

Промышленная революция продолжается



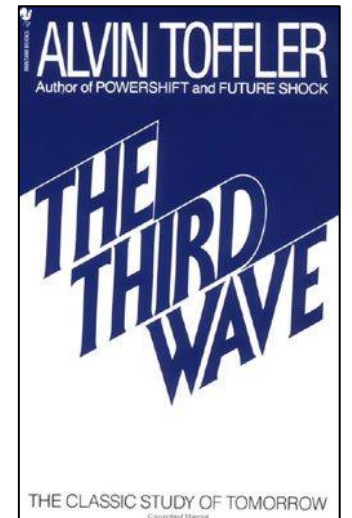
Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



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*



Мир боссов-идиотов Дилберта



DILBERT.COM @SCOTTADAMSSAYS

2-20-19 2019 Scott Adams, Inc./Dist. by Andrews McMeel

Мир боссов-идиотов Дилберта



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

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

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

КУЛЬТУРА

люди

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



Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?

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



Организации ищут путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Организациям надо искать свою траекторию. Учтите: чтобы измениться через **5-7 лет**, начинать путь надо уже через **1-2 года**

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



Как вызовы вашей компании соотносятся с общими, какова их сила и временной горизонт (сейчас, через 3-5 лет, когда-нибудь)?

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

Смена культур ИТ-проектов

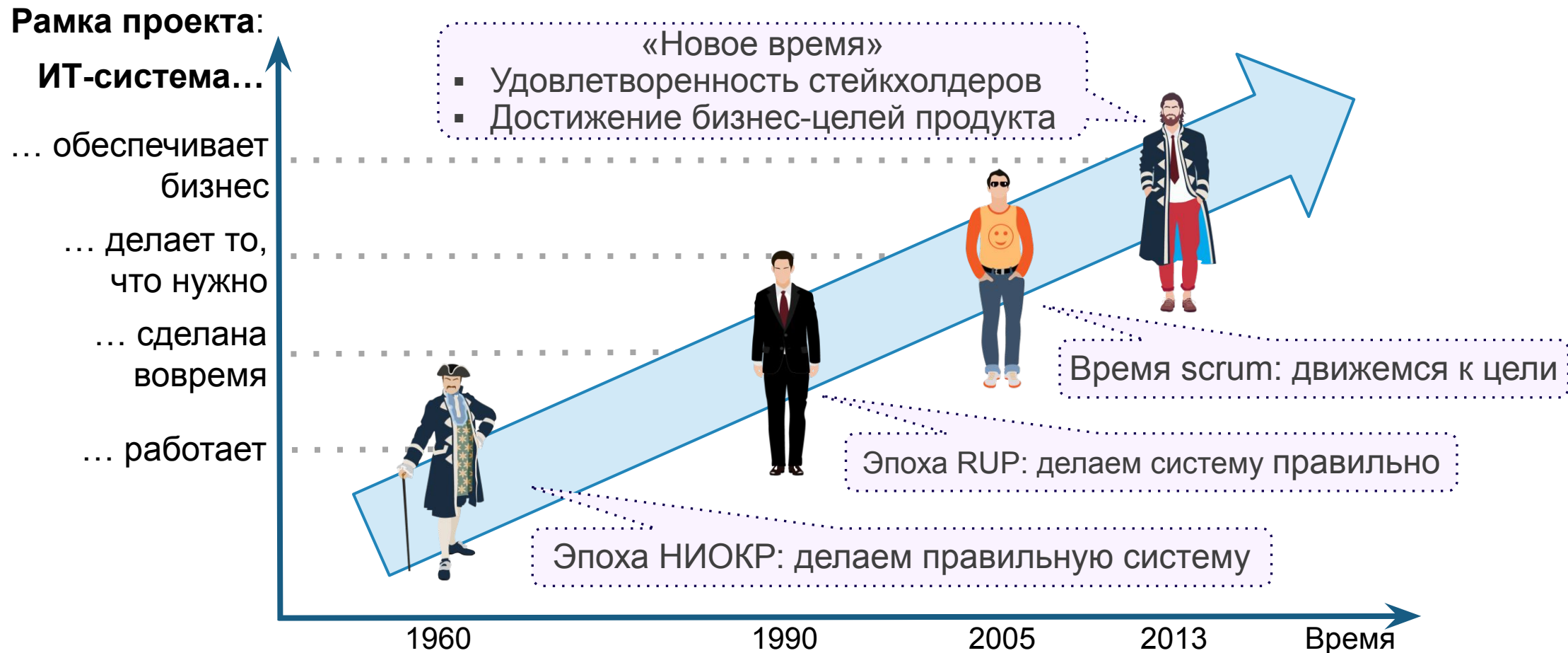


Схема из моего доклада [«Мыслить проектно: история и современность»](#) на SECR-2018, впервые рассказана [на AgileDays-2015](#)

Если требования неверны и нужна другая система?



Жаль, что все это выяснилось так близко к сдаче проекта. Все сделано по требованиям – **вы должны это принять**.
А потом мы готовы сделать новый проект за новые деньги

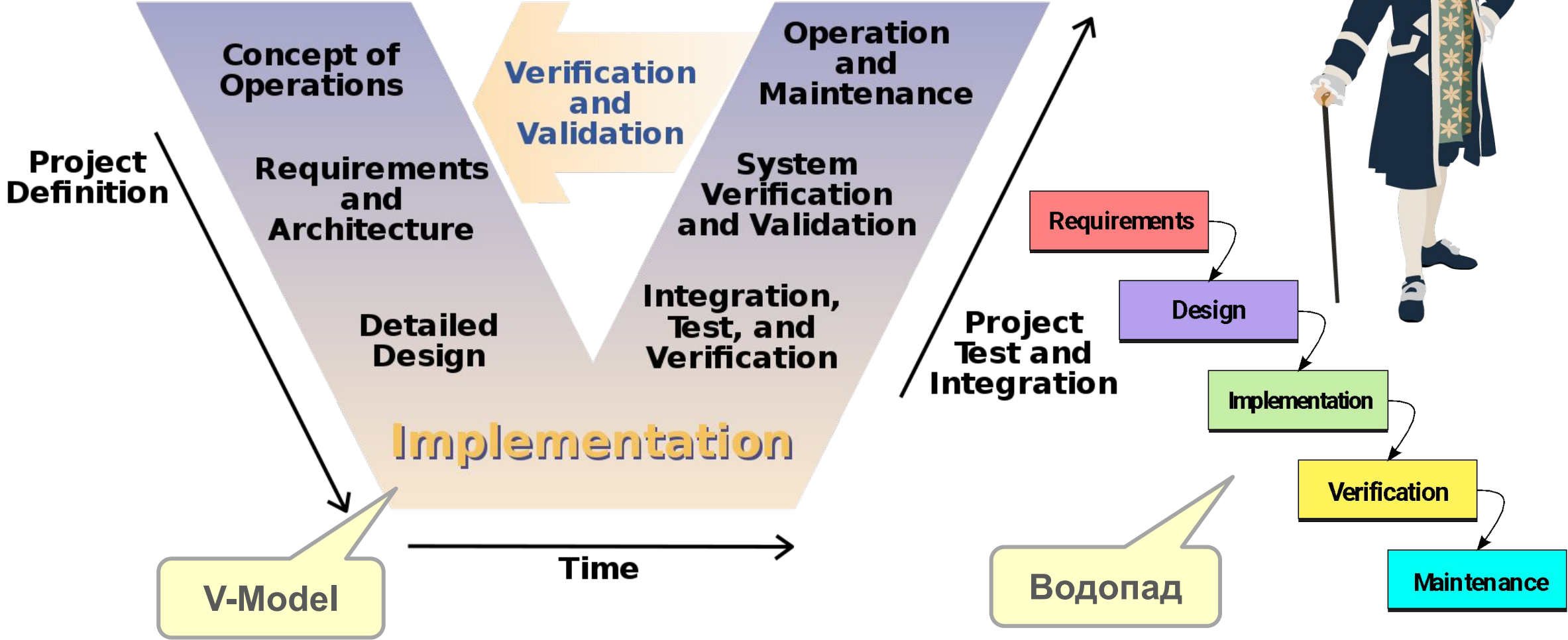
Частые демонстрации работающего софта позволяют проверить его адекватность задачам заказчика и **скорректировать движение проекта**



Если при очередной демонстрации выясняется, что софт не позволяет решить задачу бизнеса, **команда вместе со стейкхолдерами заказчика ищет решение**. Успех проекта – реализация такого решения. Деньги и сроки – предмет переговоров



Модели IT-проекта – эпоха НИОКР

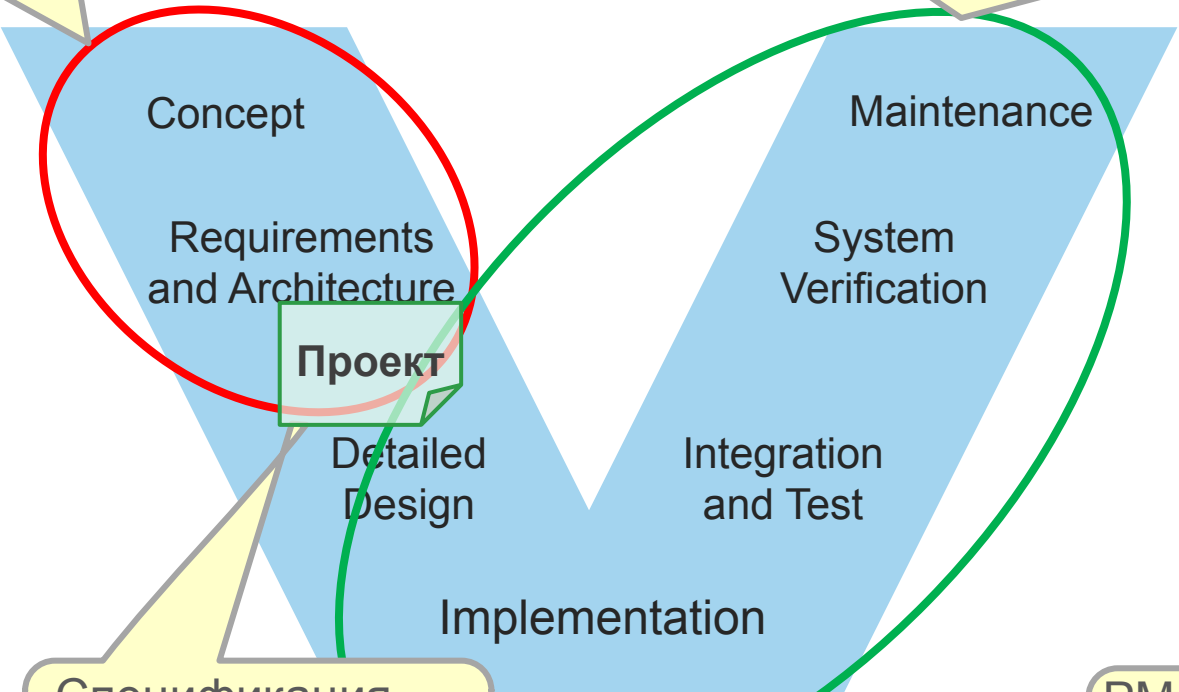


* Схемы из википедии

Неопределенность – в проектировании

Проектирование – НИОКР, результат не гарантирован

Исполнение – производство, результат обеспечивается регламентами, включая контроль рисков



Спецификация проекта устраняет неопределенность

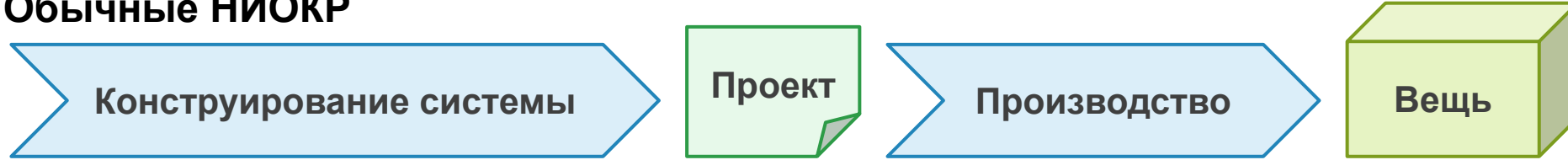
PM контролирует результат проектирования, а затем управляет исполнением в проектном треугольнике



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 ИТ, смартфоны выходили бы без софта 😊

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



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

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



1 **Ответ** – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

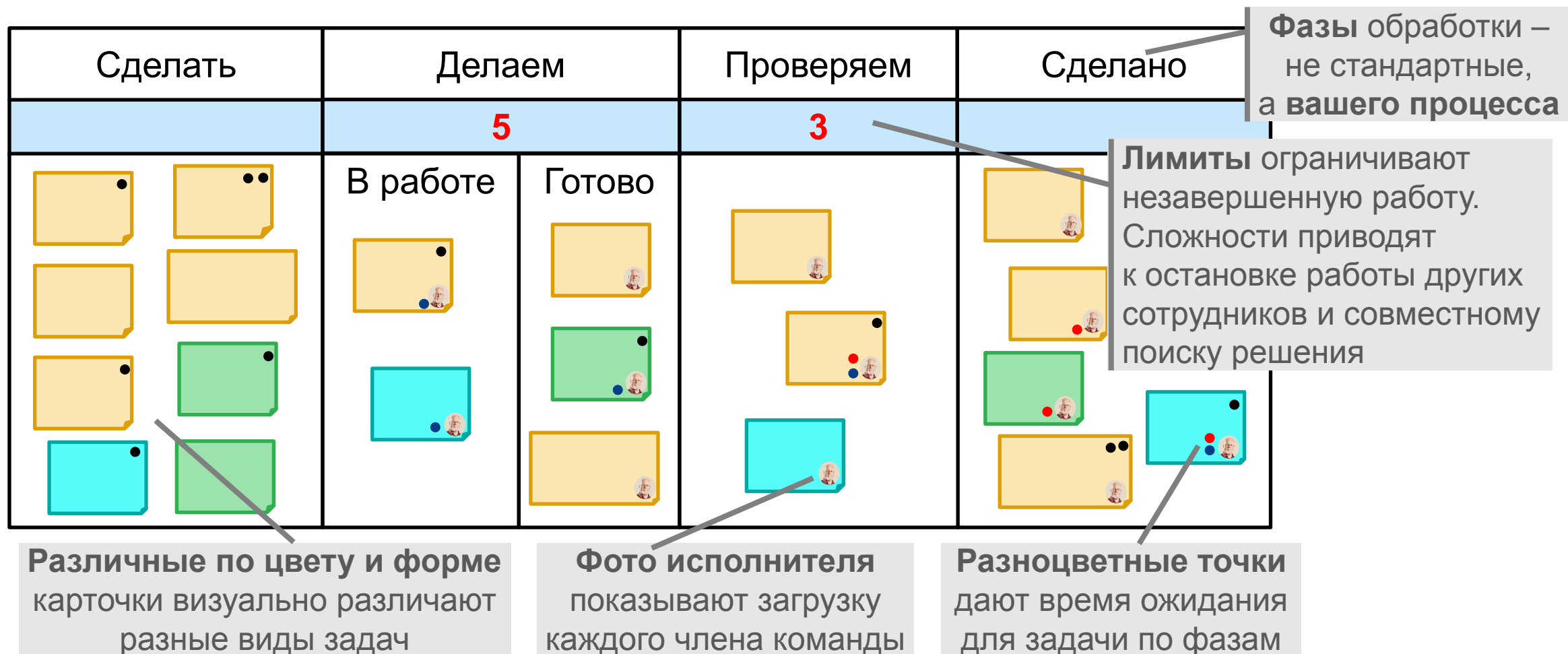
Проблема: регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор

Замена менеджеров в Scrum



Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

Доска – прозрачная работа с потоком задач



Канбан-доска департамента в Банка России

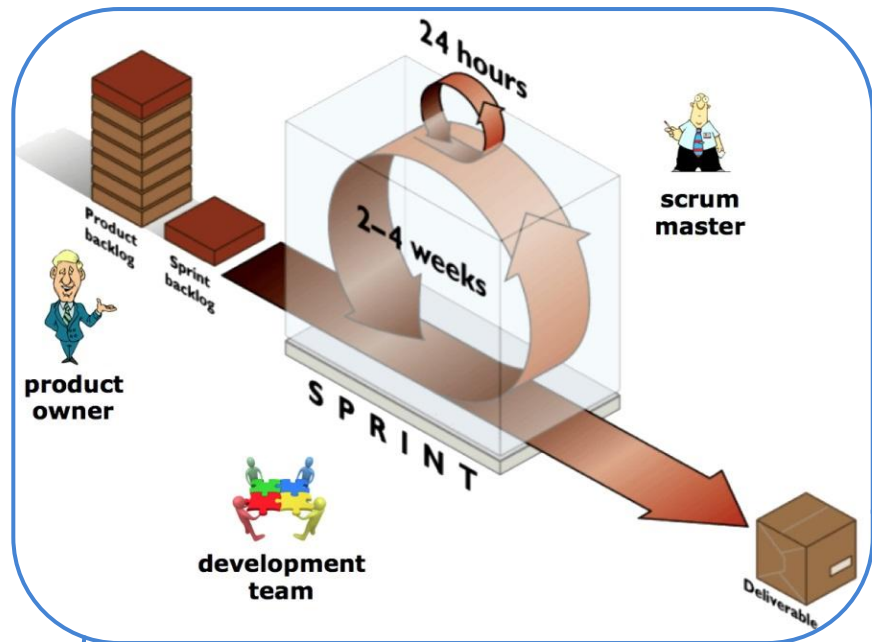
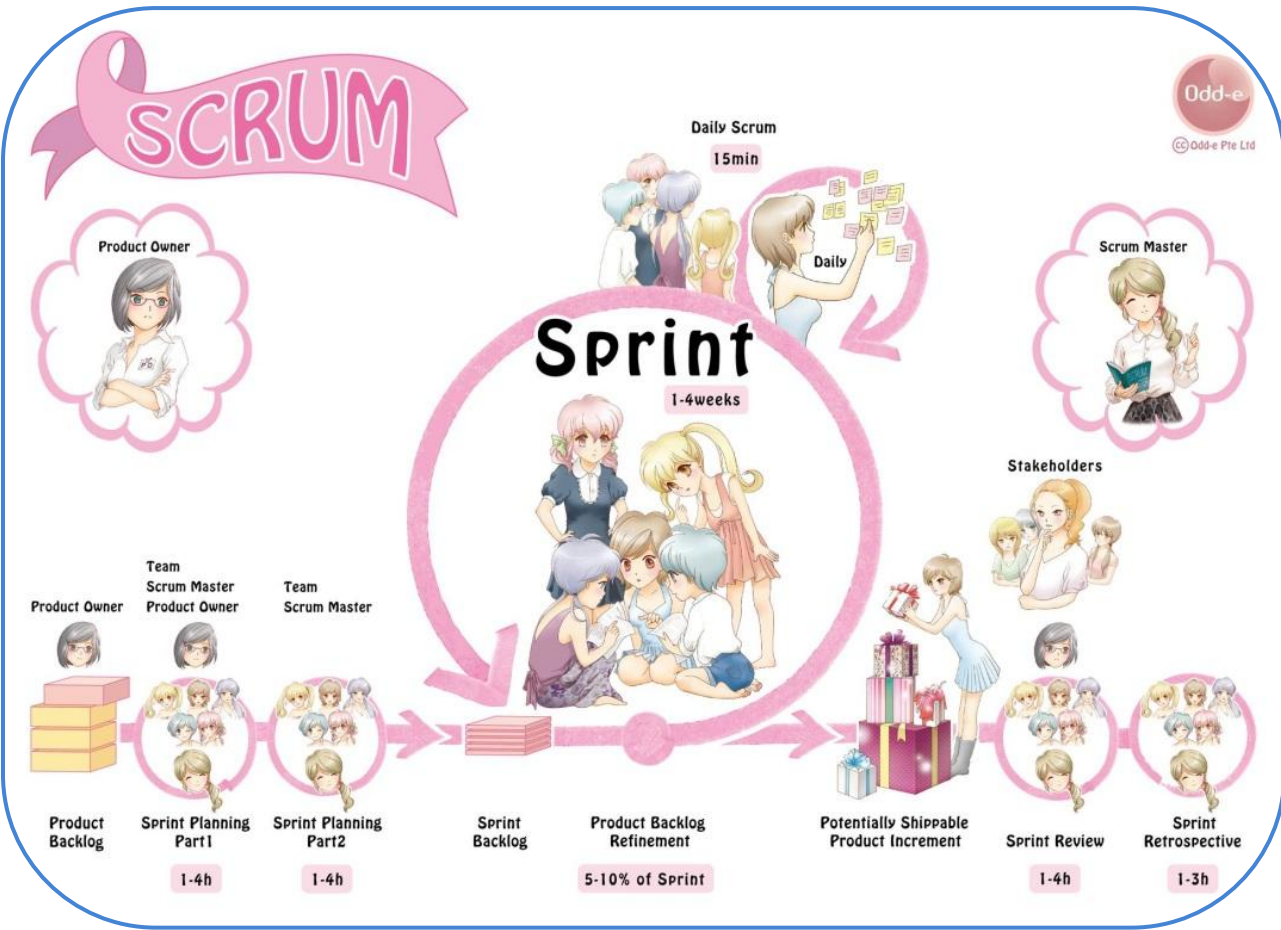


Из [выступления Светланы Ивановой](#) руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.

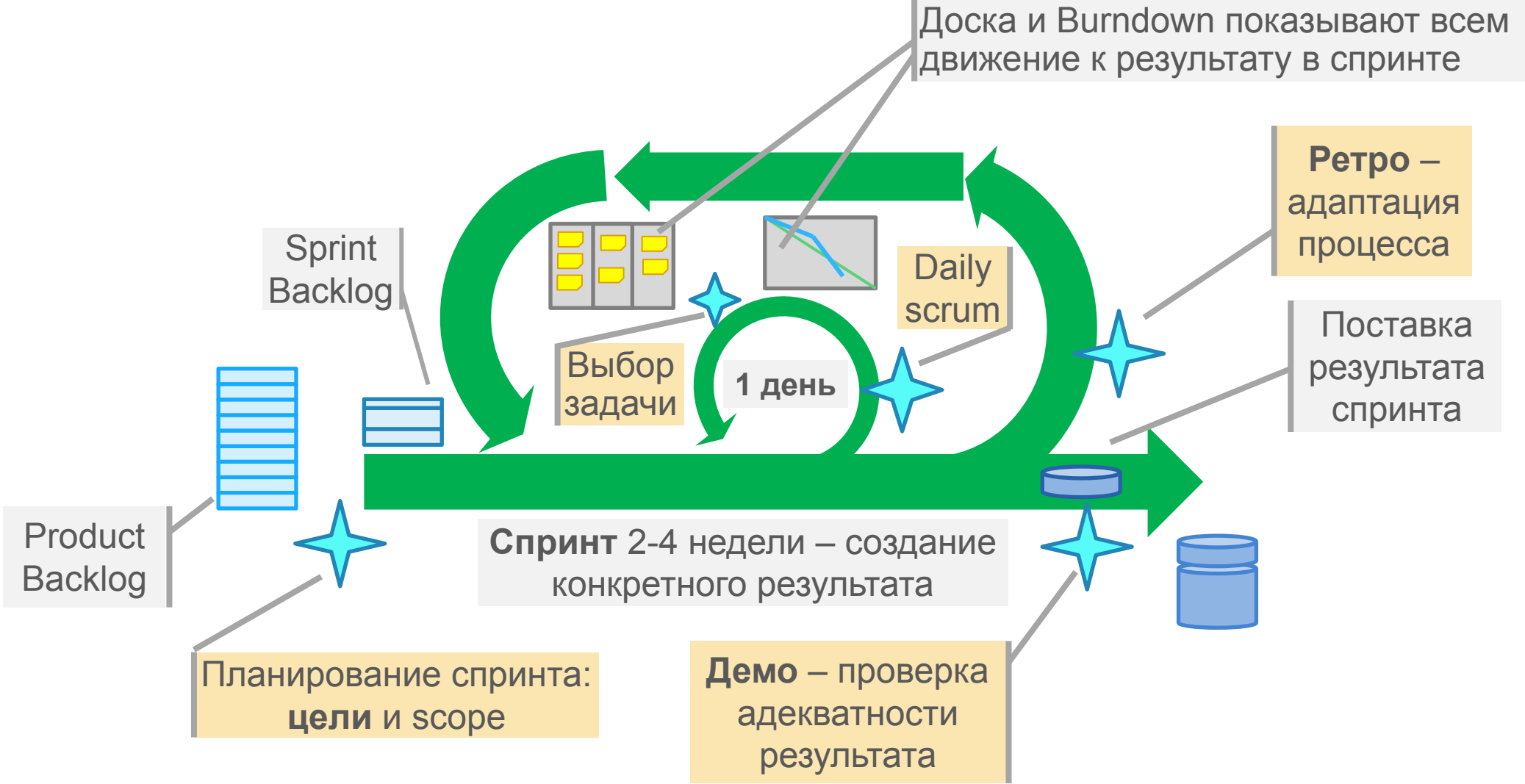


На доске можно увидеть применение приемов с предыдущего слайда. В докладе об этом рассказано детально

Плюшевые схемы Scrum



Scrum – итеративная поставка ценности

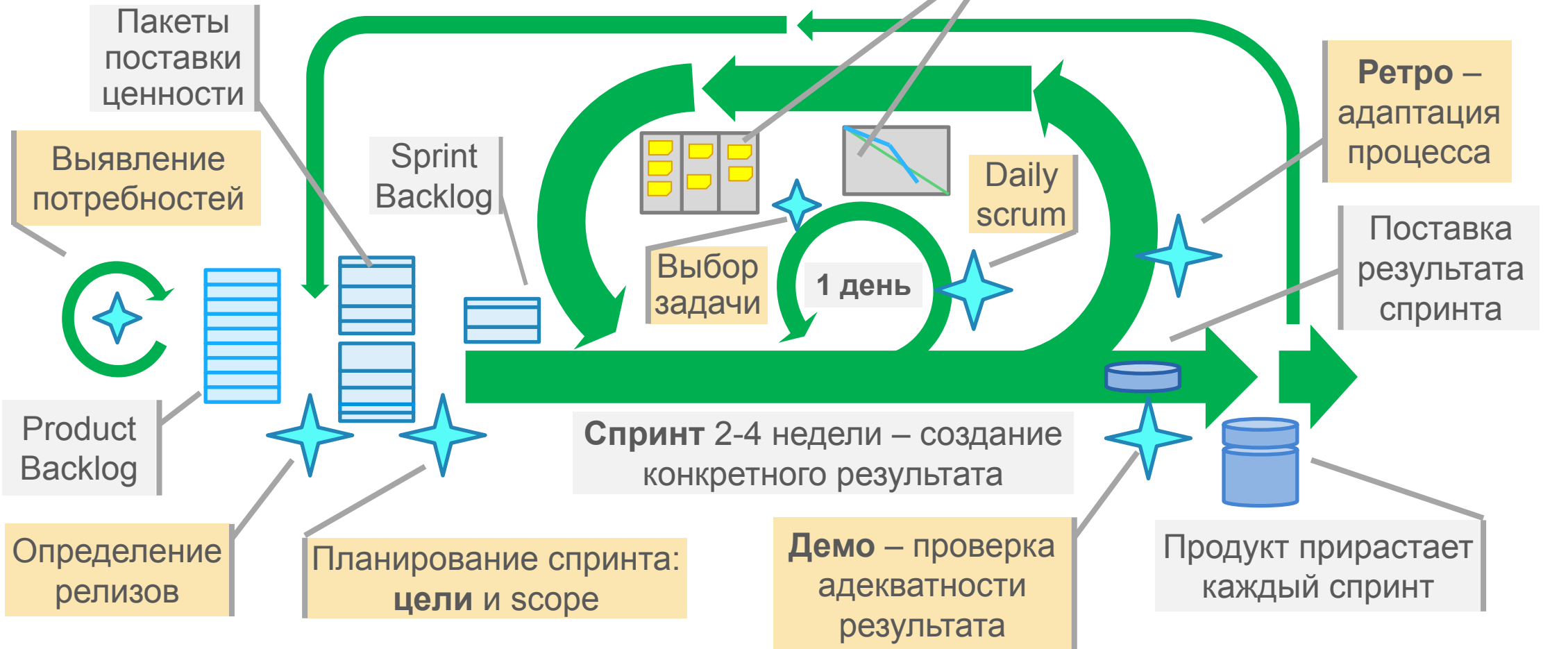


Полная схема процесса Scrum

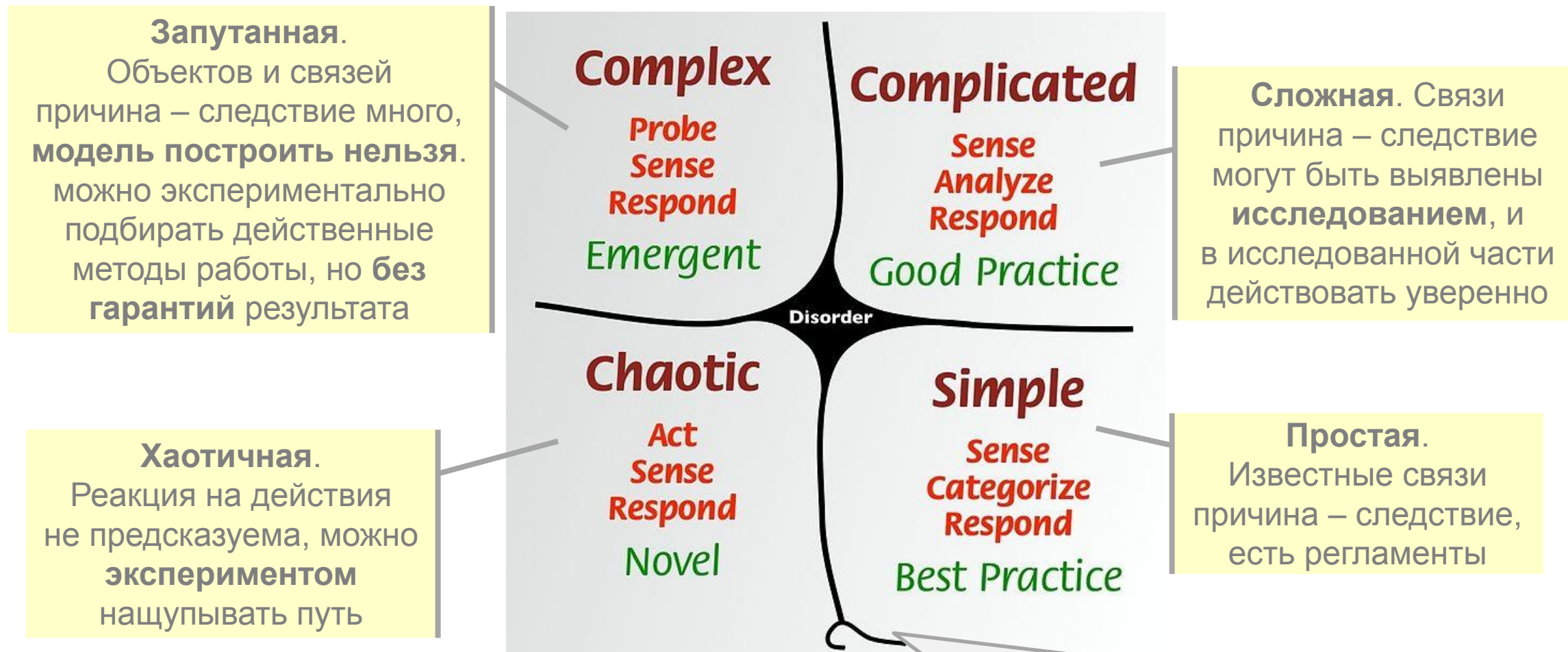



На схеме – согласованный набор функций, их реализацию надо адаптировать, сохраняя полноту. Полную схему рассказывают на тренингах РО.

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте



Предсказуемость результата – Cynefin framework

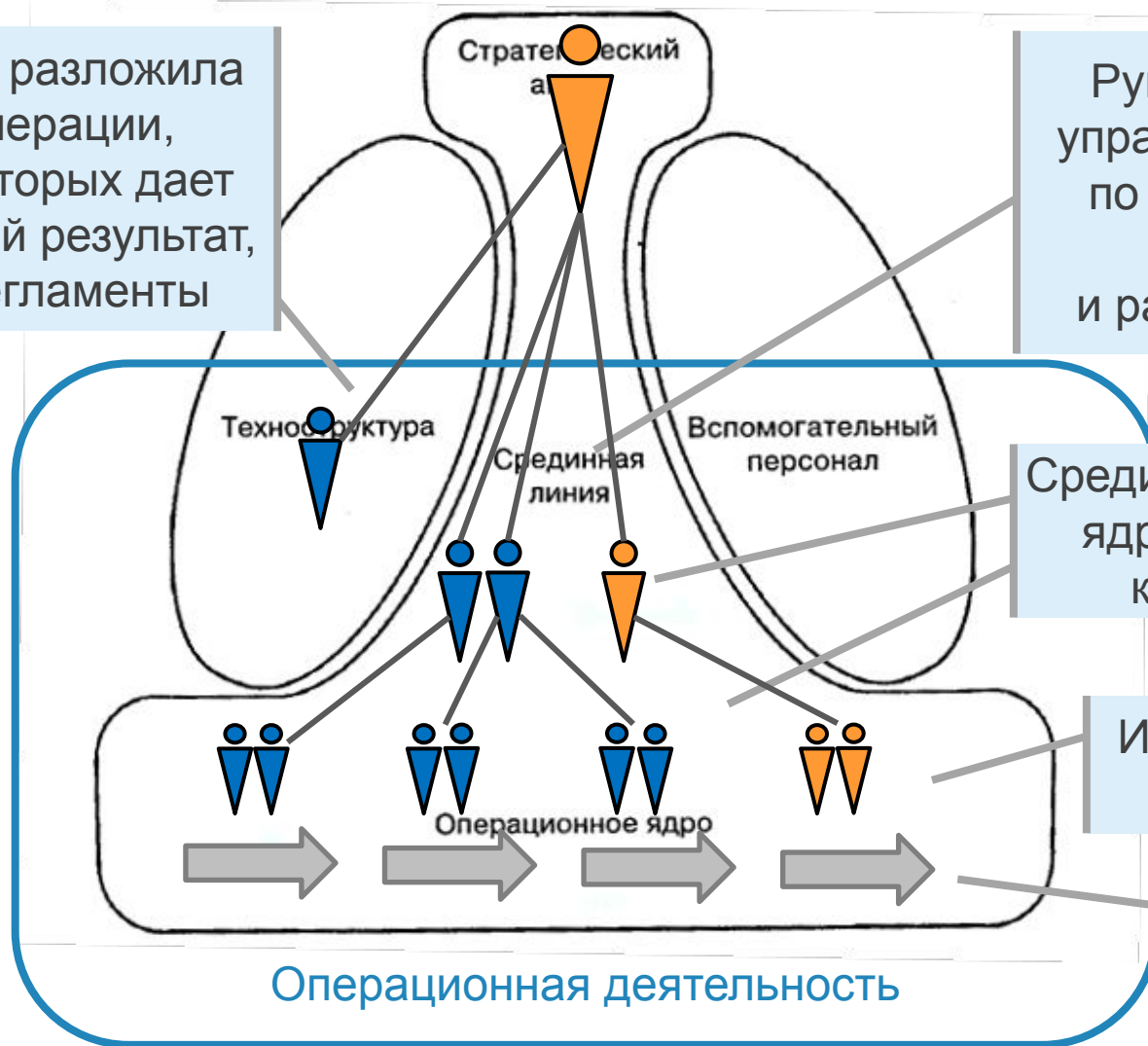


 Деление областей зависит от квалификации: простое для одного – сложно для другого, а сложное для одного может другому казаться запутанным или хаотичным

Операционная работа в стабильных условиях

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

Руководители среднего звена управляют выполнением работы по регламентам, обеспечивая организацию персонала и разгружая особые ситуации

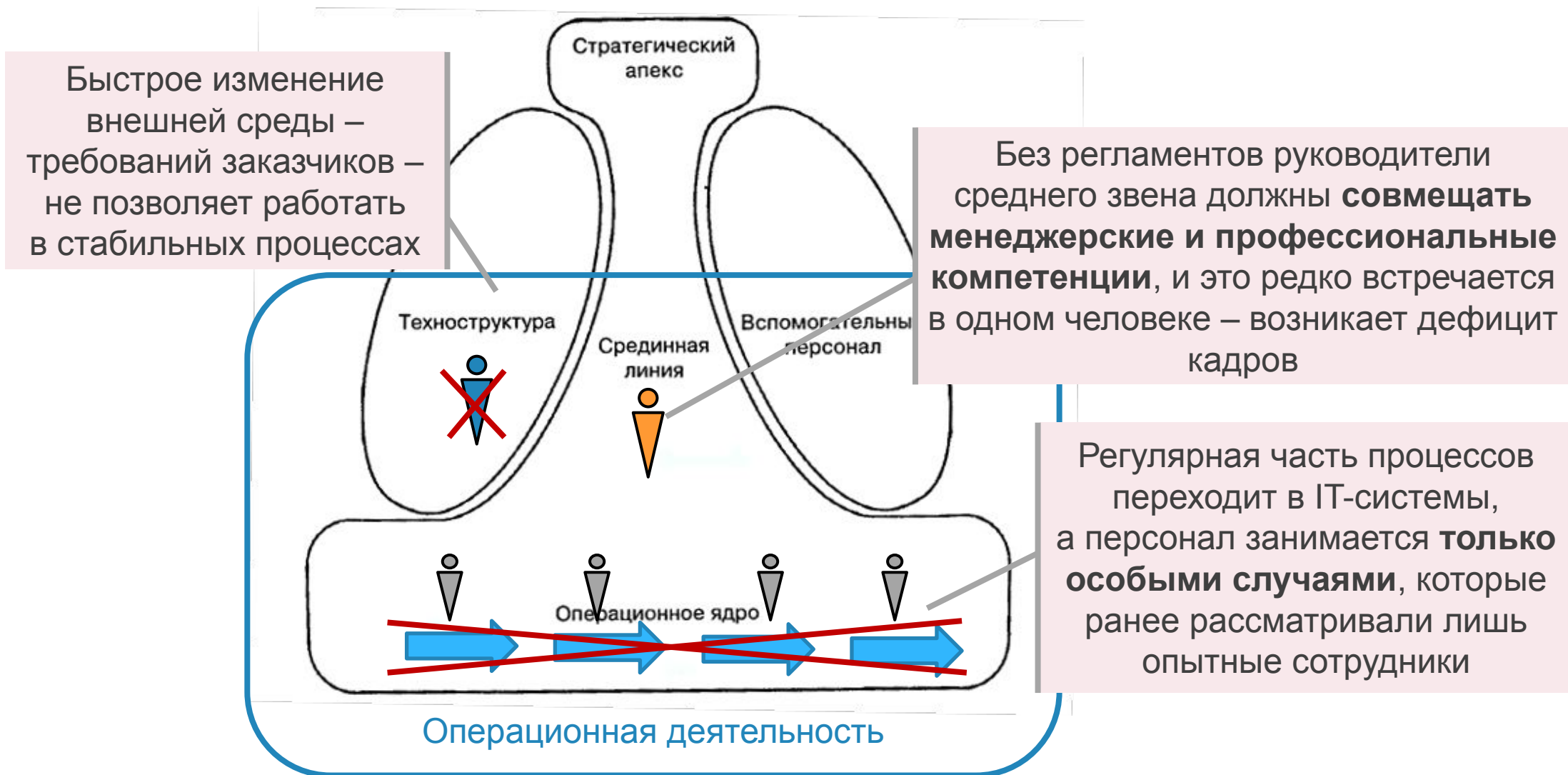


Срединная линия и операционное ядро достаточно обеспечены компетентными кадрами

Исполнители уверенно выполняют работу по регламентам

Реализуется цепочка создания ценности

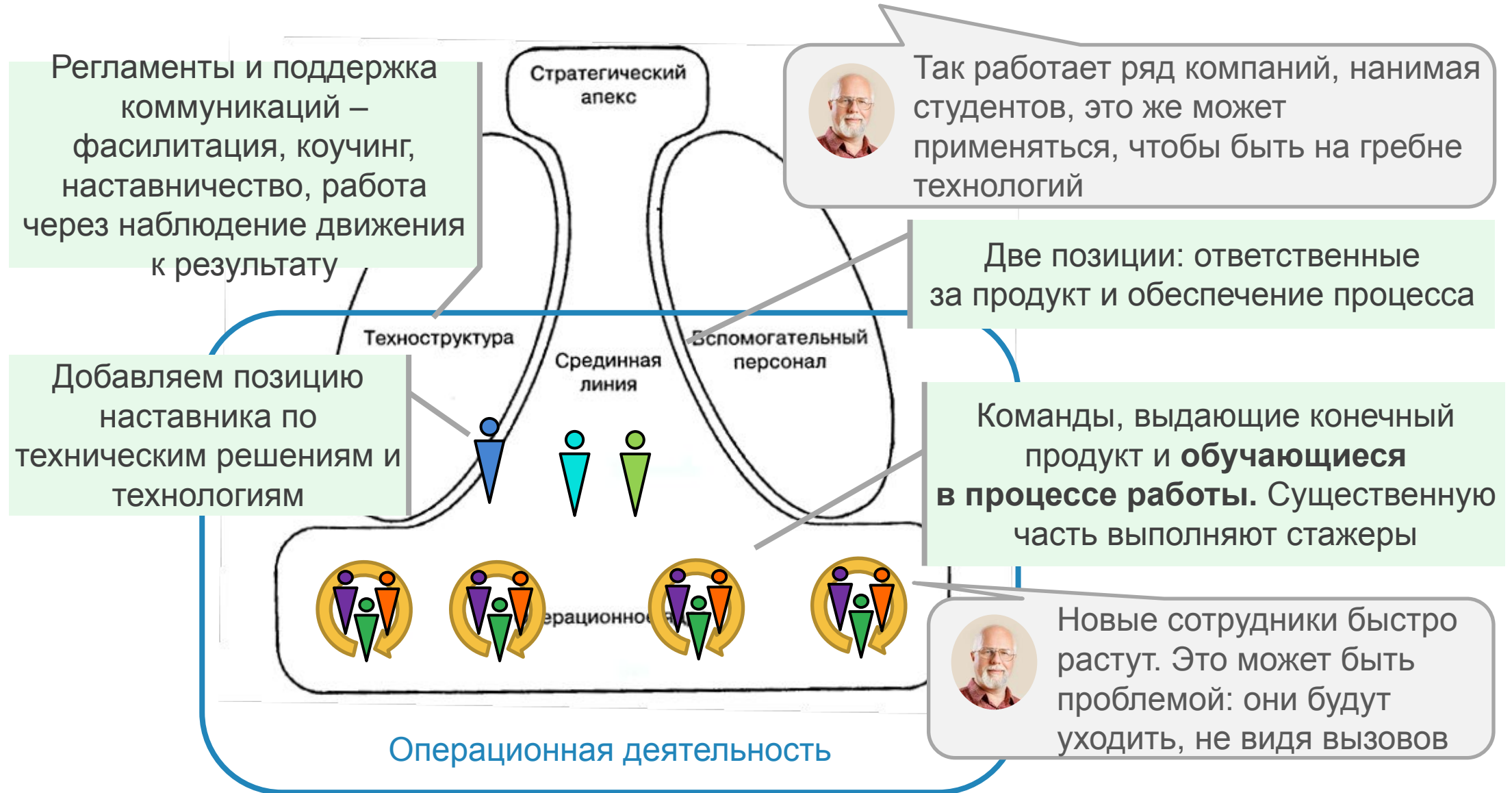
Цифровой мир обесценивает регламенты



Ответ – самоорганизующиеся команды



Добавляем обучение в процессе работы

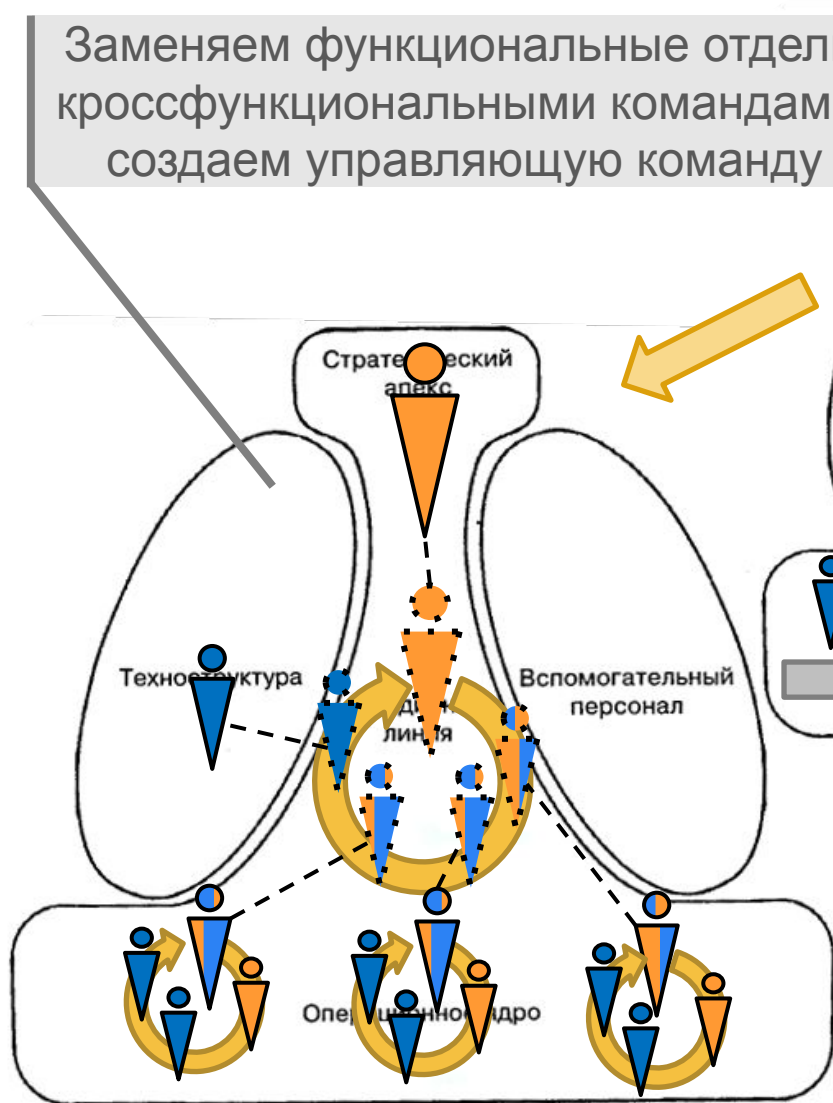


Перестройка может быть частичной

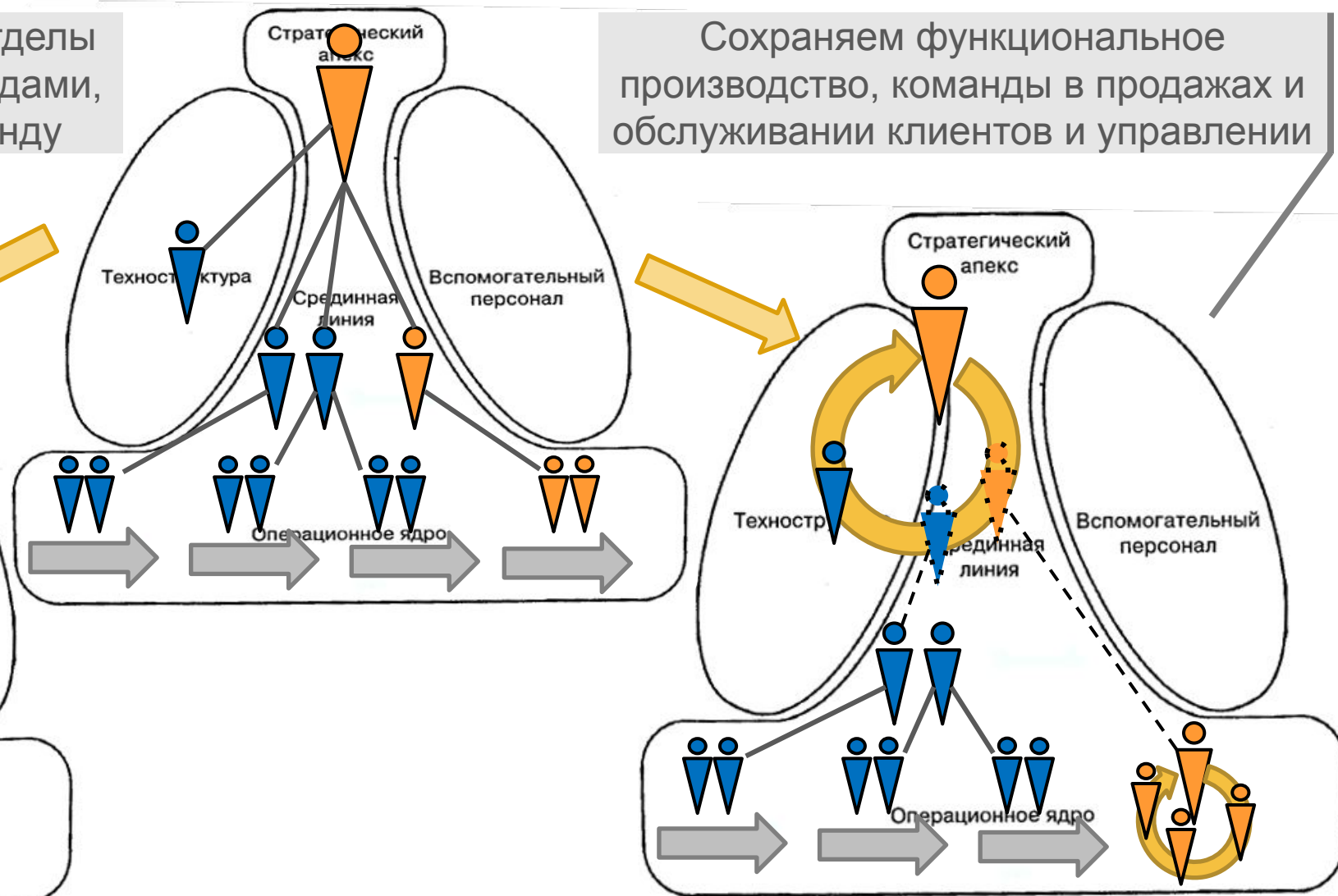


Преобразование функциональных цепочек

Заменяем функциональные отделы кроссфункциональными командами, создаем управляющую команду

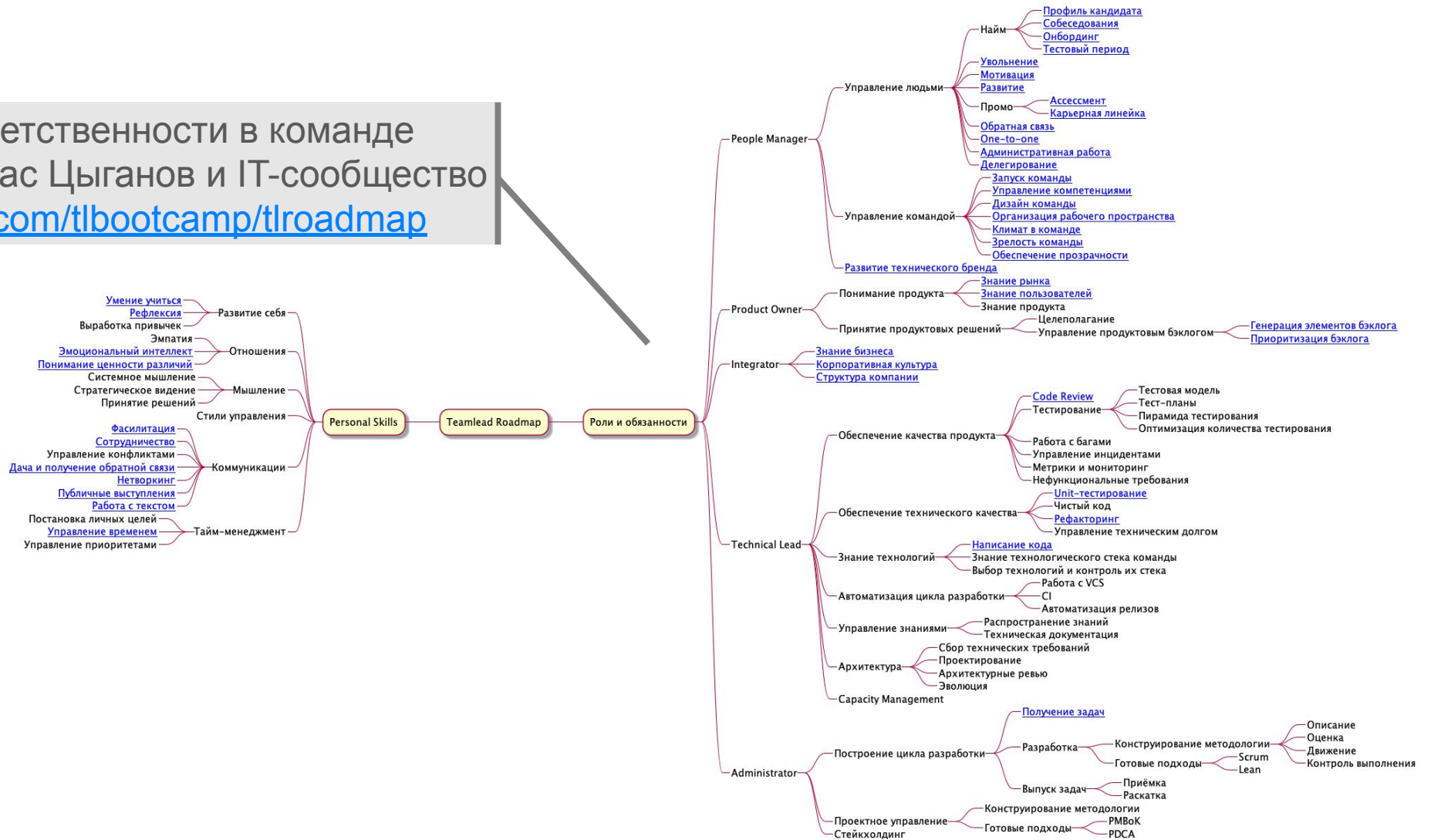


Сохраняем функциональное производство, команды в продажах и обслуживании клиентов и управлении

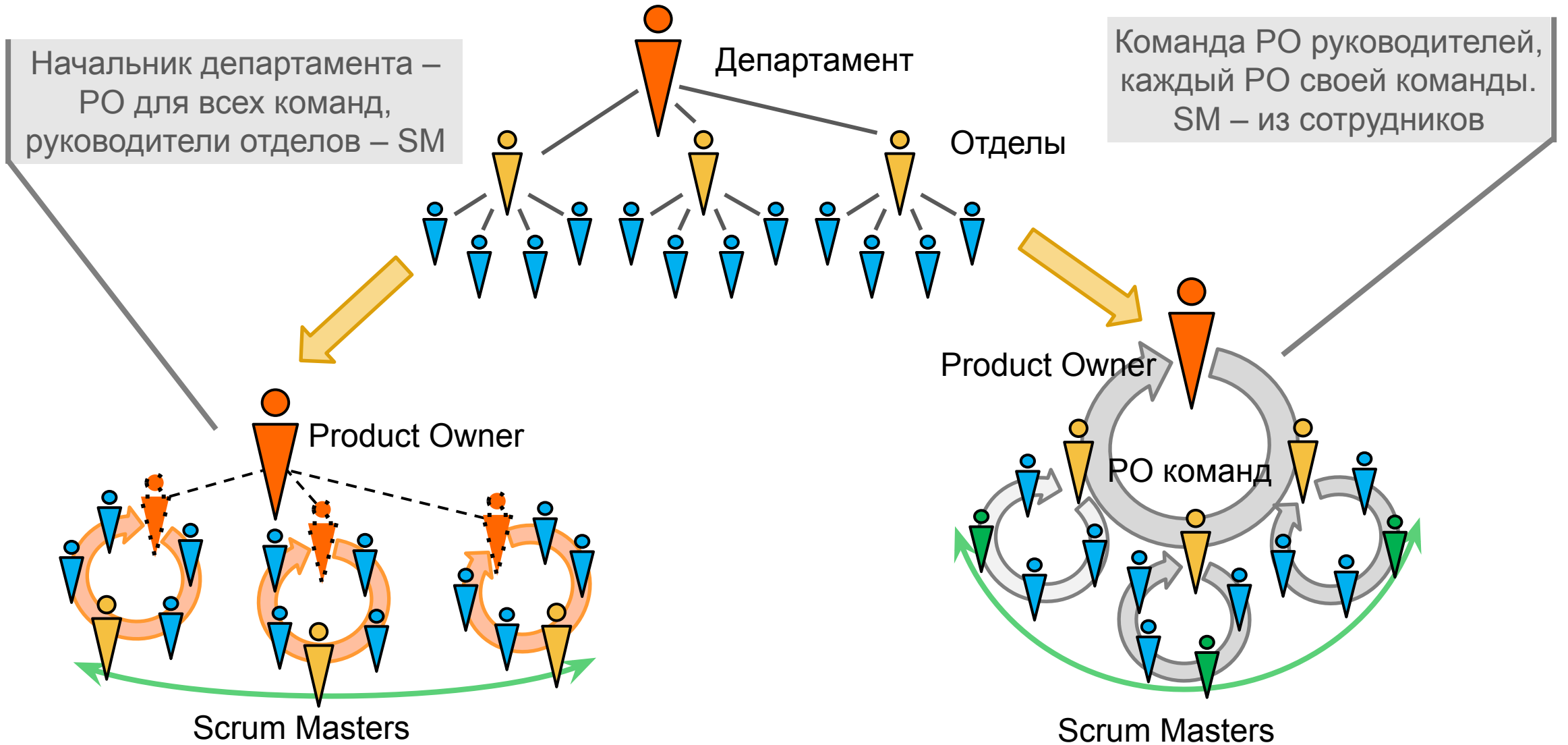


Разделение ответственности в команде

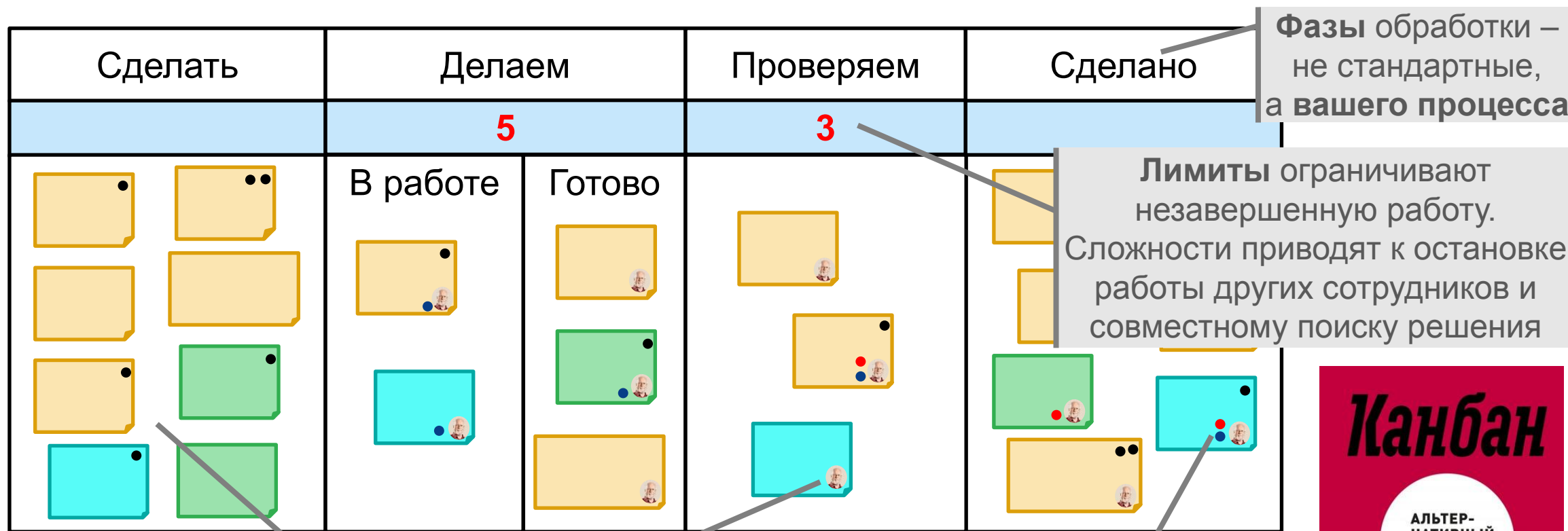
MindMap ответственности в команде
Егор Толстой, Стас Цыганов и IT-сообщество
<https://github.com/tlbootcamp/tlroadmap>



Преобразование подразделения продаж



Канбан – организация обработки потока задач



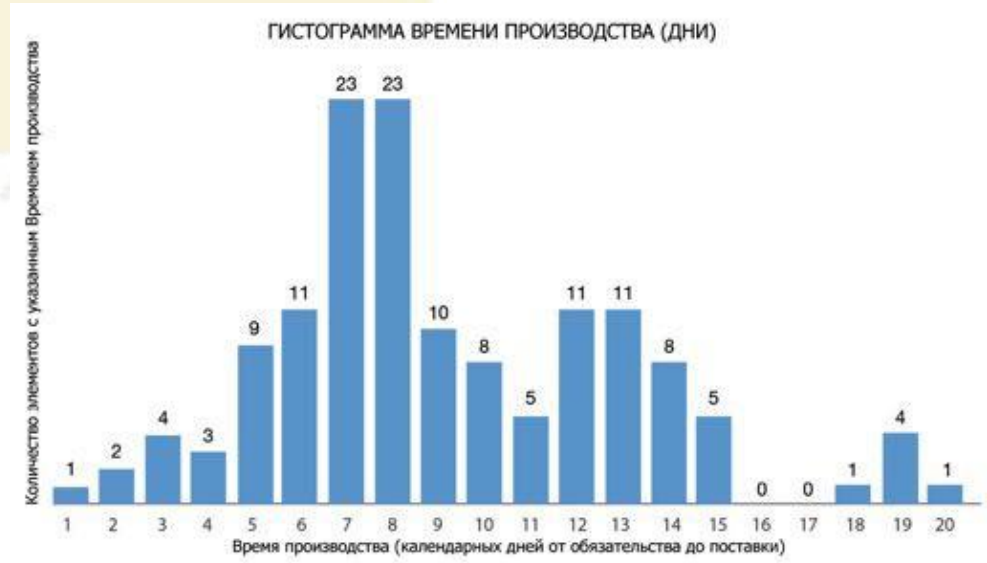
Различные по цвету и форме карточки визуально различают разные виды задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам



Графики Канбан

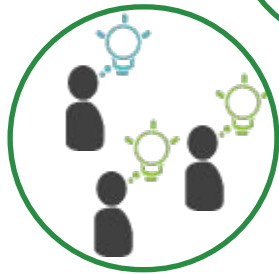
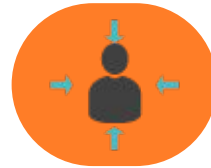


Легкий вариант – мини команды

Product Owner

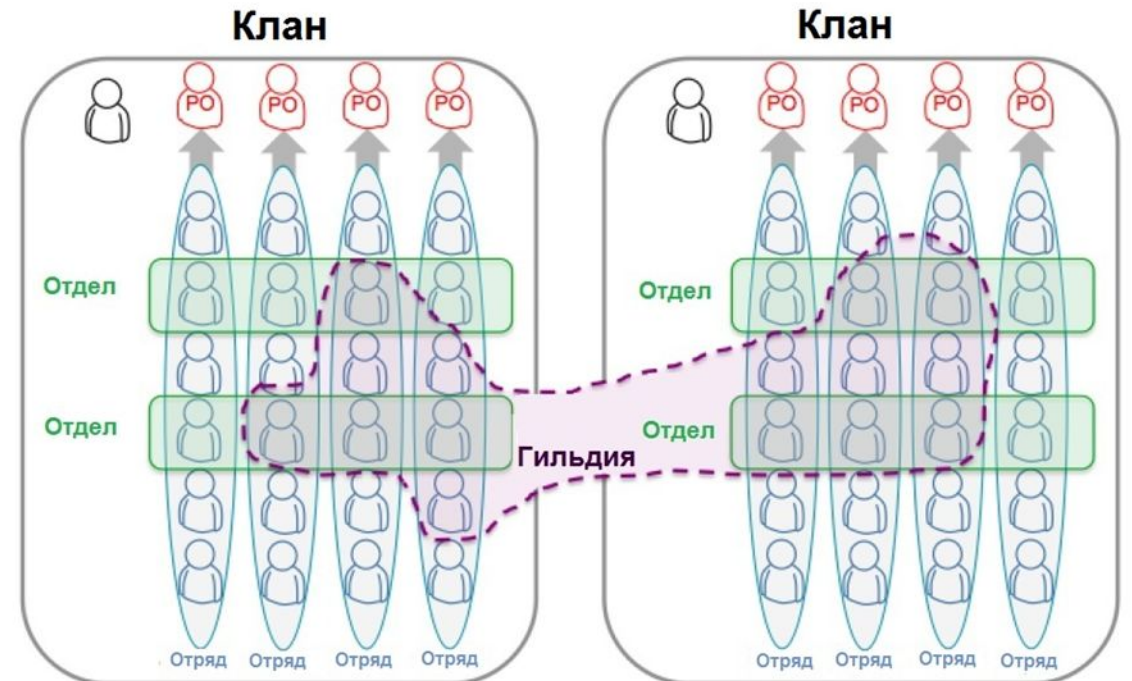
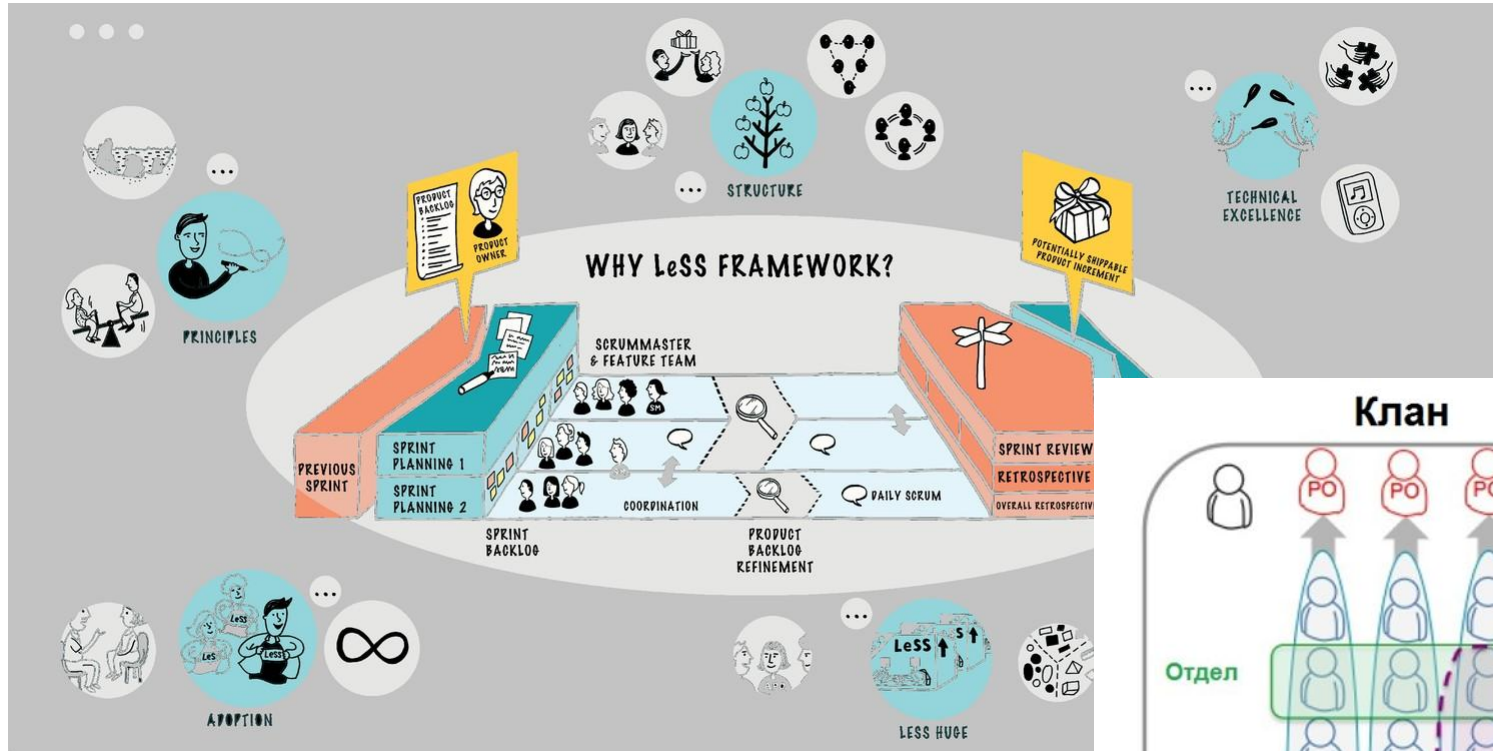


Scrum Master



7-10 мини-групп
одного ведущего и
1-2 подчиненных

Agile-фреймворки (в статье - рисунки)





РОСАТОМ



Центральный банк
Российской Федерации



**ПЕНСИОННЫЙ ФОНД
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



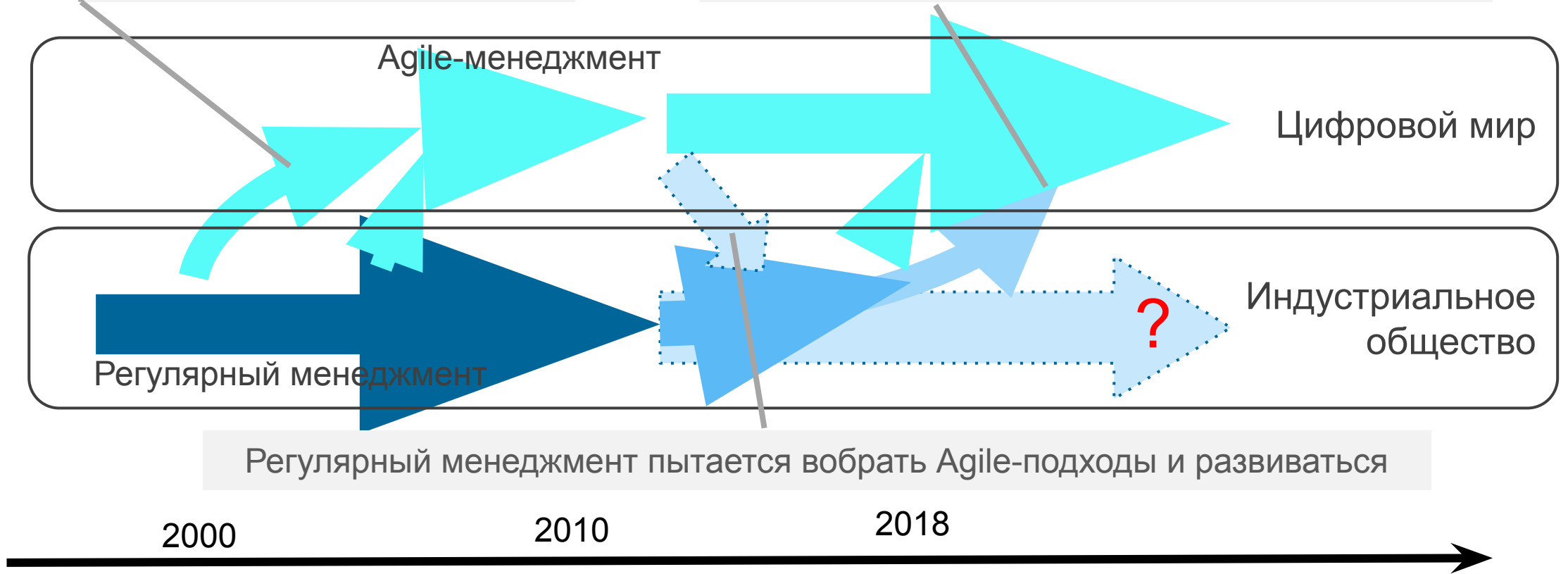
Достичь большего вместе



Agile и регулярный менеджмент

Agile возник как альтернатива регулярному менеджменту

Основной путь – Agile вбирает традиционные подходы и заменяет регулярный менеджмент



2000

2010

2018

Регулярный менеджмент пытается вобрать Agile-подходы и развиваться

Цифровой мир

Индустриальное общество

Agile-менеджмент

Регулярный менеджмент

Agile в школе



AgileDays-2018. Scrum-уроки.
Из выступления Павла Рабиновича

AgileDays-2019. Защита проекта во 2 классе
Людмила Мартыненко и Наталья Коробейникова





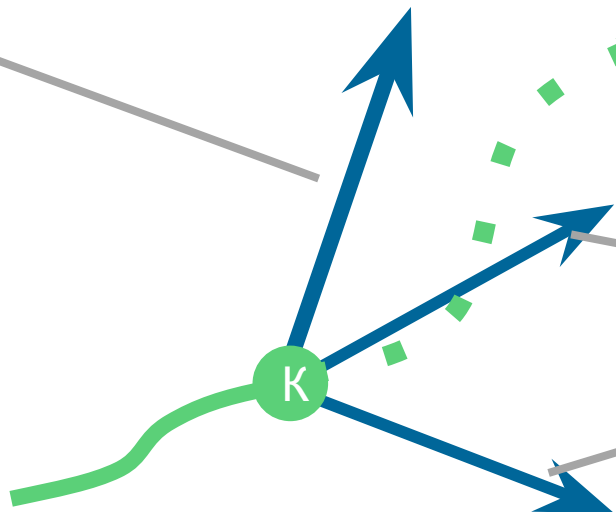
Организации ищут путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Mindset поколения соцсетей:
фан, драйв и самореализация на работе

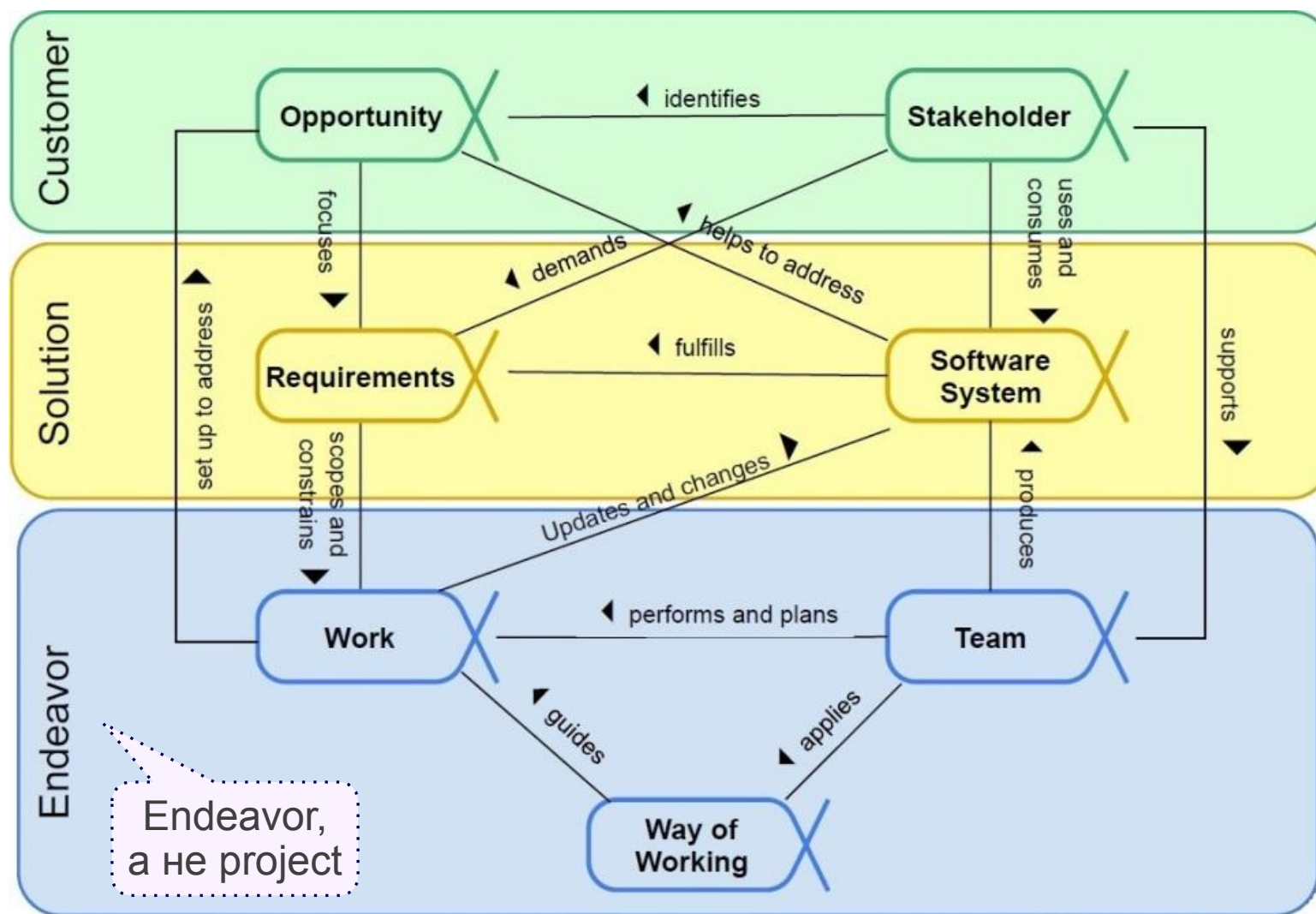
Организациям надо искать свою траекторию. Учтите: чтобы измениться через **5-7 лет**, начинать путь надо уже через **1-2 года**

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

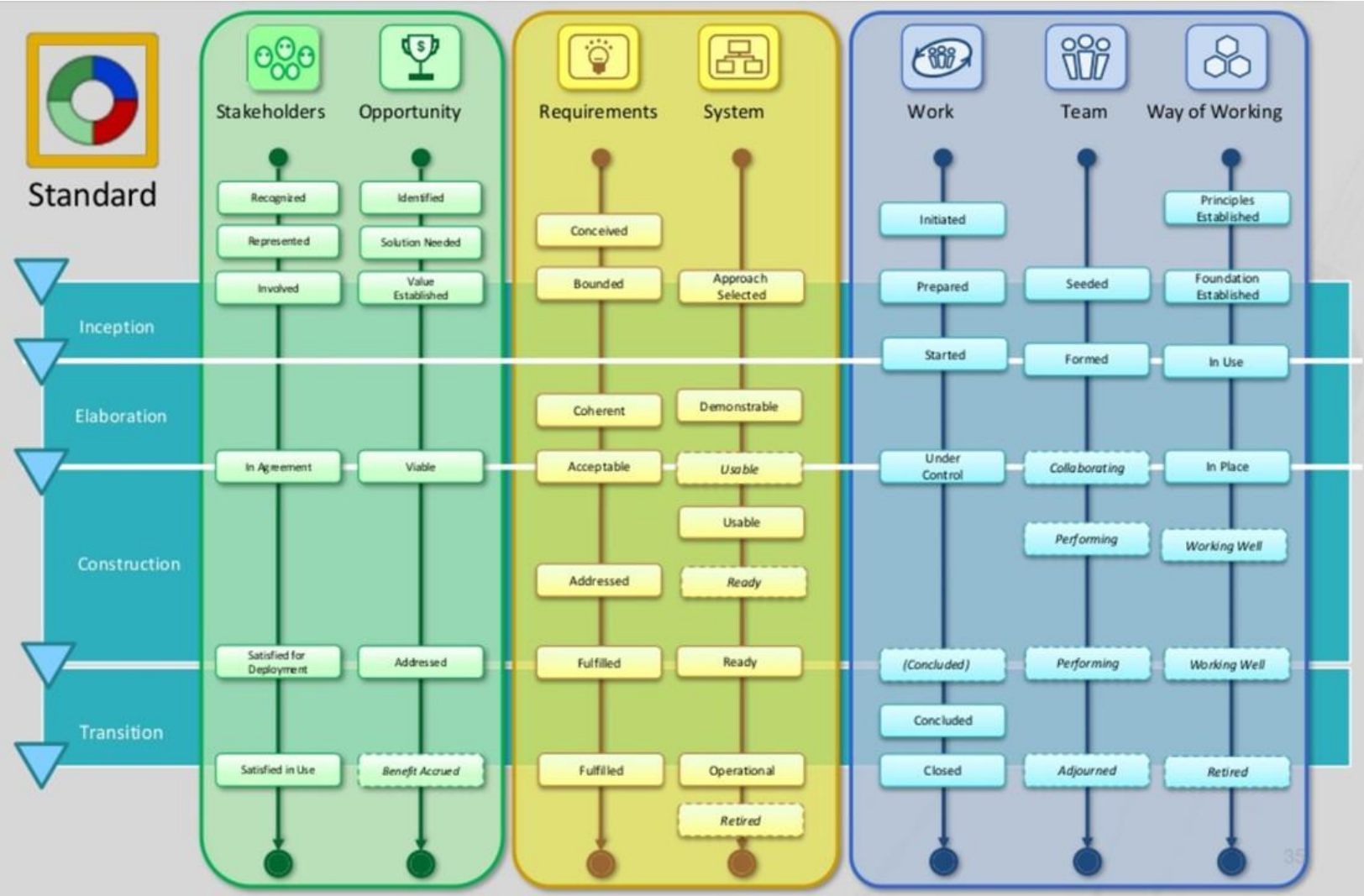
Business Agility – ответ компаний на высокую динамику изменений в **VUCA**-мире.



Альфы проекта – множество фокусов



Каждая альфа живет собственной жизнью



Спиральная динамика



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

Я МЫ

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

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

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

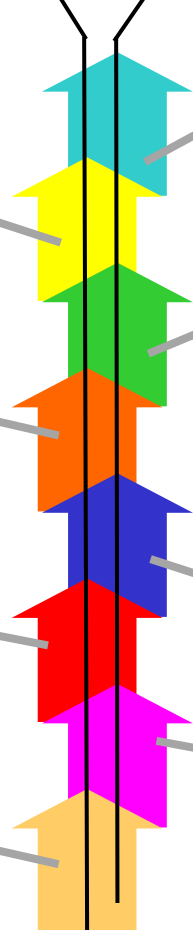
Бежевый. Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

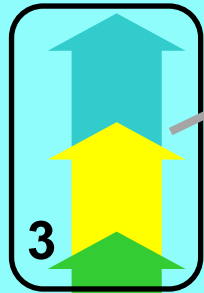
Зеленый. «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

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

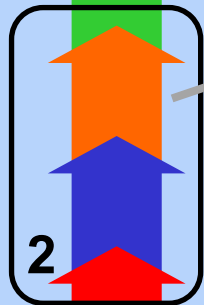
Фиолетовый. Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания



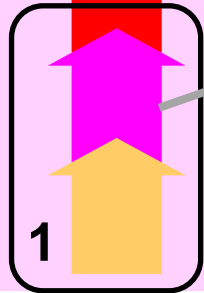
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Цифровой мир третьей волны: организация – эволюционирующий организм. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация и счастье на работе.
Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам

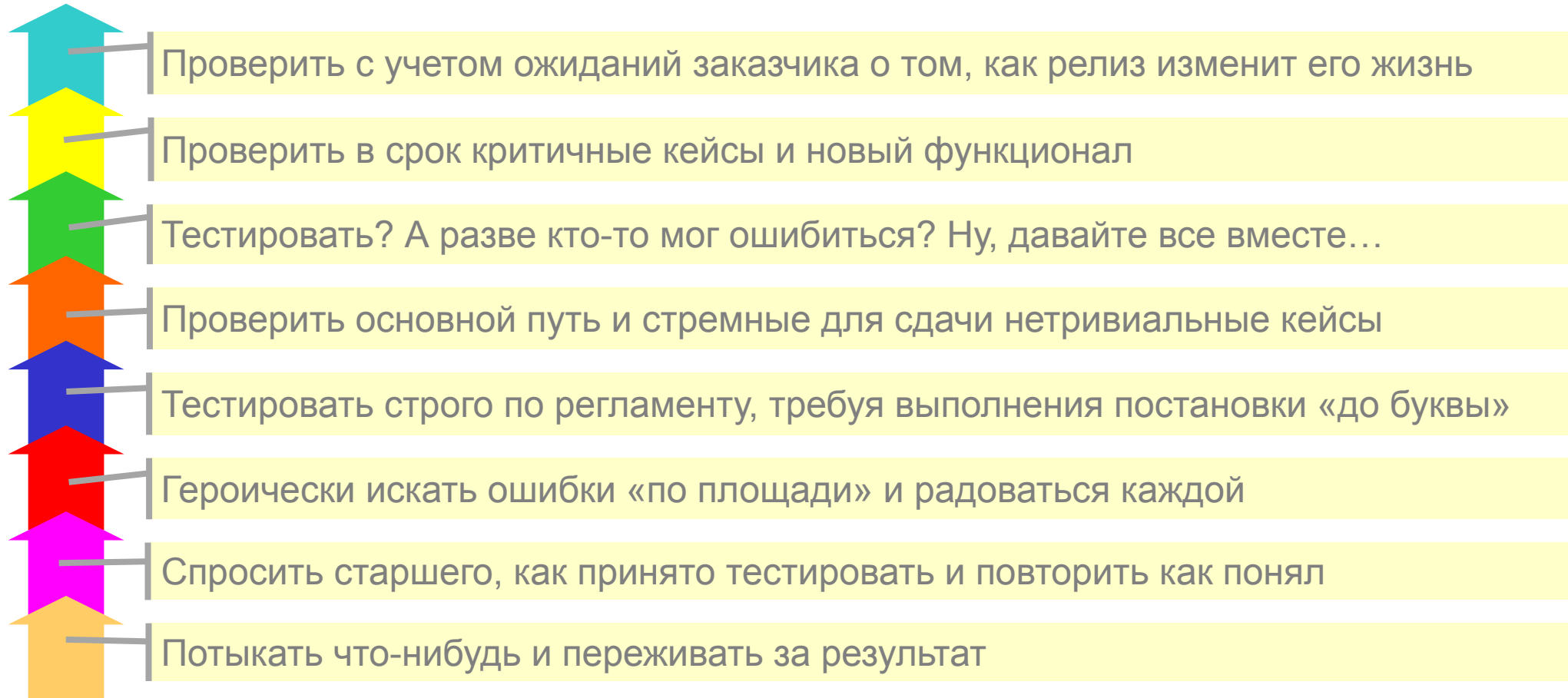


Индустриальное общество второй волны – технологичное производство. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям

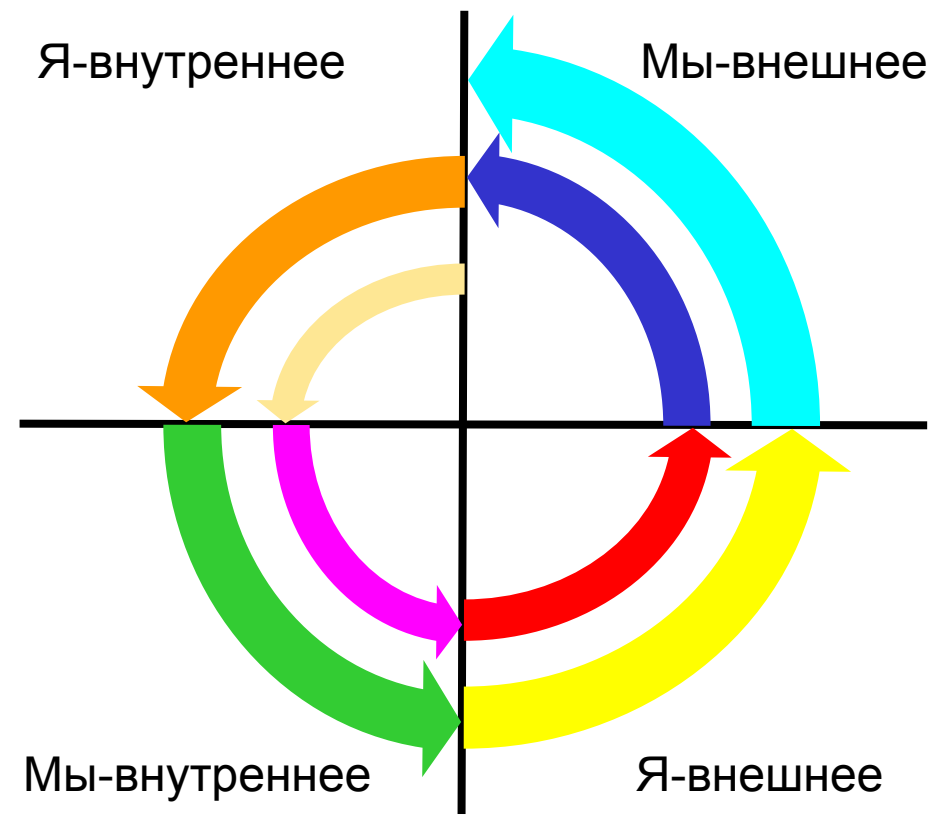
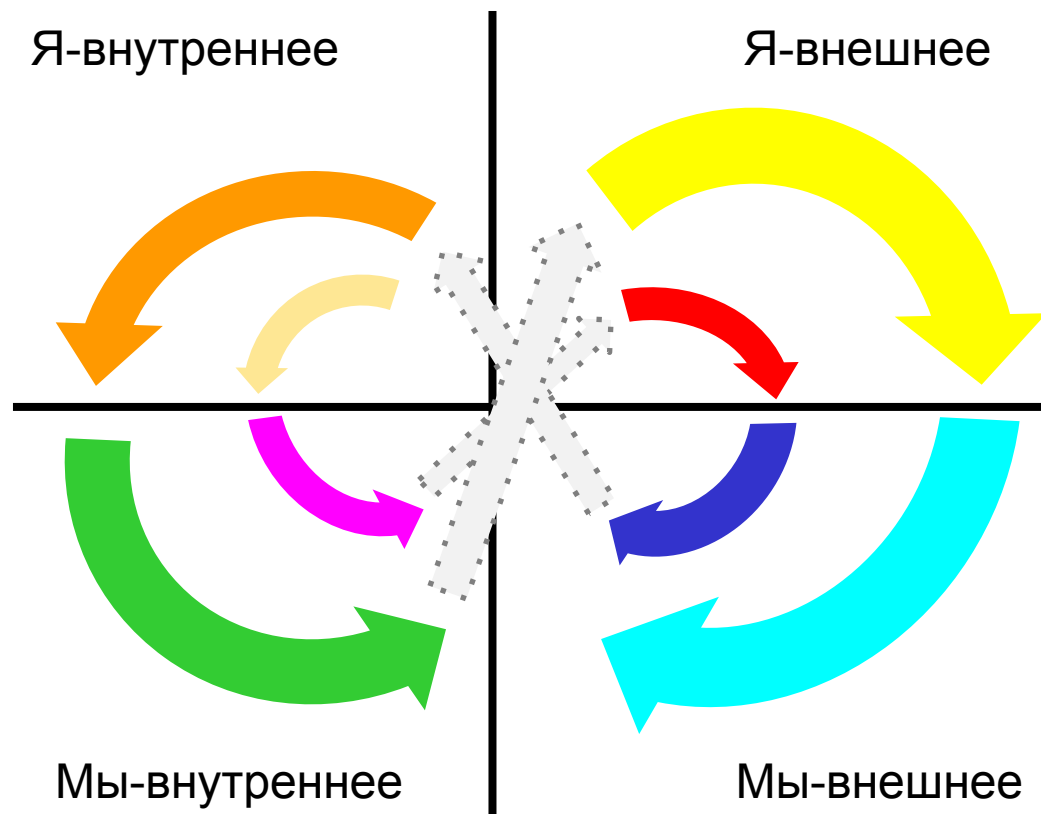


Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

Протестировать релиз...

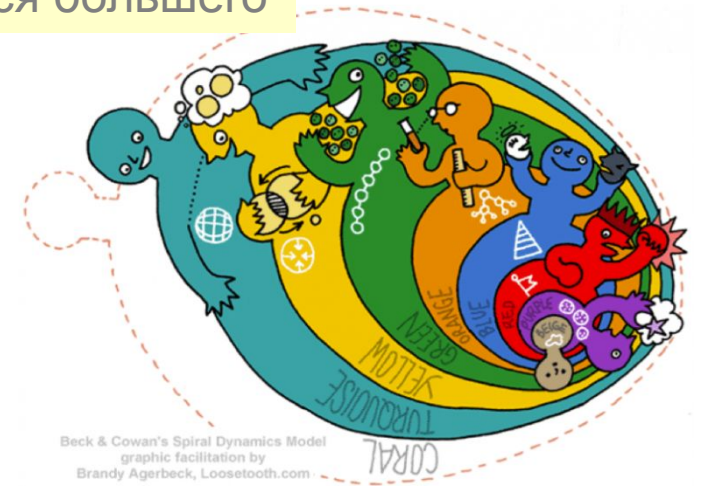
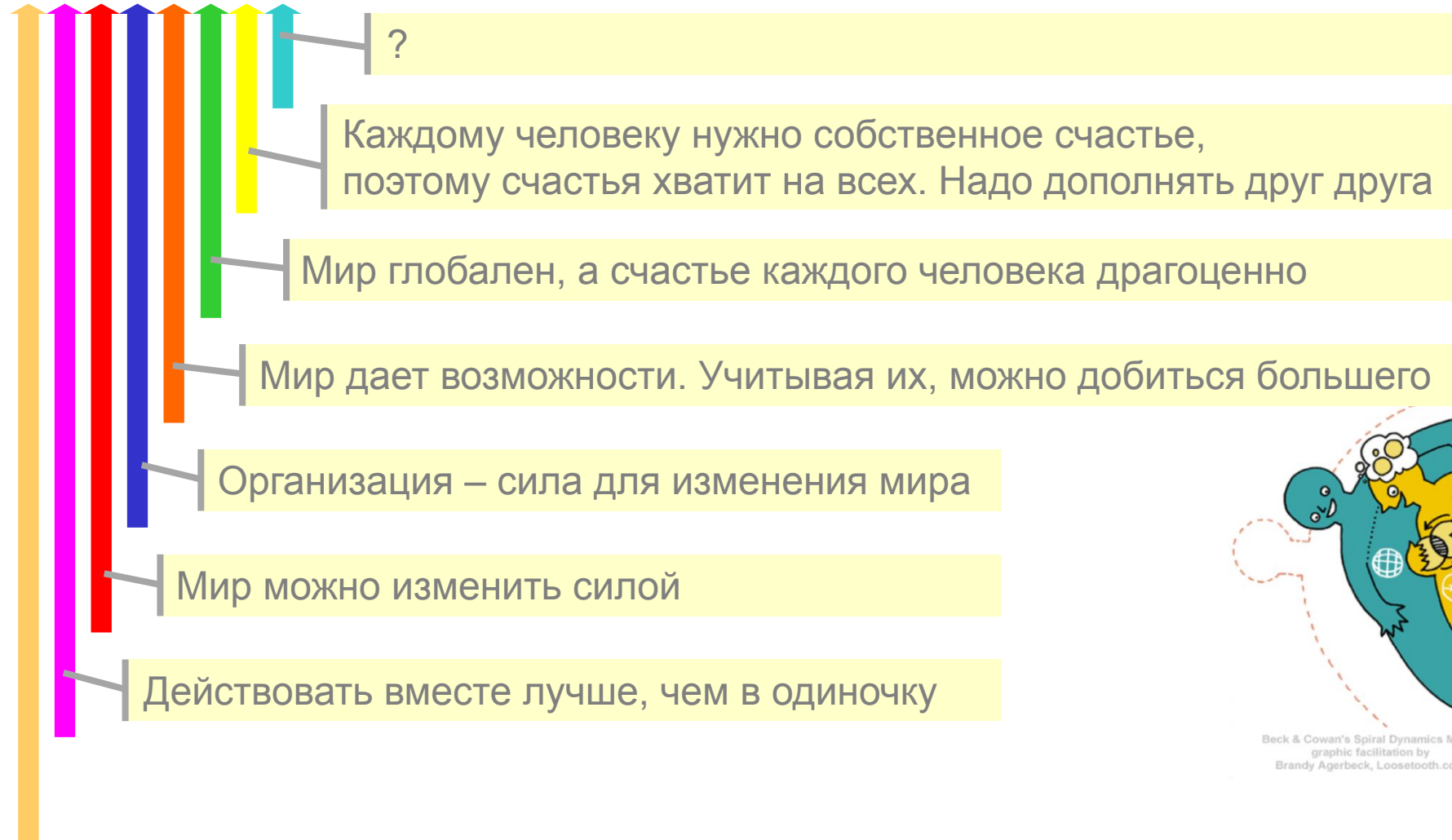


Спиральная динамика в квадрантах Уилбера

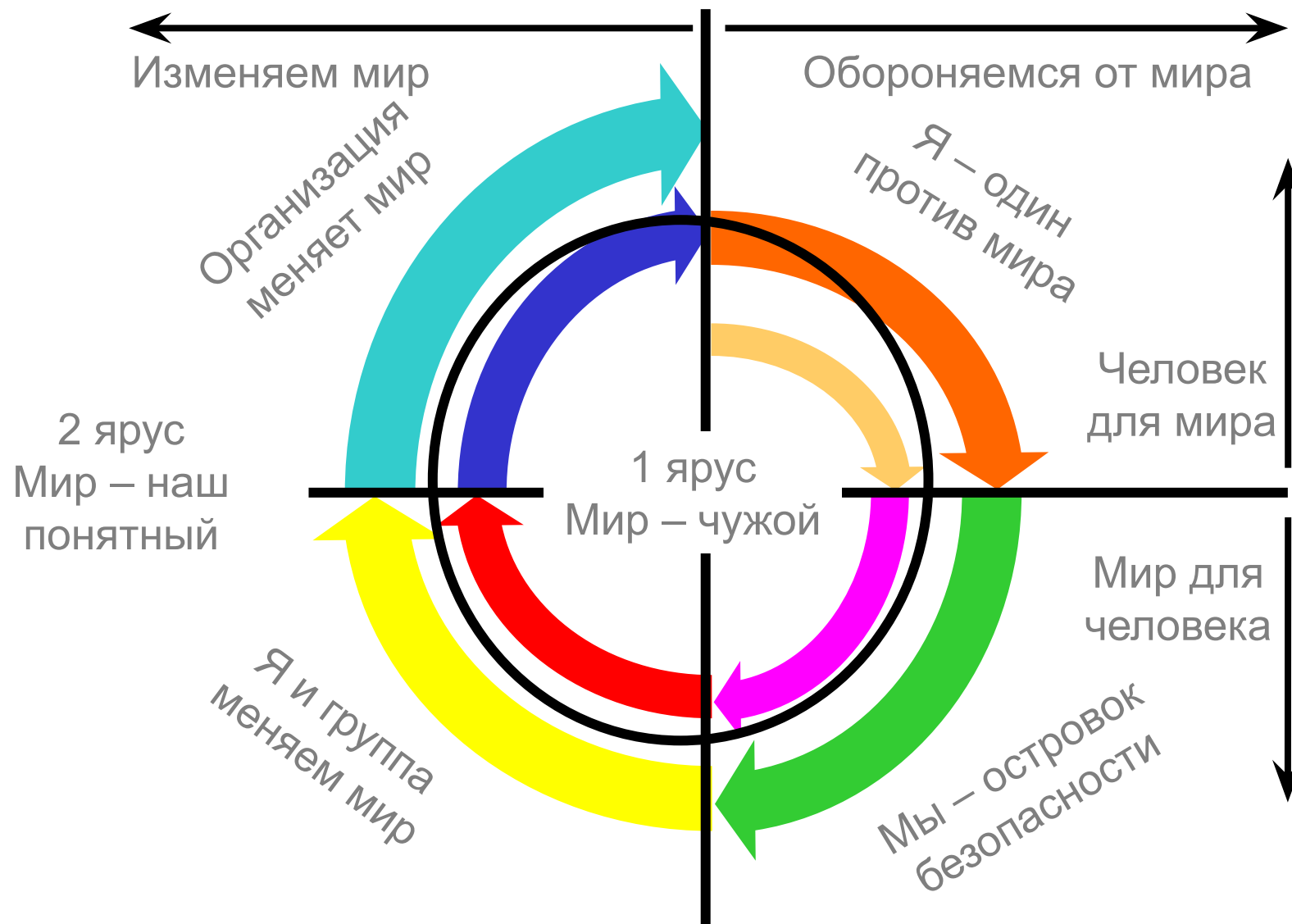


Из моей статьи на портале Эрос и Космос
[Спиральная динамика в квадрантах Уилбера](#)

Новые качества на каждом уровне



Диалектика развития по спирали



Иммануил Валлерстайн





[Моя интерпретация](#) книги Иммануила Валлерстайна «После либерализма» в модели Спиральной динамики

Этот mindset фиксировал Грейвз

Новое мировоззрение

Экологи, движение за мир и другие

Теория коммунистического будущего

Энциклопедисты



Свобода
Равенство
Братство

Социализм-коммунизм

Социал-демократы

Либерализм

Менять чтобы ничего не менялось

Консерваторы

Консерваторы

Неоконсерваторы

Вечный неизменный порядок

Практика социалистических государств

Коммунизм: теория и практика захвата власти

1789

1848

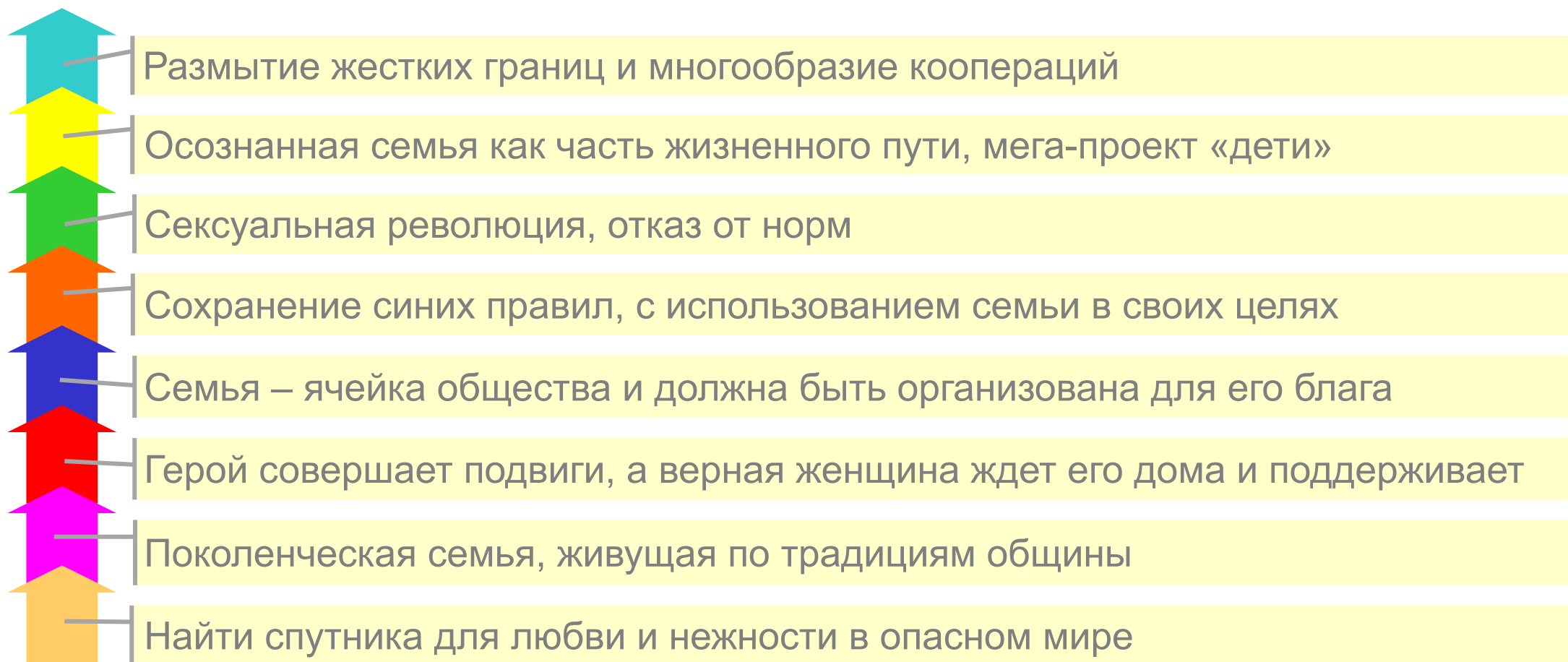
1917

1968

1989

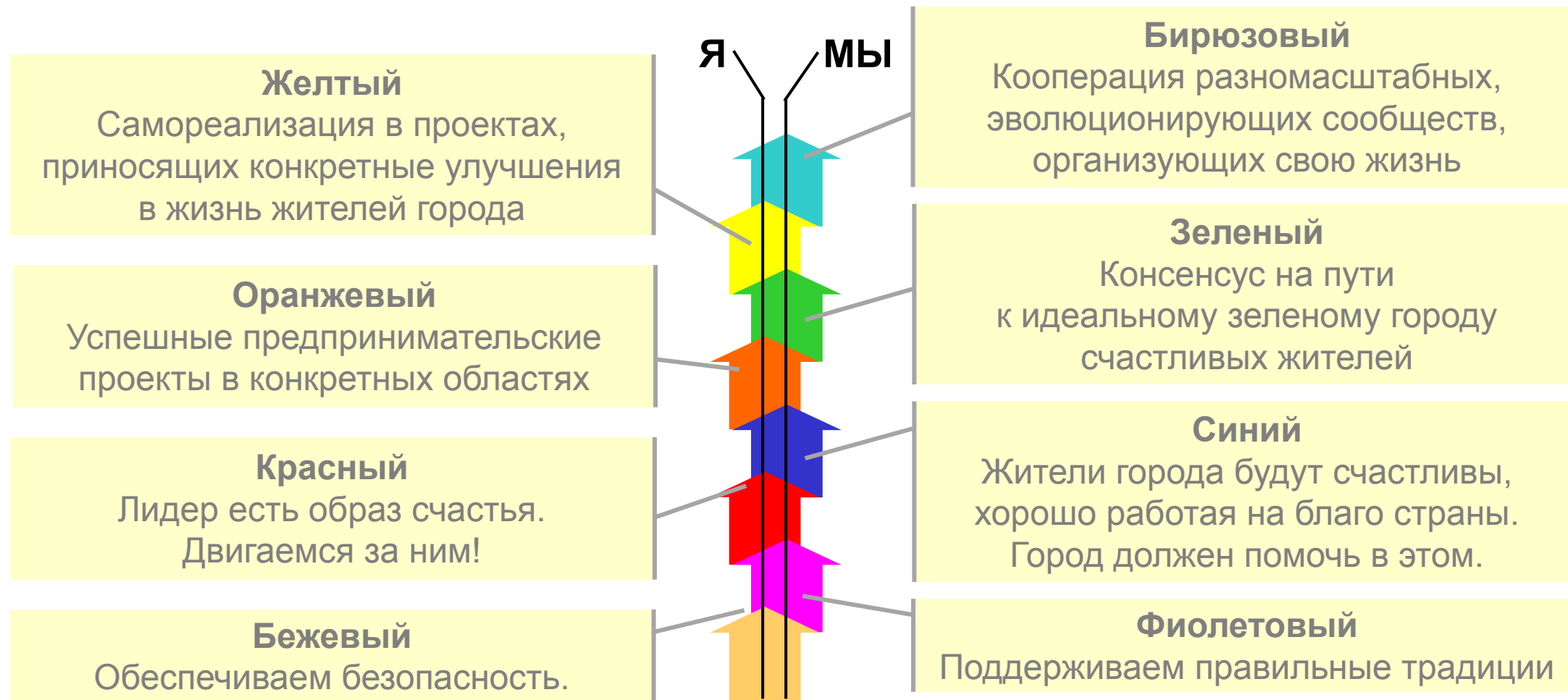


Представления о семье на разных уровнях



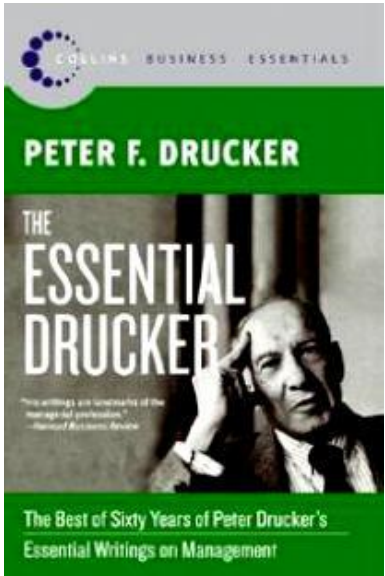
Подробнее – в моей статье об эволюции семьи на портале «Эрос и Космос»: [часть 1](#), [часть 2](#)

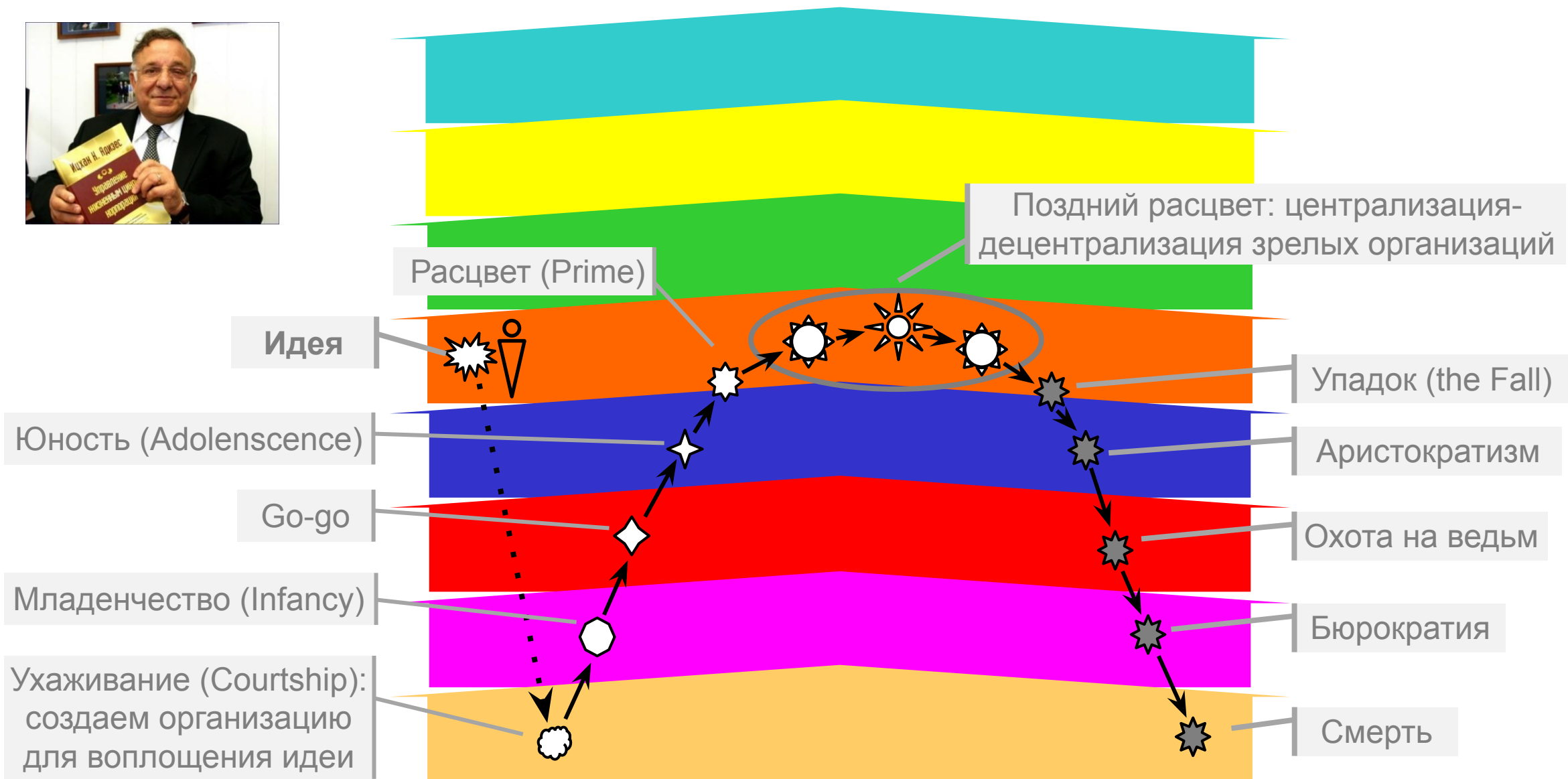
Счастье для города – что надо сделать



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

Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный, и немного зеленого





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 **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Индустриальное общество

Культура **силы**. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

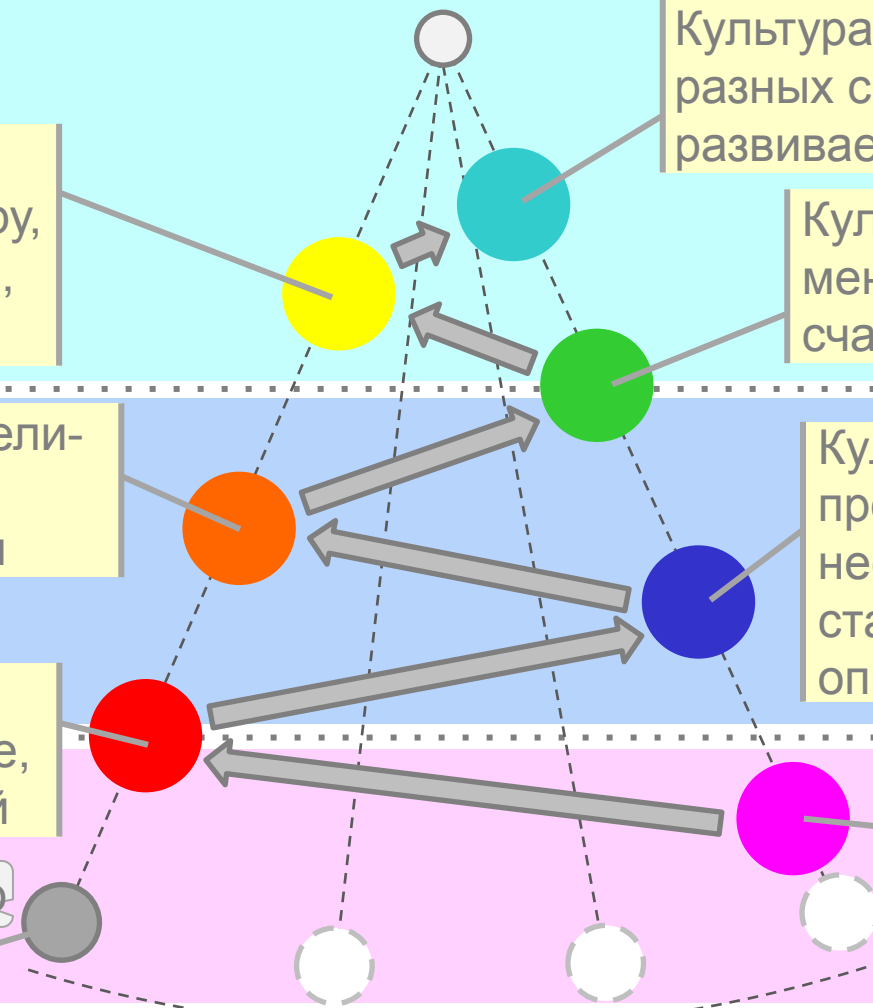
Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Сельскохозяйственное общество

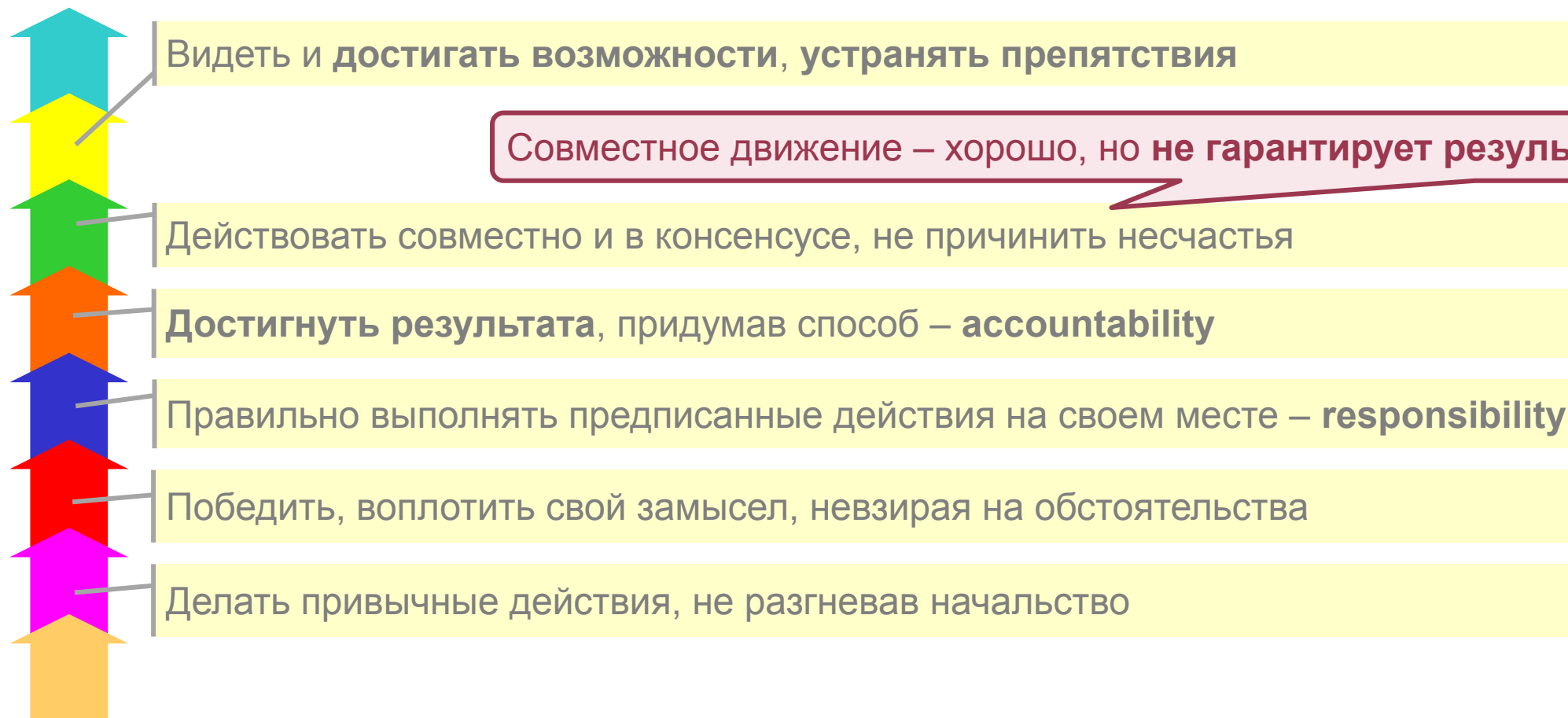
Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

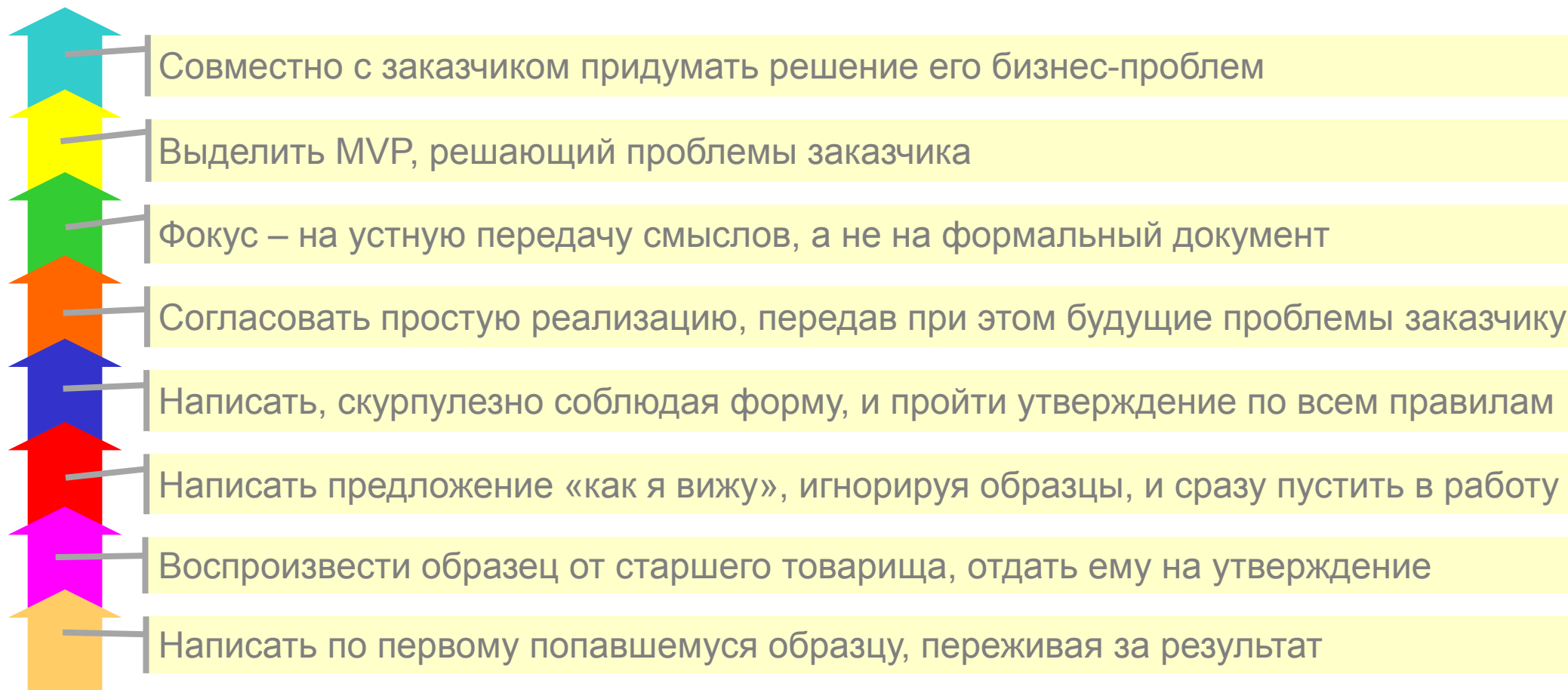


Эволюция понятия ответственности в организации

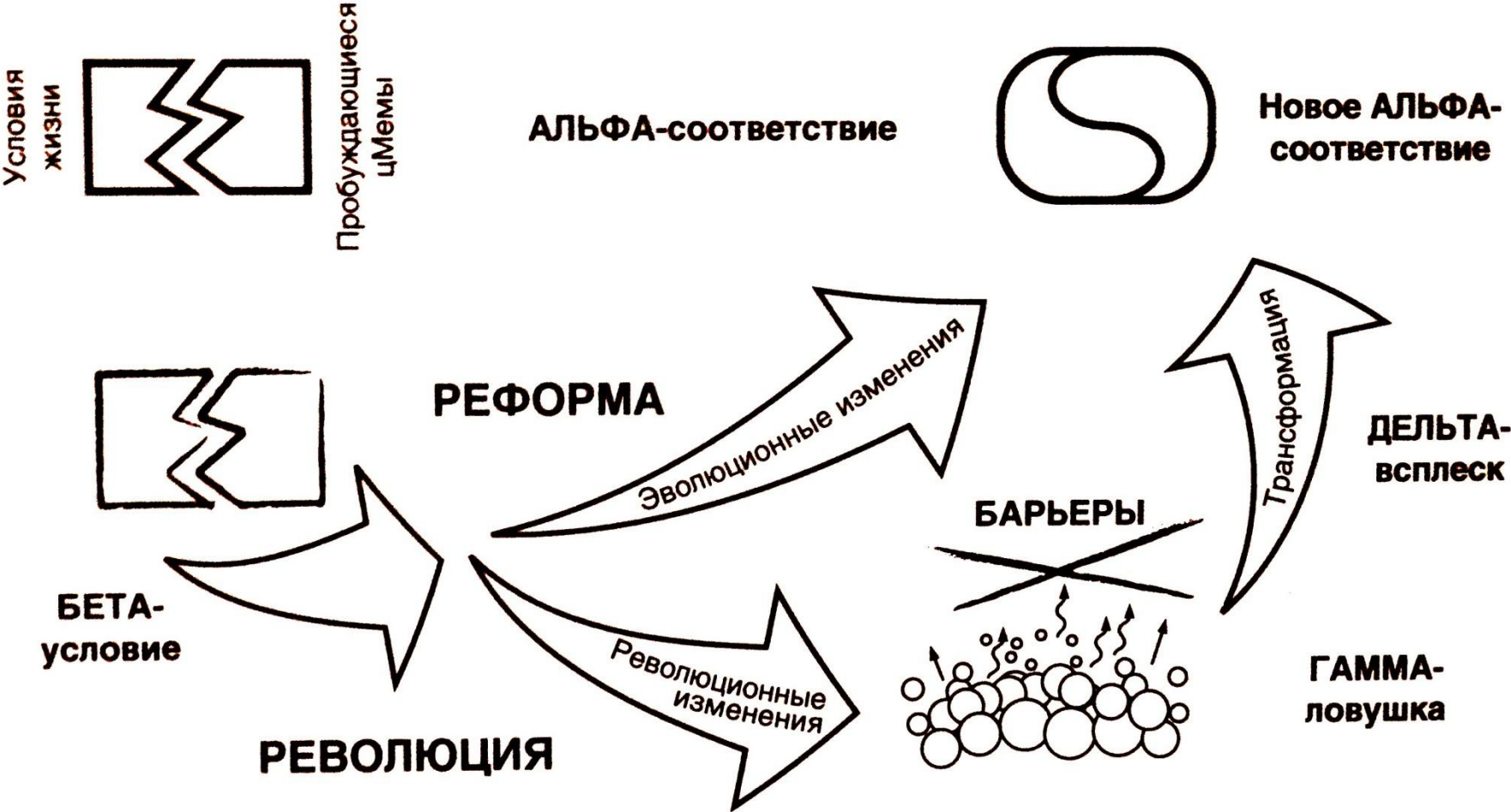


Совместное движение – хорошо, но не гарантирует результата

Написать предложение заказчику



Эволюционное и революционное развитие



Цифровой мир

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 **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

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

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Сельскохозяйственное общество


Маятник централизации-децентрализации

Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

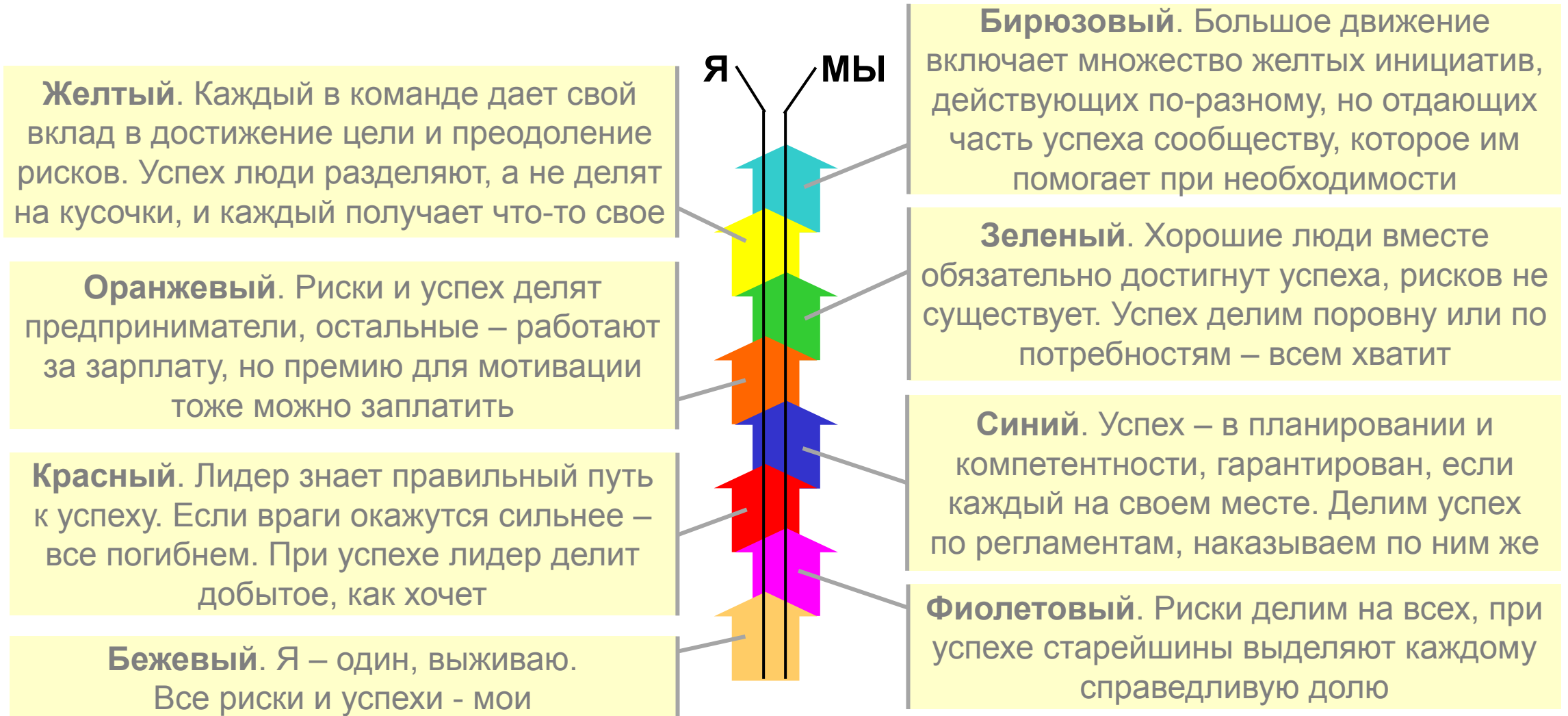
Индивидуализм

Командность



Культура	Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность
Принадлежности 	Малая польза, диктует обычай	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего
Силы 	Произвольно ставит лидер	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников
Правил 	Миссия – перестроить мир по-своему	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки
Успеха 	Получить прибыль	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров
Согласия 	Глобально изменить мир к лучшему	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников	
Творчества 	Принести конкретную пользу людям	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока

Справедливость: разделение рисков и успеха



Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски
Максимальная польза, минимальные затраты	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе как можем
Свободно следовать лидеру	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Как решит лидер, успех – его заслуга, ему и делить	Опасности и враги снаружи, но лидер ведет правильно
Свобода – построить по-своему	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Зарплата и премии по правилам и регламентам	Рисков нет при компетентном планировании
Свободить инициативу	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Исполнителям – зарплата, топам – бонусы за результат	Риск – часть игры предпринимателя с конкурентами
Свободно жить миру	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		По потребностям, а когда не хватает – поровну	Рисков нет – у хороших людей все получится
Свободные идеи для людей	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Работа для фана и драйва, но денег должно хватать	Риски – часть дела. Уменьшаем, проверяя гипотезы

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



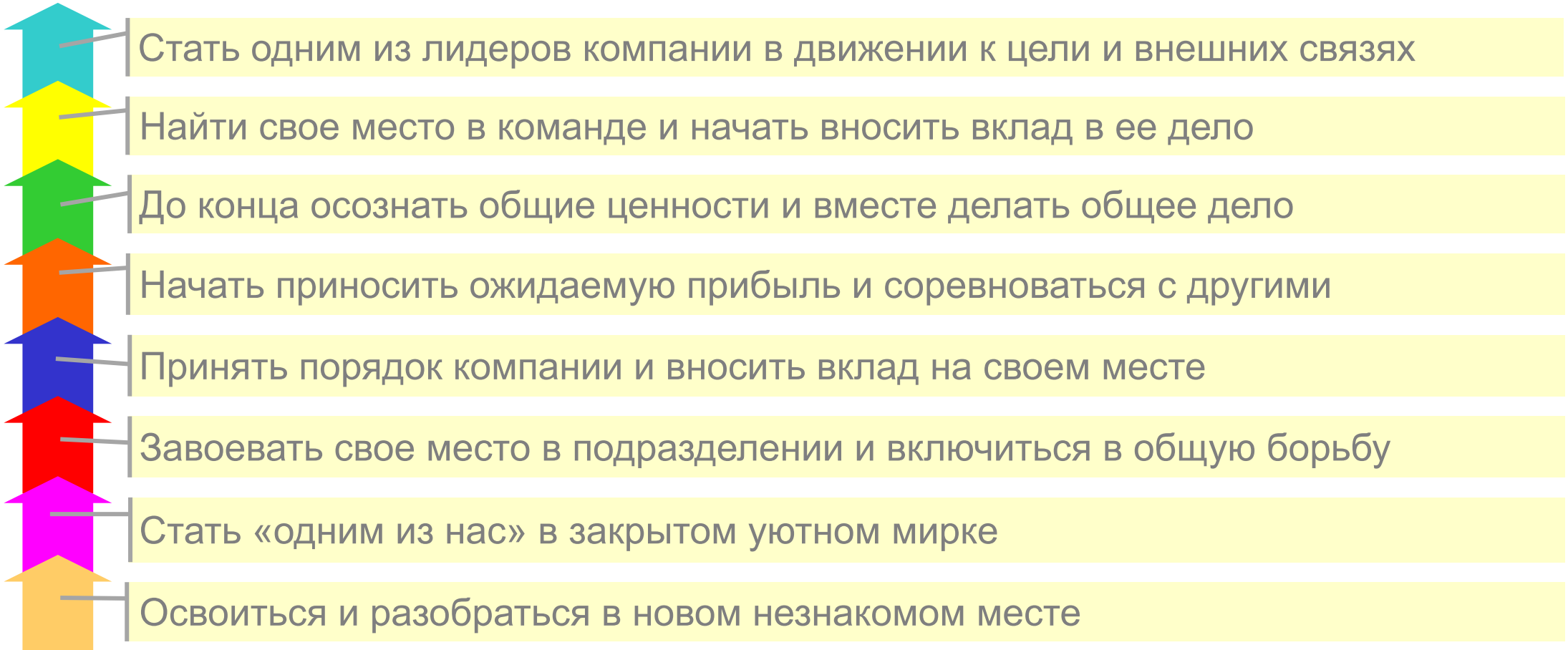
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



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.

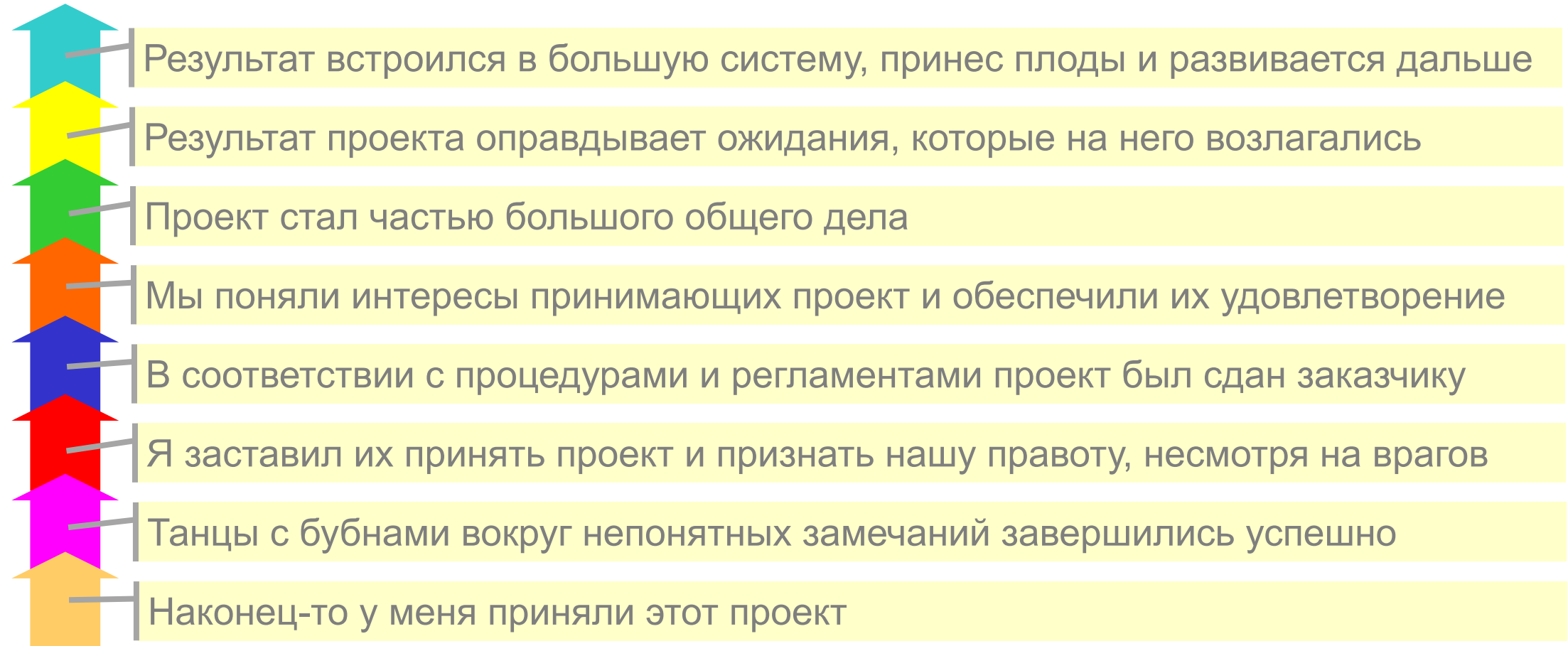
	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски	Во
за,	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе как можем	Мы – с живем мире
о р	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Как решит лидер, успех – его заслуга, ему и делить	Опасности и враги снаружи, но лидер ведет правильно	Идти за побежд
ь му	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Зарплата и премии по правилам и регламентам	Рисков нет при компетентном планировании	Соучас деле – органи
	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Исполнителям – зарплата, топам – бонусы за результат	Риск – часть игры предпринимателя с конкурентами	Различ мотива
р	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		По потребностям, а когда не хватает – поровну	Рисков нет – у хороших людей все получится	Мы вм общее пользу
м	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Работа для фана и драйва, но денег должно хватать	Риски – часть дела. Уменьшаем, проверяя гипотезы	Самор работе свобод

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

Успешно завершить проект

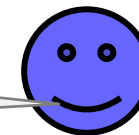


Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Да, и зафиксировать в протоколе все, что вам предстоит доделать...



Замечаний – много. Разбираемся, что доработки, а что мы не сделали..



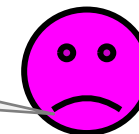
Конструктивное взаимодействие при совпадении культур

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Какая программа испытаний, у вас еще столько не сделано?

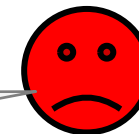


У нас все сделано по требованиям, а остальное – дополнительно



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Вы хотите сдать свою недоделанную работу? Не выйдет!



Почему он возмущается и давит, все сделано по ТЗ? Эскалирую по правилам!



Культуры предыдущих уровни понятны,
и для них выработаны способы взаимодействия

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Мы готовы, по протоколу для вас будет много бесплатной работы...



Большинство замечаний – доработки, но он так толкует ТЗ, будто мы должны...



Оранжевая культура умеет обходить ограничения регламентов

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что договаривались, принимайте...

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

А в чем, собственно, проблема с приемом нашего продукта?

Мне надо показать, как я отстаиваю интересы компании для годовой аттестации



Понятно. Давайте мы уступим здесь, и еще напишем нужные отзывы. ОК?

ОК!

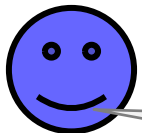


Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...

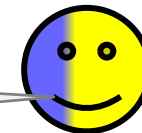


Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Оказывается, мы много пообещали, но и отменили много – в целом разумно...

Да, надо подвести итог и протоколом оформить рабочие договоренности...



Этап завершается, мы сделали, что вам нужно, давайте оформим...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Эту версию продукта компания уже сможет использовать, а мы давайте вместе напишем нужные обоснования и план развития на год – вы выиграете



ОК!



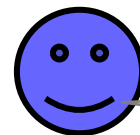
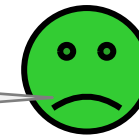
Желтая культура учитывает интересы компаний и проектов, а не только личные интересы сторон

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Какие формалисты... Как получилось, что мы заключили с ними договор?



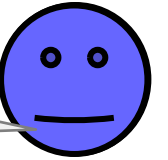
Заказчик ссылается на неформальную переписку, он думал, все это сделают...



Зеленая культура не предполагает взаимодействия по правилам и рассчитывает на сотрудничество

Вы ведете интервью в турфирме – заказчике

Клиент покупает у вас тур. Какие правила для работы с ним?



Правила – где уместно



Надо найти подходящий клиенту вариант, для этого есть чек-листы...

Правила – устарело!



Есть правила общения, но главное – понять, что нужно клиенту

Выгода, а не правила!



Продажи – искусство! Но есть правила общения, правила бонусов менеджерам и приемы для продаж. Вы о чем спрашиваете?

Правила – главное



Наши продавцы работают по следующей процедуре...

Правил нет, есть обычаи



Какие правила? Надо делать так, чтобы он купил тур, и есть приемы!



У нас нет правил, но обычно мы работаем так ... (рассказывает)

Встреча по управлению

- Открытие
- Административные вопросы
- Создание повестки
- Обработка повестки
 - Вопрос #1
 - Вопрос #2
- Закрытие

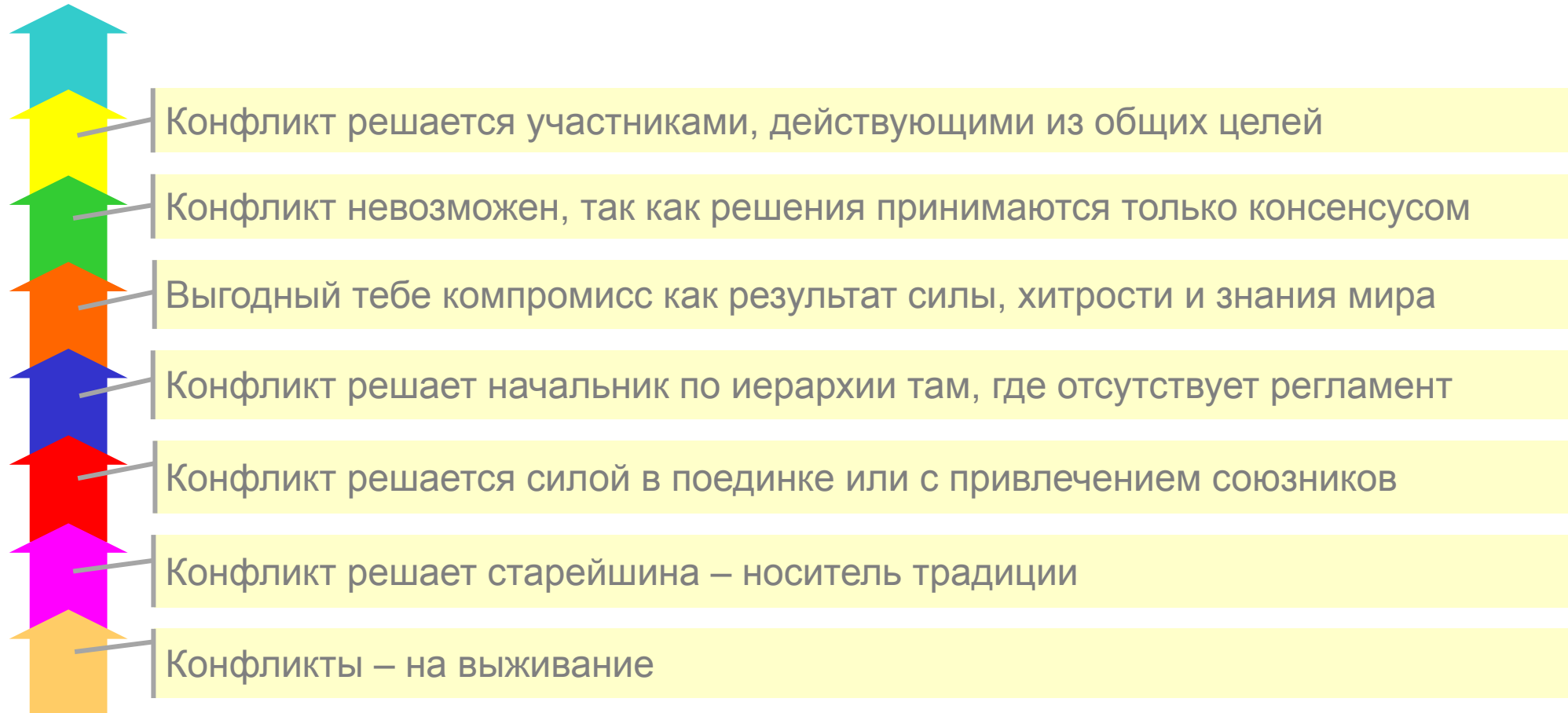
Результаты:

- Определения ролей
- Регламенты

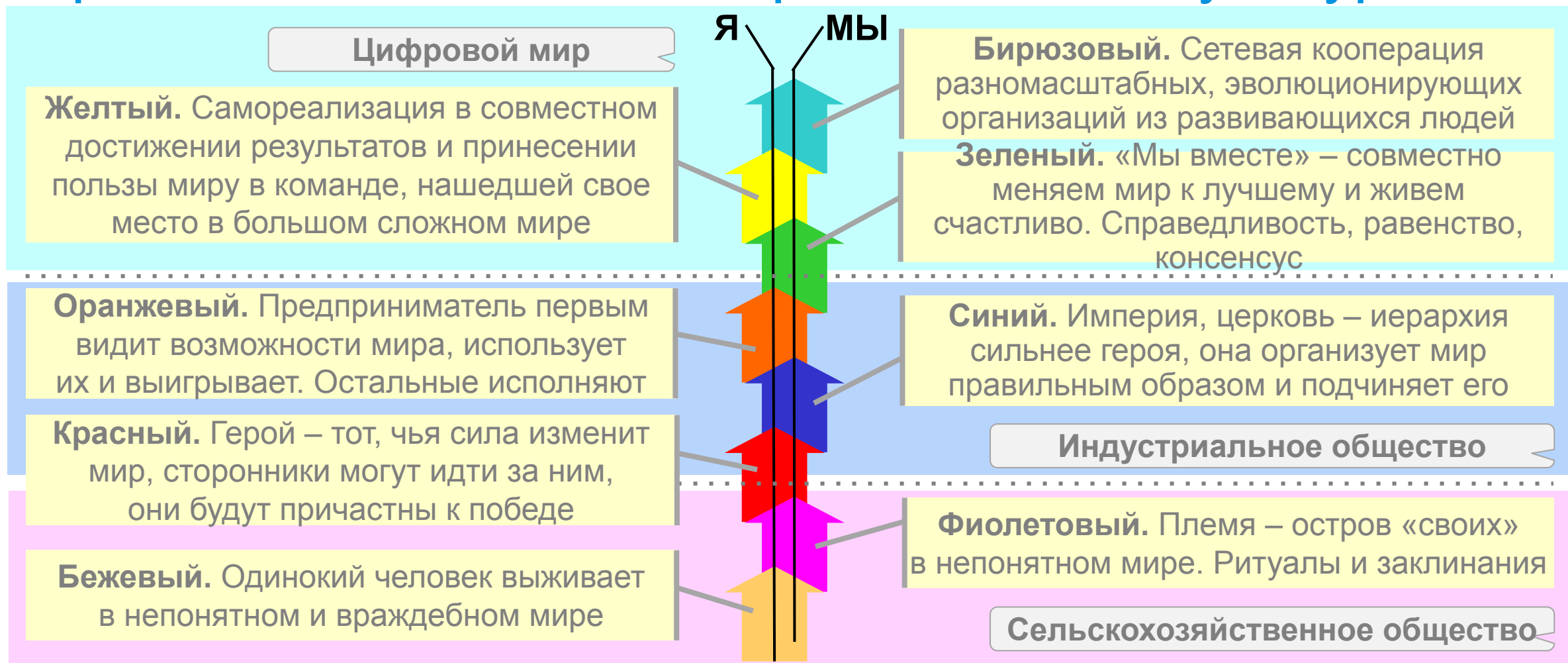
Интегративный процесс принятия решений:

1. Презентация предложения
2. Уточняющие вопросы
3. Реакции
4. Уточнения и прояснение
5. Возражения
6. Интеграция (если необходимо)
Обратно к шагу возражений ↴

Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем



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



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



Организации ищут путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

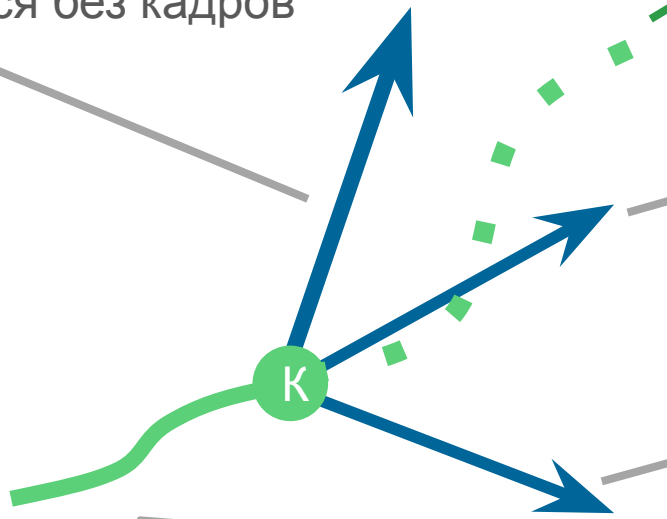
Организациям надо искать свою траекторию. Учтите: чтобы измениться через **5-7 лет**, начинать путь надо уже через **1-2 года**

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



Как вызовы вашей компании соотносятся с общими, какова их сила и временной горизонт (сейчас, через 3-5 лет, когда-нибудь)?



Игрофикация – новые технологии для фана

1 Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии

2 Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

4 Рабочие цели преобразуются в игровые через метафору игры

5 Профит: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

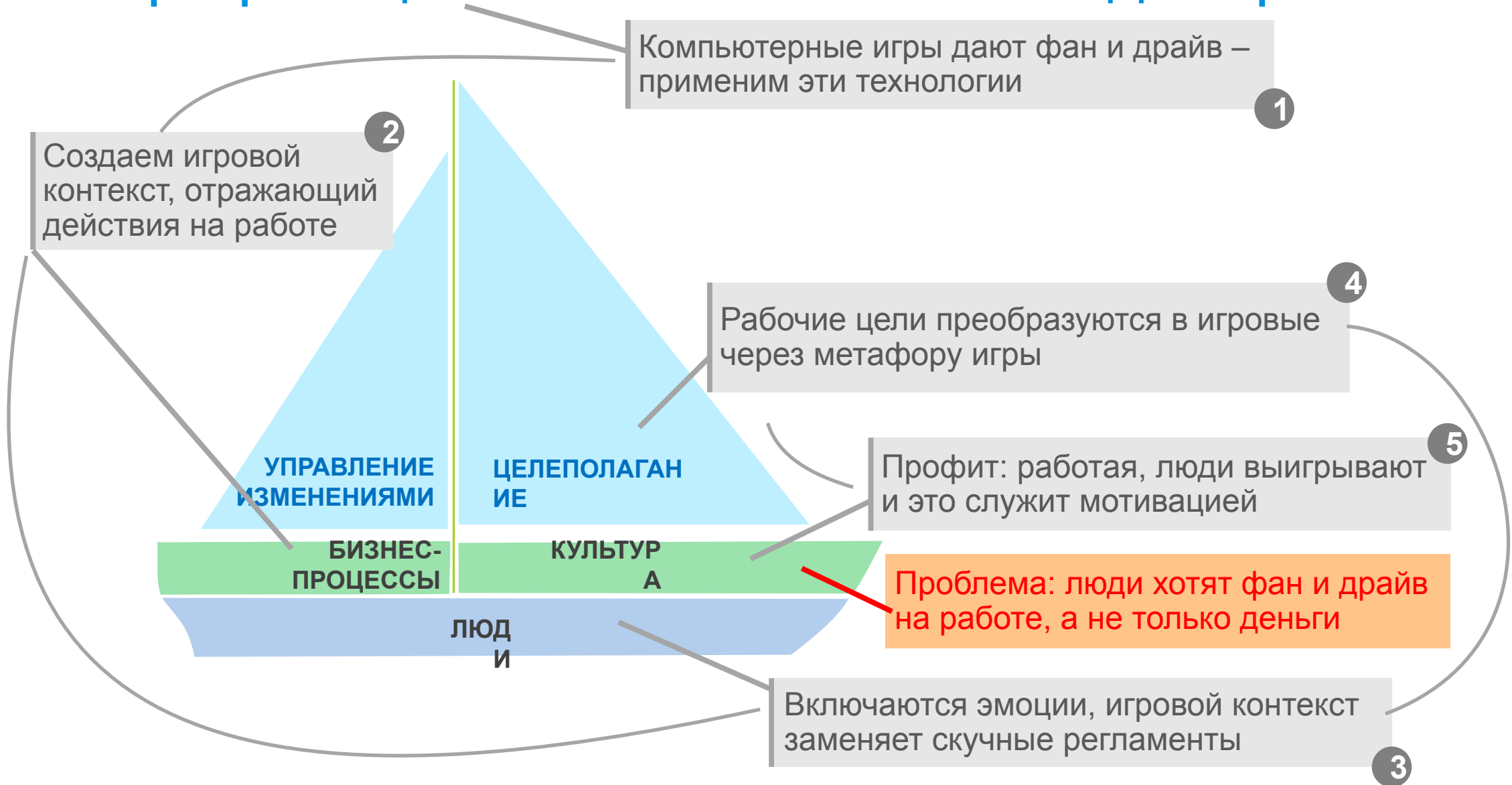
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

КУЛЬТУРА

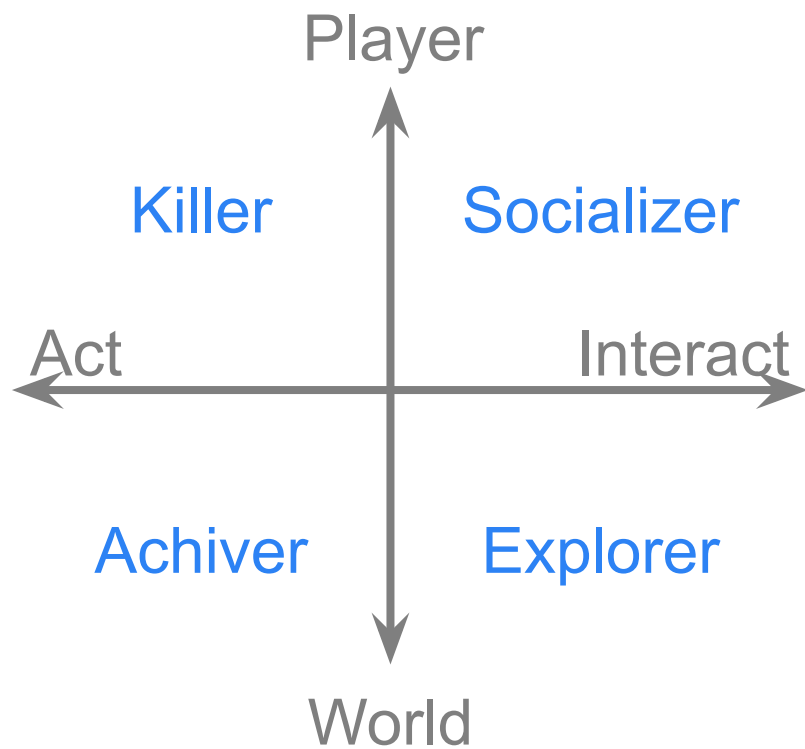
Проблема: люди хотят фан и драйв на работе, а не только деньги

люди

3 Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты



Модель Бартла



Игрофикация на модели Спиральной динамики



Agile в модели Спиральной динамики

Ценности Agile-манифеста – соответствие уровням Спиральной динамики

Процессы и инструменты

☐ Люди и взаимодействие

Исчерпывающая документация

☐ Работающий продукт

Согласование условий контракта

☐ Сотрудничество с заказчиком

Следование первоначальному плану

☐ Готовность к изменениям

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



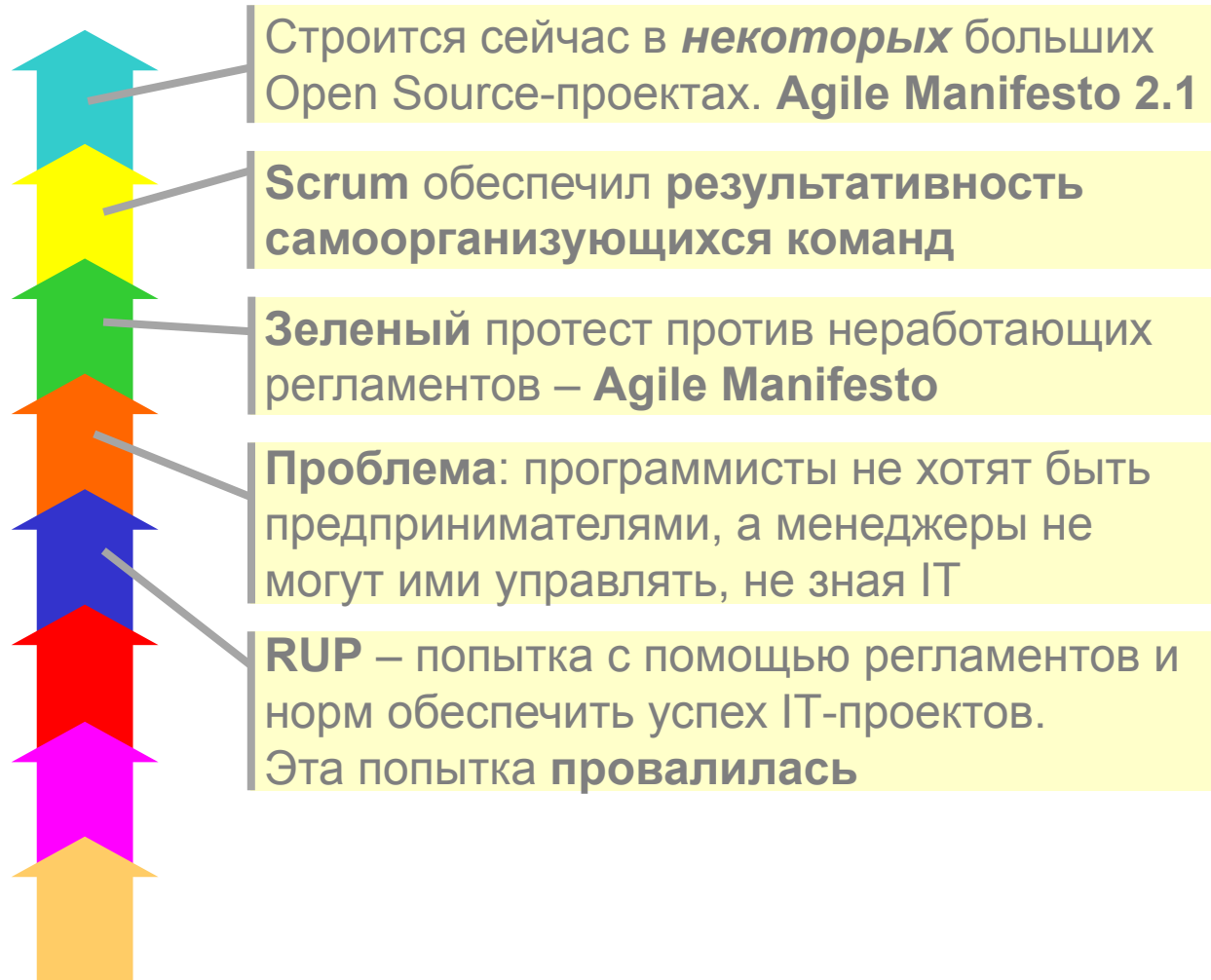
Responding to change



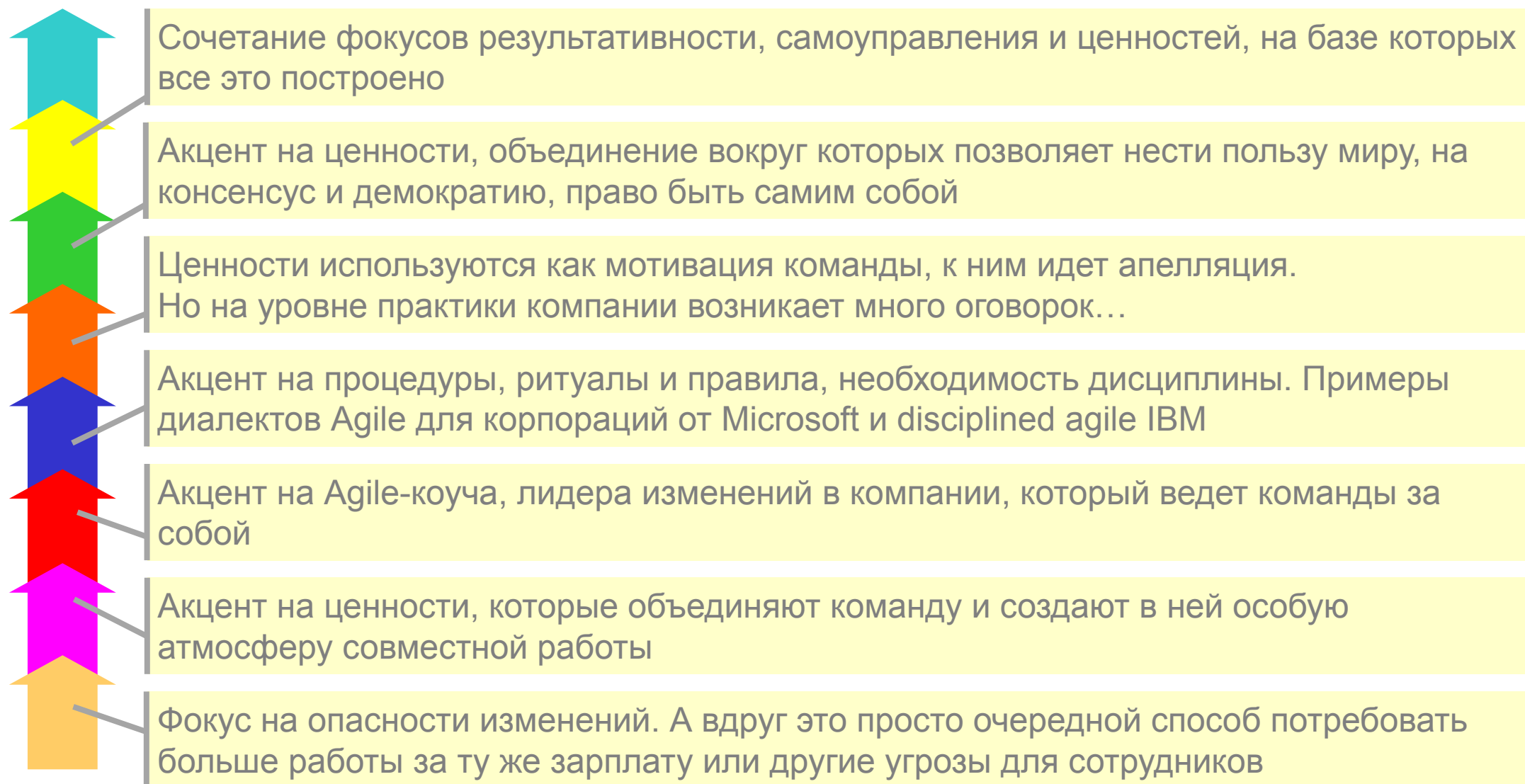
Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Восприятие Agile – акценты разных уровней



KMM 1.1 Culture



Канбан Модель Зрелости

Развитие Целесообразных Организаций

Релиз 1.1



Канбан Метод

Общие Практики

1. Визуализация (с помощью канбан-досок)
2. Ограничение незавершенной работы
3. Управление потоком
4. Сделать правила явными
5. Реализовать петли обратной связи
6. Улучшайтесь совместно, эволюционируйте экспериментально на основании моделей и научного подхода

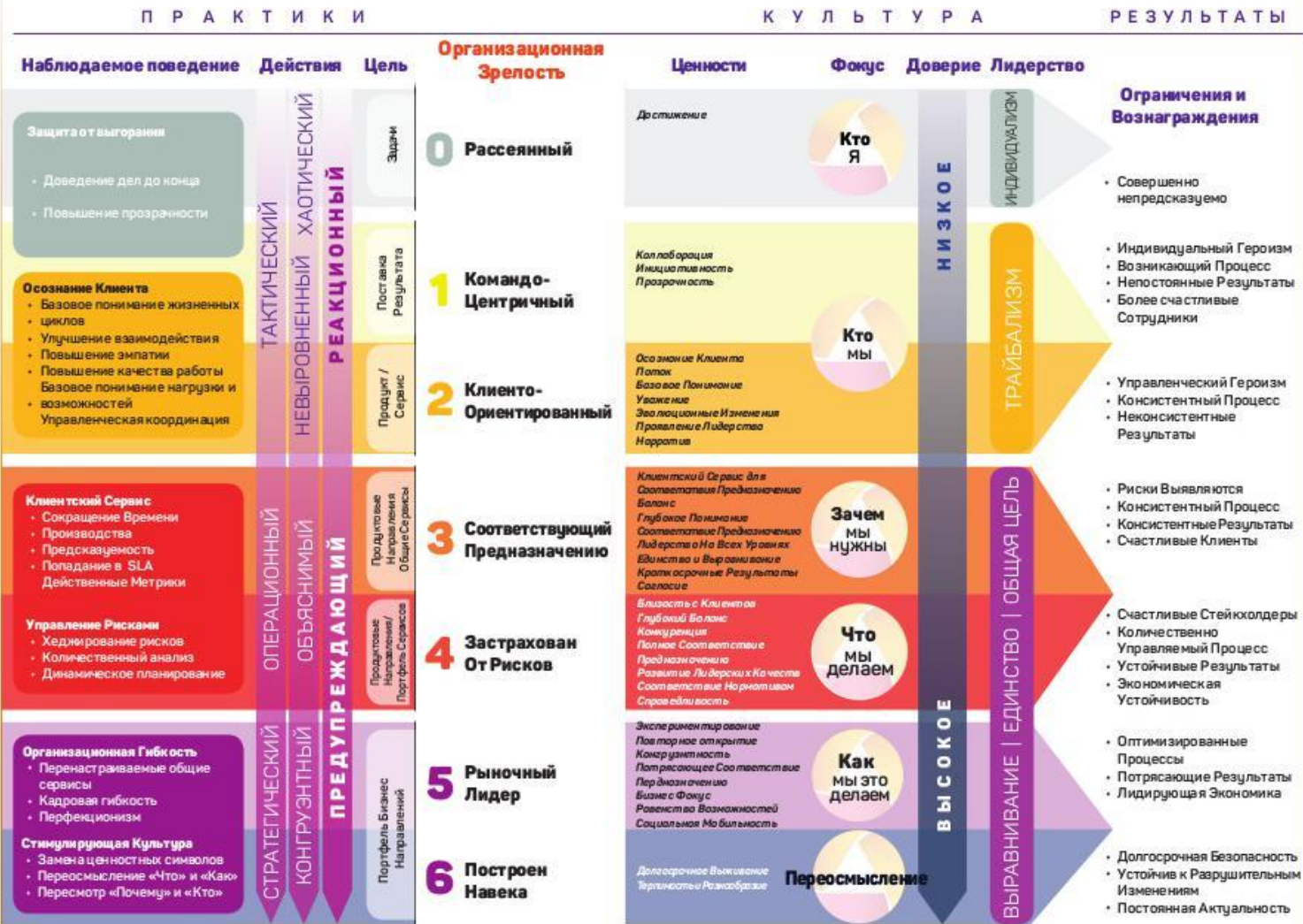
Принципы Сервисной Парадигмы

Ваша организация - это экосистема взаимосвязанных сервисов управляемых правилами, определяющими их поведение. Для нее:

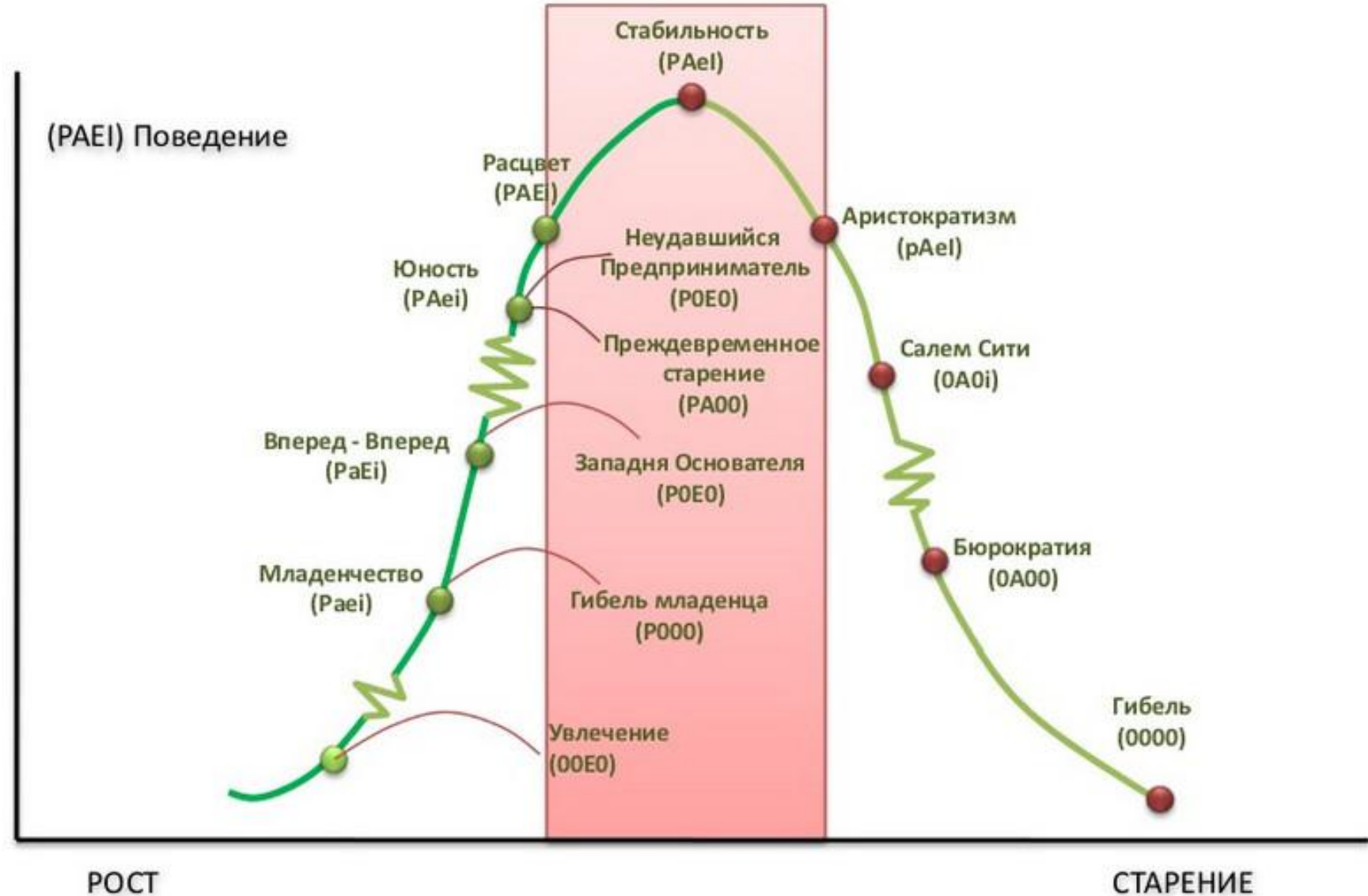
1. Поймите потребности и ожидания ваших клиентов и сфокусируйтесь на них
2. Управляйте работой, дайте сотрудникам организоваться вокруг нее
3. Регулярно рефлексировать над сетью сервисов и правил, чтобы улучшить показатели

Принципы Управления Изменениями

1. Начните с того, что есть сейчас
 - Понимая текущий процесс так, как он работает
 - Указывая текущие роли, ответственности и должности
2. Договоритесь об эволюционном развитии
3. Поощряйте проявление лидерства на всех уровнях



Жизненный цикл корпорации по Адизесу



С <http://adizes.ru>

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



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

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в некоторых больших Open Source-проектах. **Agile Manifesto 2.1**

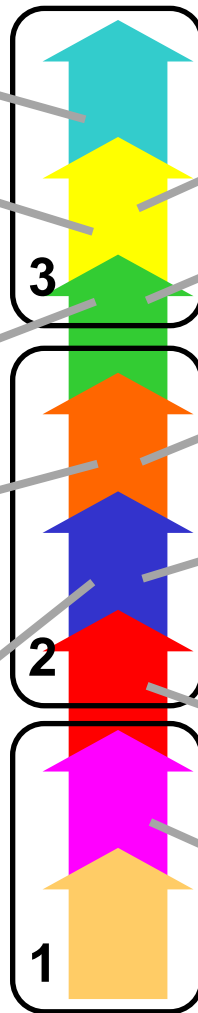
Scrum обеспечил результативность самоорганизующихся команд

Зеленый протест против неработающих регламентов – **Agile Manifesto**

Проблема: программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

RUP – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



Сочетание фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

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

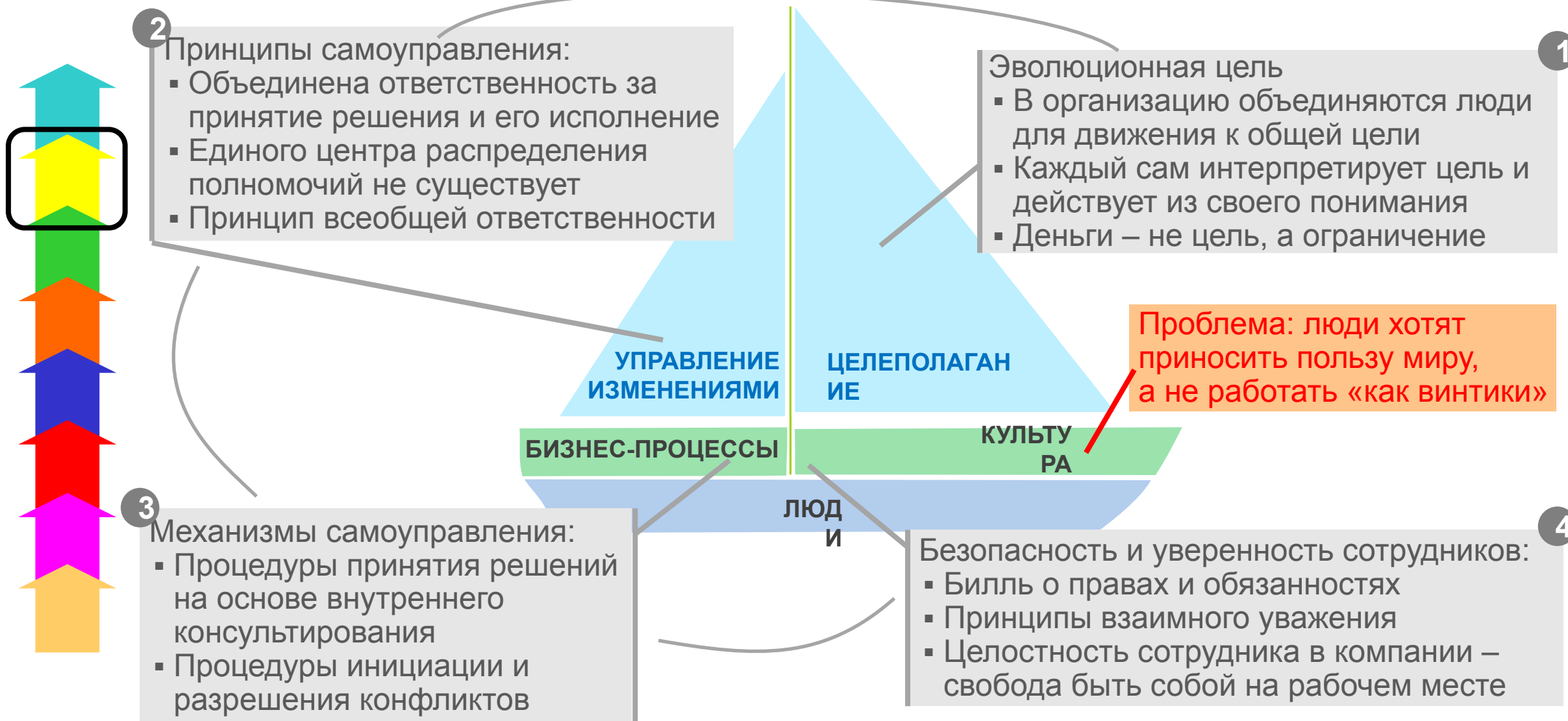
Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире



Конструкция бирюзовых организаций



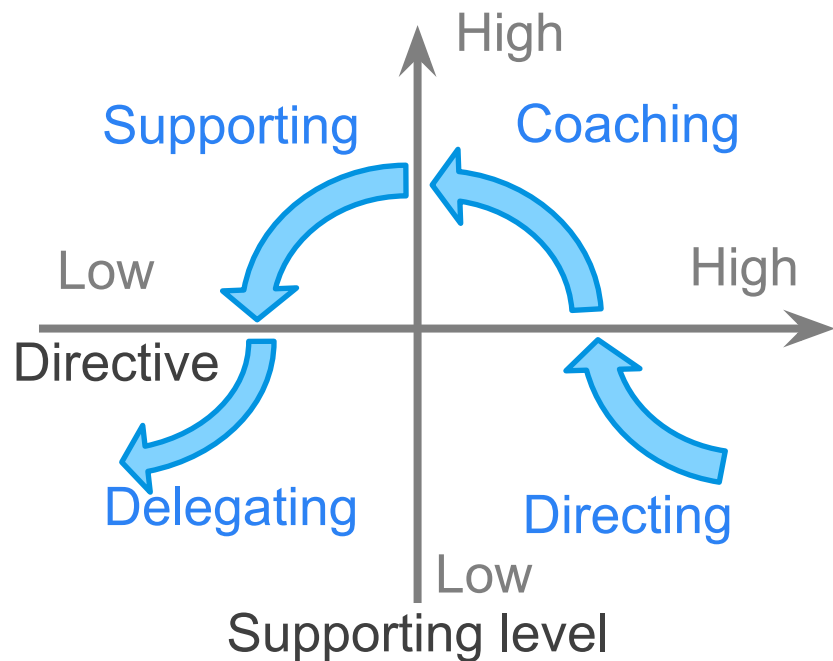


Статьи после серии

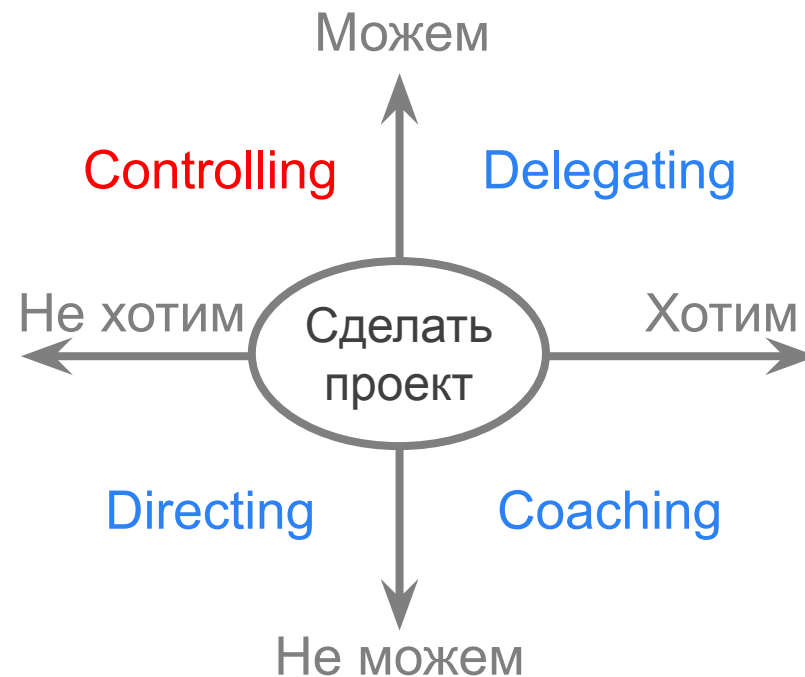
Directing – Coaching – Delegating...

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model

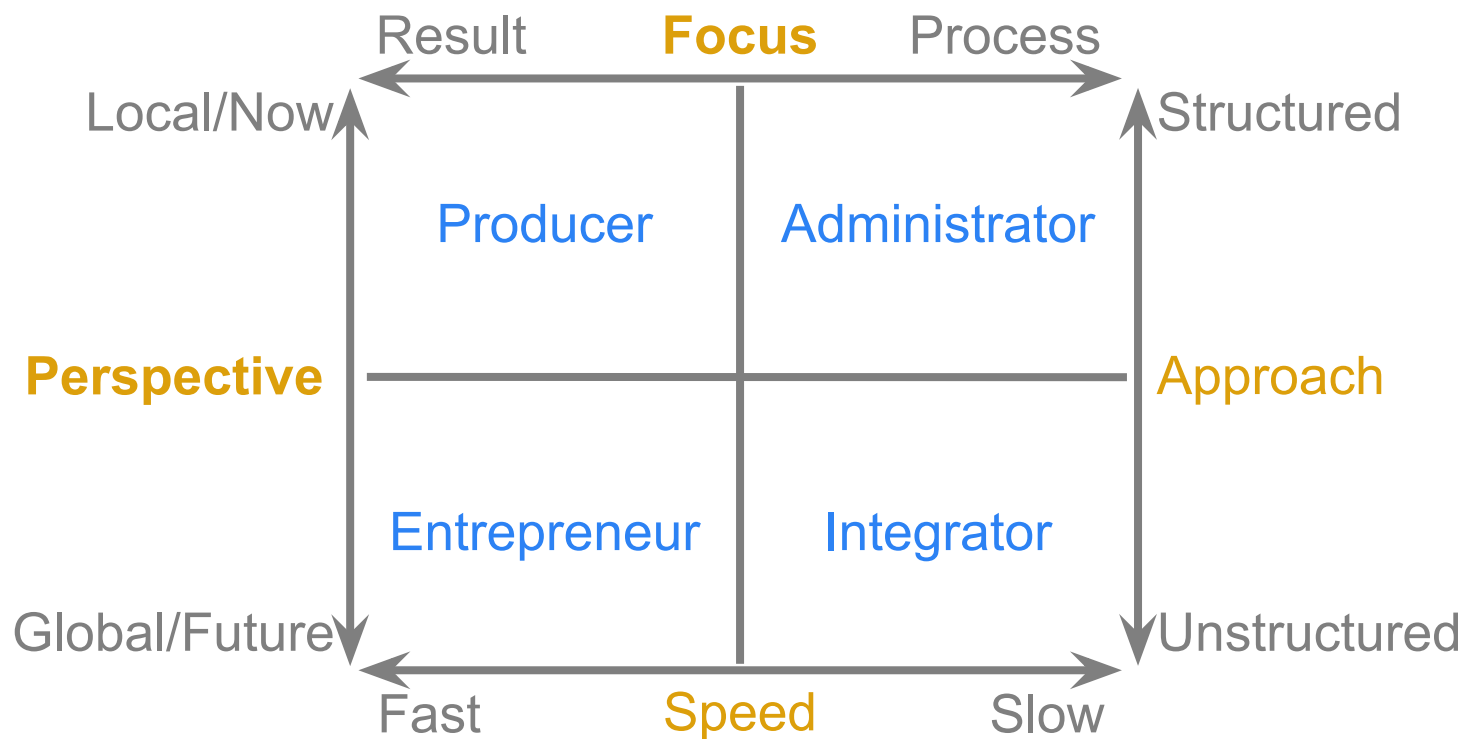
Версия-1



Версия-2



Стили руководства Адизеса

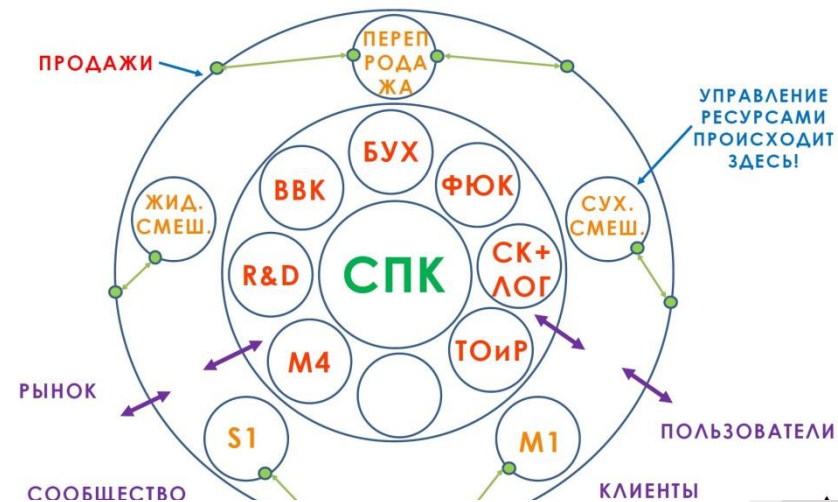
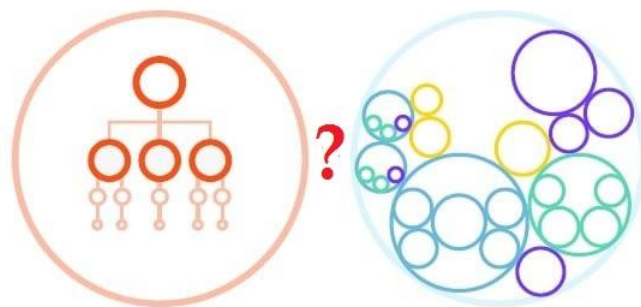
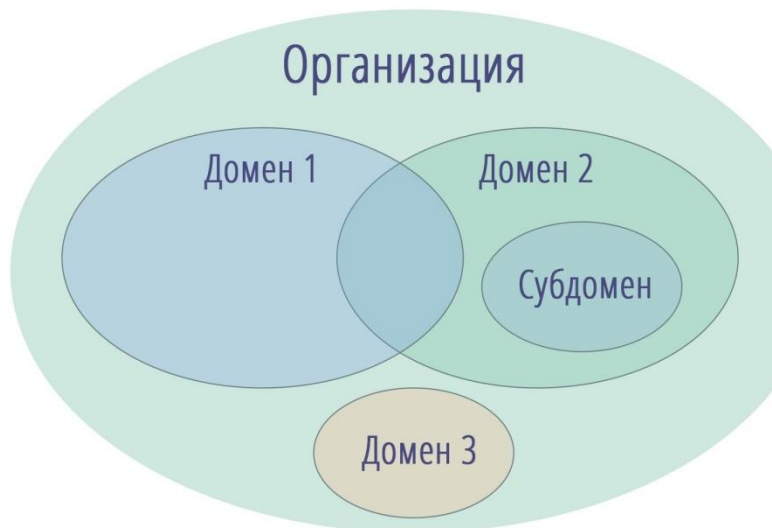


Схему рисуют с разными осями.

Это – с официального сайта Adizes Institute https://adizes.com/management_styles/

Иерархии или Самоорганизация

В статье – эти картинки + Spotify



SAFE® for Lean Enterprises 5.0

Select Configuration: Overview, Essential SAFe, Large Solution SAFe, Portfolio SAFe, Full SAFe

Business Agility

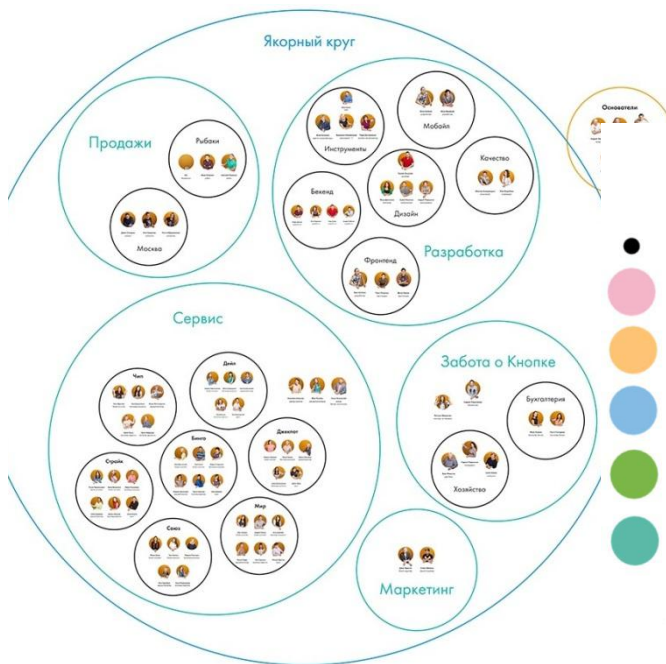
PORTFOLIO: Enterprise, Government, Epic, Enterprise Architect, Strategic Themes, Portfolio Vision, Guardrails, Value Streams, KPIs

LARGE SOLUTION: Solution Demos, Solution Backlog, Compliance, MBSE, Set-Based, Solution Backlog, Agile Release Train, Supplier

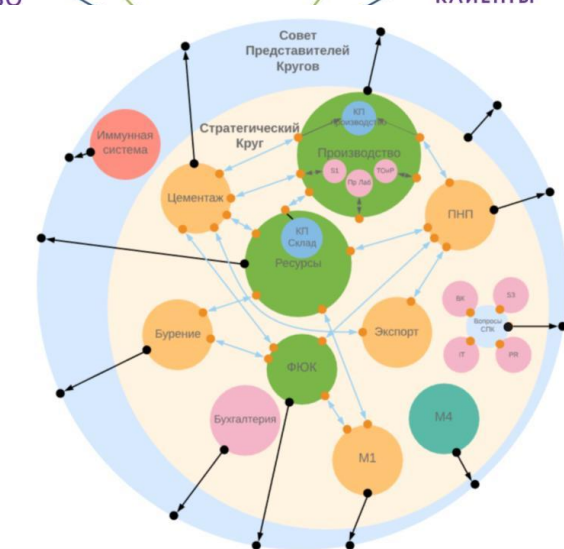
ESSENTIAL: Customer Centricity, Design Thinking, PI Objectives, System Demos, Release on Demand, Solution Context, Kanban, XP, Scrum, DevOps, Built-In Quality

Team and Technical Agility: Business Owners, Product Mgmt, System Arch/Eng, RTE, Agile Teams, Product Owner, Scrum Master

Continuous Learning Culture: Business | Dev | Ops | Support, Core Values, Lean-Agile Mindset, SAFe Principles, Implementation Roadmap, SAFe Program Consultant



- Представитель на СПК
- Салпарт Круг
- Развивающие бизнес круги
- Команда помощников
- Сервисный круг
- Стартап



Виды менеджмента

