ПиР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Осознанное развитие и переходящее лидерство – основа команд и сообществ цифрового мира

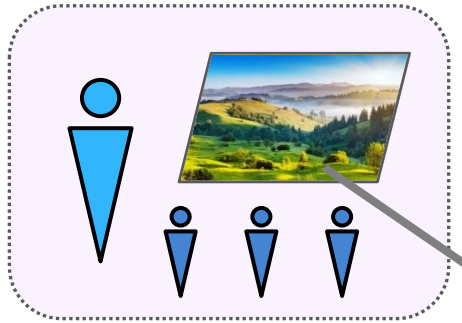
Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик

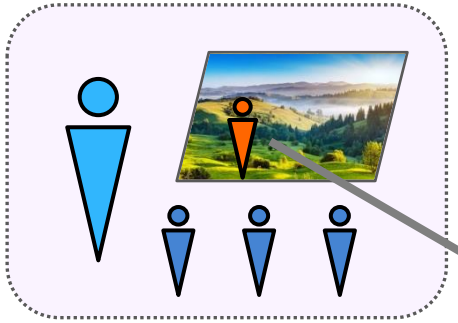
Навигатор и эксперт по миру Agile, бирюзовых организаций и Спиральной динамике

http://mtsepkov.org

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, мой рассказ будет мертвой теорией

По мотивам схемы из моего доклада
«Как строить свой профессиональный путь – схемы самоопределения»

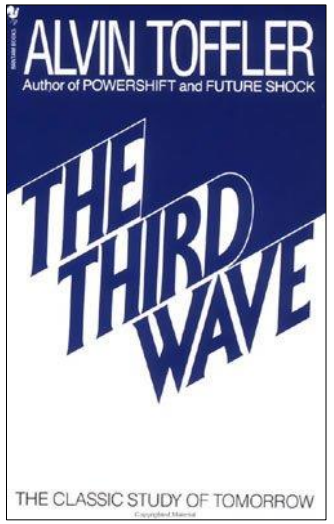
Контекст глобальных изменений – приход цифрового мира

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 мировоззрение (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*

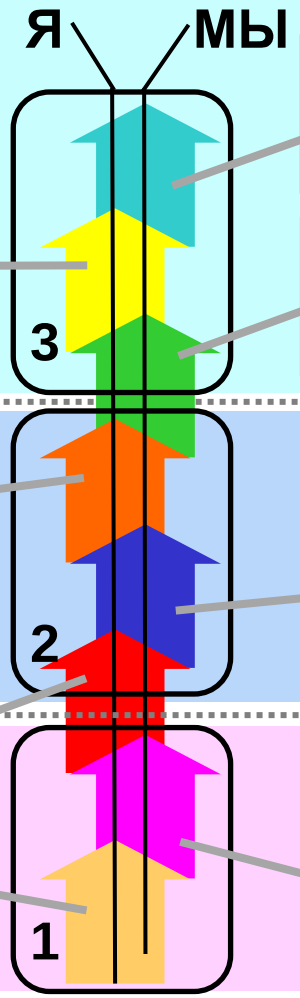
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

Цифровой мир: эволюционирующая живая организация улучшает мир, работа в ней приносит счастье участникам

Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

Желтый. Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире

Зеленый. «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус



Оранжевый. Предприниматель первым видит возможности мира, использует их и выигрывает. Остальные исполняют.

Индустриальное общество: **корпорация завоевывает мир** за счет **технологий**

Синий. Империя, церковь – иерархия сильнее героя, она организует мир правильным образом и подчиняет его

Красный. Герой – тот, чья сила изменит мир, сторонники могут идти за ним, они будут причастны к победе

Сельскохозяйственное общество: **маленькая компания** делает **свое дело**

Бежевый. Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

Фиолетовый. Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания

На моем сайте есть краткое описание уровней с примерами

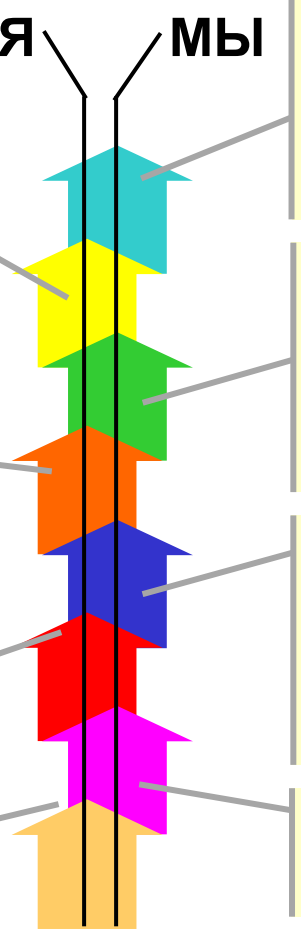
Счастье для города – что надо сделать

Желтый
Самореализация в проектах, приносящих конкретные улучшения в жизнь жителей города

Оранжевый
Успешные предпринимательские проекты в конкретных областях

Красный
Лидер есть образ счастья. Двигаемся за ним!

Бежевый
Обеспечиваем безопасность.



Бирюзовый
Кооперация разномасштабных, эволюционирующих сообществ, организующих свою жизнь

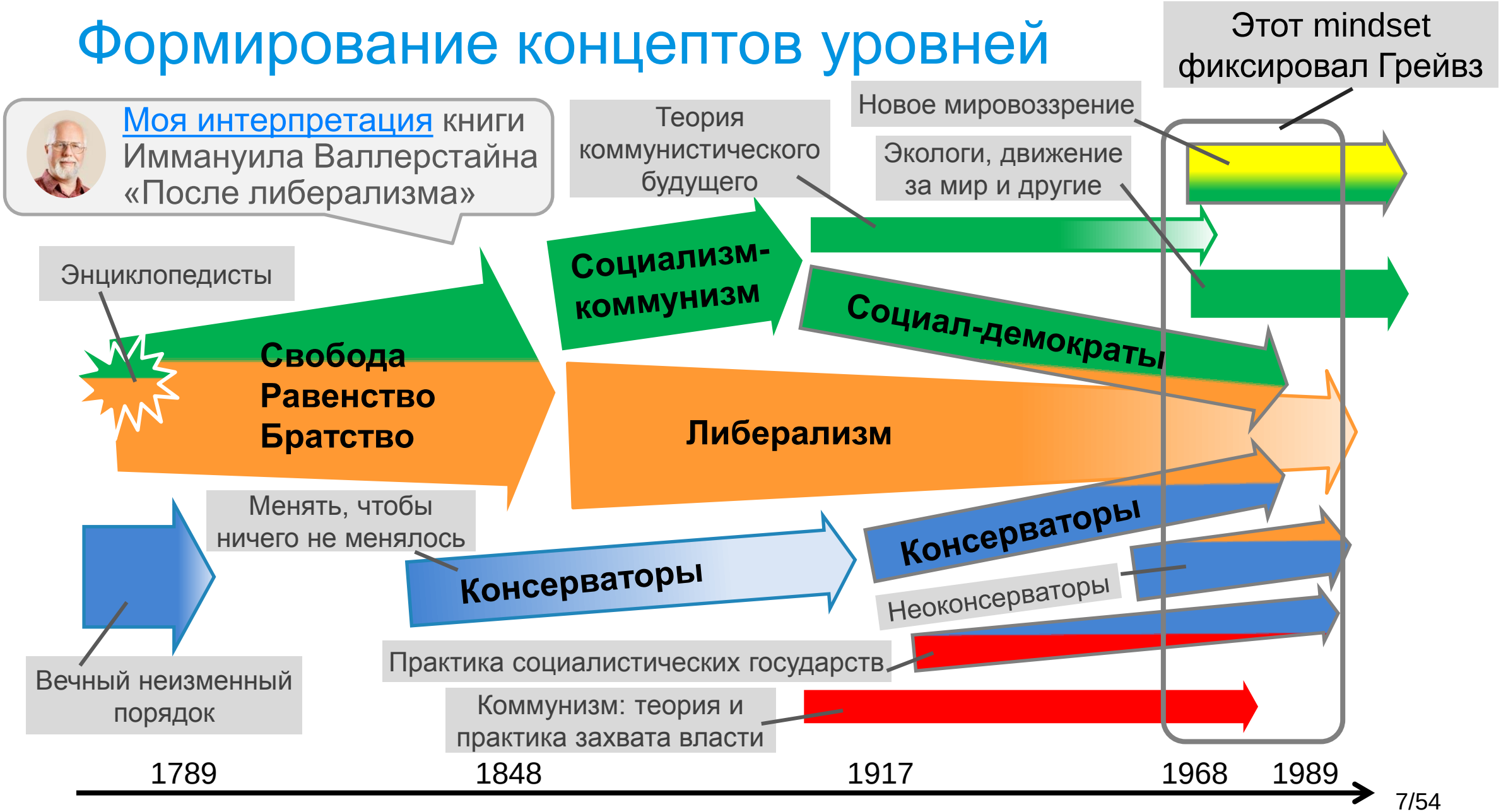
Зеленый
Консенсус на пути к идеальному зеленому городу счастливых жителей

Синий
Жители города будут счастливы, хорошо работая на благо страны. Город должен помочь в этом.

Фиолетовый
Поддерживаем правильные традиции

Из моей статьи [Счастье для всех - мелодии разноцветных струн Спиральной Динамики]

Формирование концептов уровней



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

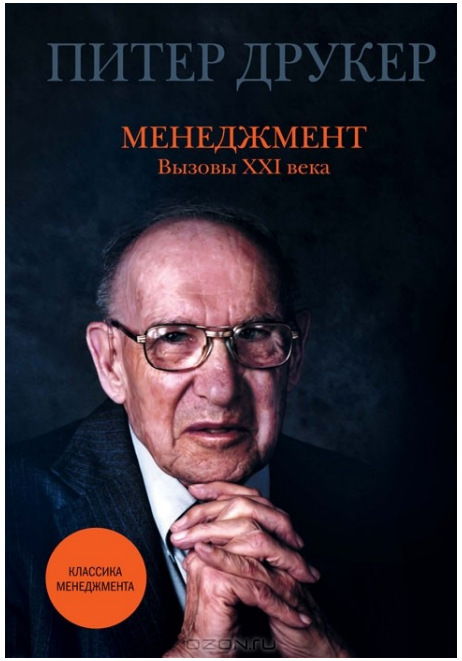
- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Каждый сам выбирает себе дело
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы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

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 ☺

Ответ IT-отрасли
на вызовы цифрового мира

Смена культур ИТ-проектов

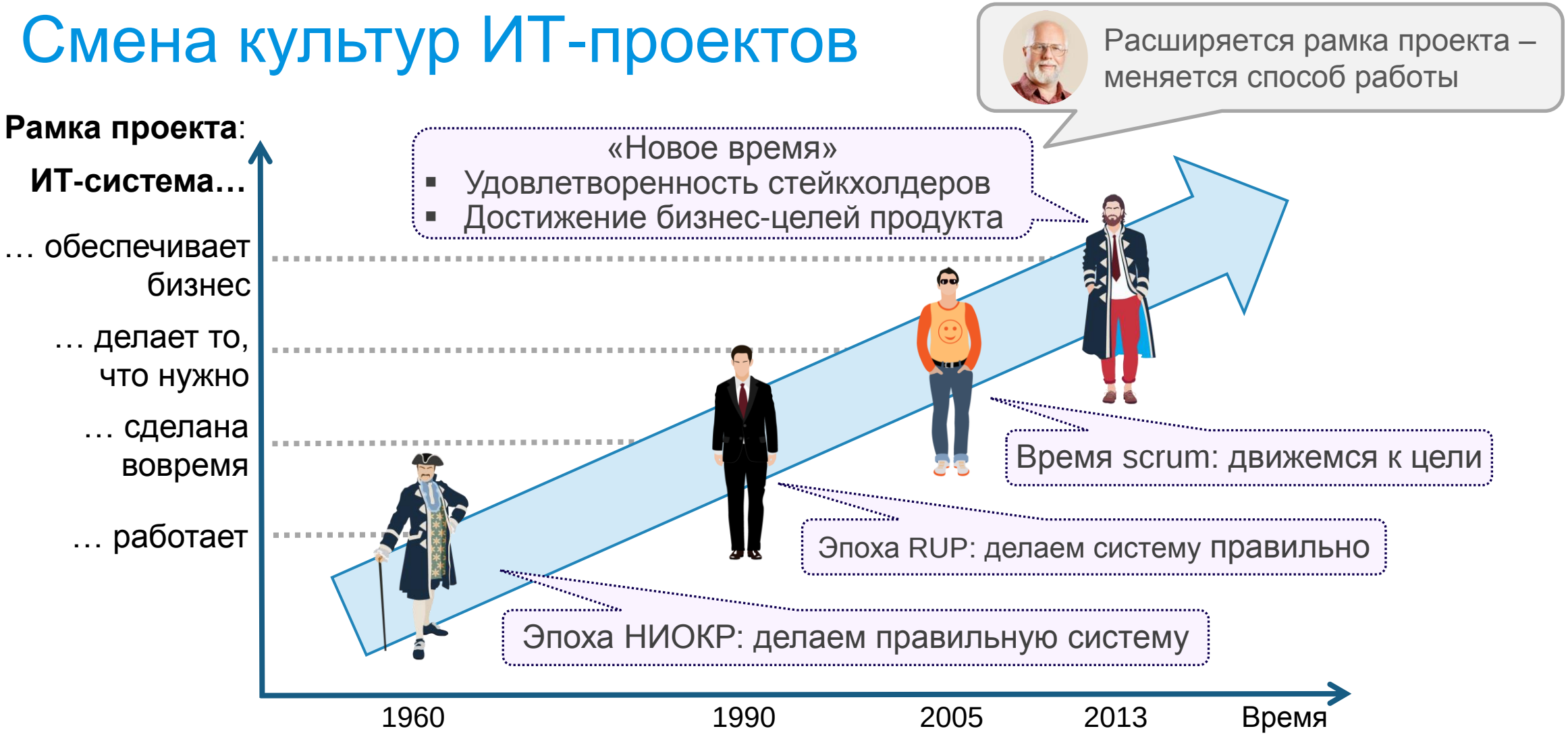


Схема из моего доклада «Мыслить проектно: история и современность» на SECR-2018, впервые рассказана на AgileDays-2015

НИОКР и RUP – традиционный подход

- Успех проекта определяют **компетентные** сотрудники, выполняющие работу по **регламетам и процедурам**
- Проблема в том, что **регламентами** не гарантируют успех!
  - Фредерик Брукс «Мифический человеко-месяц», 1975)
  - Том ДеМарко «Человеческий фактор» (1987)
- Причины:
  - Разработка софта – НИОКР, а не производство (статья Jack W. Reeves, 1992)
  - Решения рядового разработчика влияют на успех всего проекта
  - Производительность разработчика в разных условиях отличается на порядок
- Не поверили, в 1990-х поставлен эксперимент RUP – неудача
- **Появление персоналок кратно усилило вызовы**

Работа при дефиците компетентного персонала

В IT такая ситуация сложилась с появлением персоналок

- Появилась возможность автоматизировать бизнес компаний, но бизнес-процессы за время работы над проектом успевают измениться
- Возник резкий дефицит квалифицированных кадров (на Западе), в России перестройка насытила IT-отрасль инженерами
- На рынке труда – конкуренция компаний за специалистов, а не разработчиков за рабочие места
- **Профессиональная самореализация** – одна из главных ценностей разработчика, но как **совместить ее с коллективным результатом?**

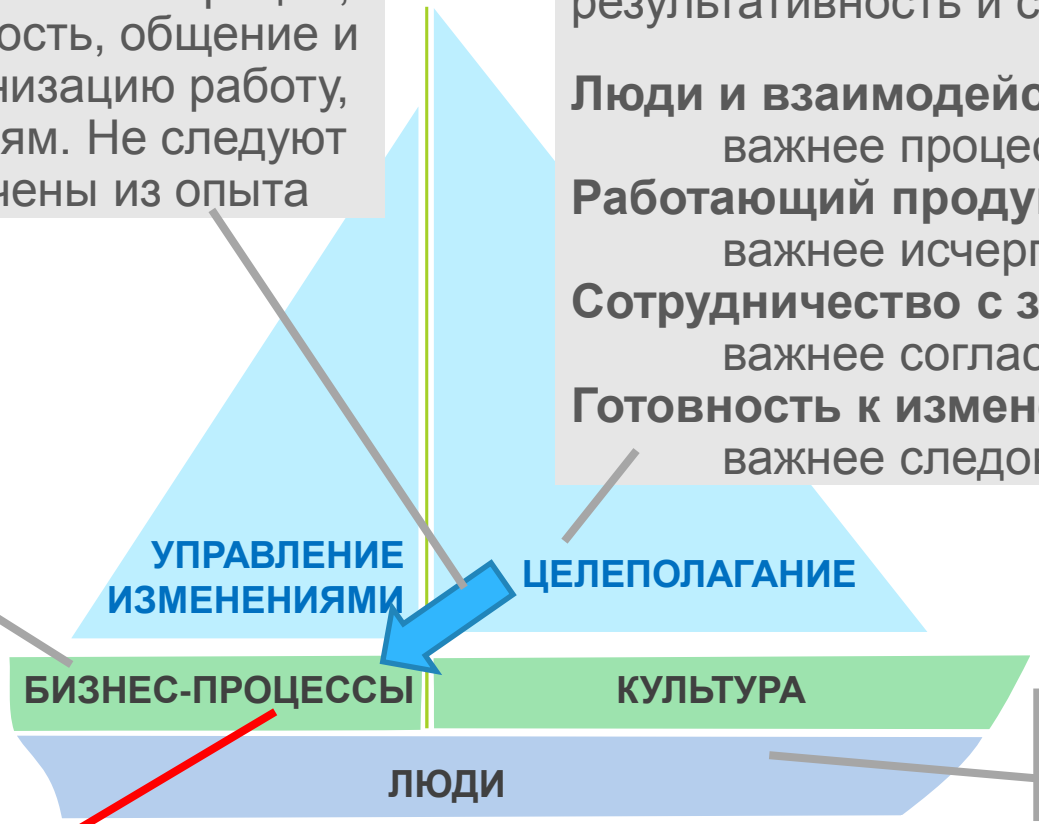
Конструкция Agile: ценности, принципы, методы

3 **Принципы** Agile: короткие итерации, гибкость, наблюдаемость, общение и доверие – дают организацию работу, отвечающую ценностям. Не следуют из ценностей, а получены из опыта

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

2 **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



1 **Ответ** – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

Проблема: регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор

Рамка проекта – решение задач бизнеса

- От проектной деятельности –
  к непрерывному развитию продукта

Канбан в ИТ (2010)
DevOps (2012)

- От качества ИТ-системы –
  к удовлетворенности стейкхолдеров

PMBOK 5 (2013)
(лишь частично)

- От создания системы – к достижению возможностей
  для бизнеса и пользователя

По сути, проект решает проблемы бизнеса
и потому **сам является отдельным бизнесом, стартапом**

От индивидуального лидерства – к распределенному

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

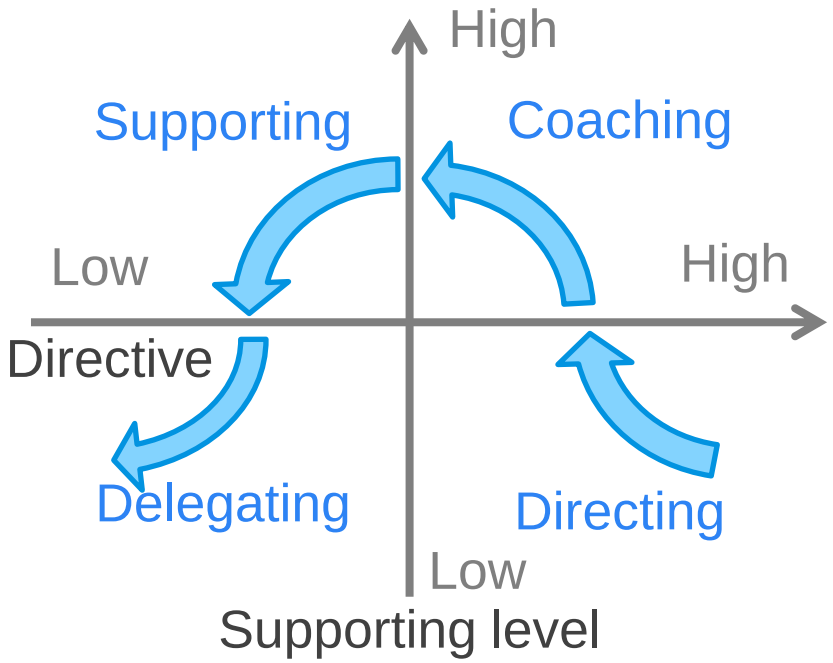
Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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

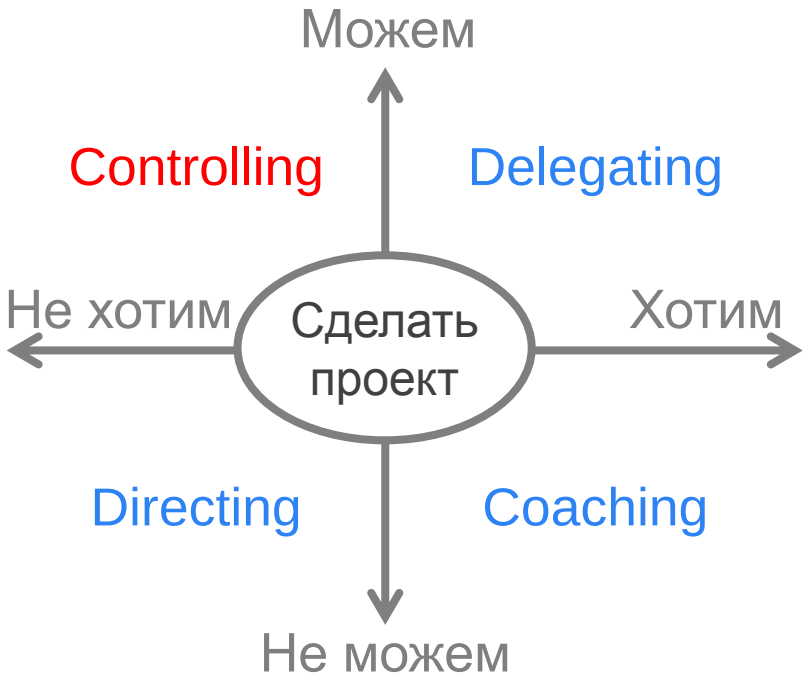
Directing – Coaching – Delegating…

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model (wiki)

Версия-1: сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сначала они выполняют указания, а потом сами начинают делать» (Directing - Delegating) не реализуема, надо пройти через Coaching – Supporting



Версия-2: Руководим готовой командой. Нежданчик – ситуация «можем, но не хотим» - безразличие к проекту



* *Рассказ в блоге Дениса Петелина (2009)*

Развитие лидерства – спиральная динамика

Сотрудники выдвигают инициативы и принимают лидерство по ситуации

Модели игнорируют, что один человек **не может** учесть все аспекты

Руководитель-нянька сотрудников-снежинок (snowflake generation)

Servant leadership – руководитель служит сотрудникам, вместе развивая компанию

Политическая подковерная борьба личных инициатив, интересы компании вторичны

Лидер-предприниматель придумывает инициативы, организует людей – развитие и успех

Бюрократ душит новое, плодит бессмысленные регламенты, компания деградирует

Руководитель создает законы и регламенты, компания как машина едет к победе

Босс-самодур велит глупости, утверждается над своими, а компания – проигрывает

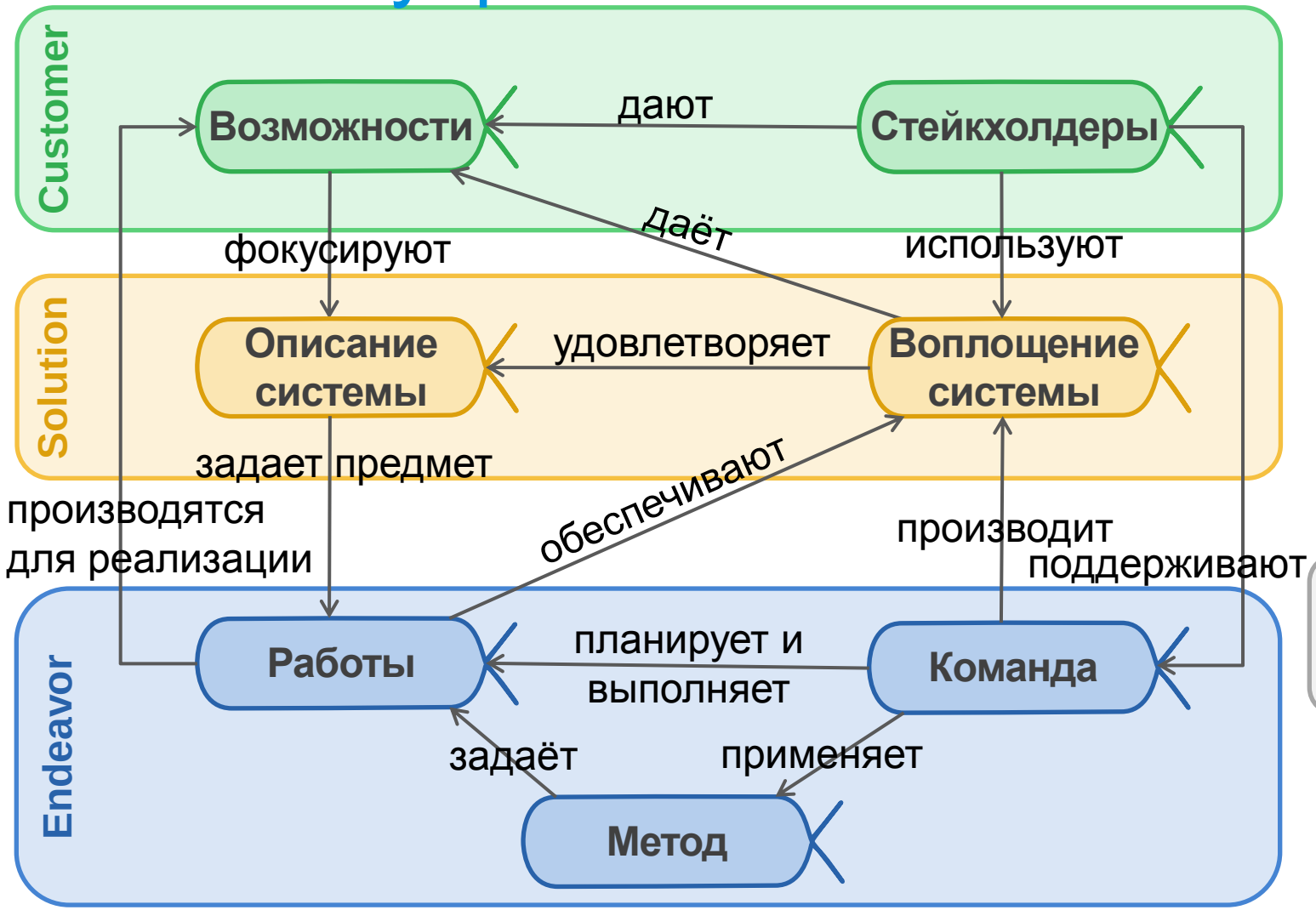
Сильный вождь-лидер ведет племя на новые земли, а компанию – к завоеванию мира

Старый вождь настаивает на бессмысленных ритуалах

Мудрый вождь, патриарх направляет жизнь своей семьи или всего племени

Ты собрал группу более слабых, помогаешь им выживать, а они тебя поддерживают

В объект управления включены Заказчики



- Ранее заказчики рассматривались как контекст деятельности, а не ее составляющая
- В Project Management вопрос об обеспечении возможностей вынесен на уровень программы,

Об этом – моя статья в журнале «Управление проектами»

Роли и компетенции тимлида

Administrator – построение процесса. Scrum, Lean, PMBOK, работа со стейкхолдерами

Integrator – включение в бизнес компании, ее структуру и корпоративную культуру

People manager – управление людьми, командой и HR-бренд

Личные компетенции

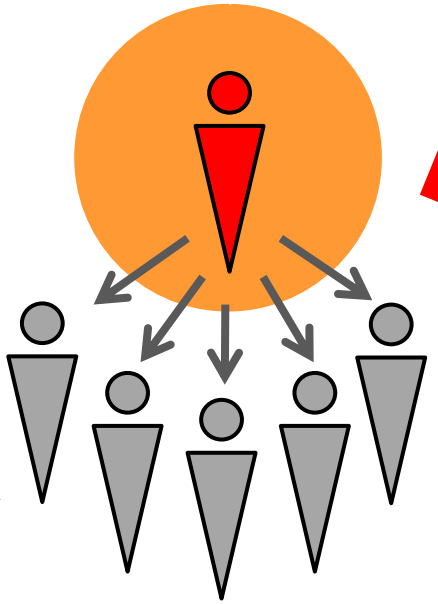
Product owner – рынок, цели, стратегия, запуск фич

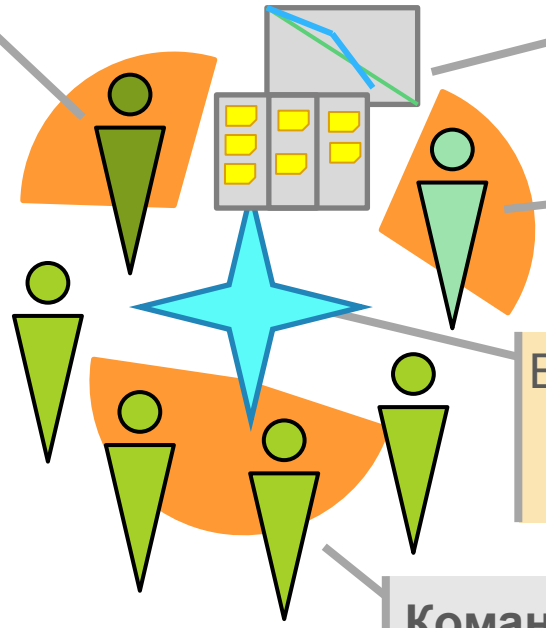
Technical Leader – архитектура, качество, технологии, знания

MindMap ответственности в команде
Егор Толстой, Стас Цыганов и IT-сообщество
https://github.com/tlbootcamp/tlroadmap

Разделение ответственности и координация в Agile-фреймворках

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

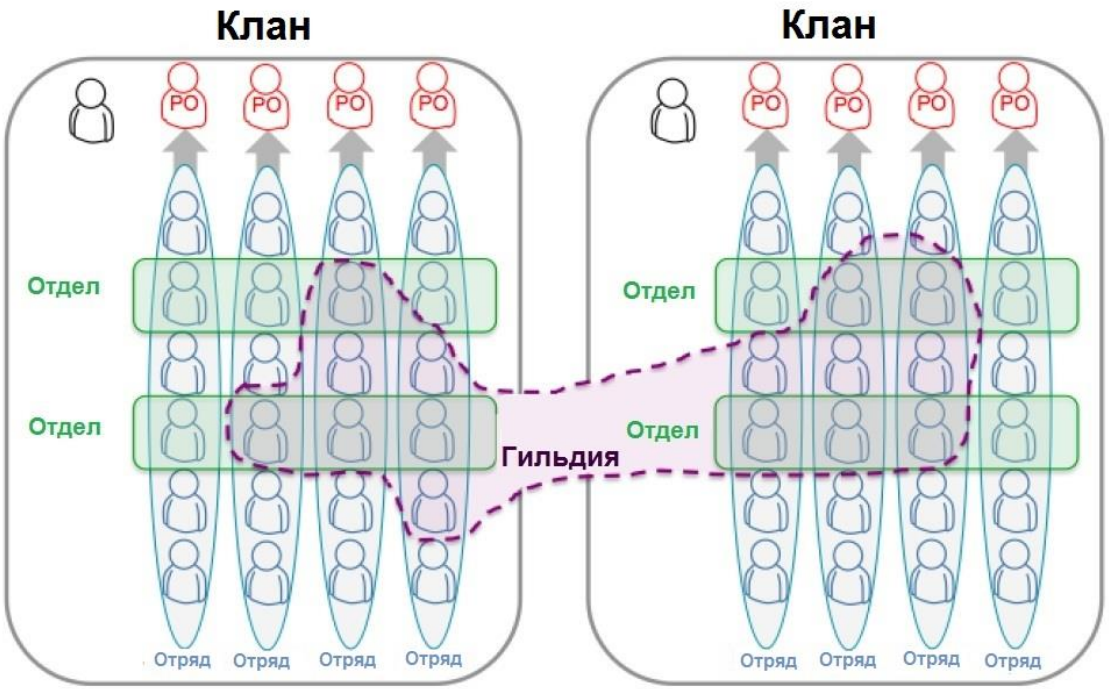
Команда самоуправляется – часть функций управления у нее внутри

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

Разделение ответственности в Agile-фреймворках

- **Scrum of Scrum** – двойная иерархия Scrum Master и Product Owner, иногда добавляется роль и иерархия **Tech Lead**
- **Spotify** – многомерная матрица:
  - **клан** работает над продуктом
  - делится на **отряды** – производственные команды
  - и функциональные **отделы**
  - плюс **гильдии** по интересам на всю компанию



Spotify развивается, на Saint TeamLead-2018 был доклад об изменениях (мой конспект)

Сетевые структуры в Agile-фреймворках

- **Nexus** – отдельная **Integration Team** из представителей команд решает вопросы координации и зависимостей – встречи и артефакты
- **Scaled Agile Framework** (**SAFe**) – сложная конструкция уровня компании с управлением потоками создания ценности и архитектурой
- **LeanKanban** – Kanban в масштабе компании с петлями обратной связи для взаимной настройки сервисов

Наиболее эффективный способ координации – **OKR**
Не смешивать с MBO! И правильно сопрягать с мотивацией по KPI

Обобщение – структура самоуправляемой организации

Структура самоуправляемой организации

- **Работа** делится на зоны ответственности
- За каждую отвечает команда или **роль**, связанная обязательствами
- Сотрудник обычно играет несколько ролей в разных командах
- С **ролью** связана **ответственность и полномочия**
- Единого **центра распределения полномочий не существует**
- Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои
- От сотрудника ожидают конструктивного поведения:
  - Выполнения принятых на себя обязательств
  - Сотрудничества в решении конфликтов планирования и проблем
- В случае неконструктивного поведения **инициируется конфликт**

Действующие механизмы бирюзовых организаций оказываются куда **более сложными**, чем полагали на зеленом уровне

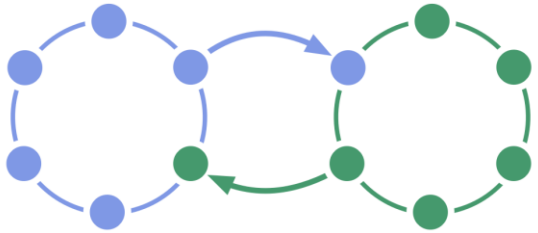
Домены

- Домен – зона ответственности, которая кому-то принадлежит
- Домены могут пересекаться и вкладываться
- У домена есть драйвер, который дает смысл отдельной деятельности
- За домен отвечает роль, которую хранит человек или круг (команда) – они реагируют на драйвере в домене, а найти драйвер может любой
- Домен когда-то был выделен из более крупного домена, это сделал делегатор или несколько
- Права делегаторов на управление доменов ограничены соглашением
- Разделяем Управление и Операционную деятельность
  - **Управление** ставит цели и определяет ограничения в движении к ней
  - **Операционная работа** – повседневное движение к поставленным целям в соответствии с соглашениями-ограничениями

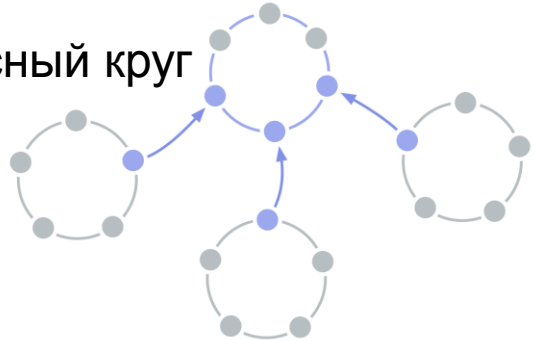
Круги

- Круг – группа людей, отвечающая за домен (если их больше одного)
- Круги могут быть организованы по-разному, есть типовые шаблоны
  - Самоорганизующаяся команда
  - Команда помощников
  - Открытый домен
- Круги связаны со смежниками и делегаторами в сетевую структуру
- Связь кругов часто двунаправленная через **разных** представителей
- Есть ряд шаблонов для типовой структуры компании

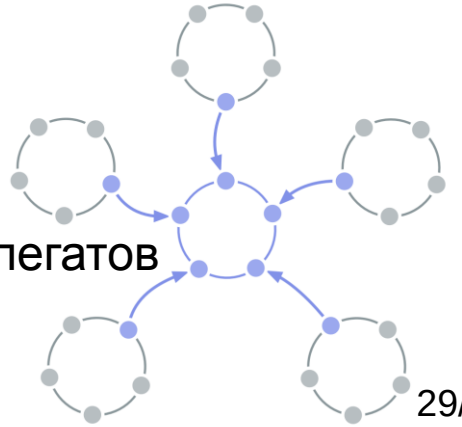
Двунаправленная связь



Сервисный круг



Круг делегатов



Всеобщая ответственность и решение консентом

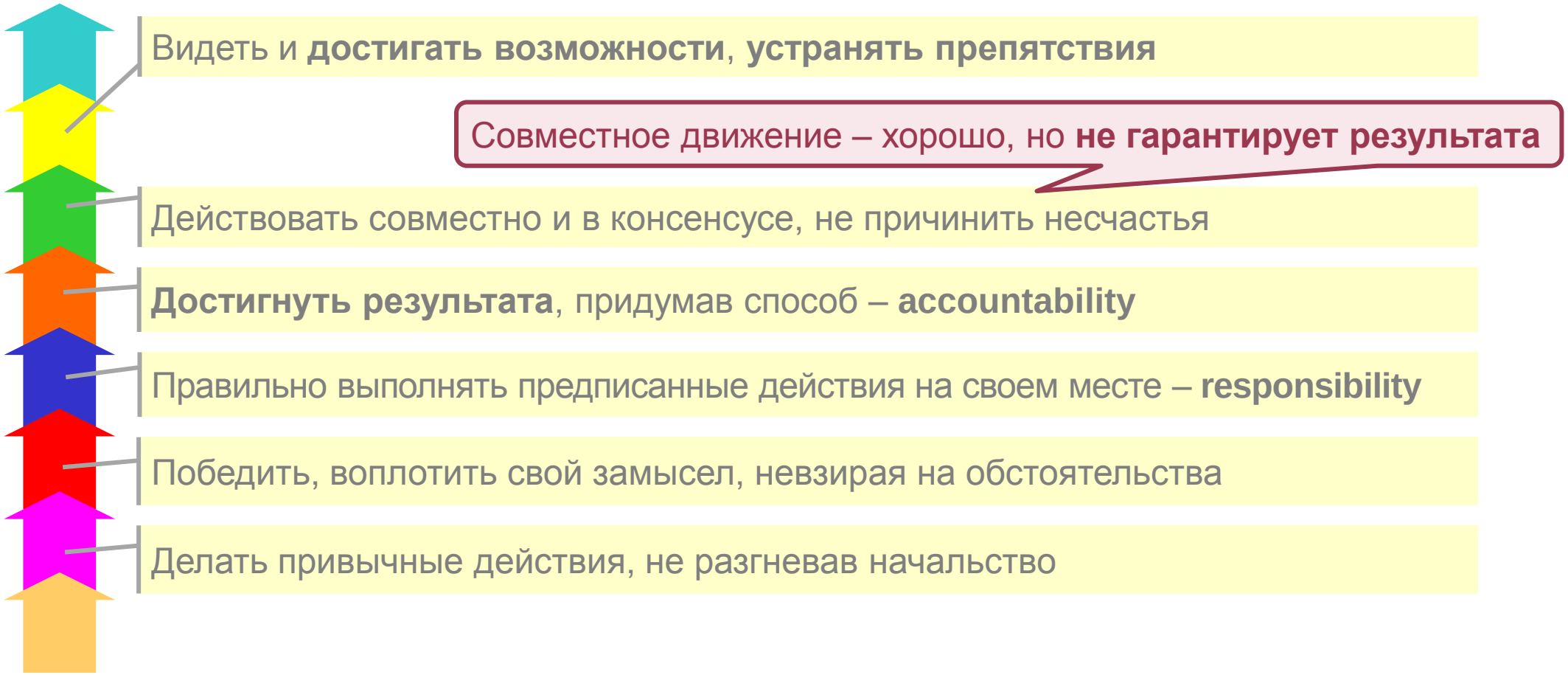
Принцип **всеобщей ответственности**

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.

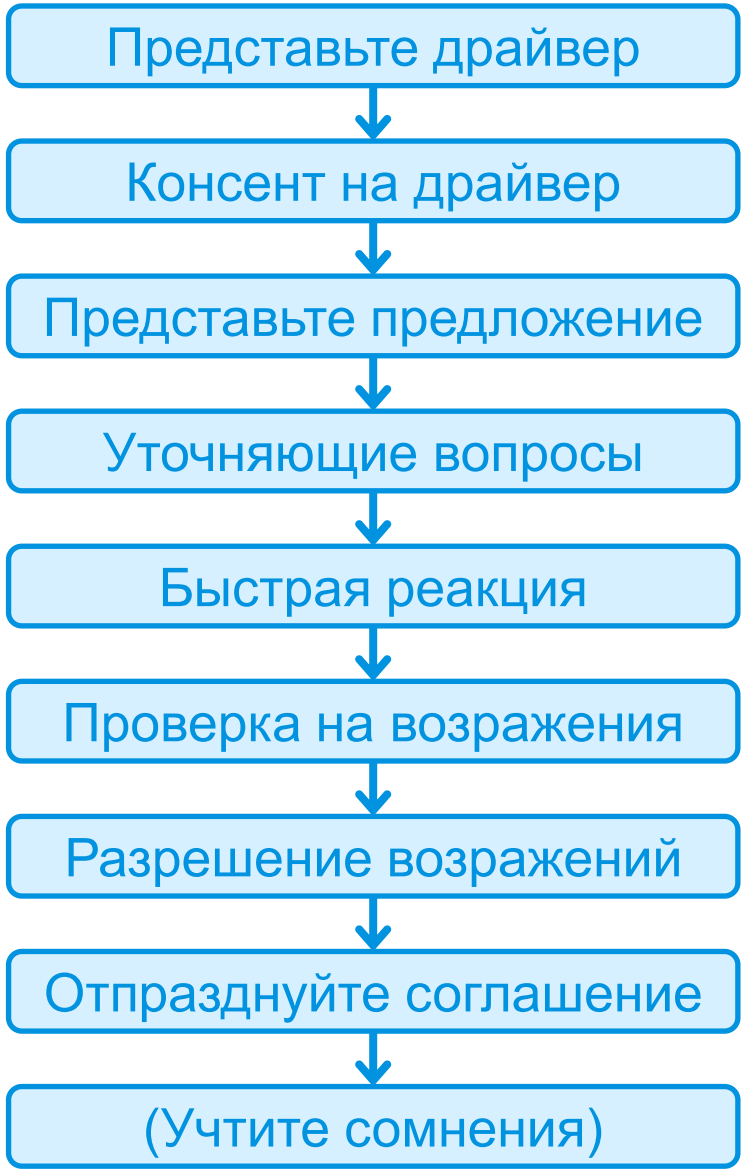
Эволюция понятия ответственности в организации



Консент – способ принятия решений, не сковывающий инициативу

- Хочешь что-то сделать – расскажи, чтобы снизить риски и улучшить
- На предложение действий высказывают мнения – аргументы, указывающий на риски и предложения по совершенствованию
- Принцип: слушаем все мнения, но отвечаем лишь на возражения
- **Возражение** отличается от **сомнения** опорой на твердые факты, а не на предположения и мнения
- Квалификация мнения как возражения должна быть подтверждена
- В шаблонах есть принципы и процедуры организации эффективных обсуждений для принятия решений и работы с возражениями
- Приняв решение – не забудьте отпраздновать

Шаблоны принятия решений в социократии



- Решения о будущих действиях, принимаются на управленческих встречах
- Информация распространяется заранее и открыта
- Важно признать драйвер
- Быстрая реакция – без дискуссии, их учет – добрая воля инициатора
- Возражения – аргументированное указание **на конкретный вред**. Возражающий сотрудничает в поиске альтернативного решения win-win

Предполагаемое соглашение о встрече

1. При отсутствии возражений против соглашения я намереваюсь выполнять это соглашение наилучшим образом в пределах моей компетенции.
2. Я обязуюсь озвучивать возражения, когда они у меня появляются.

Координация по целям

Цели деятельности

- Деятельность в социократии фрактальна: **драйвер** есть не только у конкретной инициативы, но и у домена, команды и компании
- 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**

Цель, стратегия и инициатива

Цель – там, за горами, надо дойти с грузом

Отвергнутая стратегия – перейти хребет и спускаться с другой стороны

Выбранная стратегия – спуститься, повернуть и идти дальше

Инициативы – пойти на разведку по конкретной тропинке

OKR – координация по целям

- OKR – Objectives and Key Results
  - Objectives – вектор развития
  - Key Results – продвижение по этому вектору
- Цели – амбициозны, достижение – лишь при удаче
- Каскадирование целей: Как против Что, сверху-вниз и снизу-вверх
- Как связывать достижение целей и вознаграждение (личные KPI)
- OKR и MBO: в чем различия

Развитие себя

От профицитного рынка труда к дефицитному

- IT-специалисты выбирают место работы из спектра предложений, вместо прошлой ситуации, когда компания выбирала из кандидатов
- Зарплата – должна быть достойной и соответствовать рынку, но ключевым фактором является интерес к проекту и самореализация
- Человек выбирает новые области, в которых они не компетентны, чтобы попробовать себя там – пришло время некомпетентных команд
- По сути меняется социальный контракт сотрудника:
  - От «компетентное исполнение обязанностей за адекватную зарплату»
  - К «условия для счастья на работе в обмен на искреннюю работу на цели компании»
- В IT это уже происходит несколько лет, и будет идти в другие отрасли

На Saint TeamLead-2019 был доклад Игоря Луканина (мой конспект) про инверсивный найм, когда сотрудник выбирает команду будущей работы, а команда должна заинтересовать

Как предоставить возможности развития?

- Среда, в которой ты можешь себя пробовать в разных проектах и учиться – необходимое условие на рынке труда в IT
- Но! Чтобы успешно воспользоваться такой средой и получать удовлетворение, **сотрудник должен уметь себя развивать** – развитие под внешним управлением не приносит удовлетворения
- На входе этого не умеют, и надо помочь: научить ставить цели развития и достигать их (примеры: управление junior, развитие в mail)
- Помощь – разнообразна, skyeng: коучинг + менторинг + навигация
- Помощь – по запросу, развитие – возможность, а не обязанность

Говоря языком Спиральной динамики:
компании создают зеленую среду для развития сотрудников и поднимают их до желтого уровня, чтобы они росли в этой среде

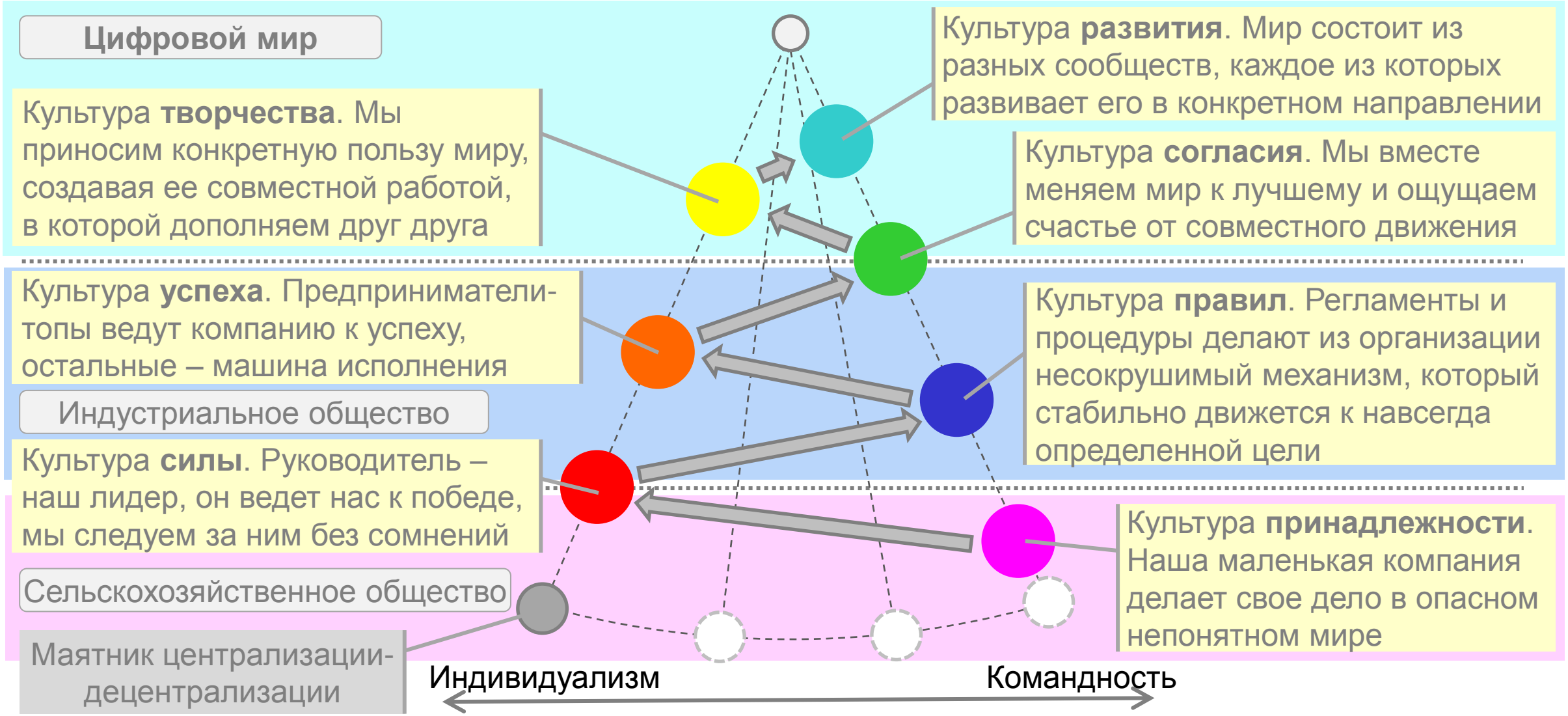
Саморазвитие: веду проект или создаю продукт?

- Логика проекта
  - Образ будущего – ты-будущий с желаемыми характеристиками
  - Способ достижения – планируем путь и двигаемся по нему
- Логика продукта
  - Образ будущего – твое место в мире, большее чем сейчас
  - Способ достижения – ищем возможности и тестируем гипотезы о достижении
- Эти два подхода – дихотомия ежей и лисиц или Решающий (**J**udging) – Воспринимающий (**P**erceiving) типологии Майерс-Бриггс (MBTI)

Есть подозрение, что экспериментировать в детстве мы все умели, а потом образование это убило. Ищи «Marshmallow Peter Skillman»

Справедливость
и счастье на работе

Культура организаций разного уровня

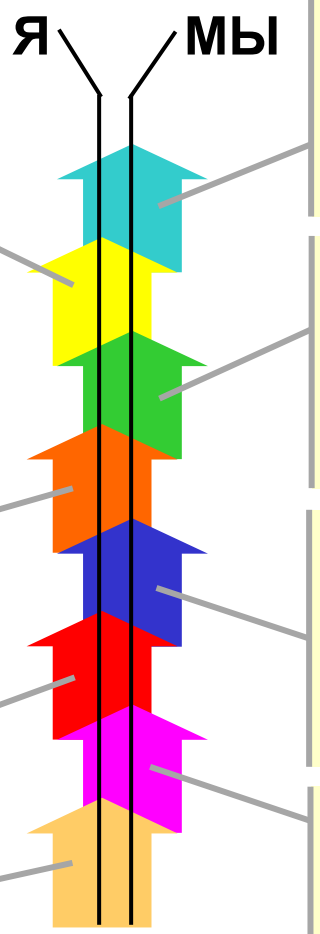


На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина (ЭКОПСИ)

Справедливость: разделение рисков и успеха

Бирюзовый. Большое движение включает множество желтых инициатив, действующих по-разному, но отдающих часть успеха сообществу, которое им помогает при необходимости

Желтый. Каждый в команде дает свой вклад в достижение цели и преодоление рисков. Успех люди разделяют, а не делят на кусочки, и каждый получает что-то свое



Зеленый. Хорошие люди вместе обязательно достигнут успеха, рисков не существует. Успех делим поровну или по потребностям – всем хватит

Оранжевый. Риски и успех делят предприниматели, остальные – работают за зарплату, но премию для мотивации тоже можно заплатить

Синий. Успех – в планировании и компетентности, гарантирован, если каждый на своем месте. Делим успех по регламентам, наказываем по ним же

Красный. Лидер знает правильный путь к успеху. Если враги окажутся сильнее – все погибнем. При успехе лидер делит добытое, как хочет

Фиолетовый. Риски делим на всех, при успехе старейшины выделяют каждому справедливую долю

Бежевый. Я – один, выживаю. Все риски и успехи - мои

Контракт сотрудника на разных уровнях

Искренняя работа и достижение целей компании по улучшению мира в обмен на условия для счастья на работе – как ты его понимаешь. Компании предлагают разное счастье, а люди выбирают компании и их цели.

Команда искренне работает над выполнением задач и достижением целей. Это улучшит мир и принесет удовлетворение. Счастье – важнее результата.

Приносить прибыль и успех компании в обмен на личное вознаграждение и признание успеха по своему KPI. Успех – главное, выгорание не волнует.

Компетентный сотрудник выполняет работу в обмен на зарплату. Удовлетворение работой не обязательно, успех бизнеса – в регламентах

Ты приходишь на работу к боссу и выполняешь его указания, а он тебе платит и вознаграждает

Ты пришел в нашу компанию (отдел) чтобы вместе работать, защищаясь угроз внешнего мира. Мы приносим пользу, но мир не слишком ее ценит, живем как можем

Подробнее мой доклад «Социальный договор цифрового мира: работа должна обеспечивать счастье, а не только деньги» на РИТ-2019

Традиционный контракт не работает

Традиционный контракт сотрудника

- Компетентный сотрудник выполняет свои обязанности
- За это он получает зарплату
- Удовлетворение от работы – не обязательно
- Успех бизнеса обеспечивается регламентами и компетентностью

Проблемы в современном мире

- Регламенты не могут гарантировать успех
- Компетентные сотрудники – в дефиците
- **Обучение не успевает** за быстрым изменением технологий

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

Agile-контракт

- Член команды искренне работает над выполнением задач, сотрудничая с другими членами команды по правилам Agile-метода
- Команда в целом продвигается в проекте «как может»
- Сотрудник получает индивидуальное вознаграждение, дополнительно могут быть премии команде за успехе в проекте
- Работа в команде дает удовлетворение

Проблемы Agile-контракта

- Команда должна обеспечить результат, но не несет ответственности
  - Требуется высокая степень доверия заказчика к команде
  - Попытки жесткого контрактования на задачи влекут переоценку задач командой
  - Ситуация дрейфует к установке регламентов и обычного контракта, а если команда сильнее – к появлению «agile-курорта»
- Результат достигает команда, а вознаграждение индивидуально
  - Требуется высокая мотивация и ответственность членов команды
  - Способность команды работать с мотивацией своих участников

С мотивированной командой проблем нет, но при недостаточной мотивации значительная часть методов менеджмента не работает

Наработаны альтернативные методы – коучинг, OKR и другие

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

IT учится технологично работать со счастьем сотрудников:
Доклад Виктории Юркевич на Highload-2018, трек на РИТ-2019

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

Что такое – счастье в работе?

- Работа результативна – приближает достойную цель
- Работа идет в состоянии потока, дает драйв и самореализацию
- На работе есть уважение и справедливость
- Оплата – справедлива и достаточна

Все это не возникает само,
а требует организации

Модель мотивации Хелен Фишер

- Модель нейрофизиологической мотивации поведения, построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности
- Четыре гормональных механизма мотивации и счастья*
  - Дофамин – счастье поиска и исследований
  - Тестостерон – счастье победы и достижения цели
  - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни
  - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений
- У разных людей разные механизмы работают с разной силой, это меняется с возрастом
- **Работа должна включать твое счастье**, иначе в ней нет смысла

** Изложена моя вольная интерпретация. Русский тест можно посмотреть здесь.*
Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например в этом и этом.

Итоги: цифровой мир рушит привычное

- Профицитный рынок труда сменяется дефицитным
- Сотрудники выбирают работу из возможности самореализации
- Успех проекта зависит от каждого, лидерство ситуационно:
  - Надо уметь брать лидерство, когда задача – твоя
  - Надо уметь следовать за другим, когда ты ограничено компетентен
- Действуя совместно, помни: можно сделать очень многое, если не настаивать на собственном авторстве идеи
- Понимай действия своей команды в контексте компании и мира
- Успех и драйв от собственного развития определяешь ты сам
- Строй компанию и подразделение, учитывая все это

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