

Эволюция технологий управления: самоорганизация и договор о счастье на работе – приметы цифрового мира



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

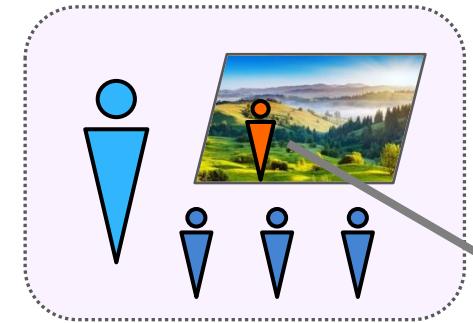
<http://mtsepkov.org>

На сайте много материалов по Agile,
бирюзовым организациям и спиральной динамике,
мои доклады, статьи и конспекты книг

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»

Развитие менеджмента в ИТ

Смена культур ИТ-проектов

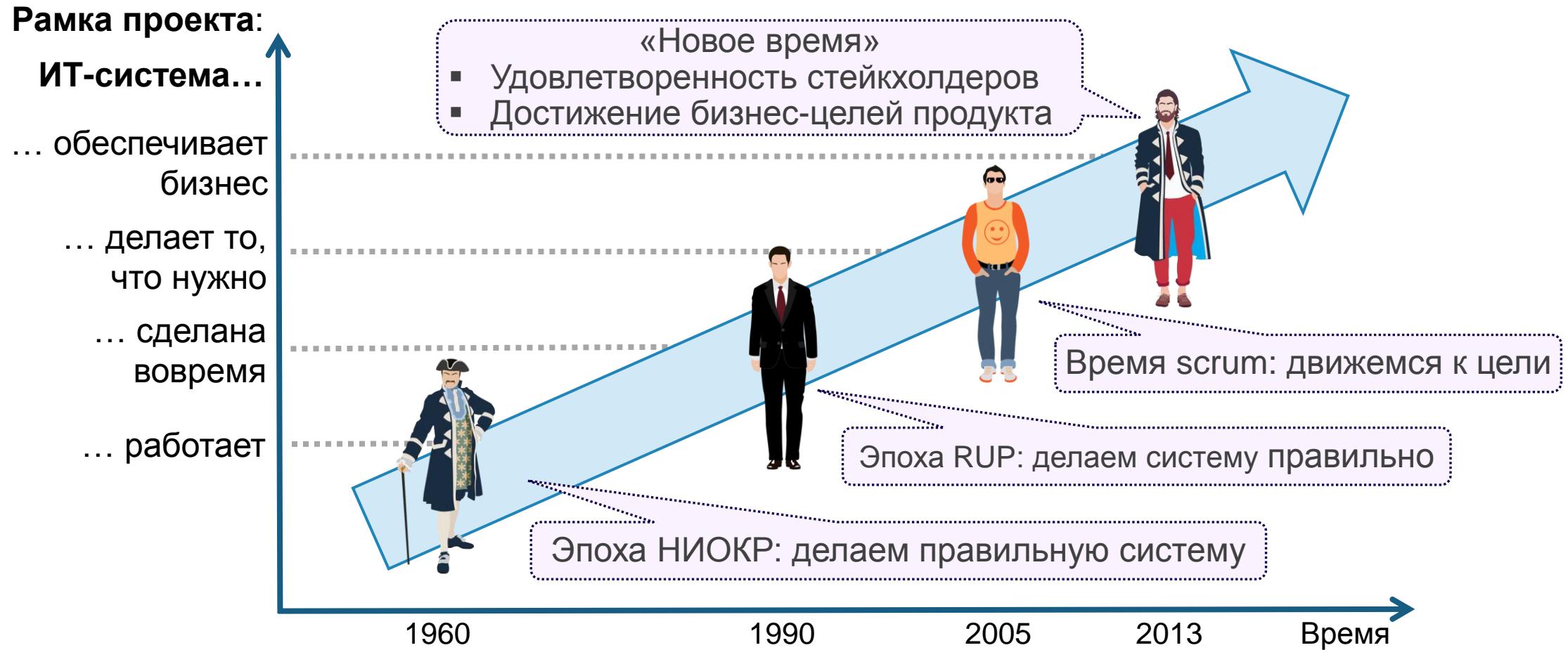


Схема из моего доклада «[Мыслить проектно: история и современность](#)» на SECR-2018, впервые рассказана [на AgileDays-2015](#)

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**



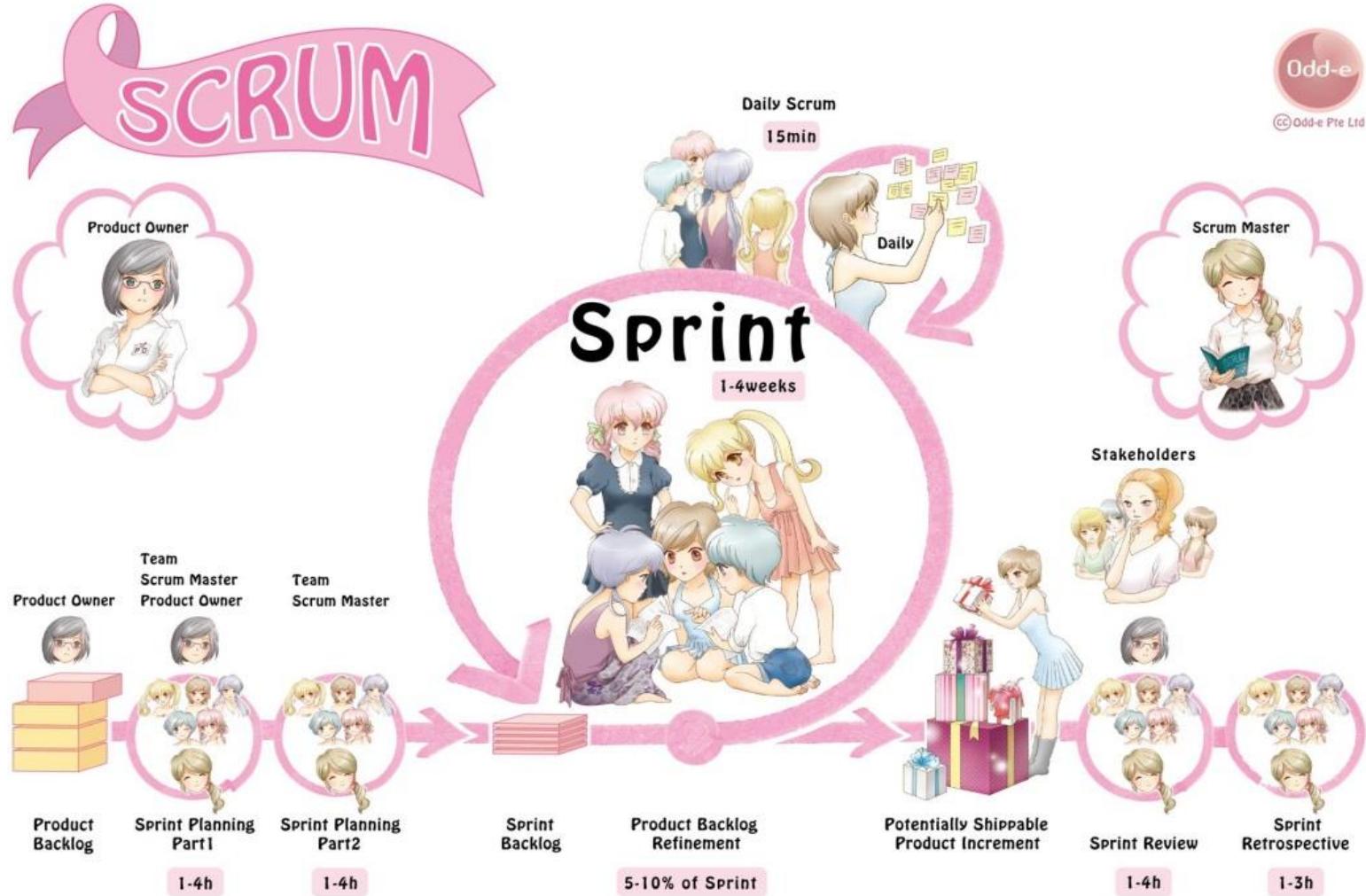
Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



Замена менеджеров в Scrum



Эта схема Scrum – вовсе не главное в Agile

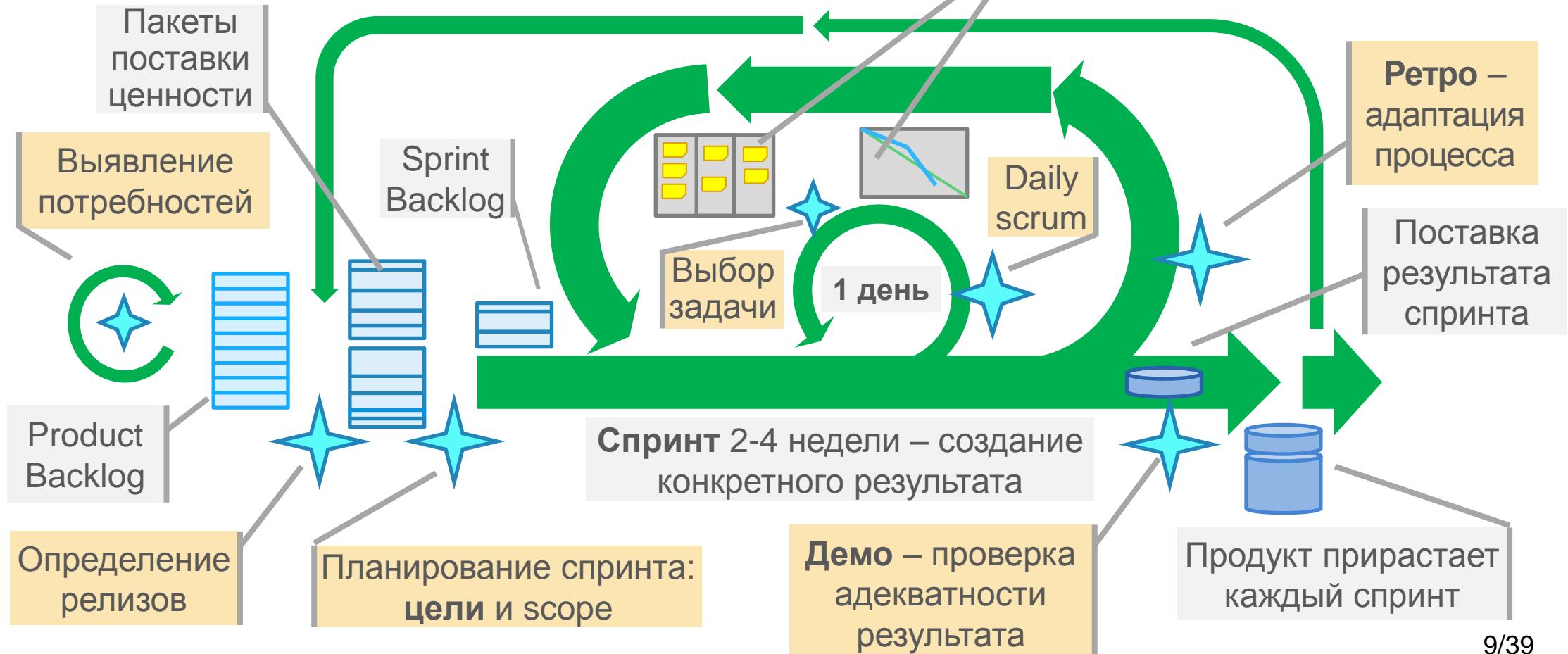


Полная схема процесса Scrum



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

- От проектной деятельности – к непрерывному развитию продукта
- От качества ИТ-системы – к удовлетворенности стейкхолдеров
- От создания системы – к достижению возможностей для бизнеса и пользователя

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



Развитие ИТ – часть развития 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 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 😊

Промышленная революция продолжается

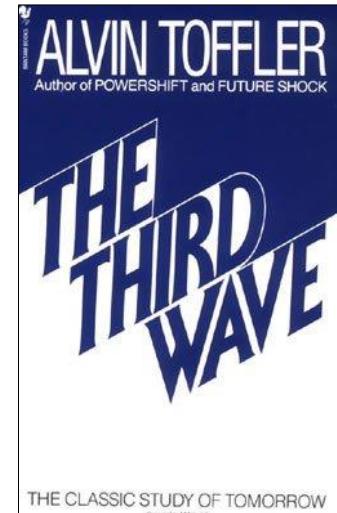


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



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

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 Дилбера

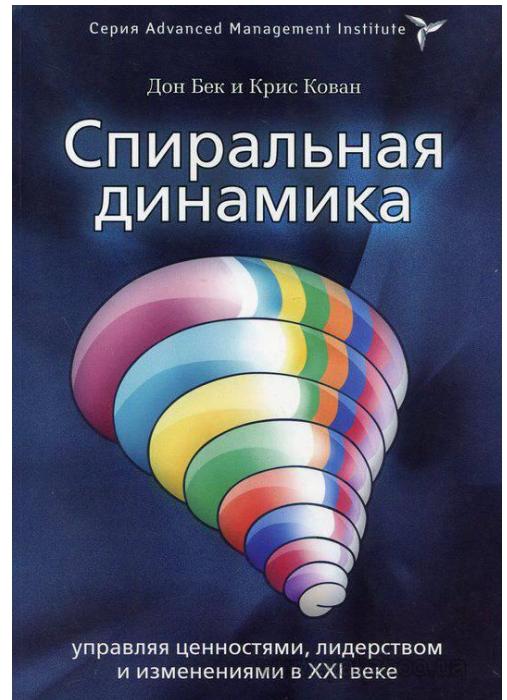


Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([мой конспект](#))

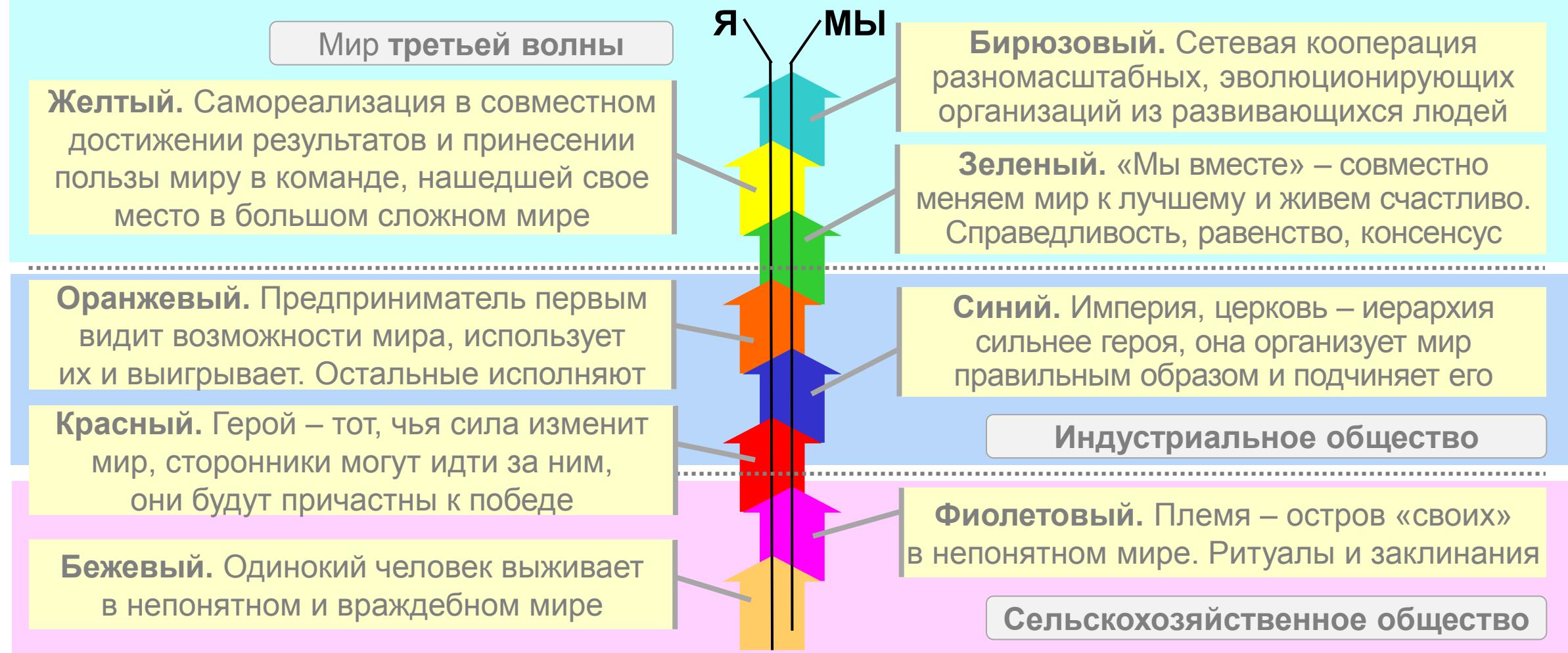
Сpirальная динамика – модель развития человека и общества



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

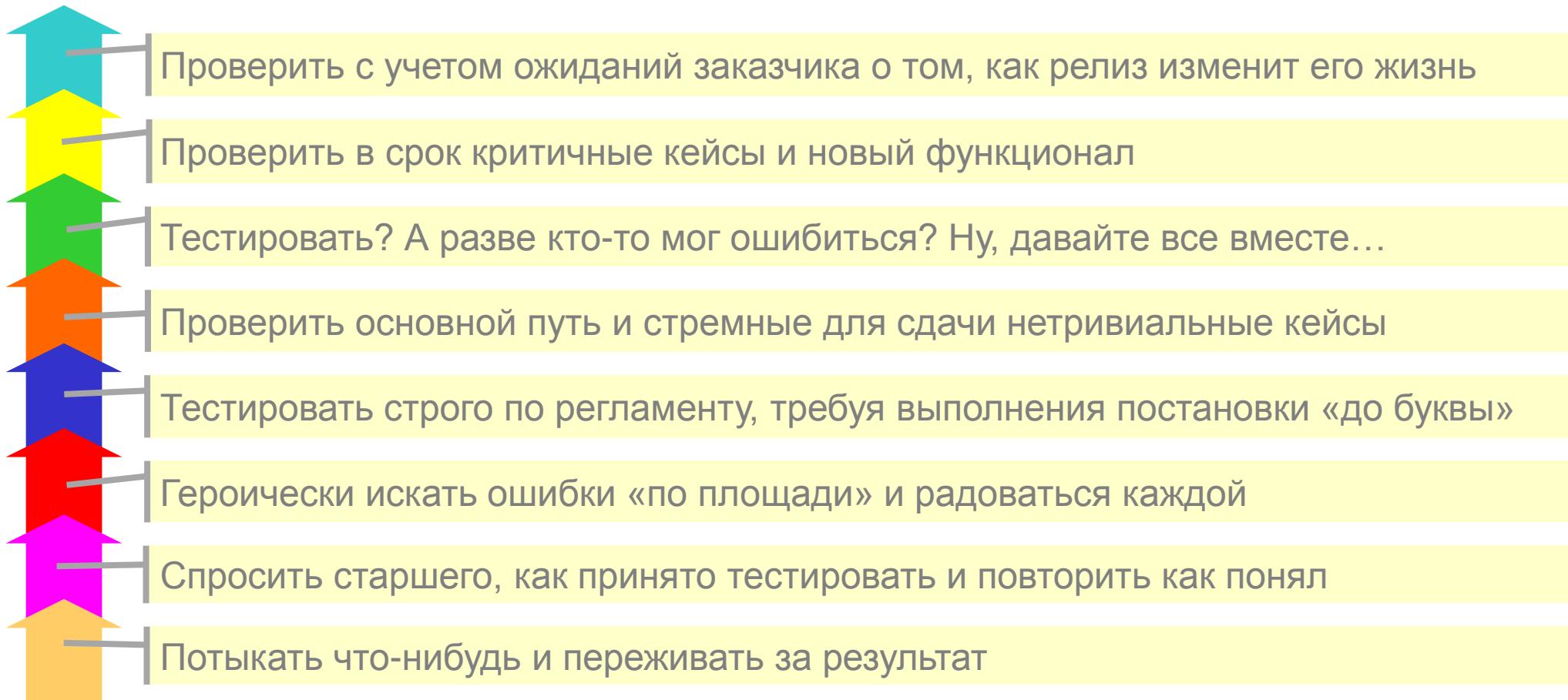


Сpirальная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

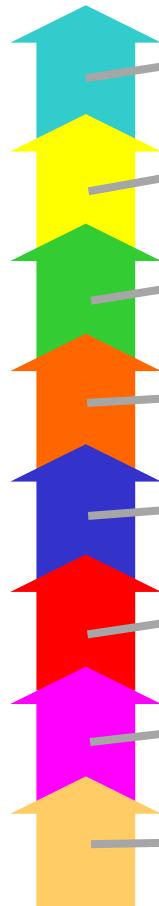


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

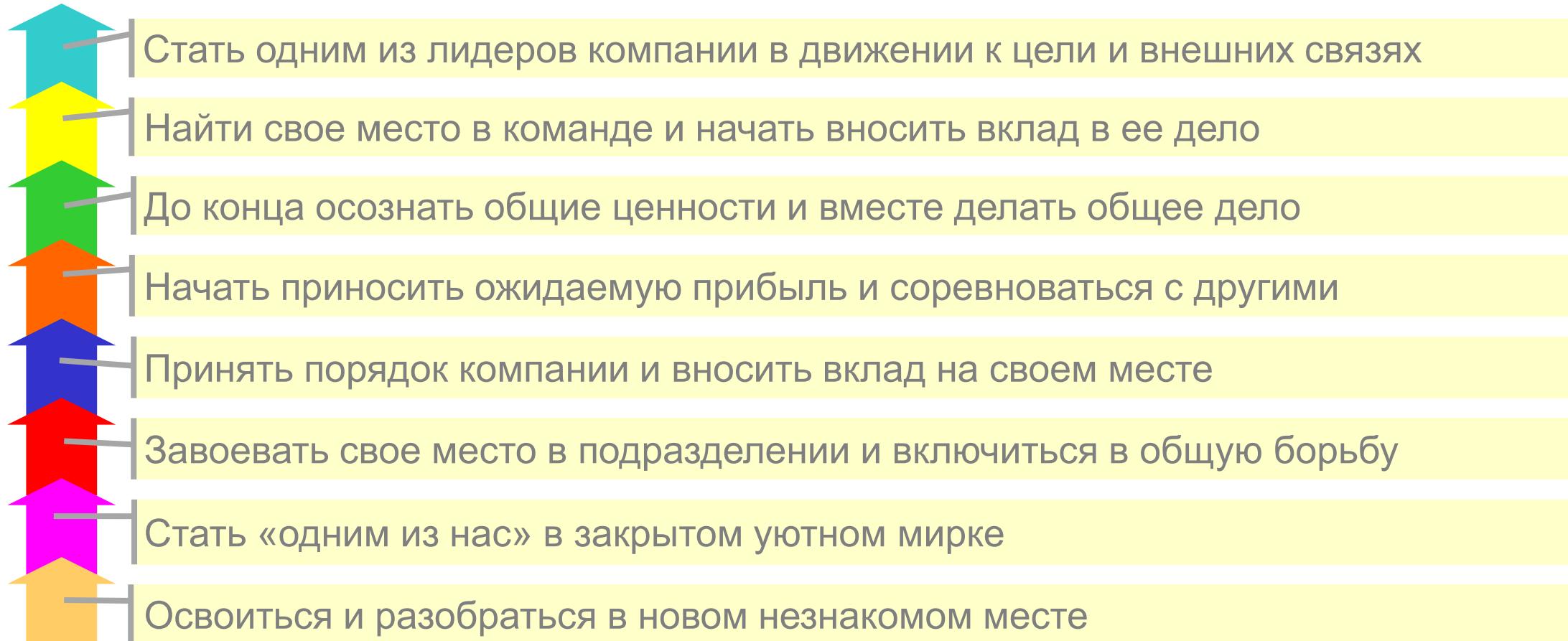
Протестировать релиз...



Успешно завершить проект

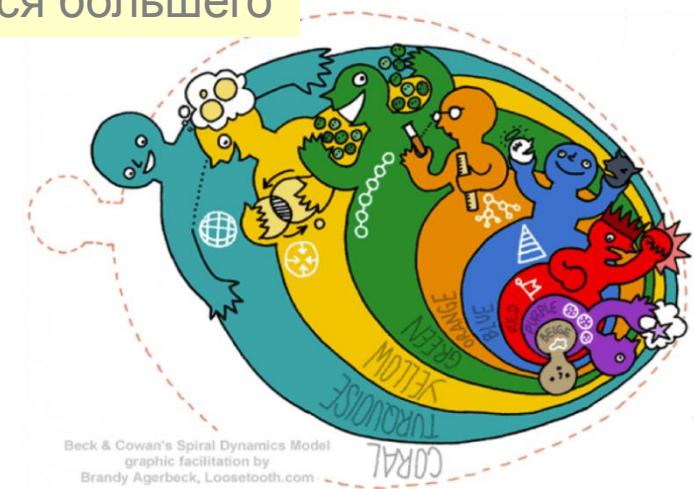
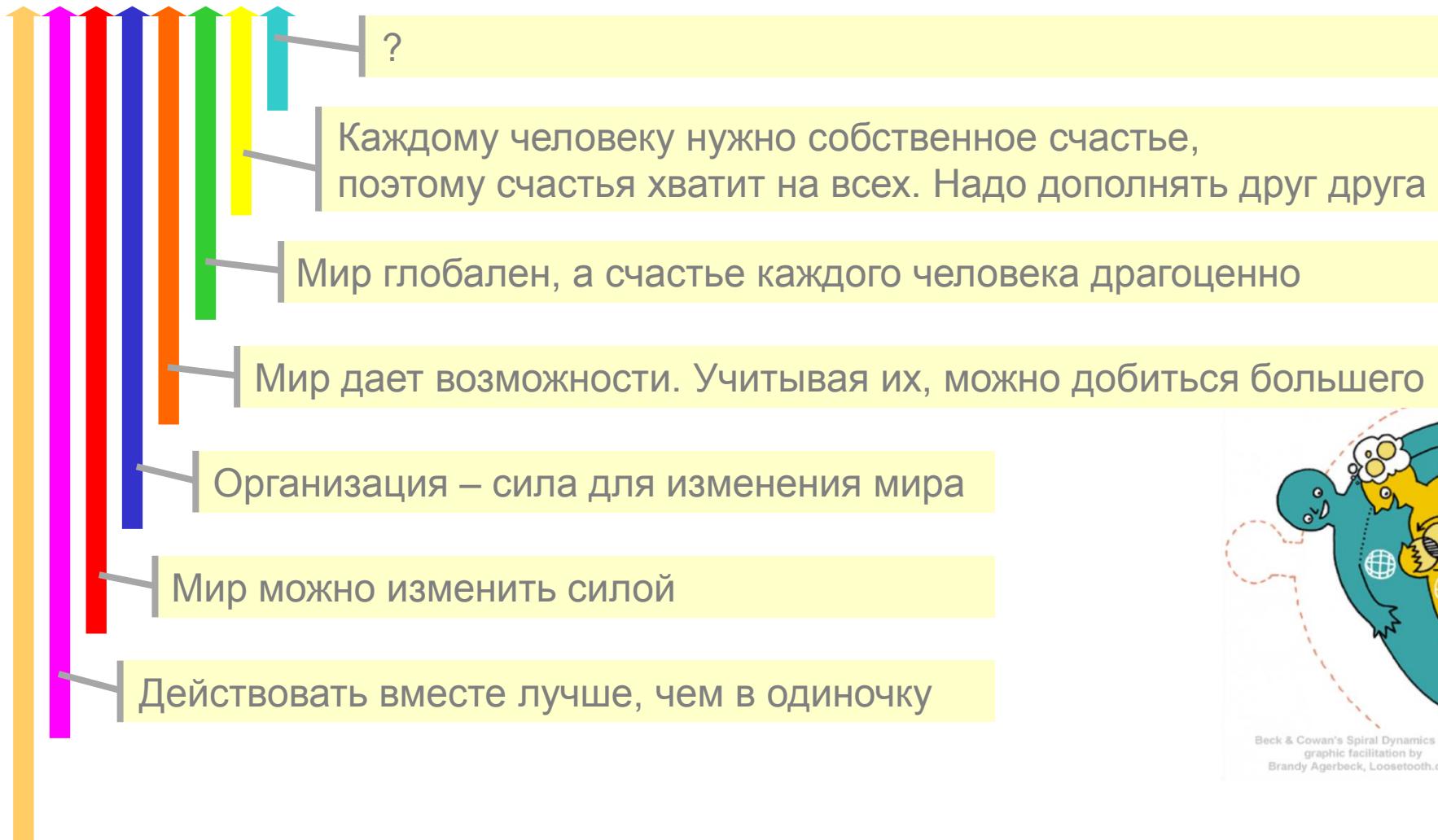
- 
- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
 - Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
 - Проект стал частью большого общего дела
 - Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
 - В соответствии с процедурами и регламентами 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

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

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

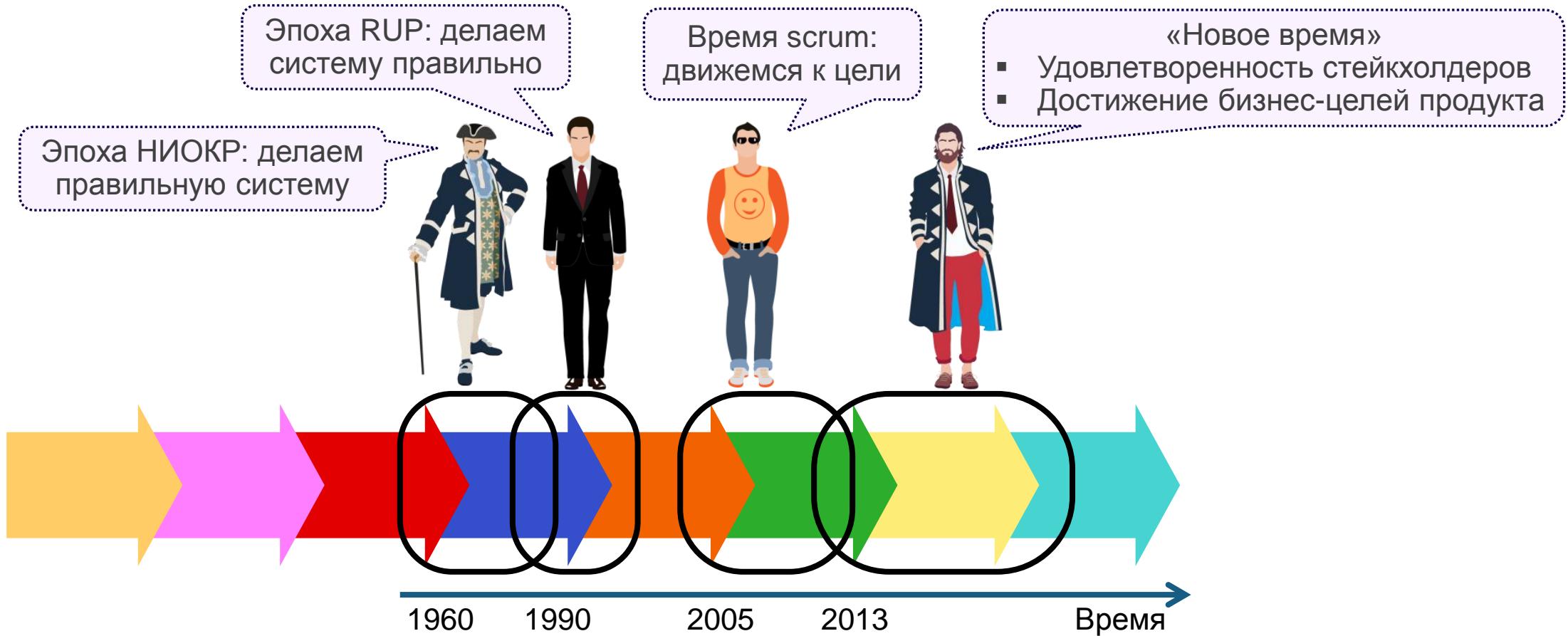
Оранжевый. Риски и успех делят предприниматели, остальные – работают за зарплату, но премию для мотивации тоже можно заплатить

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



Культуры в IT отражаются в модели



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

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

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



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



Управление через самоорганизацию

Бирюзовые организации – ответ новому mindset



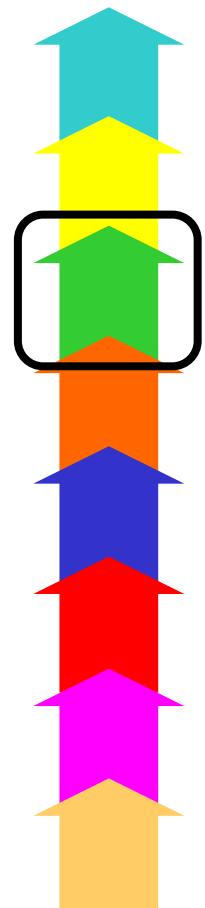
Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х

- 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

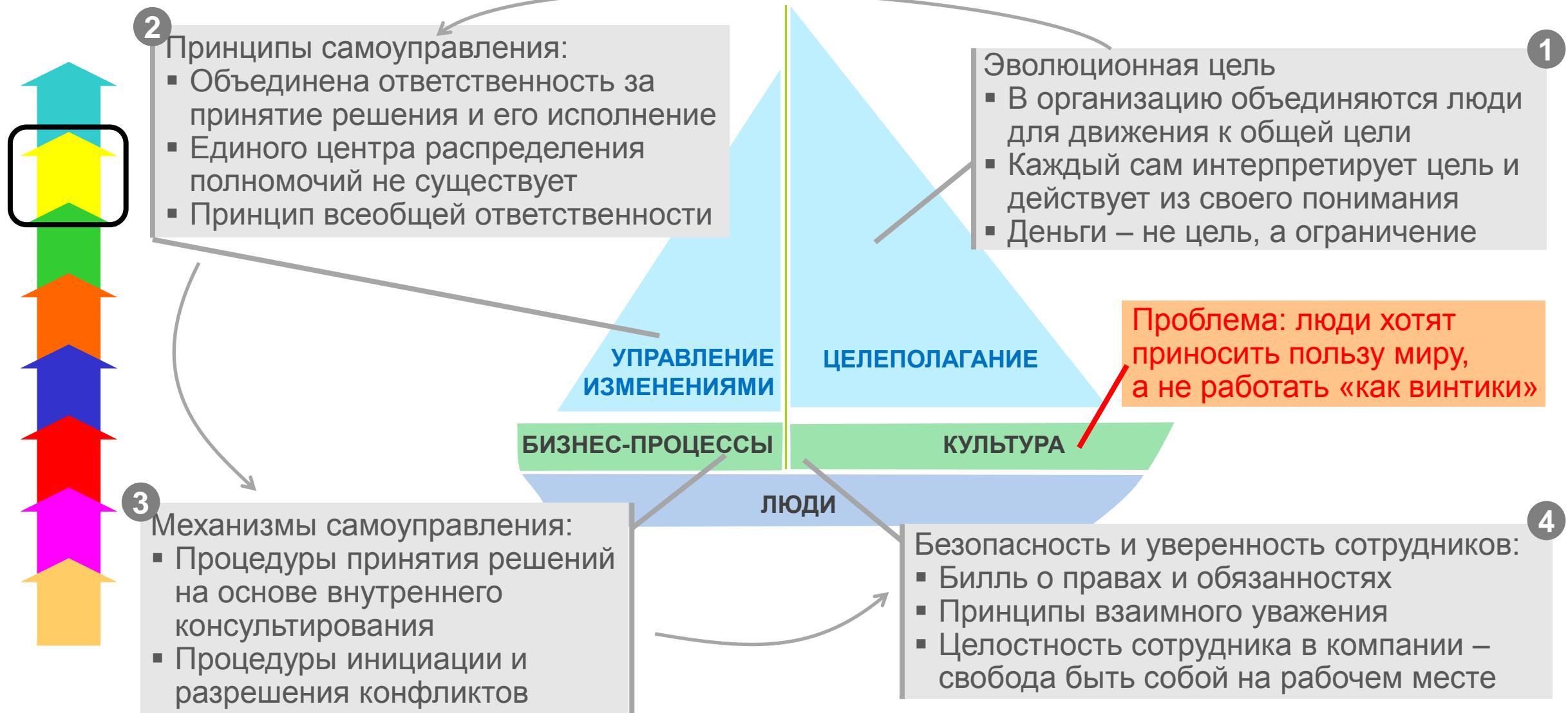
- 
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
 - **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
 - Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

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

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



В Agile по многим вопросам говорят «команда должна договориться». Практики бирюзовых организаций помогают эффективно договариваться

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

Контракт о счастье –
в обмен на искреннюю работу

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 достойные цели**
- Компания обеспечивает ему **условия для счастья** на работе – самореализацию, драйв, состояние потока и хорошие условия
- На работе есть уважение и справедливость
- 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!

Работать со счастьем надо технологично

- 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

Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- Agile в IT – часть общего процесса новой промышленной революции и развития цифрового мира, который вышел за пределы IT
- Меняется не только организация работы – развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Изменяется **mindset** людей и это требует технологичной работы с культурой, а не только изменения процессов
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных команд, в работе которых сочетается **польза для мира и самореализация**
- Самореализация в работе дает состояние потока и **счастье...**



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](#)