

Социальный договор цифрового мира: работа должна обеспечивать счастье, а не только деньги



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик

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

<http://mtsepkov.org>



Aletheia
Business
 РИТ 2019

Профессиональная
конференция
по применению психологии
в управлении и бизнесе



История. 2012 год – три мира программистов

- Мир первый: работа дает самореализацию, руководство – «мы», гибкий график и разные плюшки, хорошая оплата
- Мир второй: работа для самореализации, но надо выполнять правила для «них» – руководства, жестче правила – больше денег
- Мир третий: работа для денег, вымывающая система с выходными, постоянная ситуация «ты не успел и виноват»

Люди второго и третьего мира **уверены**, что весь мир устроен, как у них, а исключения – пиар, хотя, может, пара компаний в мире есть

Люди первого не понимают, зачем работать в компаниях других миров



Я тогда первый раз четко зафиксировал для себя эти различия

Мир боссов-идиотов Дилбера



Энтони Лаудер

«Культуры программных проектов» (2008)

- История ИТ-отрасли делится на этапы
- Для каждого этапа характерен свой подход к ведению ИТ-проектов: представления об успехе, критерии качества и организации работ
- Выделяются четыре культуры:
 - Научная
 - Заводская
 - Дизайнерская
 - Сервисная
- Каждая культура породила свои учебники, они основаны на представлениях того времени и согласованы между собой

Оригинал, [перевод \(pdf\)](#),
рецензия Стаса Фомина

Текущее развитие ситуации

- Дефицит персонала становится все более жестким
 - Несколько волн, когда «всем нужно»: сайты, UX, мобильные приложения
 - +30% к зарплате уже в 2013 не привлекал сеньоров работать в жестком графике
- Предложения хороших условий труда стали нормой, даже в *inhouse*
- Но мир традиционного менеджмента не понимает, как при этом достигать результата, появился феномен «*agile*-курорт»
- А в первом мире говорят уже о счастье на работе,
а не только самореализации и хороших условиях труда



Это было натуральное представление
Теперь надо посмотреть логику развития

Зачем этот доклад?

- Социальный трудовой договор – множество условий, которые неявно предполагаются, когда мы нанимаемся на работу
 - Когда общество стабильно, то условия «все знают» и проблем нет
 - В период революций общество меняется и умолчания у всех разные
 - Поэтому условия надо явно обсуждать и согласовывать
- В новый договор входят не просто другие условия труда и обязанности – в нем счастье сотрудника и партнерство отношений
- Об этом надо уметь разговаривать и договариваться
- В докладе – обзор понятий и концептов и картина изменений

Промышленная революция продолжается

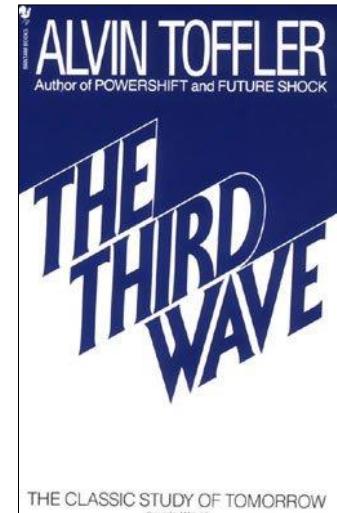


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

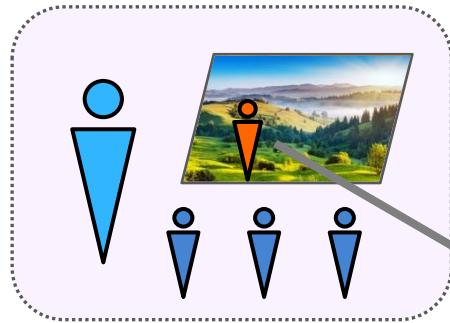
- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрения (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



Доклад – карта местности, надо увидеть себя



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»

Традиционный контракт не работает

Смена культур ИТ-проектов

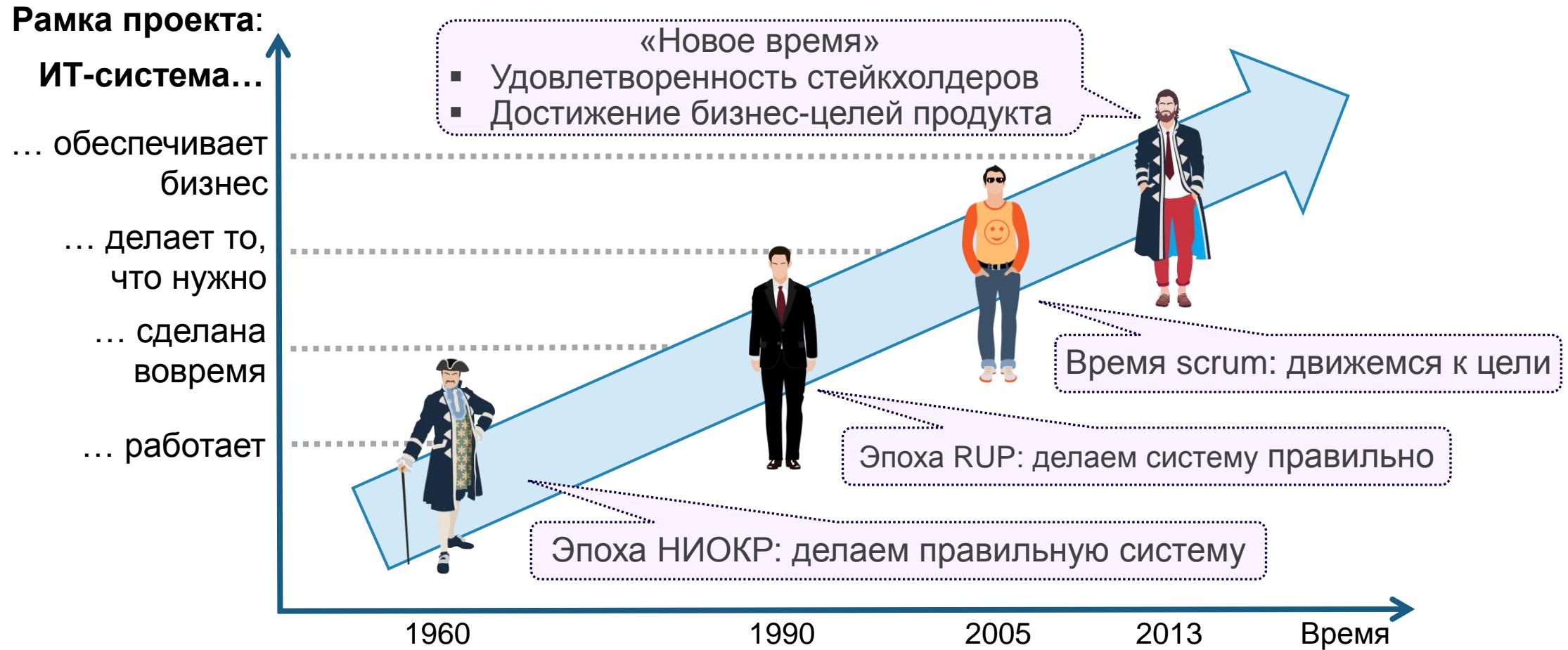


Схема из моего доклада «[Мыслить проектно: история и современность](#)» на SECR-2018, впервые рассказана [на AgileDays-2015](#)

НИОКР и RUP – традиционный контракт

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



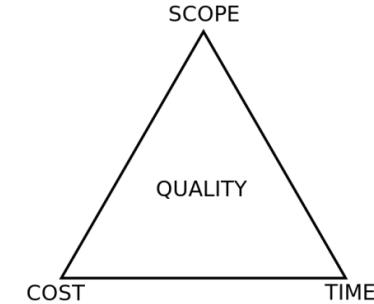
Проблема в том, что регламенты не могут гарантировать успех!

Неопределенность – в проектировании

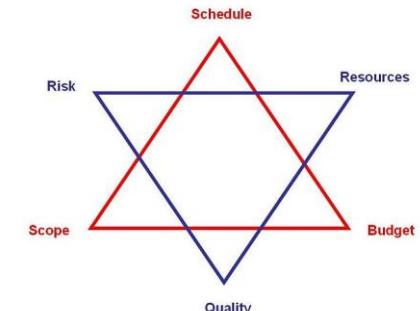
Проектирование – НИОКР,
результат не гарантирован

Исполнение – производство,
результат обеспечивается
регламентами, включая
контроль рисков

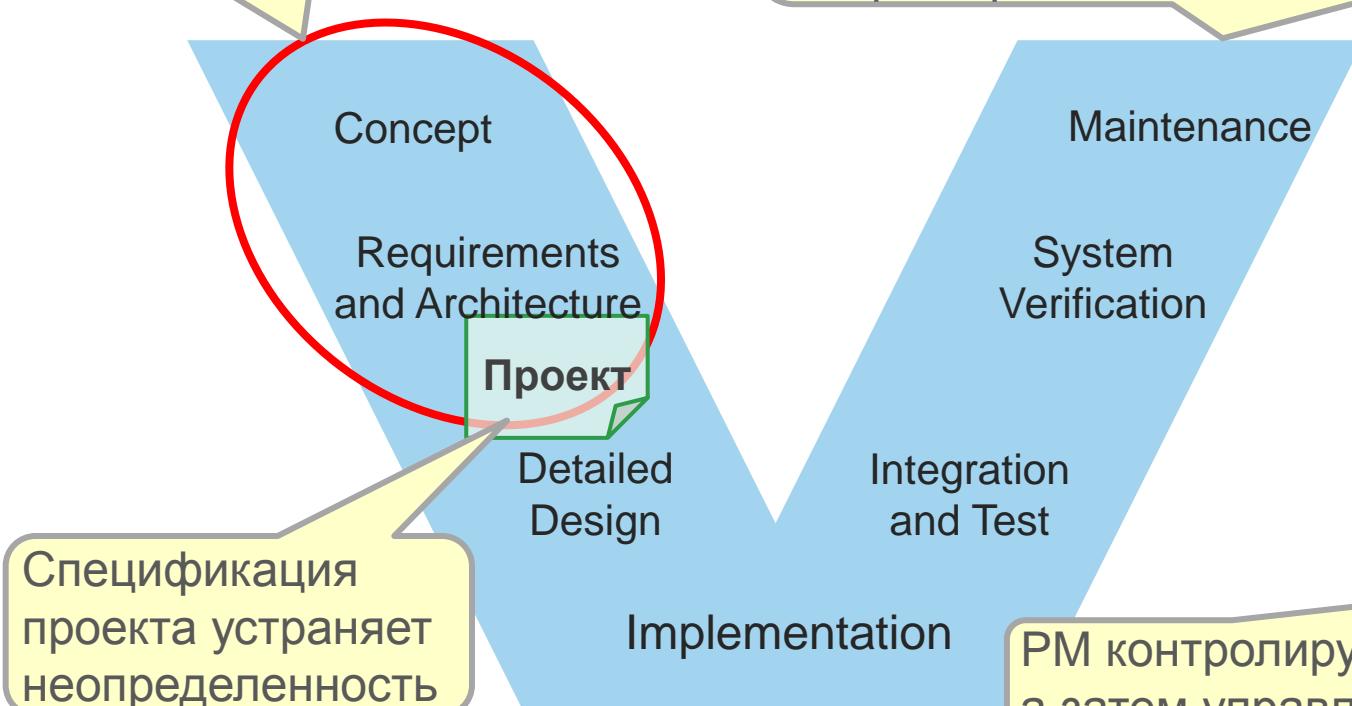
Проектный треугольник



"Triple Constraint" in Project Management



Спецификация
проекта устраняет
неопределенность

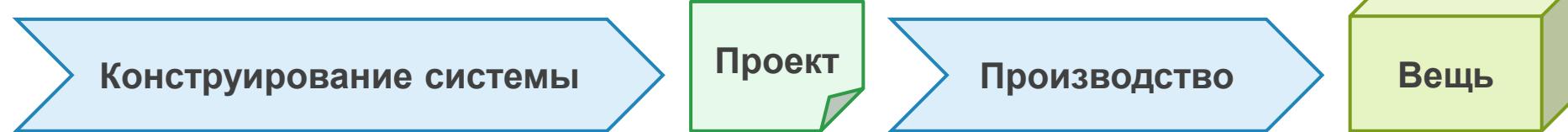


PM контролирует результат проектирования,
а затем управляет исполнением в проектном треугольнике

Разработка кода – часть проектирования

Jack W. Reeves. What is software design, 1992 (перевод)

Обычные НИОКР



ИТ-разработка



А еще для уверенного успеха НИОКР в проектировании
нельзя использовать технологии с уровнем зрелости ([TRL](#)) ниже 8.
Если бы так действовали в IT, смартфоны выходили бы без софта 😊

Почему не работают регламенты?

- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х и обосновано Томом ДеМарко в книге «Человеческий фактор» (1987)
 - Критика регулярного управления (книга Ф. Брукса «Мифический человеко-месяц», 1975)
 - 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
- Этому не поверили, и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP. Он окончился неудачей
 - Стоимость выросла многократно без гарантий успеха
 - Обеспечить реакцию на изменения требований не получилось



Но эксперименты продолжаются, культура живет

Появление персоналок кратно усилило вызовы

- Возникла возможность автоматизировать бизнес компаний – но бизнес-процессы за время проекта успевают измениться
- Резкий дефицит квалифицированных кадров
- Конкуренция компаний за специалистов, а не разработчиков – за рабочие места
- Профессиональная самореализация – одна из главных ценностей разработчика, как совместить ее с коллективным результатом?



А нынешнее быстрое развитие ИТ-технологий не дает надежды получить компетентный персонал: требуемых **технологий быстрого обучения** постоянно обновляющемуся контенту просто **не существует**

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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

Новые социальные контракты

Успех проекта – дело каждого

- Ситуация
 - Регламенты не работают
 - Компетенция сотрудников тоже не обеспечена
 - Критическим является человеческий фактор
- Как достичь успеха?
 - Сотрудники вовлечены в достижение целей
 - Цели им понятны и служит основанием их текущих решений
 - Организована коллективный поиск пути к цели и взаимное обучение

Agile и scrum: ответ на вызовы

- Планирование не работает – наблюдаем за траекторией движения проекта и приближением к цели
- Коллективное преодоление неопределенностей: все члены команды думают о движении проекта
- Концепция SMART-целей, измеримость достижения
- Требования изменяются вместе с целью

Гибкость
и наблюдаемость



Ведение Agile-проекта требует отдельной компетенции – работы по показателям, подробнее смотри доклад «[Прозрачность движения к результату в Agile для руководства](#)»

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

Расширение рамок проекта

- 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

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



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

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!

Как работать со счастьем?

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](#)

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

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

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 твоё 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](#).

Модель Белбина

- Наблюдение за работой команд выделило 9 ролей, которые люди занимают «естественному образом» в кооперации
- Каждой из ролей соответствуют свой профиль характеристик, они существуют объективно
- У человека есть 1-3 предпочтаемые роли, работа в которых идет легко и естественно, а работа в чужих ролях требует энергии
- Модель уместна для ИТ – хотя исследования Белбина проводились на командах менеджеров, есть перенос результатов ([Rob Thomsett](#))

Подробнее – мой доклад [«Роли в команде - модель Белбина»](#) и книги Белбина «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» и «Типы ролей в командах менеджеров»

Модель мотивации Герчикова

- Разработана на основе наблюдений за поведением
- Выделяет 5 типов мотивации сотрудников:
 - Инструментальный – работа для денег, содержание не важно
 - Профессиональный – работа как самореализация в профессии
 - Патриотический – работа как признанное соучастие в общем значимом деле
 - Хозяйский – «достиг сам», работа из позиции полной ответственности за дело
 - Избегательный – работа как неизбежное зло
- Из типов мотивации конструируются представления о счастье
- Сотрудники – разные, и счастье должно соответствовать их представлениям о правильном и справедливом устройстве мира

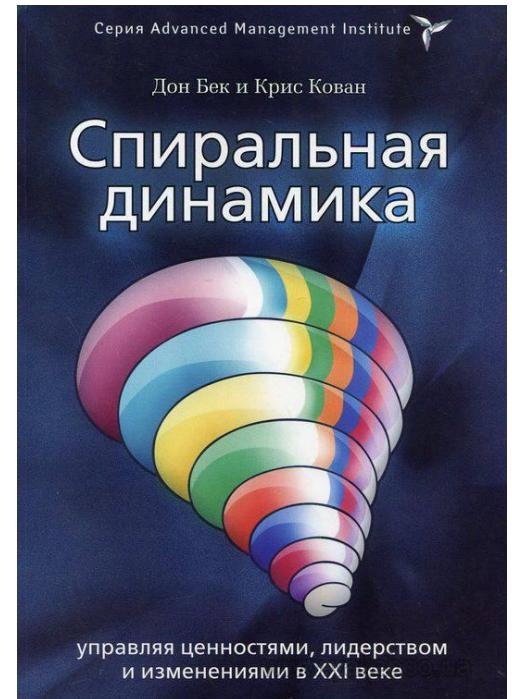
Подробнее модель Герчикова, например, [здесь](#)

А в [этом докладе](#) Антон Овчинников рассказывал более простую модель на опыте IT

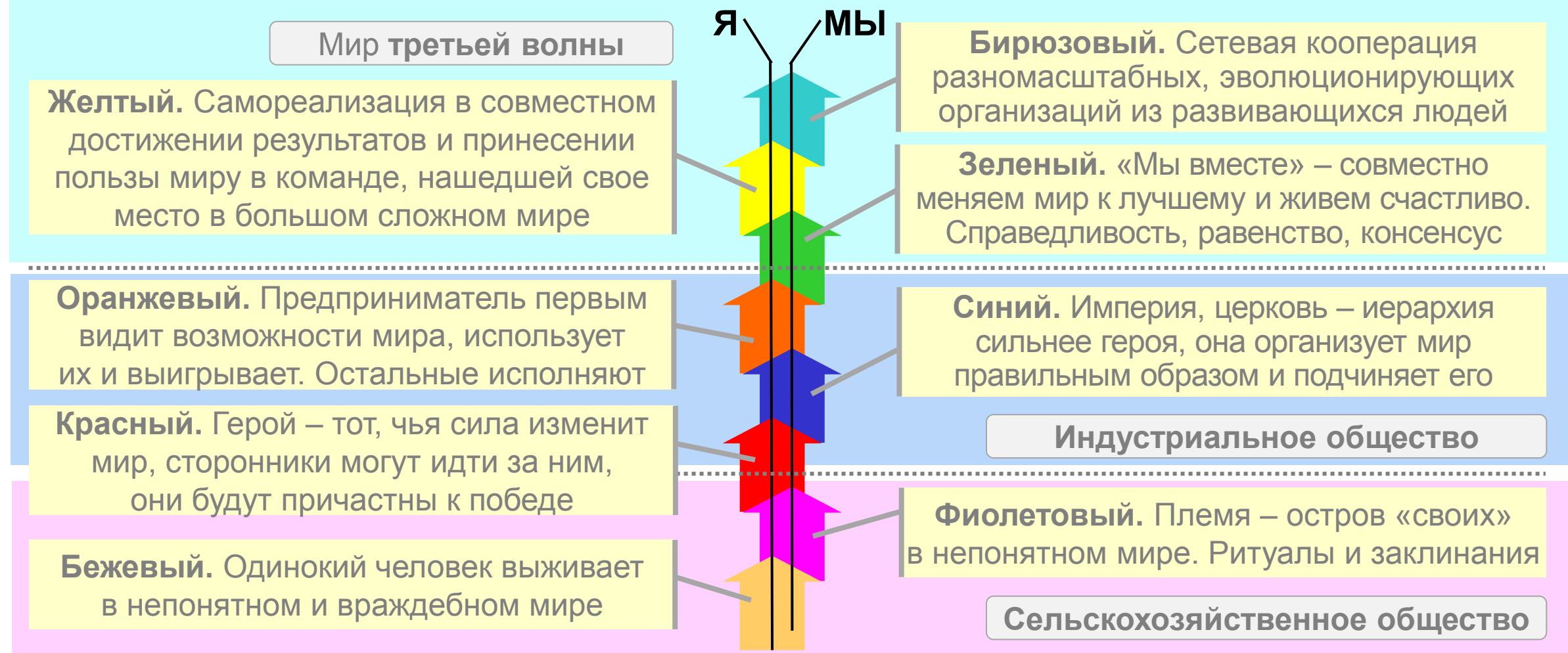
Сpirальная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



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

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



Культура организаций разного уровня

Мир третьей волны

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

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

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

Культуры в IT отражаются в модели



На каждом уровне **понятия переосмысливаются**: партнерство, успех проекта, работа с ожиданиями и другие

Итоги. Почему контракт о счастье необходим?

- В области умственного труда, особенно в ИТ, регламенты не работают
- При быстрой смене технологий в ИТ традиционное образование не работает – поэтому нельзя обеспечить успех через компетентность
- Значит, необходимо непрерывное исследование в ходе работы
- И прямое вовлечение в работу на цели компании
- Эффективность труда кратно возрастает в состоянии потока – поэтому компания прямо заинтересована его обеспечить сотруднику
- Состояние потока и дает счастье на работе...



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](#)

Приложение. Ссылки из презентации

Мои доклады и материалы

- [Пост Три мира программистов](#)
- [Как строить свой профессиональный путь - схемы самоопределения](#)
- [Мыслить проектно: история и современность](#)
- [Прозрачность движения к результату в Agile для руководства](#)
- [Роли в команде - модель Белбина](#)
- [Краткое описание уровней Спиральной динамики \(другие мои материалы\)](#)
- [Спиральная динамика для аналитика - работа на стыке культур](#)

Другие материалы

- Алексей Пименов «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» [видео](#) и [мой конспект](#)
- Виктория Юркевич «[Джедайские техники в управлении командой, или Счастье бородатых айтишников](#)»
- [Русский тест Хелен Фишер.](#)
- Доклады Анны Обуховой, где она использует теорию Хелен Фишер [первый](#) и [второй](#) и другие
- [Модель Герчикова](#)
- [Антон Овчинников. Деньги и внутренние часы разработчика](#)

Книги

- Энтони Лаудер «Культуры программных проектов» [Оригинал](#), [перевод](#) ([pdf](#))
- [Jack W. Reeves. What is software design](#) ([перевод](#))
- Том ДеМарко «Человеческий фактор»
- Фредерик Брукс «Мифический человеко-месяц»
- Элвин Тоффлер «Третья волна»
- Меридит Белбин «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» и «Типы ролей в командах менеджеров»
- Дон Бек и Крис Кован «Спиральная динамика»
- Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([мой конспект](#))