

Agile в компаниях разной культуры: возможности и настройка



Максим Цепков

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

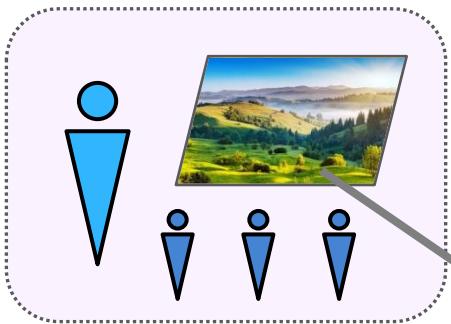
ПИР-2019
12-15 сентября 2019



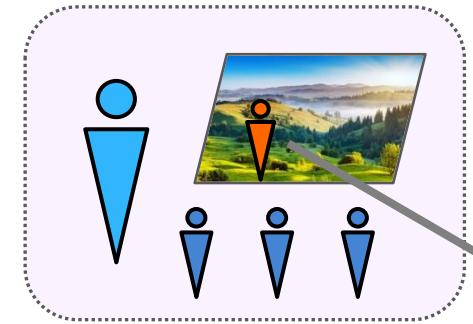
Мой опыт и знания

- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
 - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
 - Опыт управления проектами в ИТ: от инженерного подхода и РМВОК – к современным Agile-методам (с 2007)
 - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Навигация в новом менеджменте
 - Agile и классический менеджмент (ряд [статьей и выступлений](#))
 - Модель развития [Сpirальной динамики](#) (с 2013)
 - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
 - СМД-методология, развитие СРТ в происходящей промышленной революции
 - Различные модели soft skill – Белбина, Майерс-Бриггс и другие

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, материалы доклада будут мертвой теорией

По мотивам схемы из моего доклада

«Как строить свой профессиональный путь – схемы самоопределения»

Agile культура и agile-процессы

Смена культур ИТ-проектов

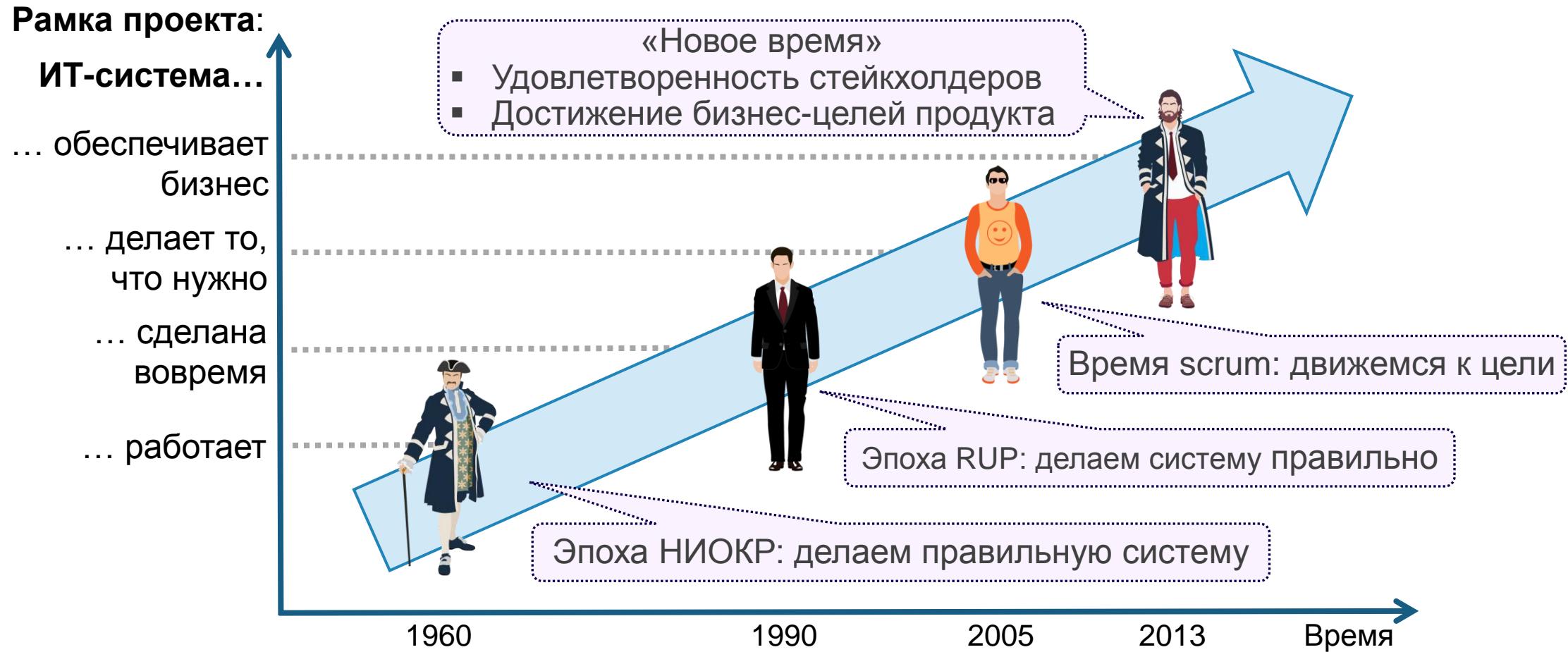


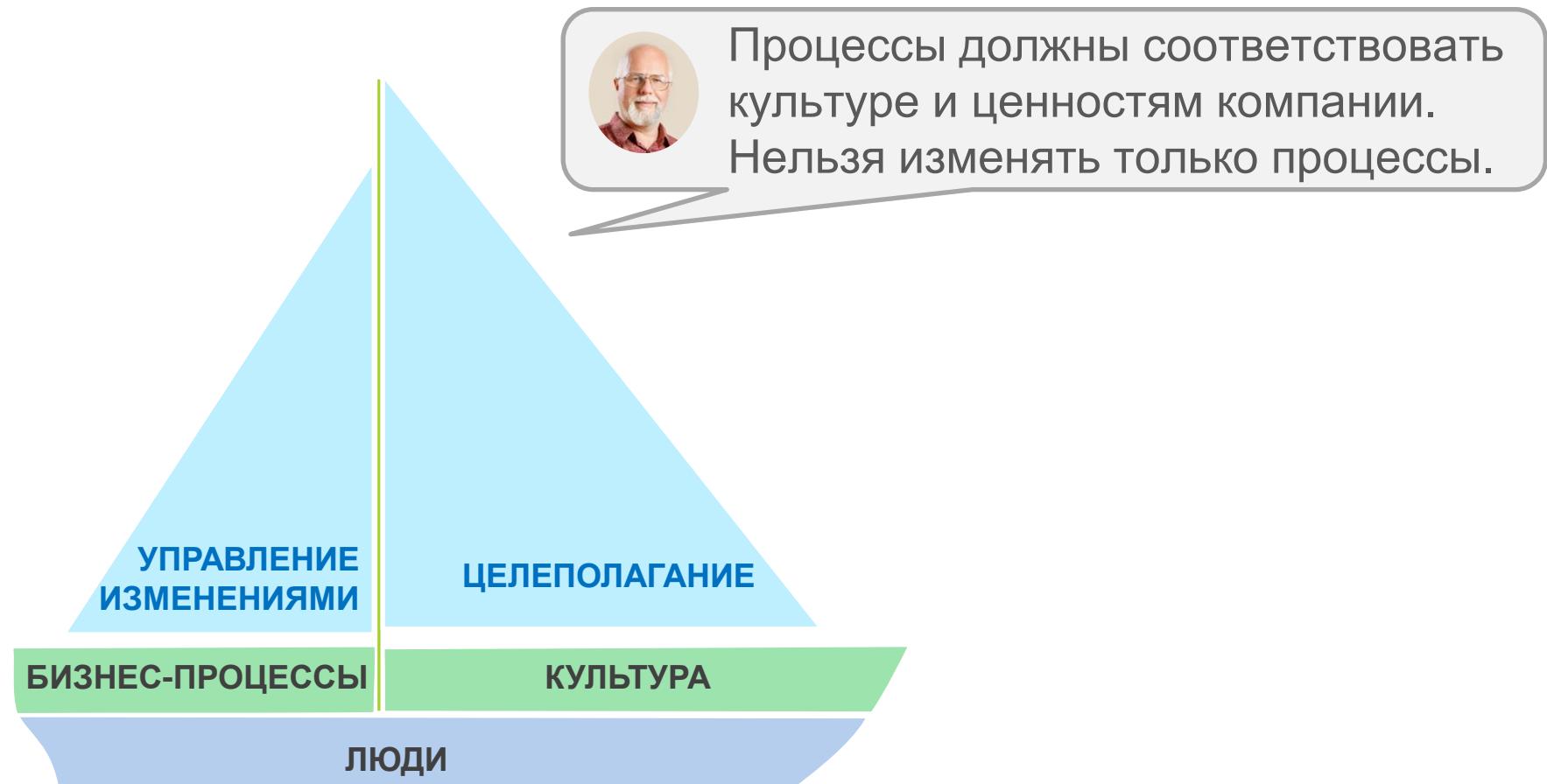
Схема из моего доклада «[Мыслить проектно: история и современность](#)» на SECR-2018, впервые рассказана [на AgileDays-2015](#)

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**

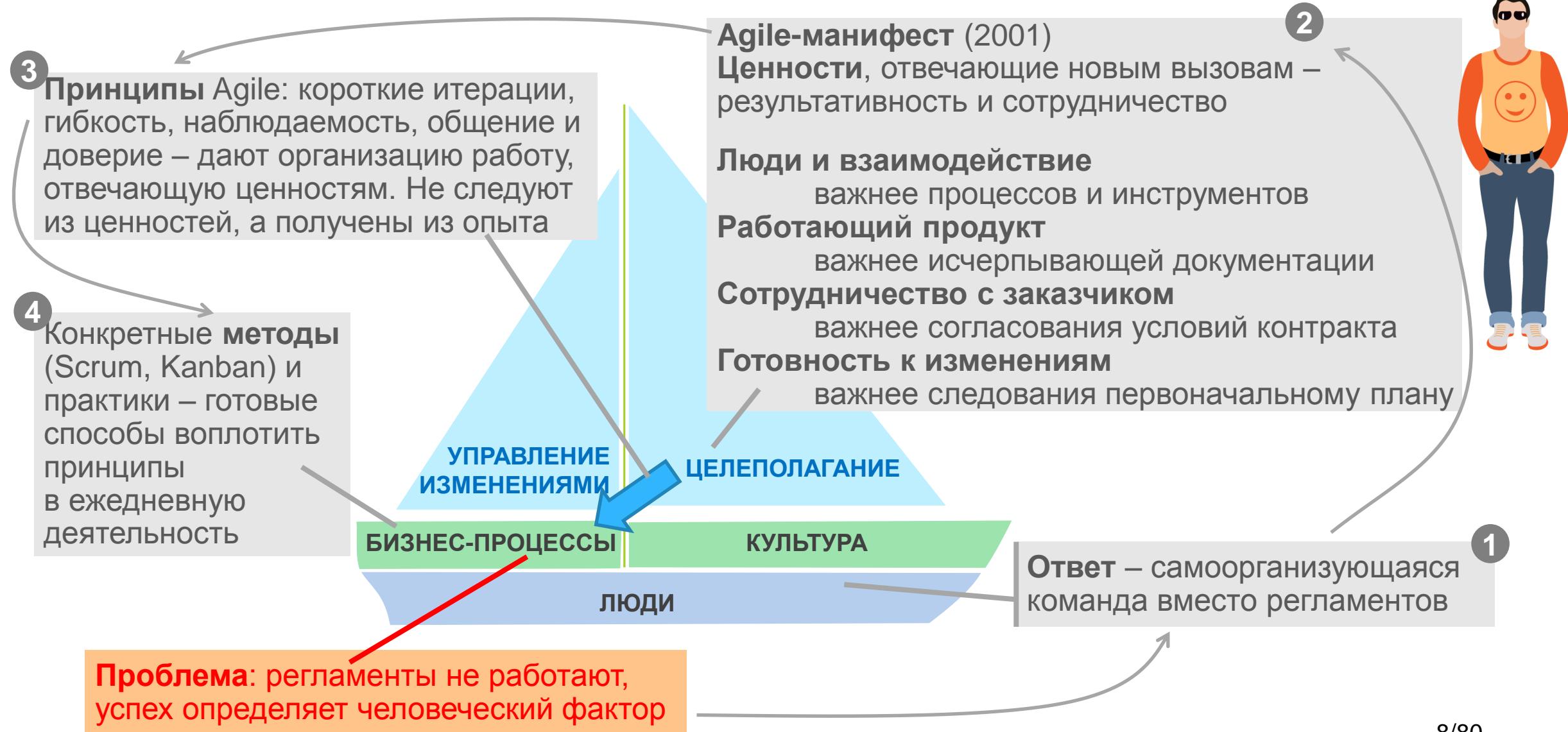


Культура и процессы – две стороны компании



Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



Agile – ответ ИТ на вызовы цифрового мира

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 требуется решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает



Новые ИТ-технологии и цифровизация усиливают эти изменения, сокращая регулярные виды труда



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег 😊

Мир боссов-идиотов Дилберта



Промышленная революция продолжается

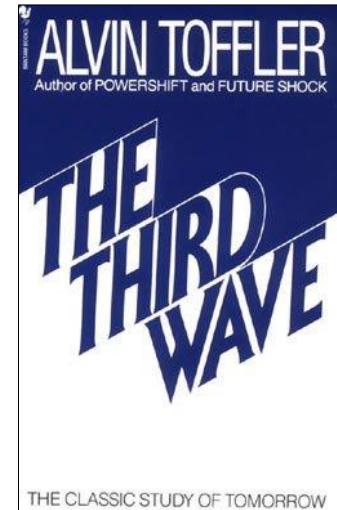


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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

Цифровой мир несет три основных вызова

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

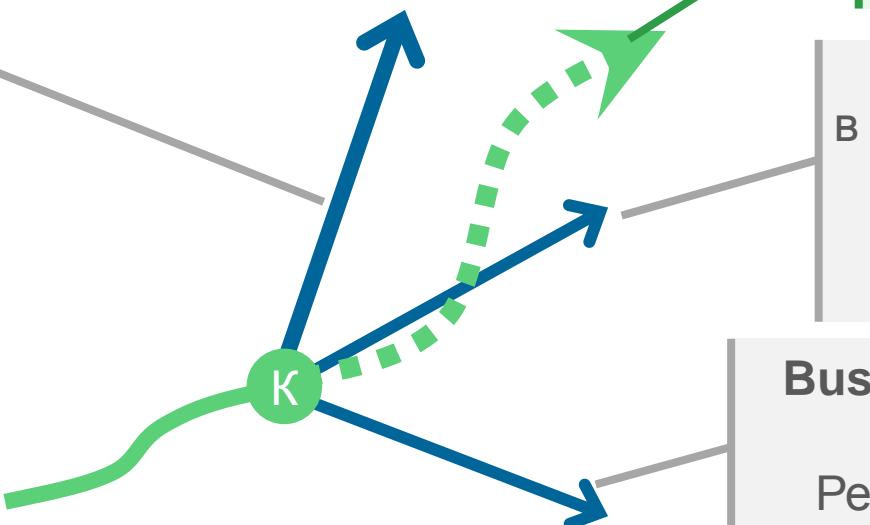


Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

Цифровизация. Эффективная работа в цифровом мире: то, что делали по регламентам – делает ИТ и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** и это требует новых конструкций управления

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



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**

- 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



Поколение соцсетей
уже пришло на работу

Мир боссов-идиотов Дилберта

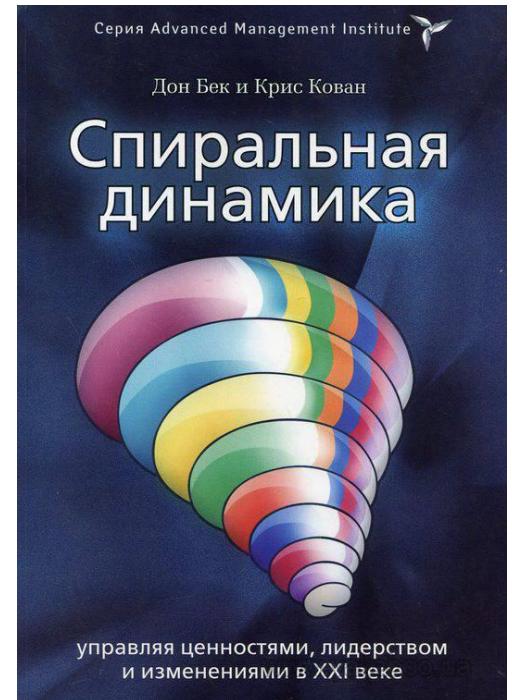


Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([мой конспект](#))

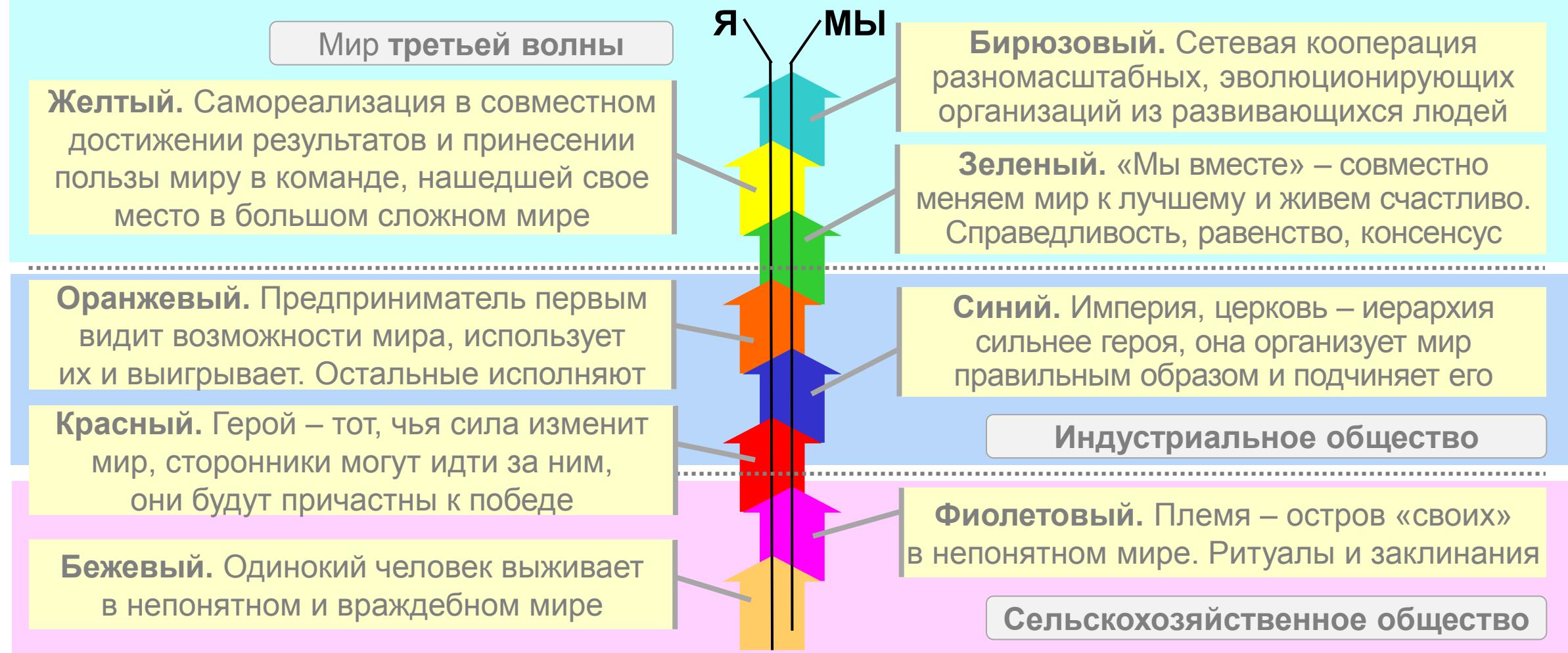
Сpirальная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



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

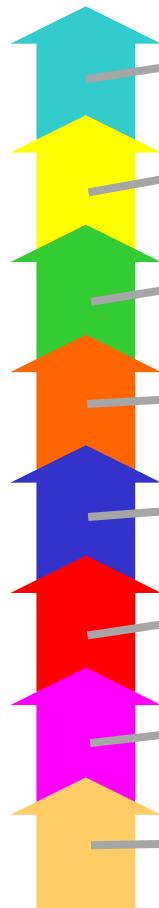


Сpirальная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

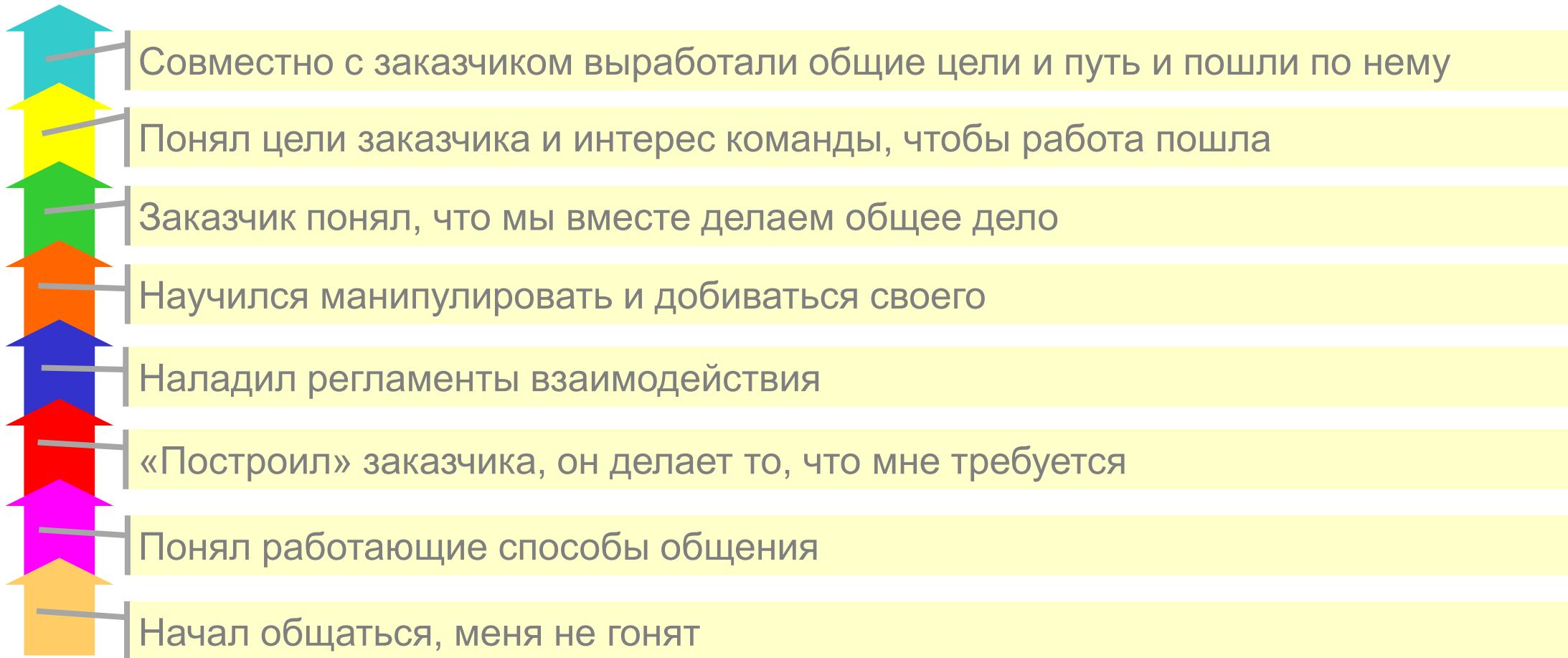


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

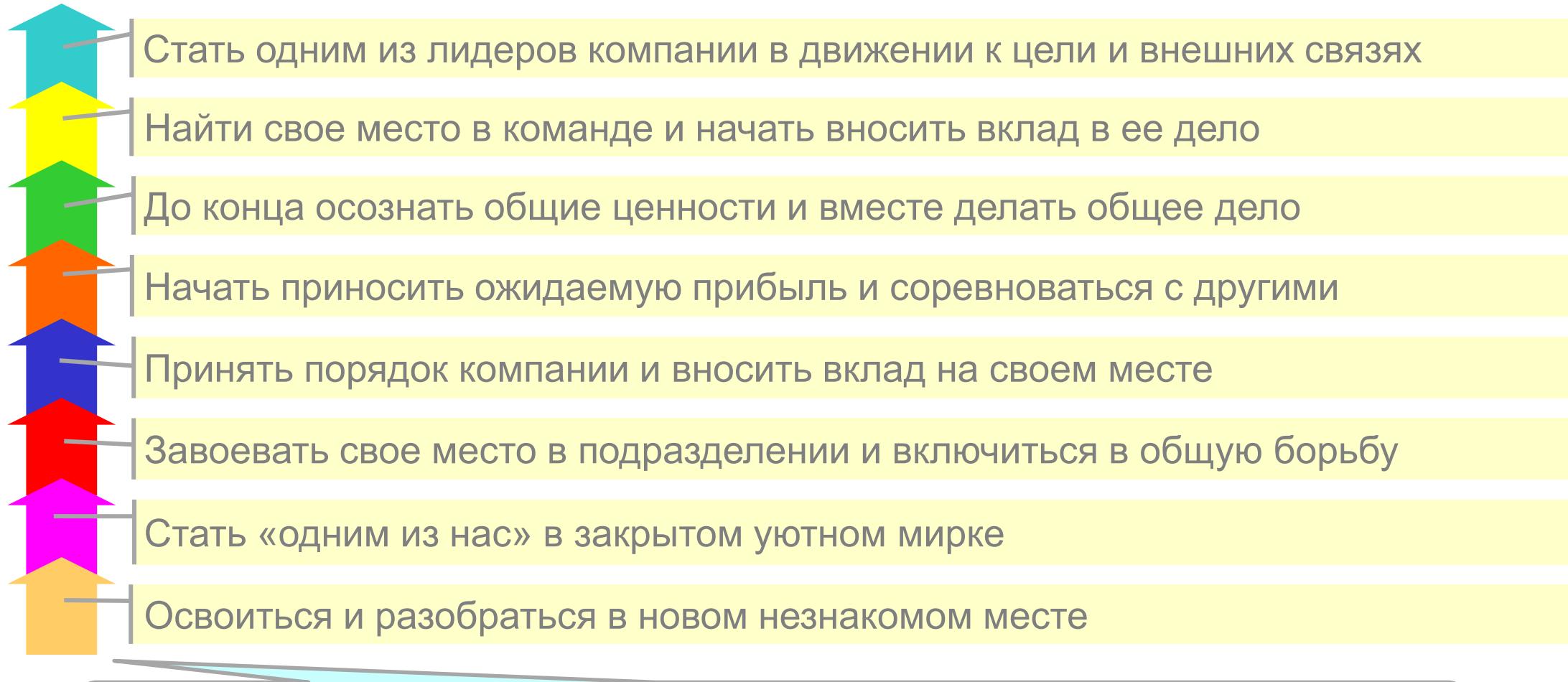
Успешно завершить проект

- 
- 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

Построить отношения с заказчиком...

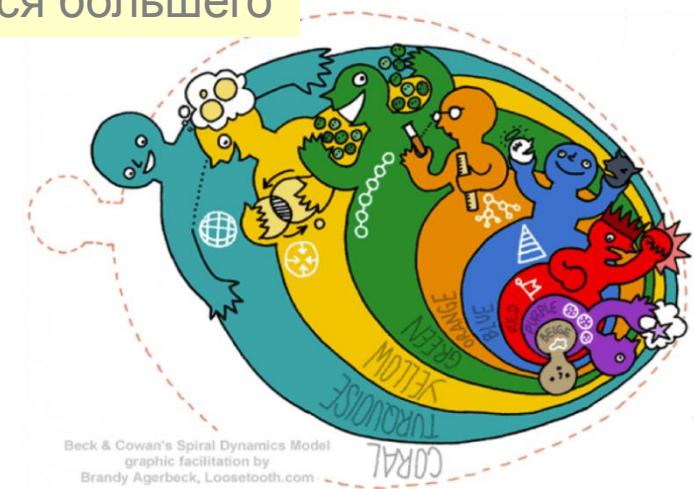
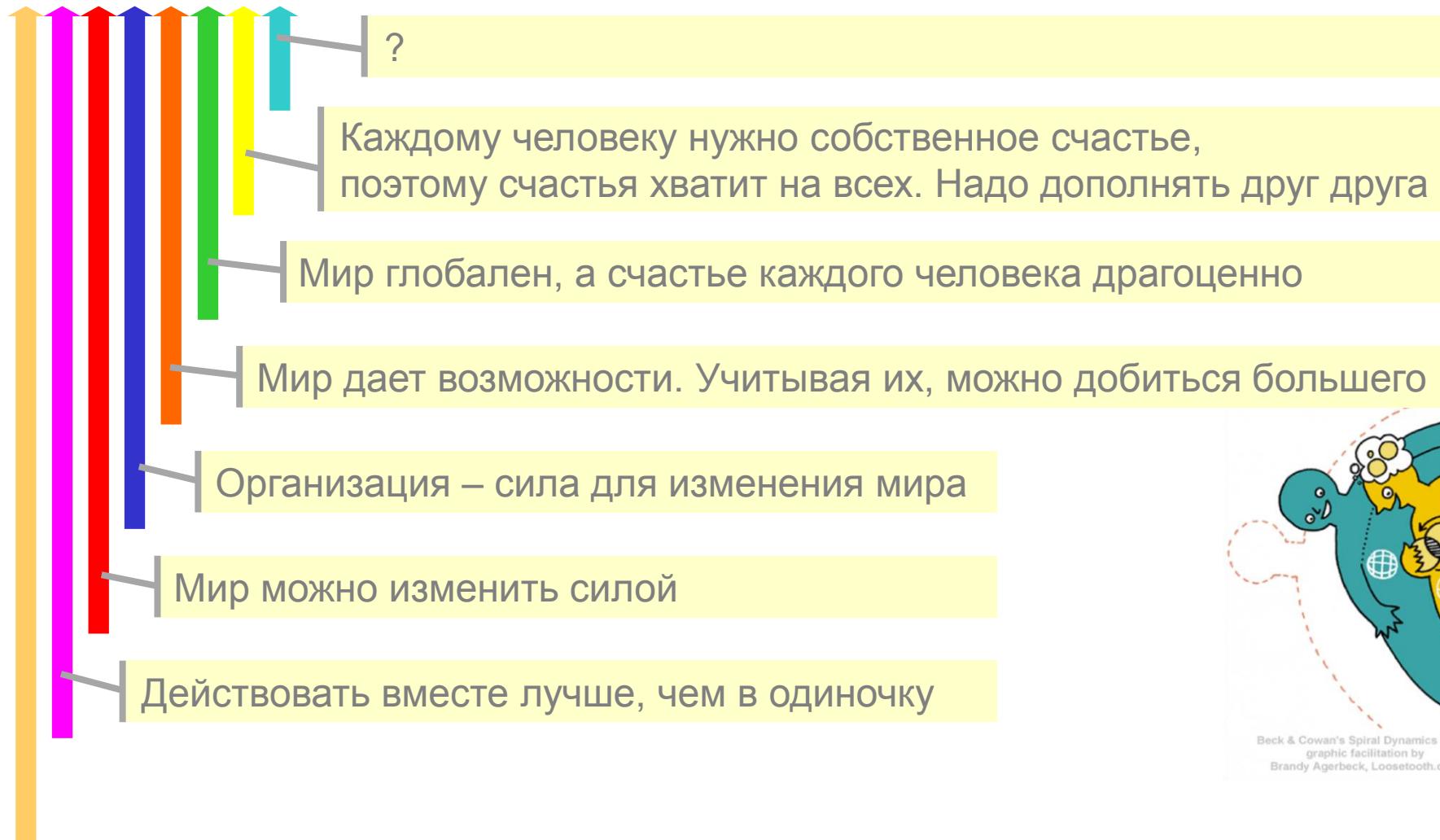


Вписаться в коллектив – разные представления



Когда Вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

Новые качества на каждом уровне



Культура организаций разного уровня

Мир третьей волны

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

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

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 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. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм

Командность

Какая культура нужна вашей компании?

Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
Правил 	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Соучастие в великом деле – миссии организации
Успеха 	Достичь результата придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Различные системы мотивации
Согласия 	Действовать в консенсусе не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий

Гибкость, эффективность, вовлеченность – все имеет две стороны



Отметим: разные люди и компании эти понятия трактуют по-разному

Вовлеченность: процессы позволяют самореализацию и развитие сотрудника

Эффективность: процессы измеримы по стоимости и создаваемой ценности и оптимизируются

Гибкость: процессы адаптивны и быстро перестраиваются, в них встроена обратная связь от клиентов

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Вовлеченность: сотрудники разделяют цели и ценности компании, и считают работу на них частью своего дела жизни

Эффективность: культура инициативного поиска мест улучшений в процессах

Гибкость: культура жизни в эпоху перемен, поощрение инициативы и чуткости к нуждам клиентов

люди

Справедливость: разделение рисков и успеха

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

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

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

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



Выход в цифровой мир – развитие бирюзовых организаций

Бирюзовые организации – ответ новому mindset



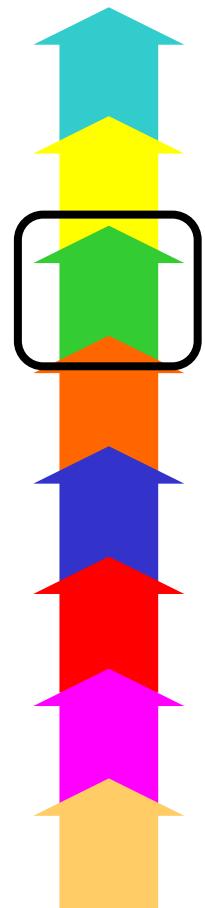
Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х

- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека



Желтый по Спиральной динамике.
А перевели teal как бирюзовый

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
 - Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало недоставать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.



Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

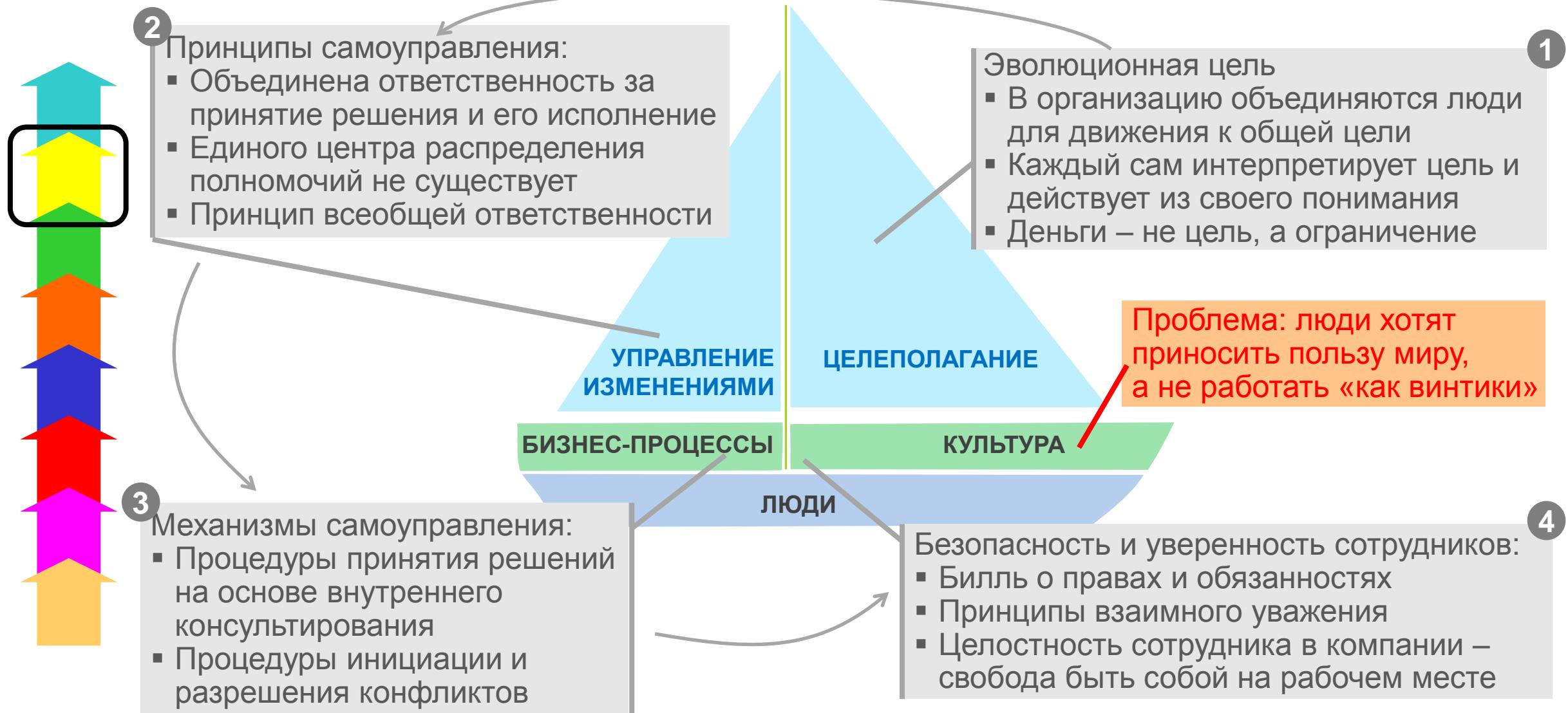
Заблуждения касаются и организации в целом

- Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, 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 думали на зеленом уровне

Конструкция бирюзовых организаций



Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

- **Видишь проблему – прими меры к ее устраниению**
- **Видишь возможность движения к цели – действуй**
- **Информируй других о планах, учитывай их мнение, но решение принимай сам**
- Не действуй деструктивно

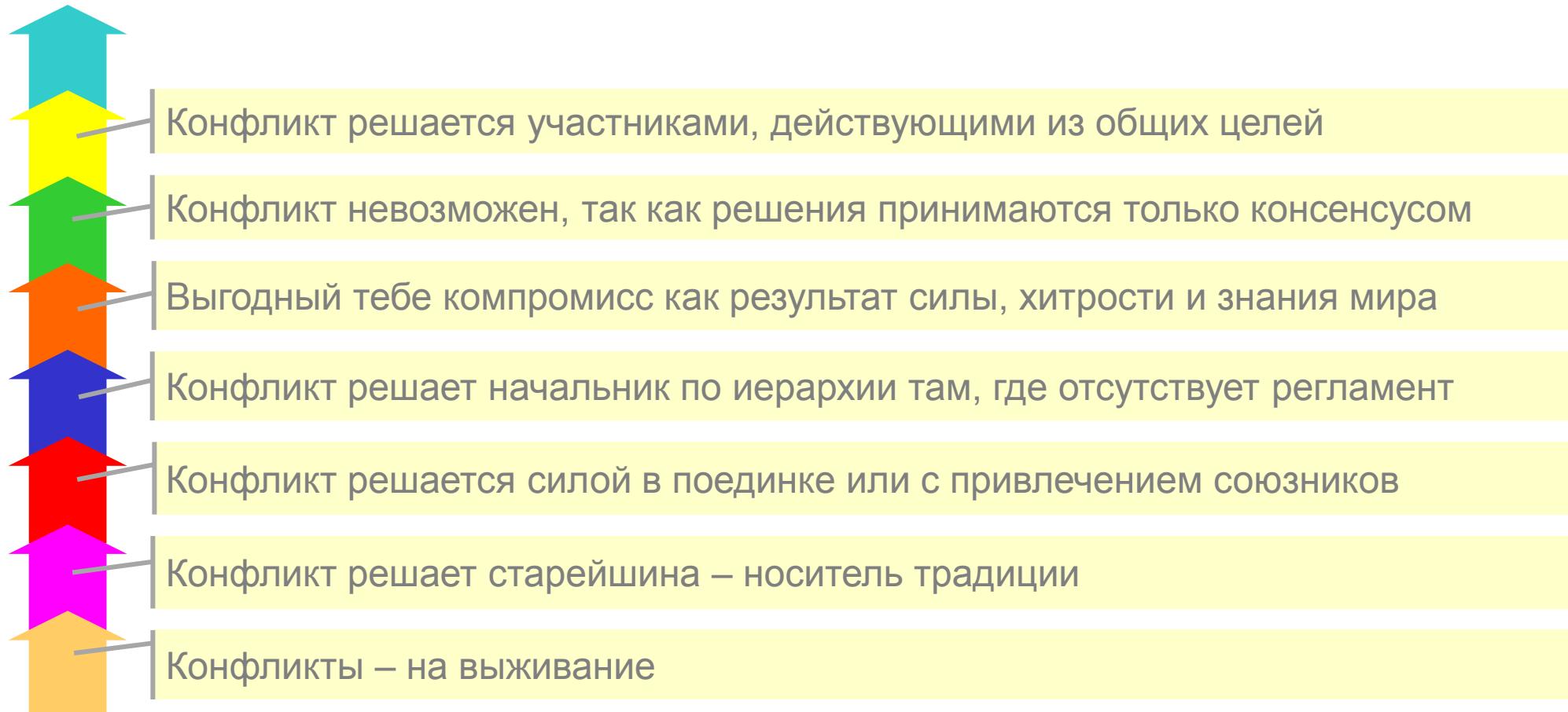


Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованы с окружением.

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

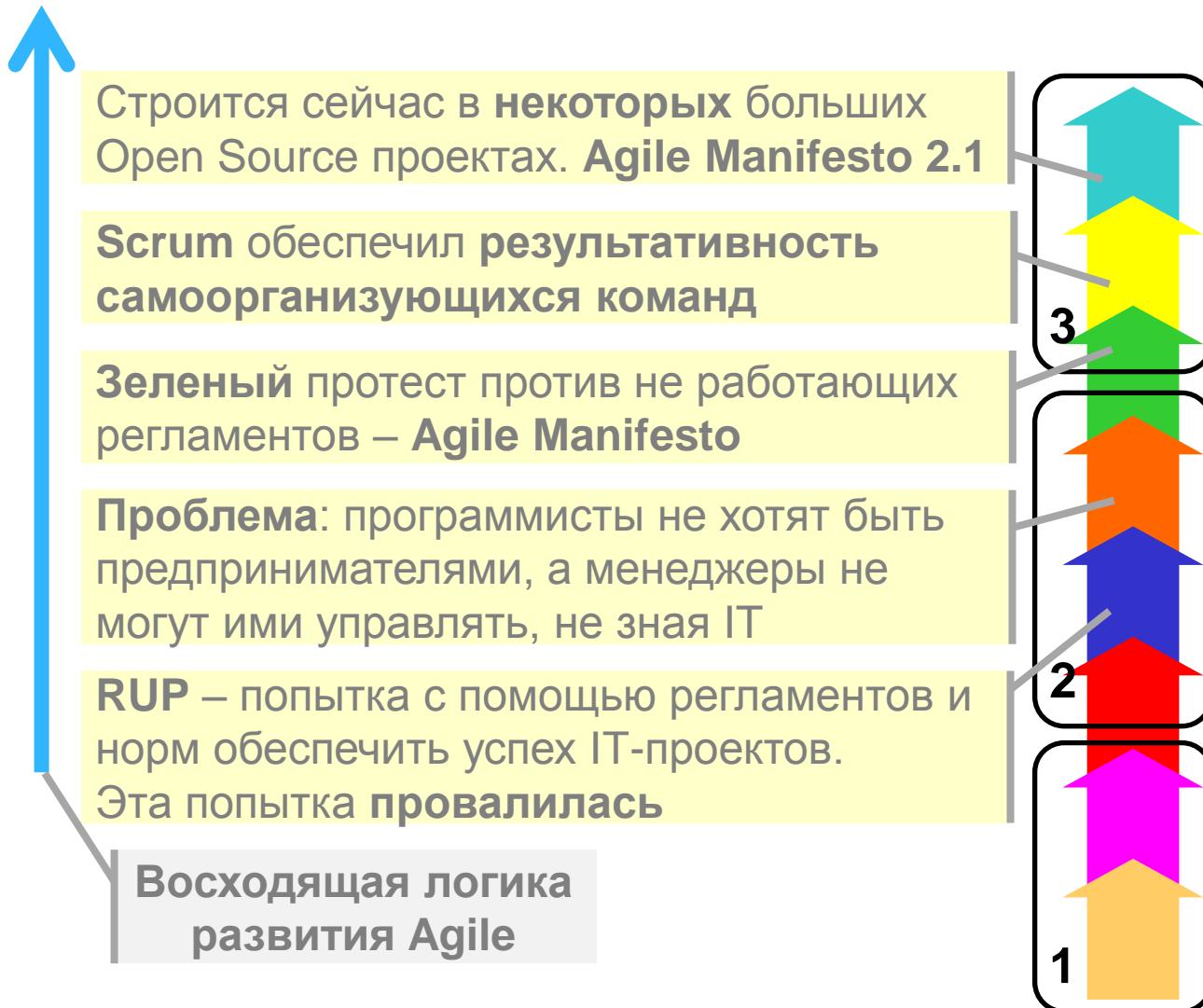
- **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
- Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- Надо договориться, **найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем



Agile в модели Сpirальной динамики

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

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

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

Замена менеджеров в Scrum



Возможна ли команда без лидера (team lead)

- Scrum разделил ответственность на три: Product Owner, Scrum master и команда
 - Product Owner частично снаружи и может быть один на несколько команд
 - Scrum Master обычно внутри и совмещает, но может быть на несколько команд
- Холакратия выделяет уже 4: представитель внешнего круга (lead link), представитель команды во вне (rep link), фасилитатор и секретарь
- В ИТ часто добавляют Tech Lead, отвечающего за технические решения
 - Может быть конструкция с внешним архитектором, осуществляющим надзор
 - «Быстро сделать» и «качественно сделать» обычно умеют разные люди
- Формирование команды и обучение сотрудников внутри команды?

Бирюзовые организации **мелко рассыпают** ответственность и
позволяют сотрудникам передавать ее друг другу

Как изменять компанию



Внедрять Agile как покупать модный гаджет –
может быть опасно для организации.
Agile надо использовать по назначению

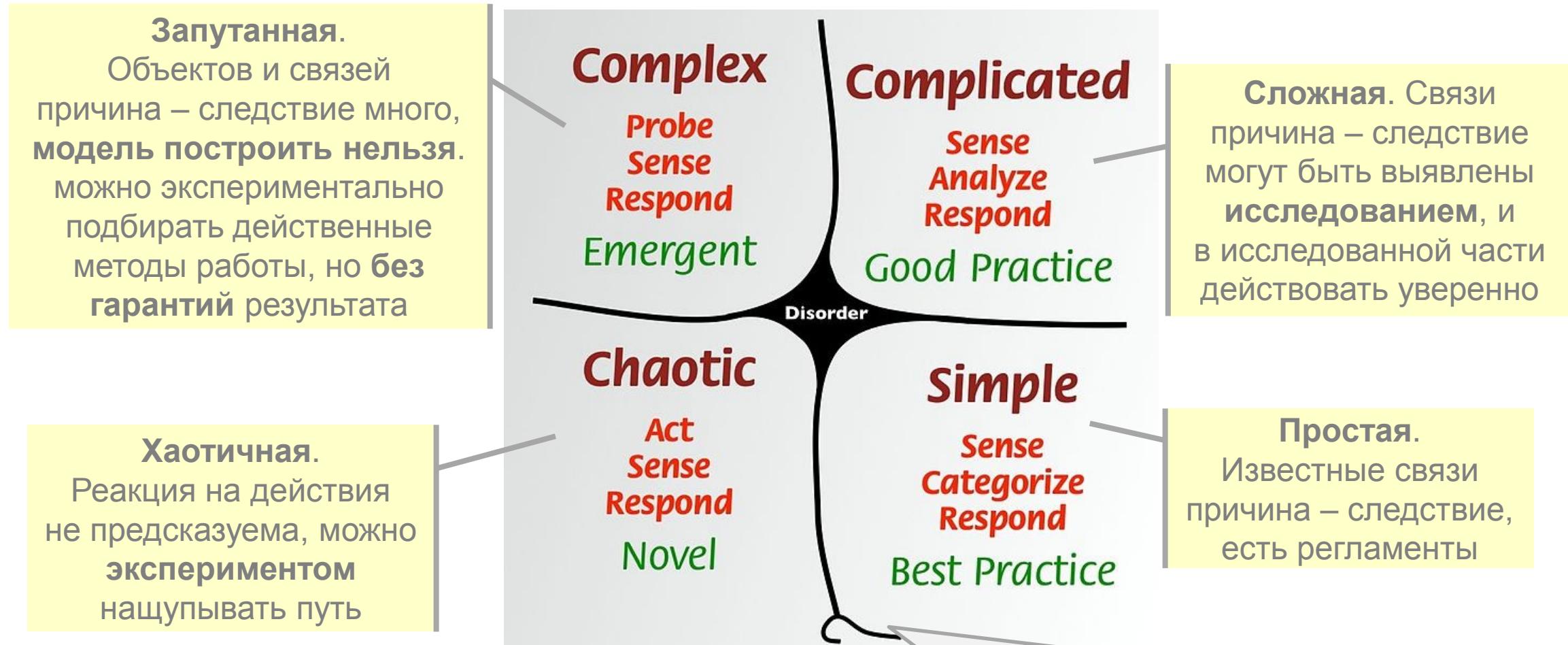
Варианты изменения управления

- 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

Намечаем будущее и путь к нему

- Существующая карта организации: культура, цепочки создания ценности, сложность областей
- Точки и сила основных вызовов и проблем, горизонты для решений
- Целевой образ организации и вехи на пути к нему
 - Где будем проводить культурную трансформацию и какую именно?
 - Будем ли принципиально менять цепочки создания ценности и как?
 - Какие новые методы и практики менеджмента будем применять?
- Намечаем острова изменений, ожидаемые результаты и способ изменений: эволюция или революция в организации или на островах
- Определяем свое место на пути

Предсказуемость результата – Cynefin framework



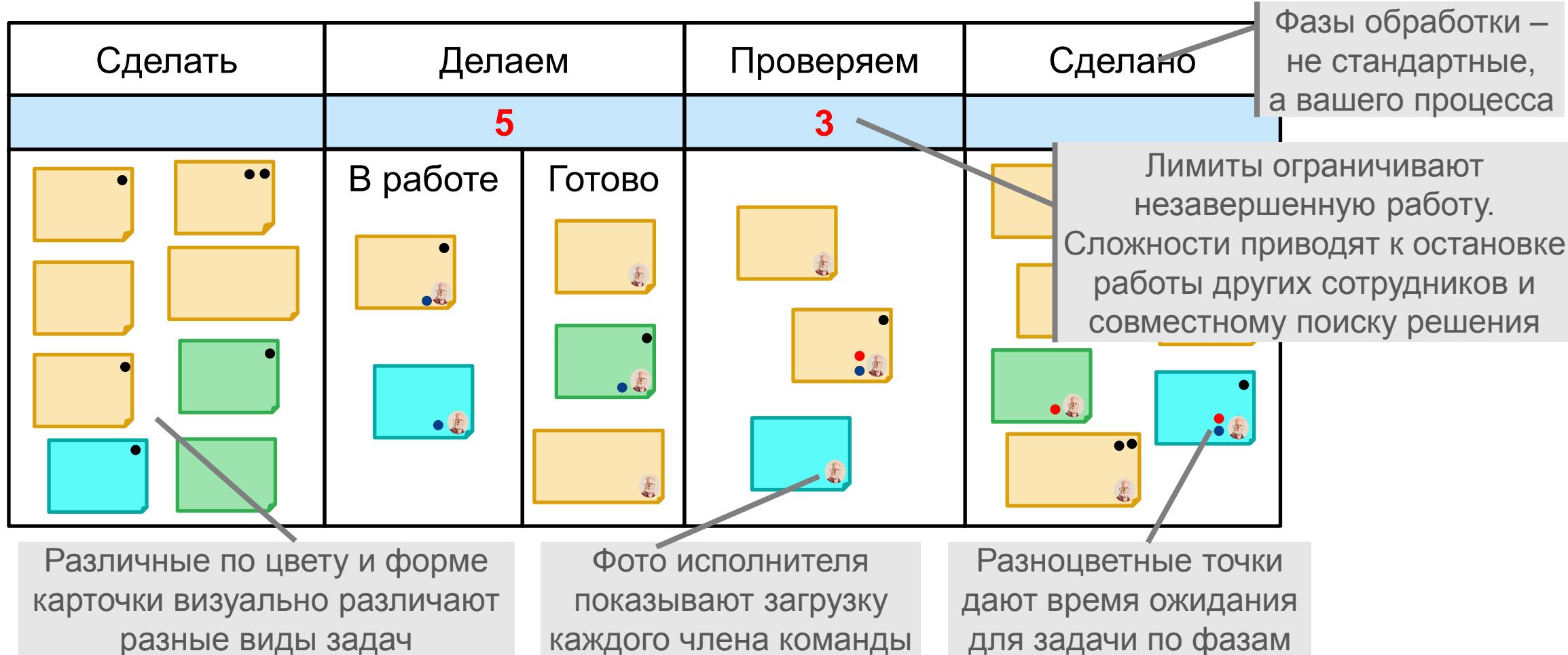
Деление областей зависит от квалификации:
простое для одного – сложно для другого, а **сложное** для одного может другому казаться **запутанным** или **хаотичным**

Области самоуправления – применяем Agile

- В операционной работе организации
 - Если область сложна и не получается организовать простые процессы
 - Если в области – высокая динамика, и требуется частое изменение процессов
 - Если в потоке запросов – много особых клиентов, которые не хочется терять
 - Если не ясны фактора успеха продуктов, надо пробовать и экспериментировать
 - Если квалифицированный персонал – дефицитен, недоступен или дорог
- При изменениях организации
 - В процессах поиска мест потенциальных улучшений
 - При ведении проектов изменений
- Agile-методы дополняют Lean, Value stream, ТОС Голдратта и OKR

Прозрачный поток создания ценности

Доска – прозрачная работа с потоком задач



Канбан-доска департамента в Банка России



Из [выступления Светланы Ивановой](#) руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.



На доске можно увидеть применение приемов с предыдущего слайда.
В докладе об этом рассказано детально

Kanban – организация обработки потока задач

Производственный Kanban Тойоты был адаптирован для ИТ.
Позднее адаптировали Lean, сейчас развивается **LeanKanban**

Шаги эволюционного развития вместо революции

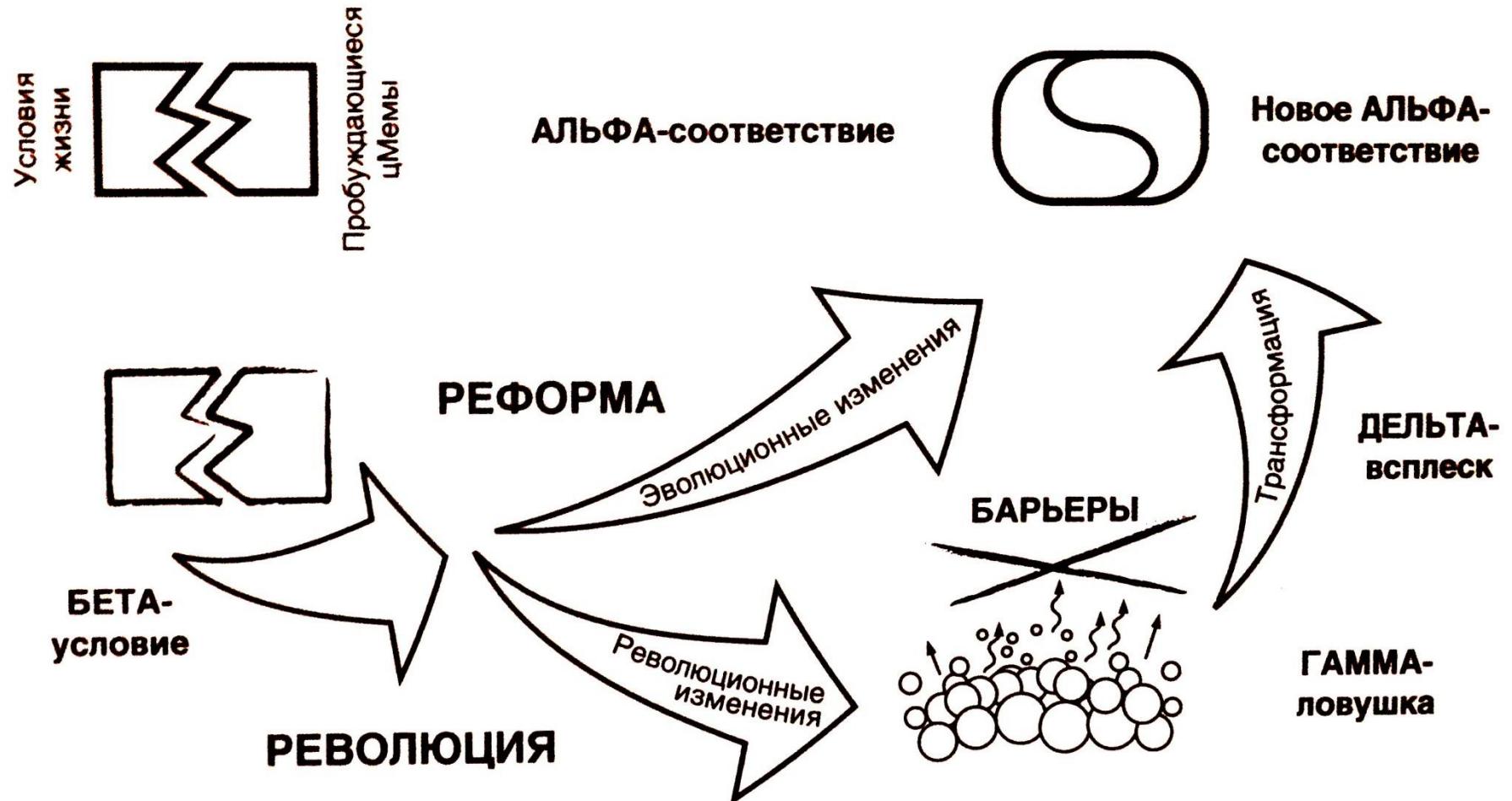
1. Визуализируем на доске **существующую** обработку потока задач: проявляем все скрытые работы, эмпатия к доске
2. Переход к вытягиванию, **постепенно** ограничиваем незавершенное через WIP-лимиты, воспитываем культуру помощи
3. Метрики, их анализ и перестройка потока на их основе
4. Масштабирование системы: вверх на компанию, горизонтально к смежникам по цепочкам и каденции для синхронизации зависимостей

Новая культура и ценности постепенно прорастают в процессе эволюции

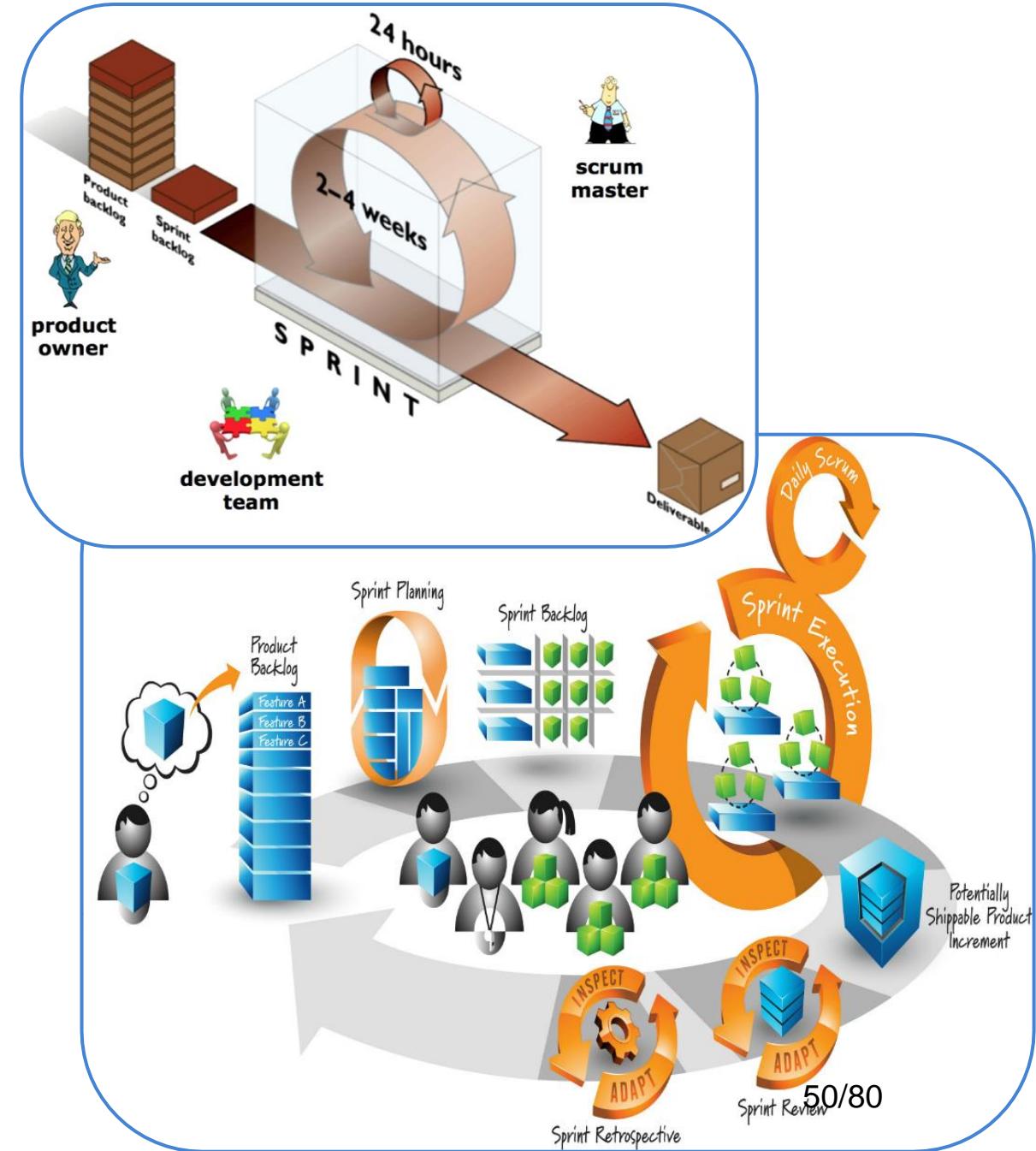
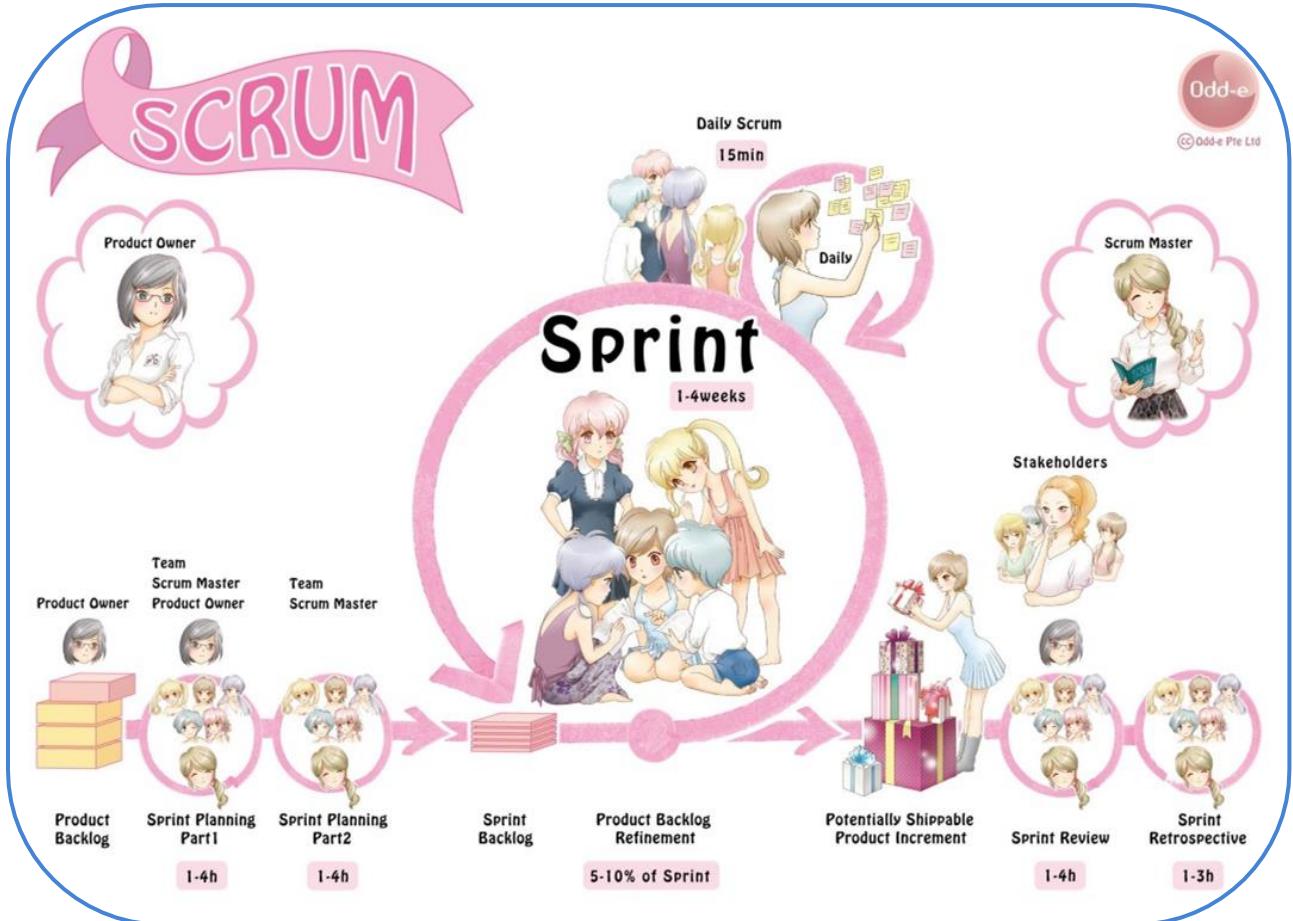


Пилот для команды – scrum

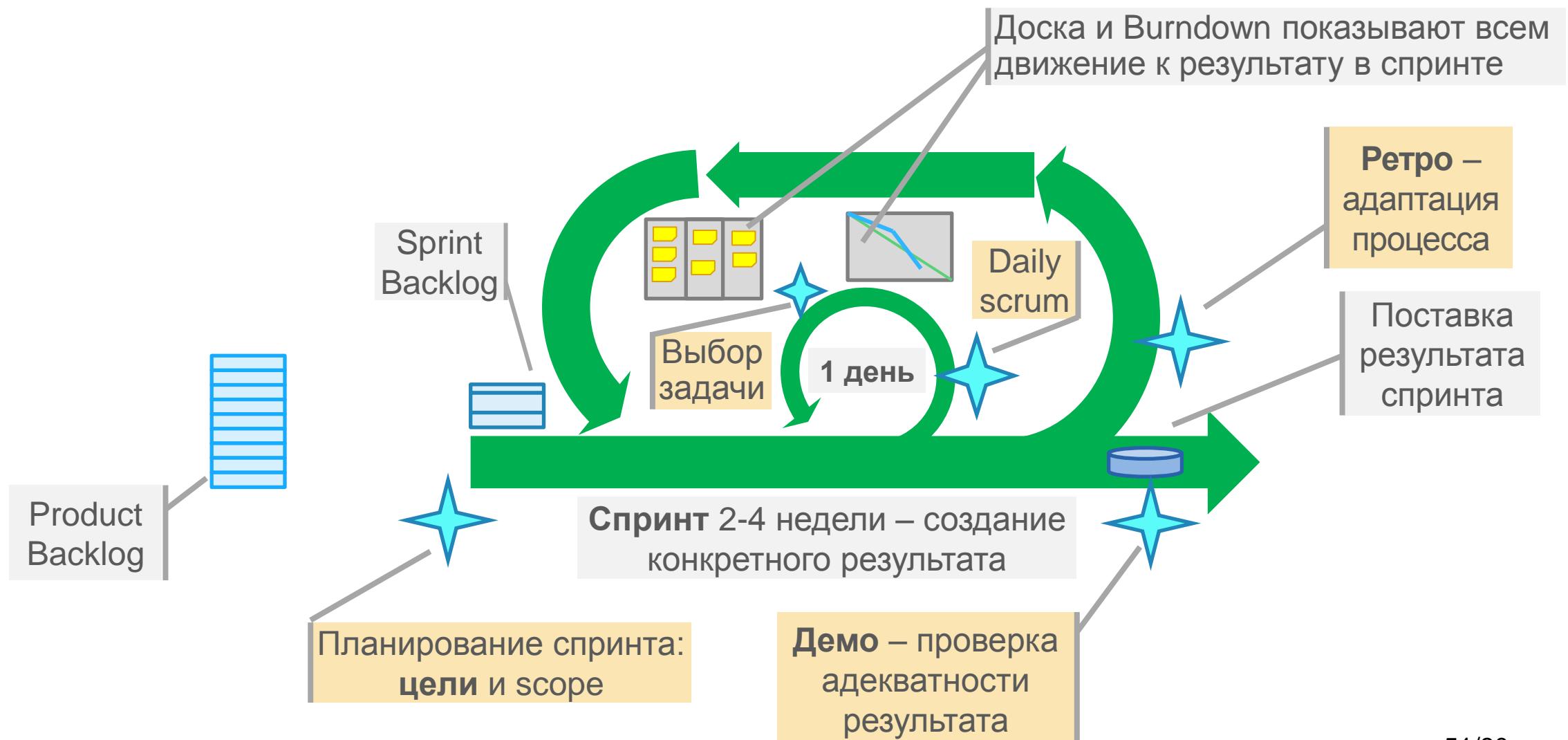
Эволюционное и революционное развитие



Плюшевые схемы Scrum



Scrum – итерация поставки ценности



Основная ошибки внедрения – взять частично

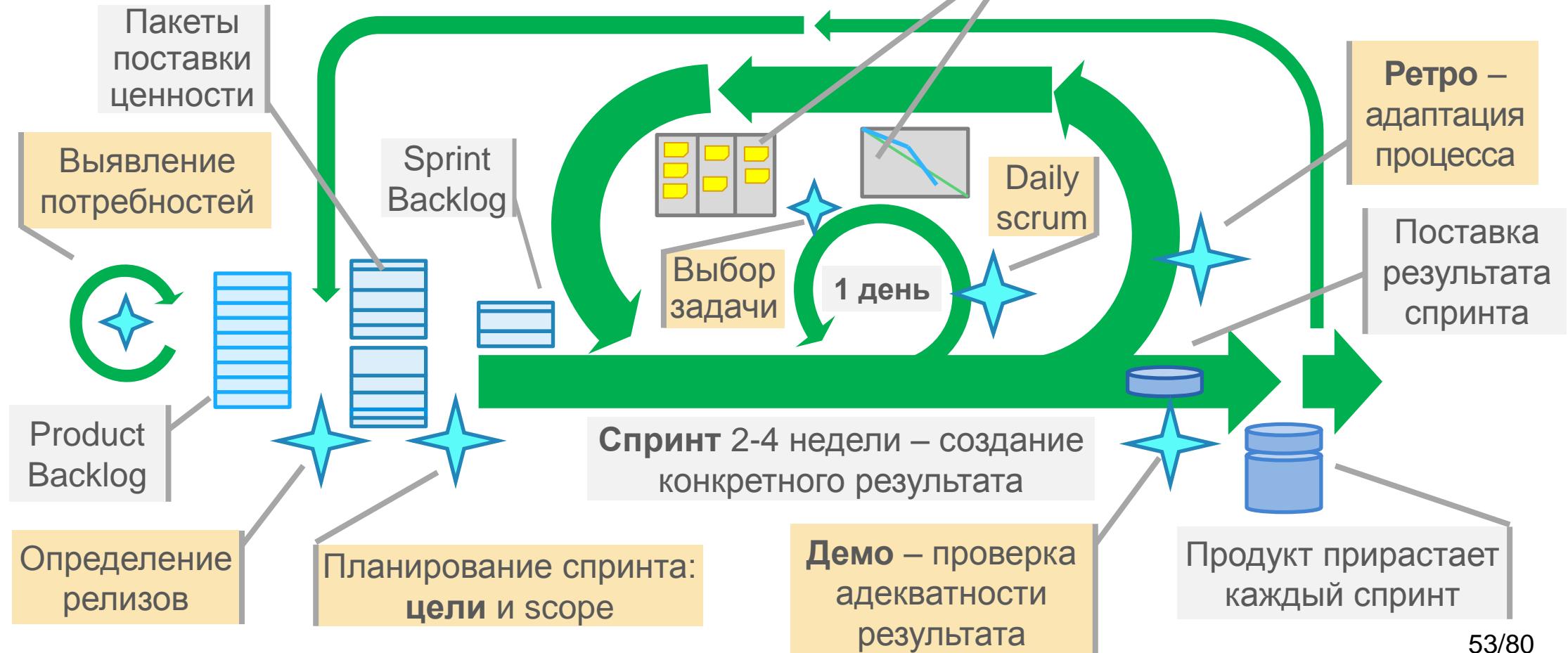
- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- **Надо вместо исключения элементов – адаптировать их или создавать свои конструкции, обеспечивающие требуемую функцию**

Полная схема процесса Scrum



На схеме – согласованный набор функций, их реализацию надо адаптировать, сохраняя полноту. Полную схему рассказывают на тренингах РО.

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте



Рамка проекта – решение задач бизнеса

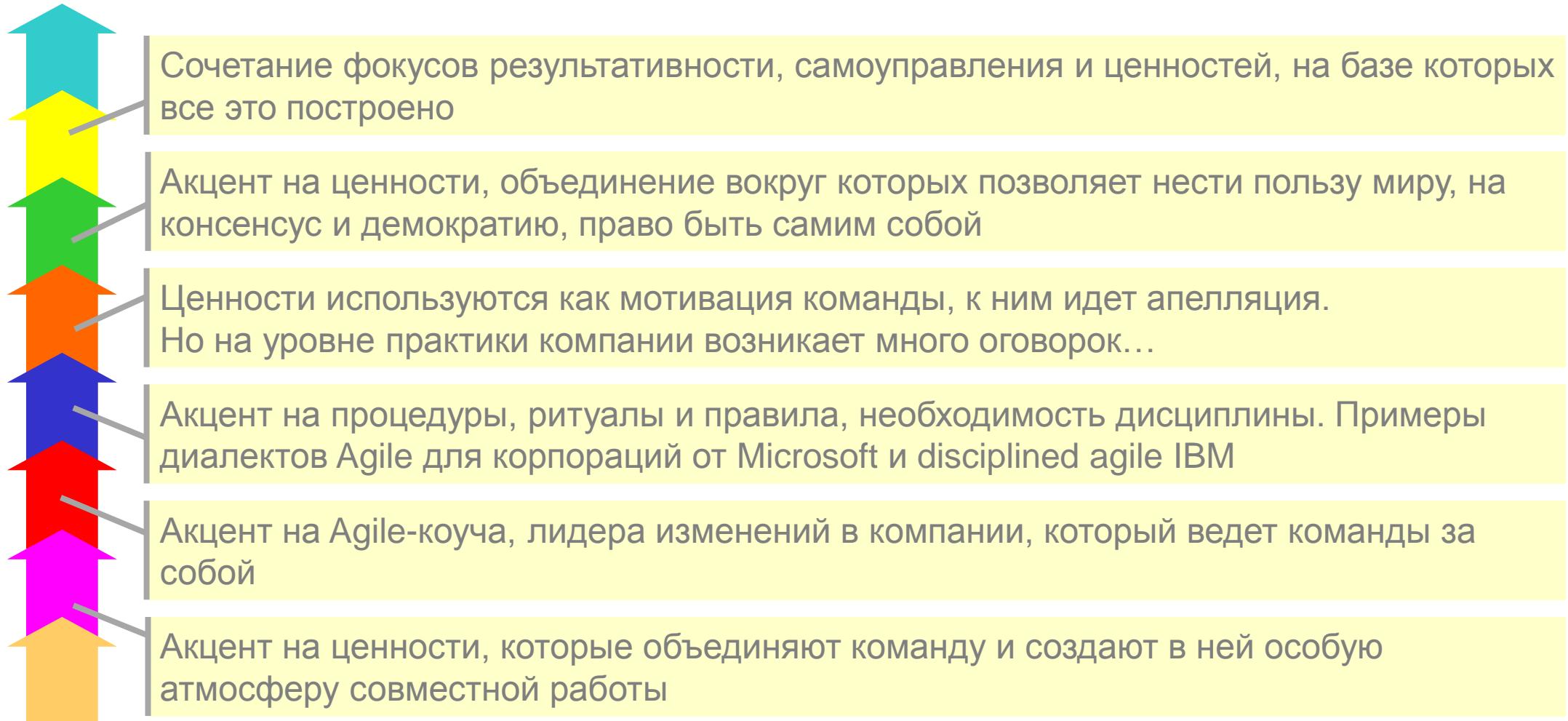
Сейчас в ИТ-проектах не просто разрабатывают софт, а решают проблемы бизнеса. По сути, проект является стартапом.

- От проектной деятельности – к непрерывному развитию продукта
 - Канбан в ИТ (2010)
DevOps (2012)
- От качества ИТ-системы – к удовлетворенности стейкхолдеров
 - PMBOK 5 (2013)
(частично)
- От создания системы – к достижению возможностей для бизнеса и пользователя



Agile в разных культурах

Восприятие Agile – акценты разных уровней



Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат.
Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу



Феномен догматичного Scrum

- В Scrum встроены предохранители против возвращения к обычному менеджменту, и это жестко прописано в Scrum Guide
- Однако, реализация функций Scrum не всегда подходит к реальным проектам, особенно вне IT и нужна сильная адаптация
- Подразумеваемое решение: опытный agile-коуч помогает в адаптации и объясняет, почему они следуют духу Agile
- Частая практика: адаптация руководителями, а не командой – и вердикт команды «Scrum не настоящий, показуха»

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 контрактирования 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

Agile с сохранением индустриальной культуры

- 😊 Разморозка инициативы бюрократических организаций с сохранением регламентов – Disciplined Agile + Design Thinking IBM
- 😊 Культура стартапов и startup-контракт – оранжевый и желтый вариант
- 😢 Манипулятивное использование для ценностной мотивации сотрудников, чтобы не платить – раскрывается и не срабатывает
- 😐 Использование Agile для мобилизации на движение за лидером – работающий инструмент, но со стороны кажется манипулированием
- 😐 Построение фиолетовых семейных островков в корпорациях

Ценности Agile Manifesto – другая версия

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

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), другая версия раскраски

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-трансформация и культура

- IBM: собственный вариант disciplined agile и design thinking позволили внести инициативу во всей корпорации
- Сбербанк и Альфа-банк: похожие, из одной отрасли, но очень разные
 - Сбербанк – попытка организовать ареал нового после того, как традиционный менеджмент вышел на пределы возможного, и не дал нужной гибкости
 - Альфа-банк – островки революций, команд, работающих по-новому и поддерживаемых топами, явный акцент на новые ценности ([видео](#))
- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить,
в какой культуре Вы будете это делать
И это – потенциальное место для HR

Еще немного кейсов Agile

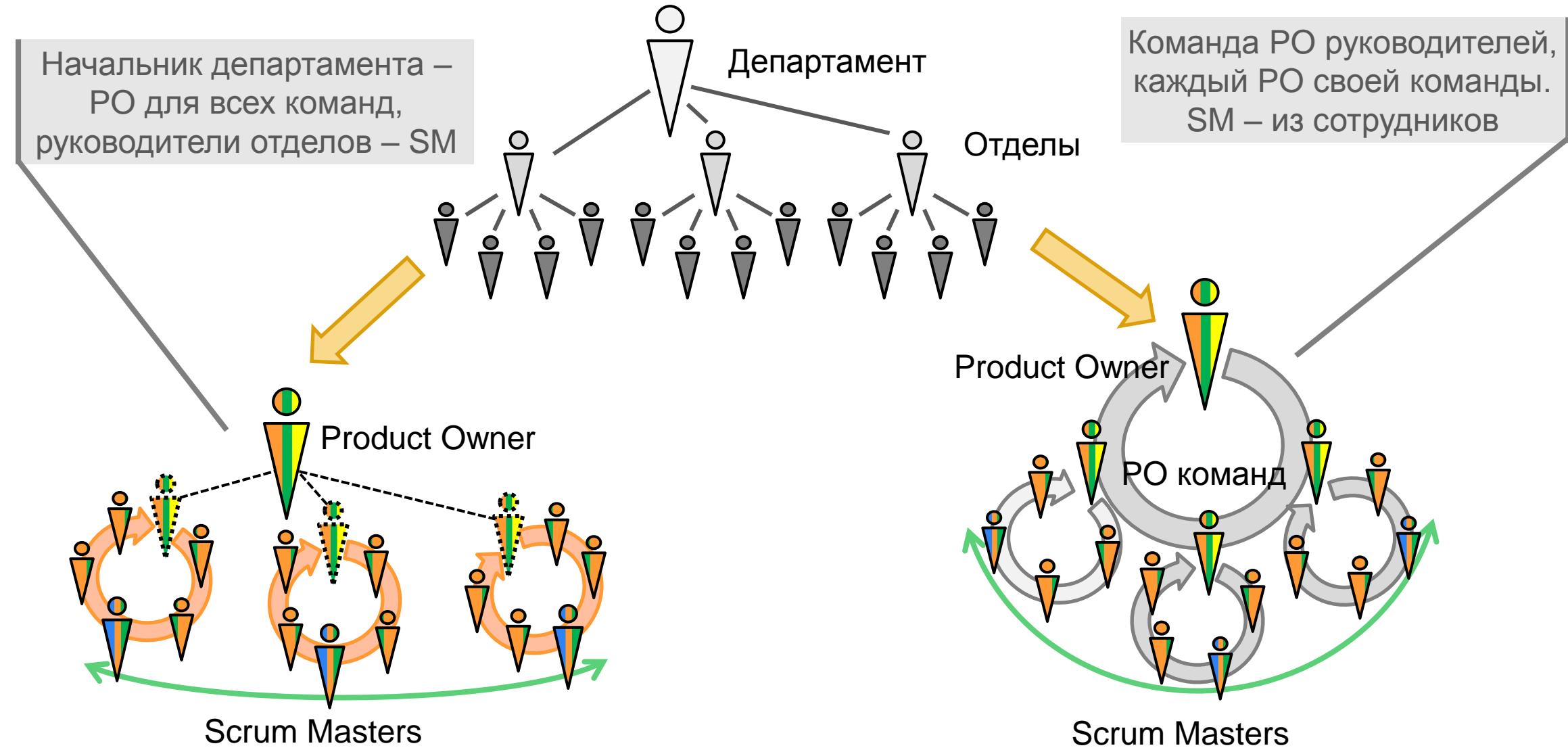
- [Издательство Манн, Иванов, Фабер](#) – две итерации Agile
- Agile в школе – [реорганизация уроков \(видео\)](#),
- Производственные компании: [строительная плитка](#), [литейный завод](#)
- [Сеть стоматологических клиник](#)
- Agile в [Центральном банке](#), в [Самарском пенсионном фонде](#)
- Росатом – [адаптация АЭС к европейским требованиям](#) и не только
- Разработка новых продуктов: концерн Калашникова, [Северсталь](#)



Кейсов много, организации идут разными путями.
Во многих случаях не срабатывает изменение культуры
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

Agile для компаний –
перестройка цепочек создания ценности

Преобразование подразделения продаж



Дальнейшее развитие Agile

- Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
 - **Lean** для совершенствования процесса
 - **Value Stream** для учета продвижения проекта
 - Практики проектного управления
- Масштабирование – **Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe**
- Разработка гибридных методов управления
- **OMG Essence:** **каждому проекту – свой метод**, он адаптирован для системной инженерии (Анатолий Левенчук)
- Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



Но для сложных проектов
задача не решена

Карта организации по Минцбергу



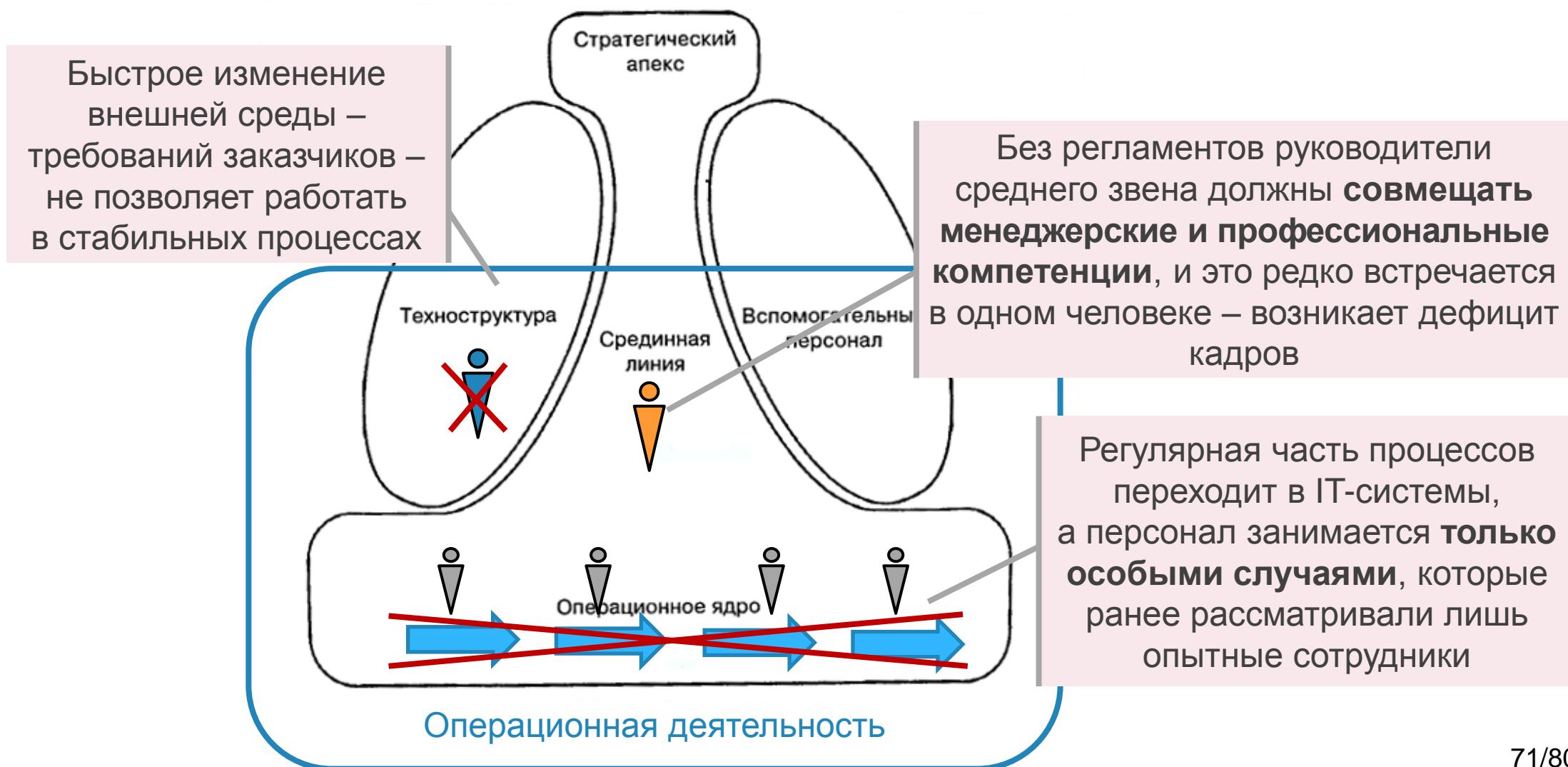
Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

Операционная работа в стабильных условиях

Техноструктура разложила работу на операции, выполнение которых дает гарантированный результат, и написала регламенты

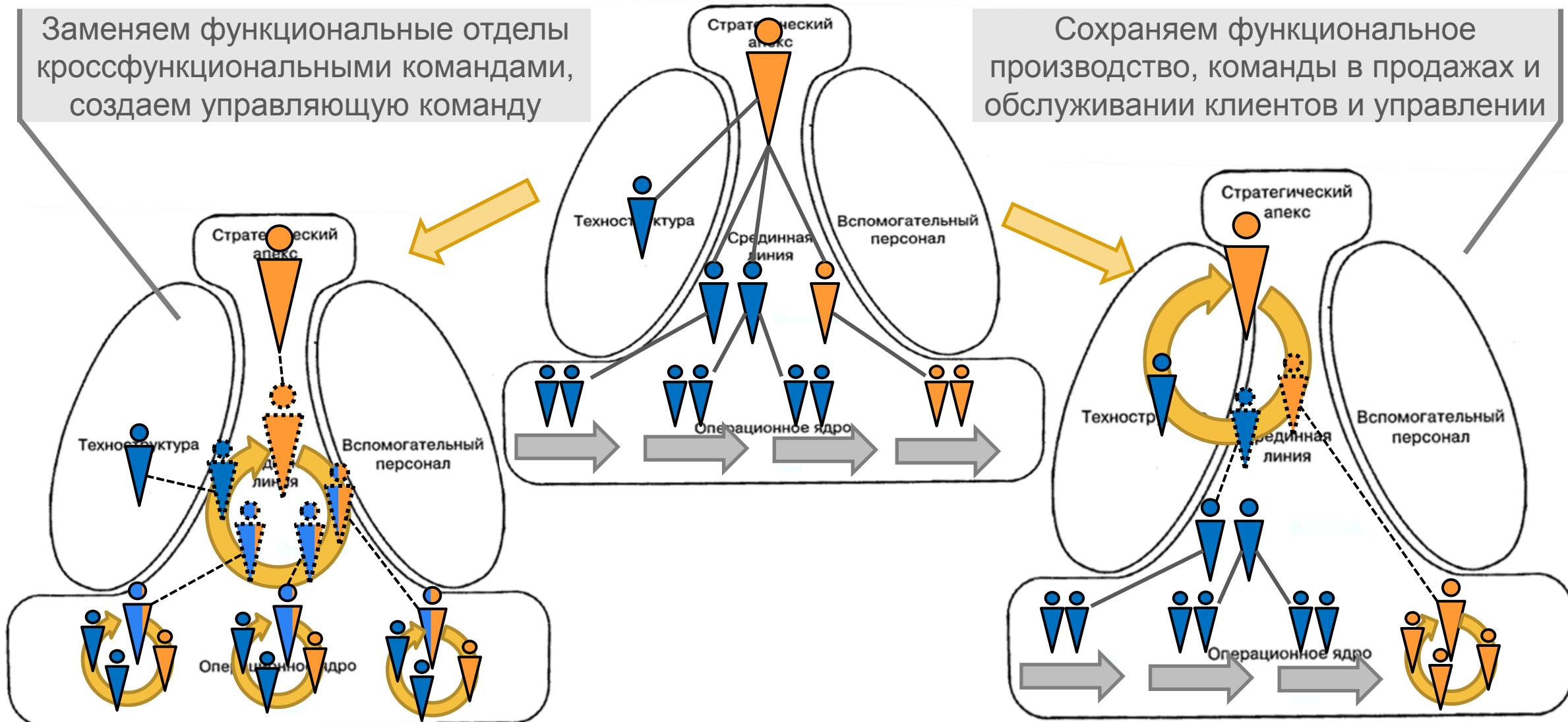


Цифровой мир обесценивает регламенты



Преобразование функциональных цепочек

Заменяем функциональные отделы кроссфункциональными командами, создаем управляющую команду



Изменение социального контракта сотрудника в цифровом мире

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 Шренгер **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](#)

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



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

Менеджеров счастья не учат, но много готового

- Измеримость счастья – просто

Виктория Юркевич «[Джедайские техники в управлении командой, или Счастье бородатых айтишников](#)» на Highload-2018

- Компетенции: коммуникации, коучинг, эмоциональный интеллект (эмпатия), выявление и решение проблем
- Модели многовариантного счастья:

- Хелен Фишер – уровень работы мозга и связь его с деятельностью
- Командные роли Белбина – естественные ролевые специализации в проектах
- Модель мотивации Герчикова – разные отношения к справедливости
- Спиральная динамика – модель развития ценностей

Готовы ли вы к культуре желтого уровня?

- Хочет ли руководство и сотрудники, чтобы команды работали как организаторы праздника в фильме «Карнавальная ночь»?
- Готовы ли вы признать, что вопрос «Кто виноват» не имеет смысла?
- Готовы ли вы работать, когда поручить дело другому невозможно?
- Готовы ли вы к тому, что любой сотрудник может расширить круг обязанностей любого другого в соответствии с процедурой



Конечно, это – не полный тест
Но это – хорошие маркерные вопросы

Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове изменений**
- Мир вокруг основа нового устроен по-старому, поэтому необходимо:
 - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
 - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
 - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
 - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
 - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
 - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство

Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- 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**
- **Agile** – новая технология управления в ИТ в ответ на новые вызовы
- Новые технологии управления требуют **технологической коллективной коммуникации** для **совместной умственной и творческой работы**
- Быстрые изменения общества требует **новых технологий обучения**
- В этом мире необходимы компетенции развития, управления обучением, самоопределения и другие



Намечайте **свой** путь: нет цели обязательно развиваться здесь и сейчас, но и постоянное погружение в текучку оставит вас в прошлом

Интересно? Обращайтесь!

Я рассказывал **целостную сборку** из многих концептов

- Хотите разобраться подробнее в их сочетании – обращайтесь
- Нужно разобрать конкретные кейсы – обращайтесь

Я готов служить **навигатором** по миру Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамике – всему, что сейчас изменяет менеджмент



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](#)