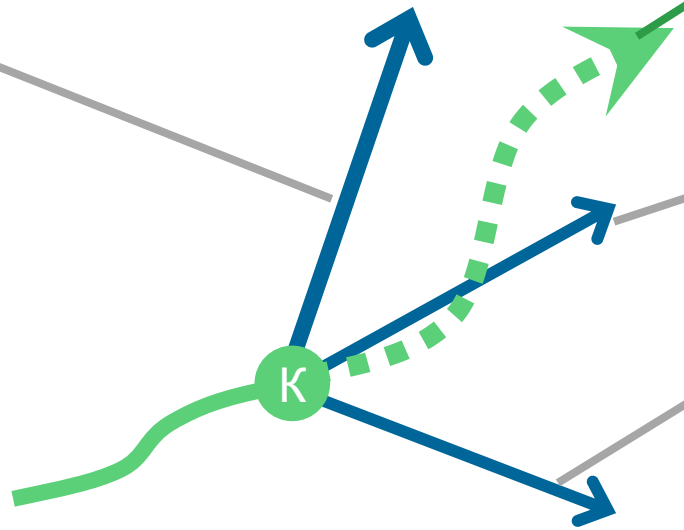
# Вызовы цифрового мира



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 вовлекать таких людей, иначе останется без кадров

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы




**Цифровизация**. Эффективная работа в цифровом мире: то, что делали по регламентам – делает IT и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа**

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

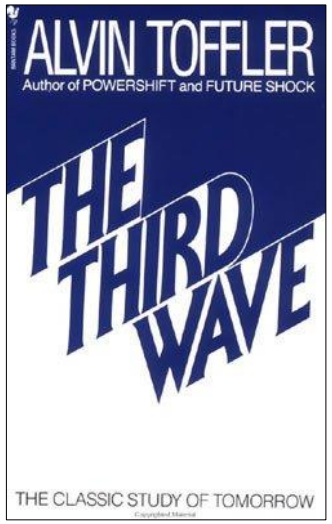
*Подробнее – моя статья [Agile и бирюзовые организации - ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции] в сборнике Практики развития 1.0*

# Промышленная революция сменит общество

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

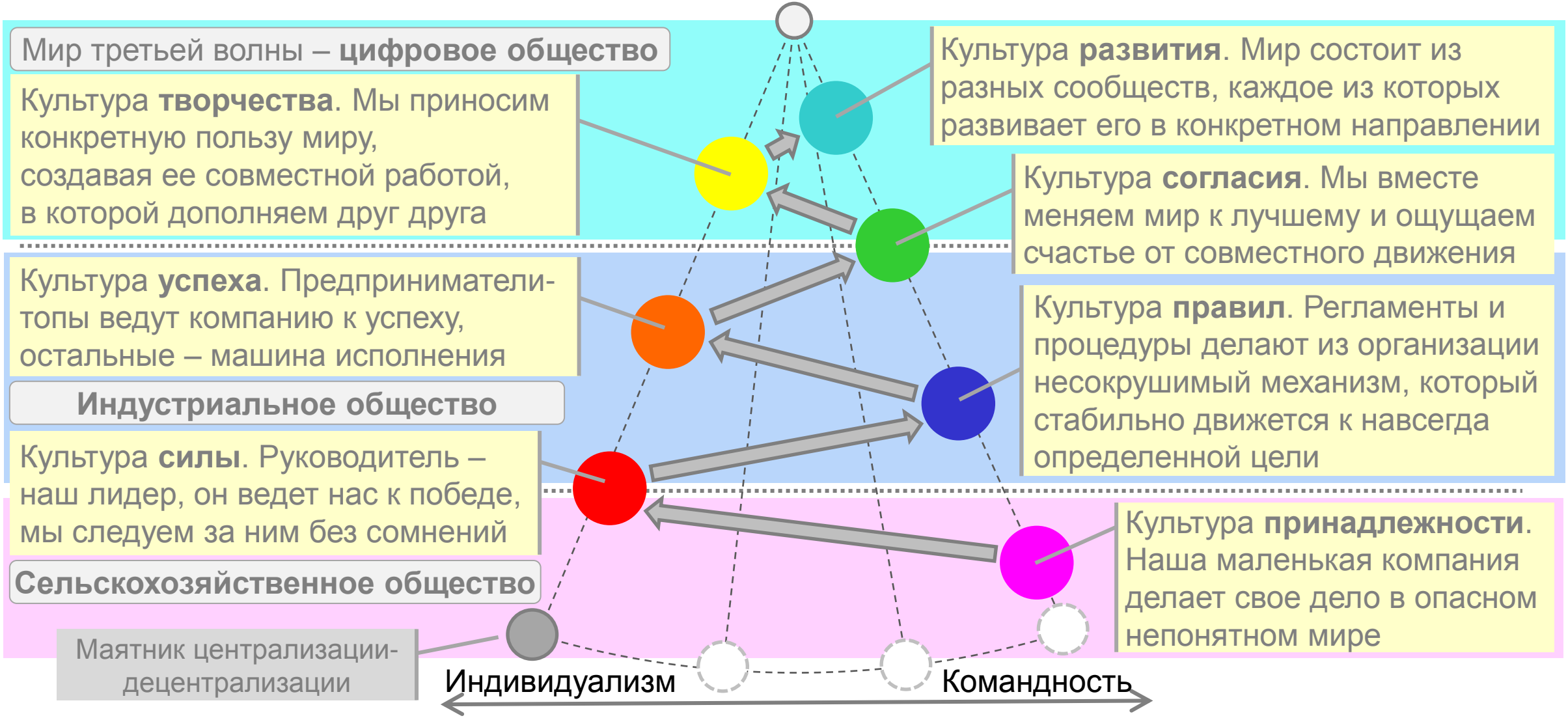
**Элвин Тоффлер** «Третья волна»:

- 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*

# Спиральная динамика – модель изменения культуры




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

# 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**

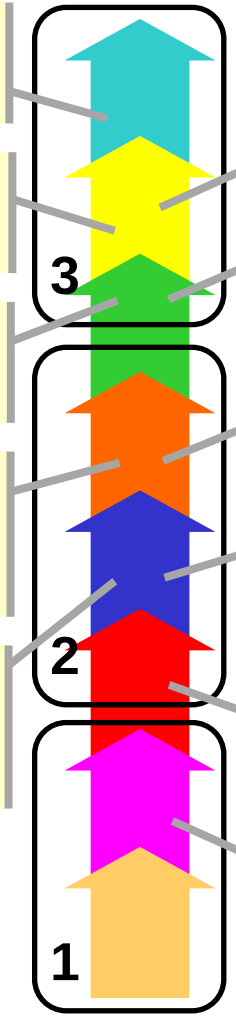
**Scrum** обеспечил **результативность самоорганизующихся команд**

**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

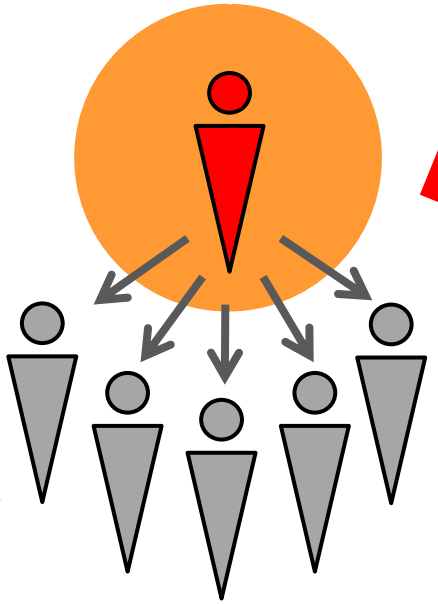
Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

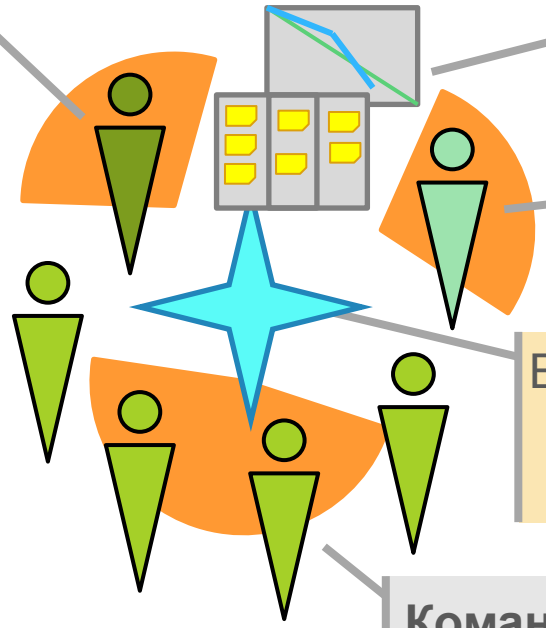
Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

# 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

# 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 |

# 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

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