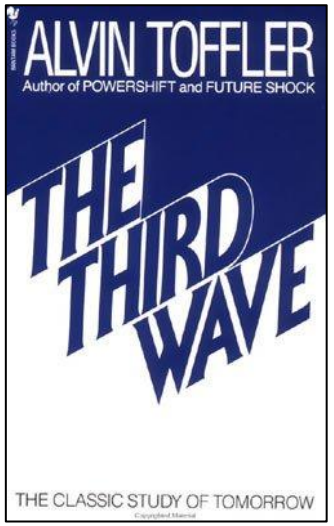
Промышленная революция продолжается

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

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

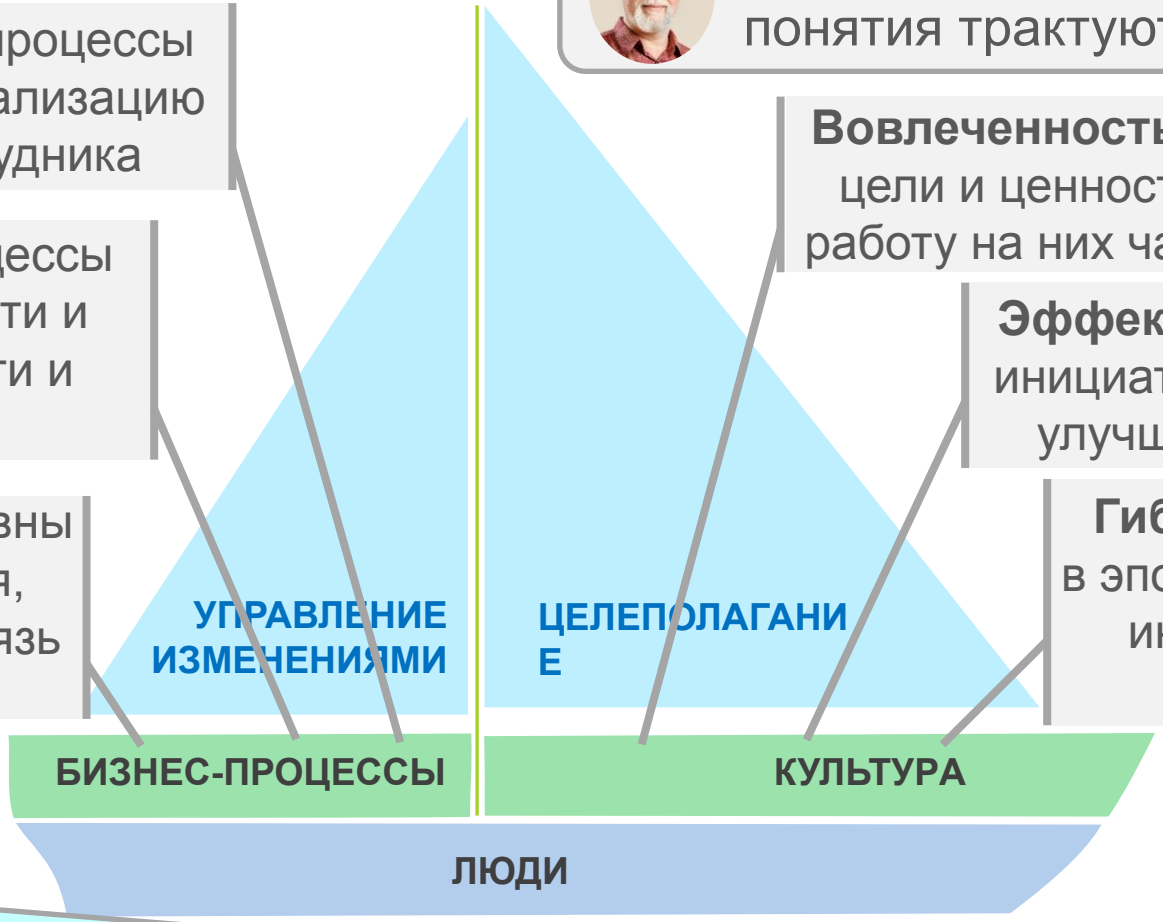
Эффективность: процессы измеримы по стоимости и создаваемой ценности и оптимизируются

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

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



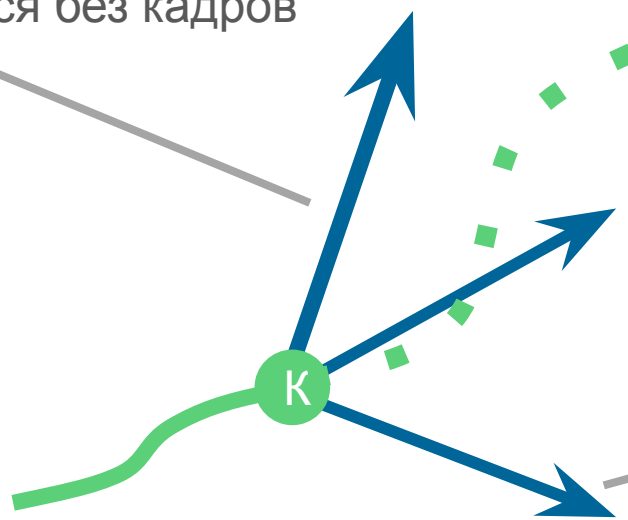
Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?

Цифровой мир несет три основных вызова

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

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

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 IT 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

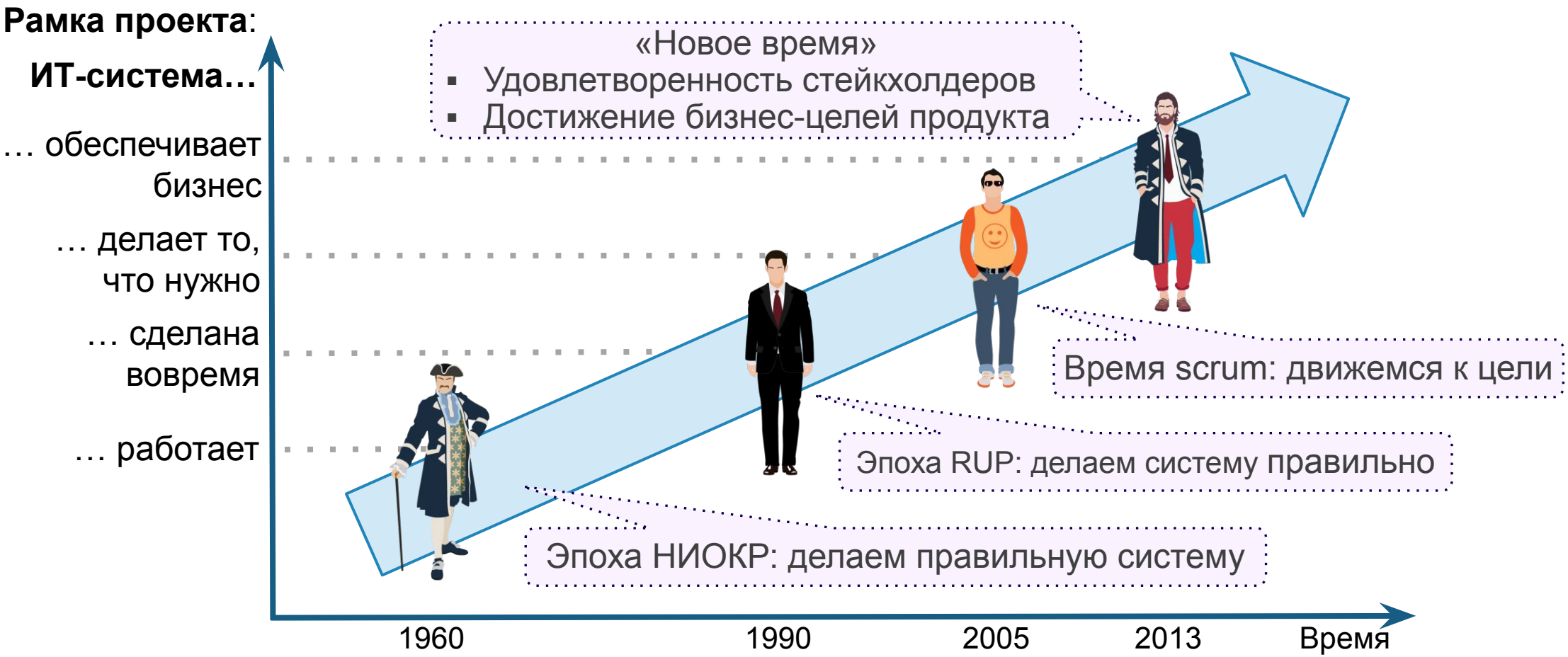


Схема из моего доклада «Мыслить проектно: история и современность» на SECR-2018, впервые рассказана на AgileDays-2015

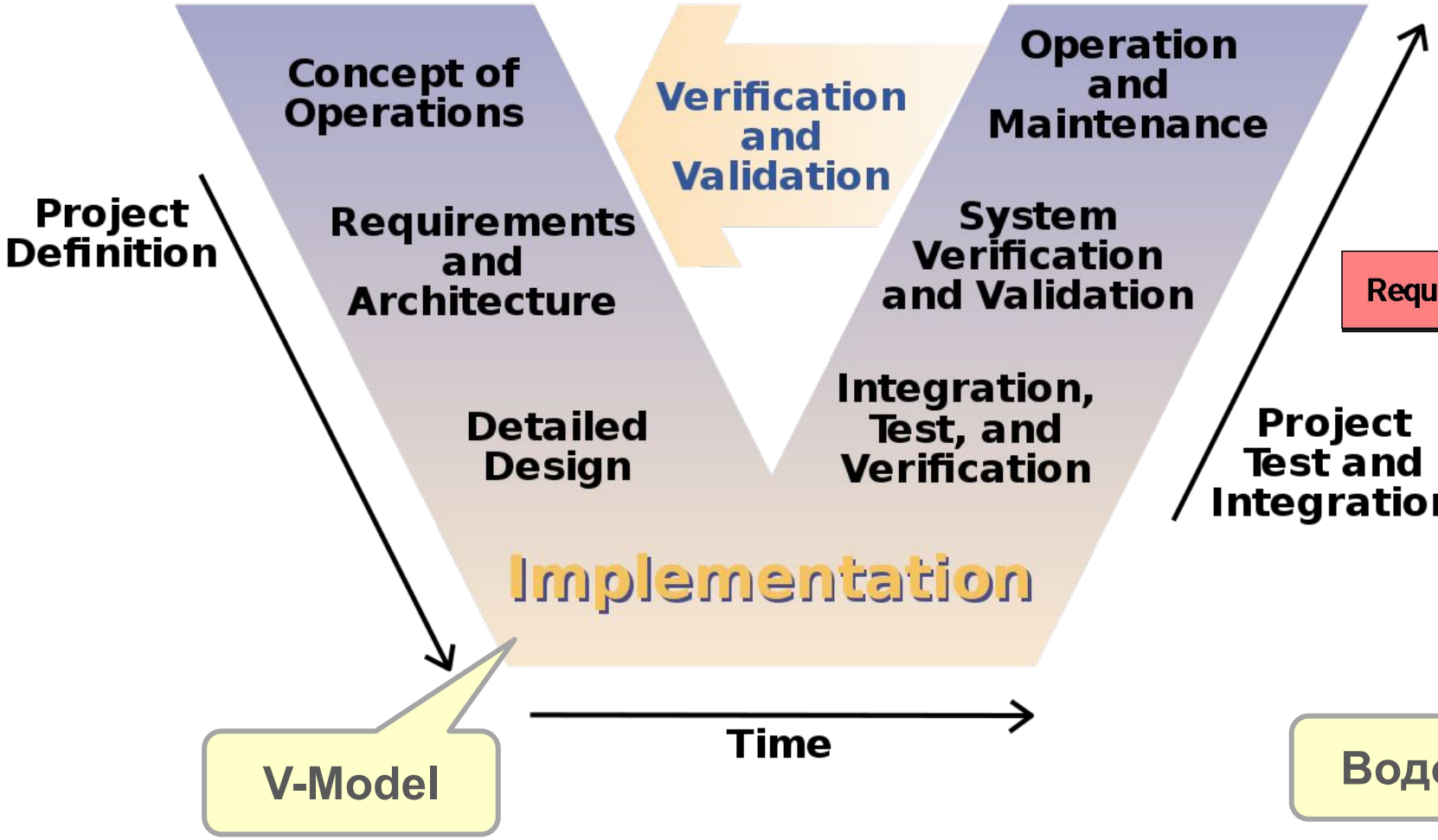
Если требования неверны и нужна другая система?

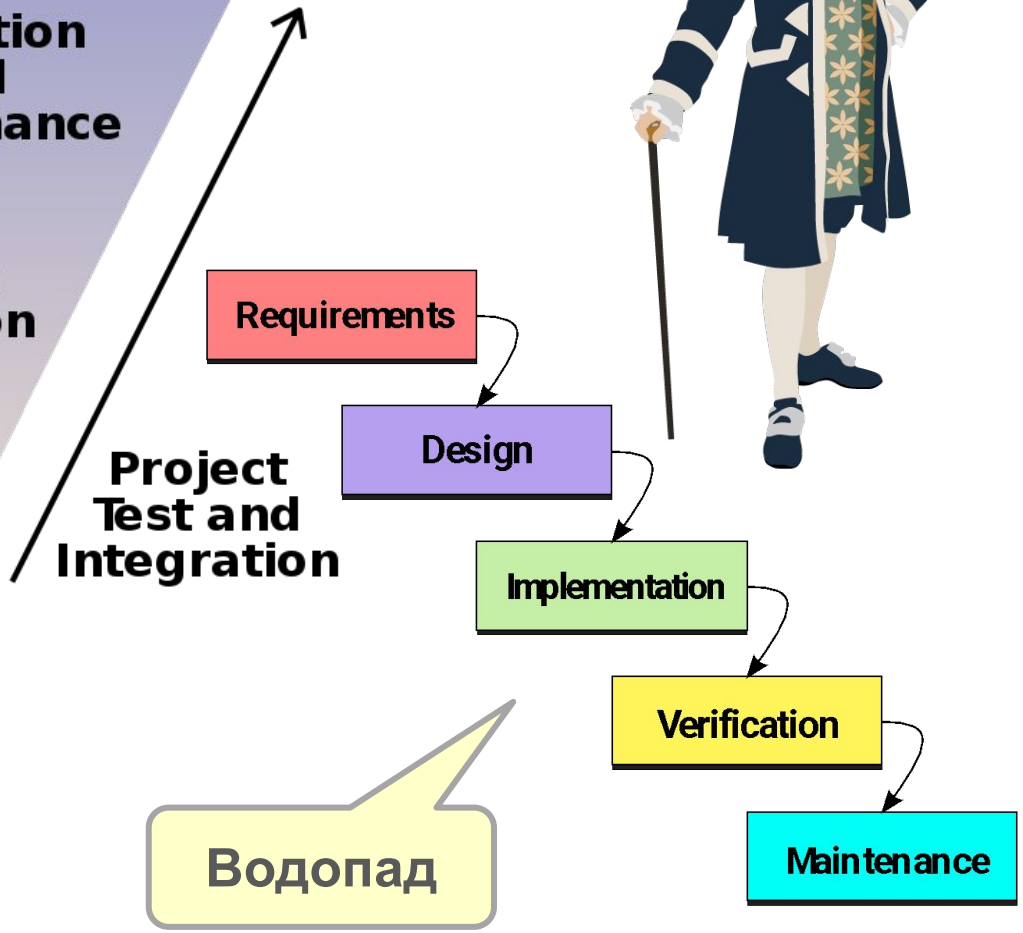
Жаль, что все это выяснилось так близко к сдаче проекта. Все сделано по требованиям – **вы должны это принять**.
А потом мы готовы сделать новый проект за новые деньги

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



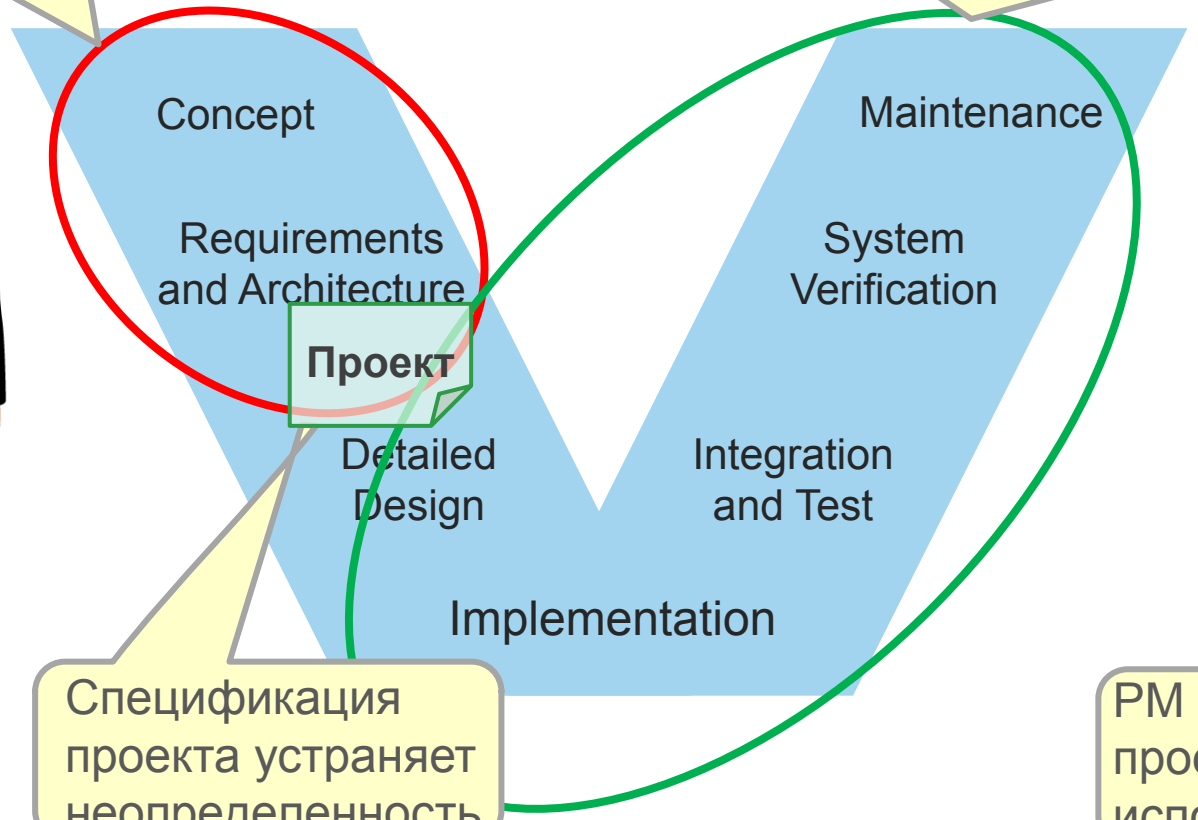


** Схемы из википедии*

Неопределенность – в проектировании

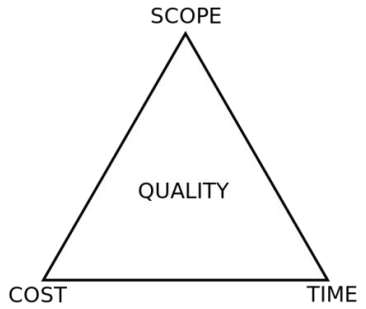
Проектирование – **НИОКР**, результат **не гарантирован**

Исполнение – **производство**, результат обеспечивается регламентами, включая контроль рисков

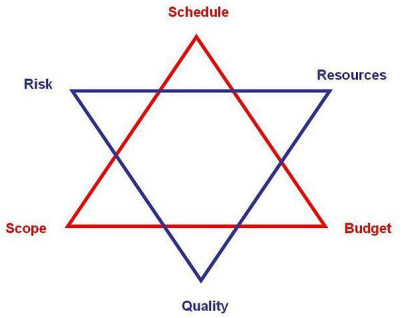


Спецификация проекта устраняет неопределенность

Проектный треугольник



"Triple Constraint" in Project Management

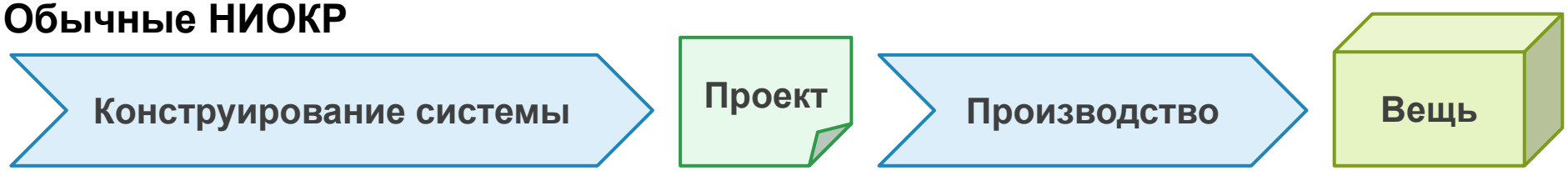


PM контролирует результат проектирования, а затем управляет исполнением в проектном треугольнике

Разработка кода – часть проектирования

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

Обычные НИОКР



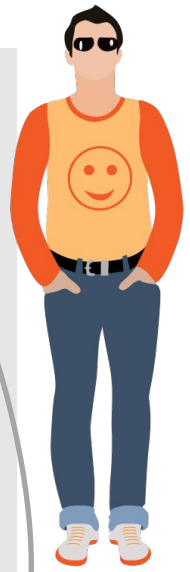
ИТ-разработка

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 ☺

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы

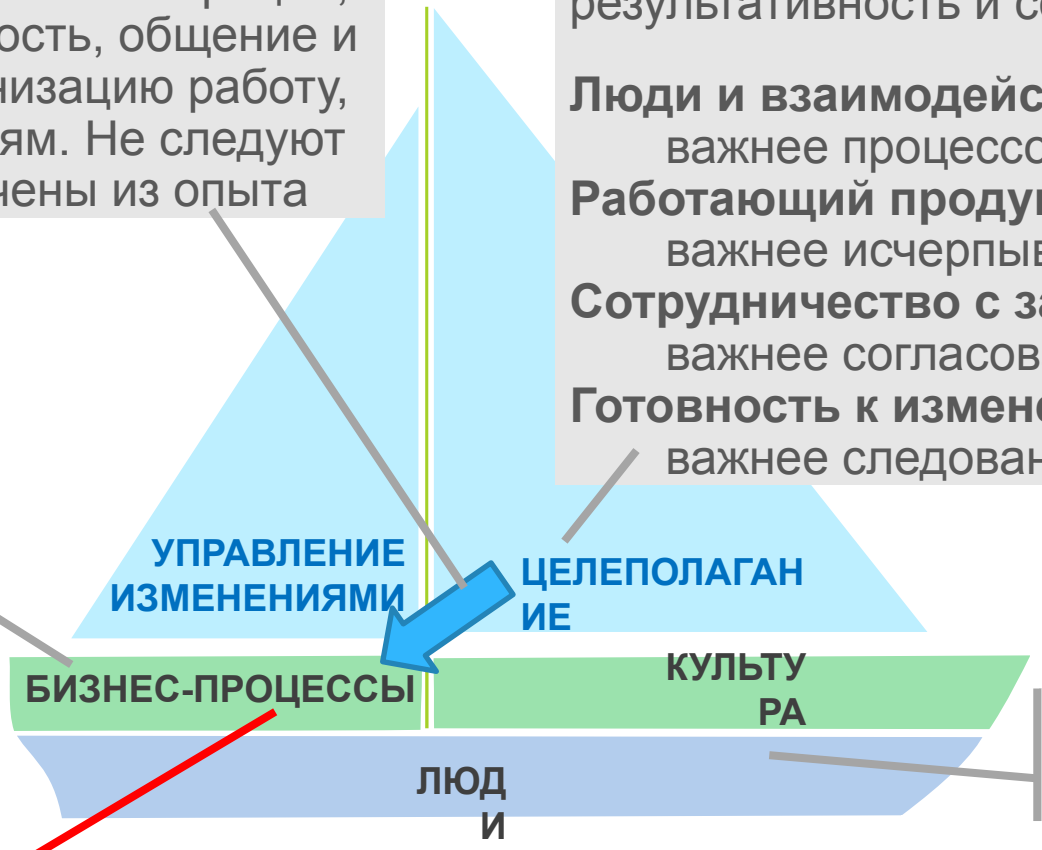
2 **Agile-манифест** (2001)
Ценности, отвечающие новым вызовам – результативность и сотрудничество

Люди и взаимодействие
важнее процессов и инструментов
Работающий продукт
важнее исчерпывающей документации
Сотрудничество с заказчиком
важнее согласования условий контракта
Готовность к изменениям
важнее следования первоначальному плану



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

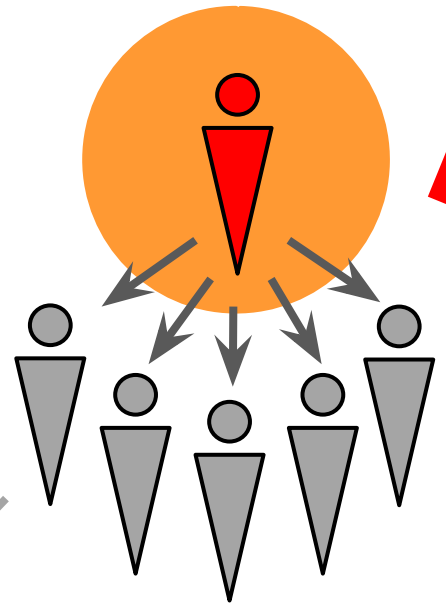
4 Конкретные **методы** (Scrum, Kanban) и практики – готовые способы воплотить принципы в ежедневную деятельность

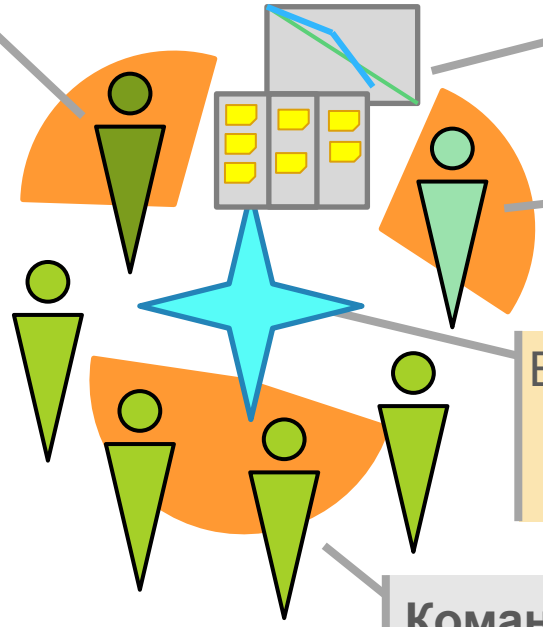


1 **Ответ** – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

Проблема: регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор

Замена менеджеров в Scrum





Классический подход:
Все управление – на менеджере,
способ работы – на его усмотрение,
команда только исполняет

Product Owner
управляет продуктом

Scrum делит ответственность

Артефакты показывают продвижение к результату

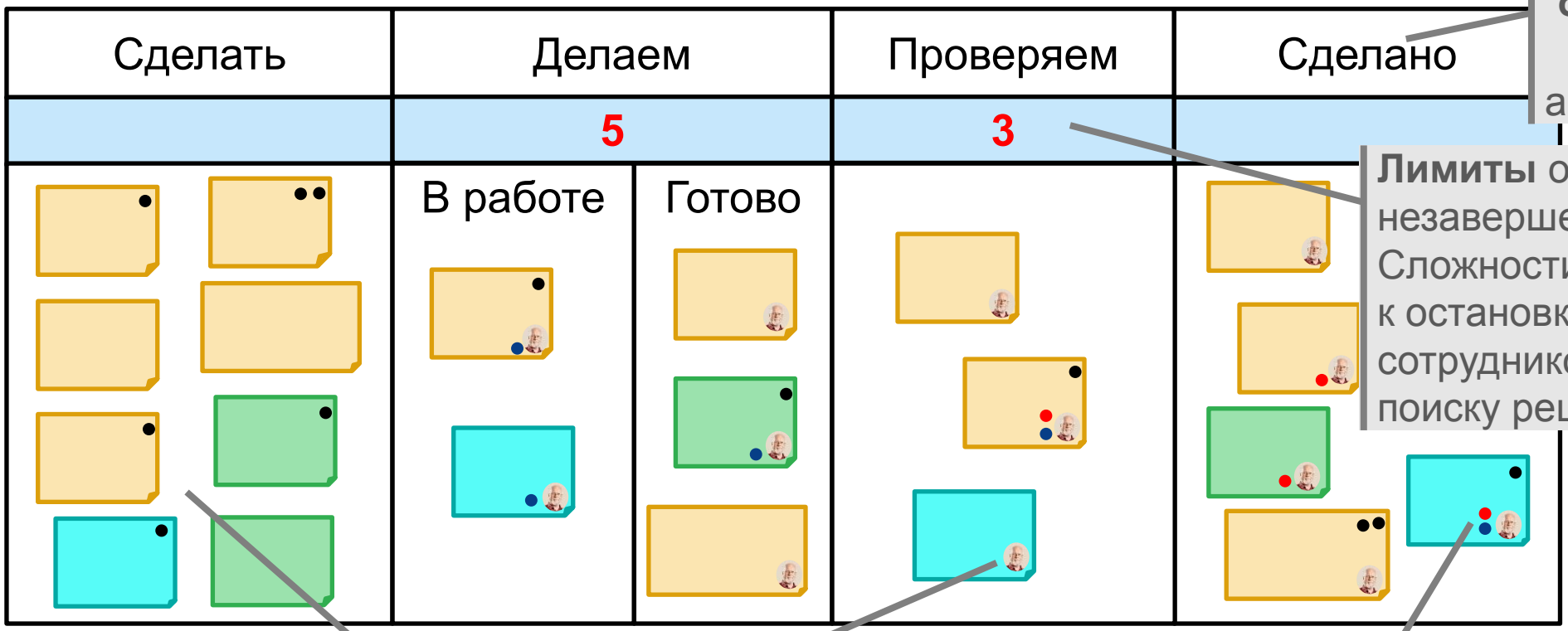
Scrum Master
соорганизует команду

Включенные в процесс встречи обеспечивают координацию и согласованную работу

Команда самоуправляется – часть функций управления у нее внутри

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



Фазы обработки – не стандартные, а **вашего процесса**

Лимиты ограничивают незавершенную работу. Сложности приводят к остановке работы других сотрудников и совместному поиску решения

Различные по цвету и форме карточки визуально различают разные виды задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

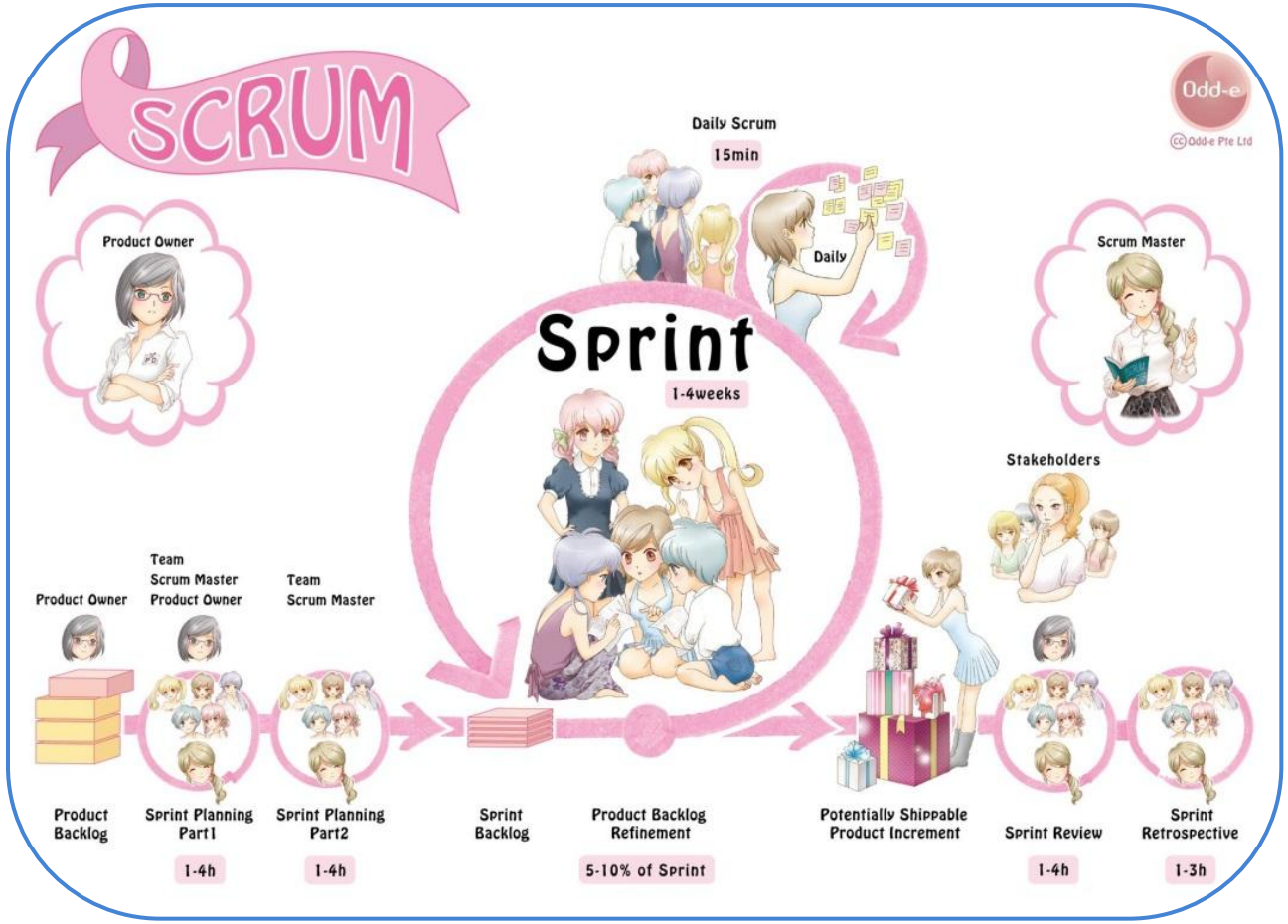
Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам

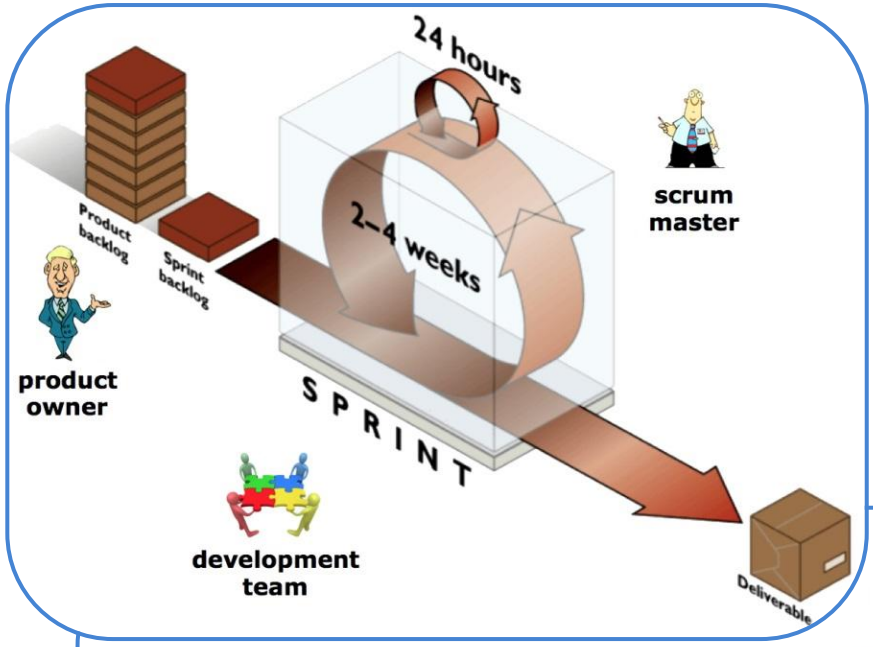
Канбан-доска департамента в Банка России

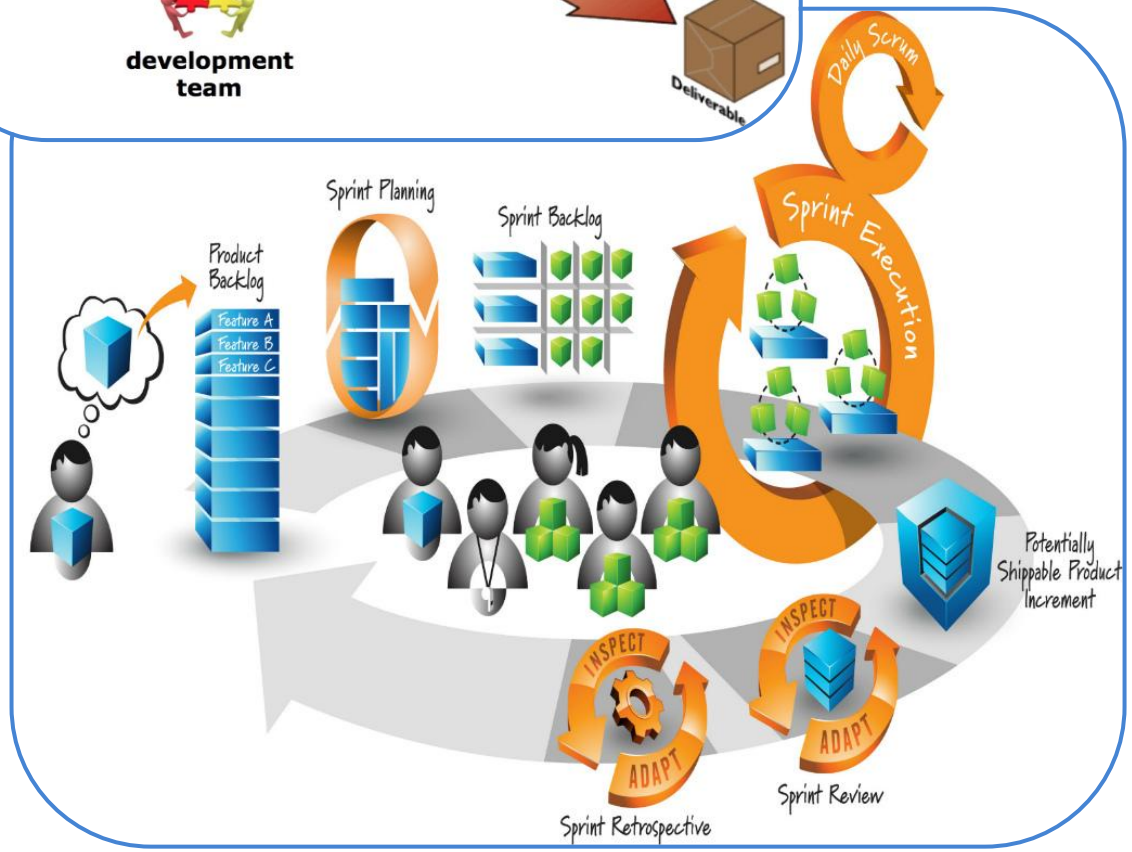
Из выступления Светланы Ивановой руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.

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

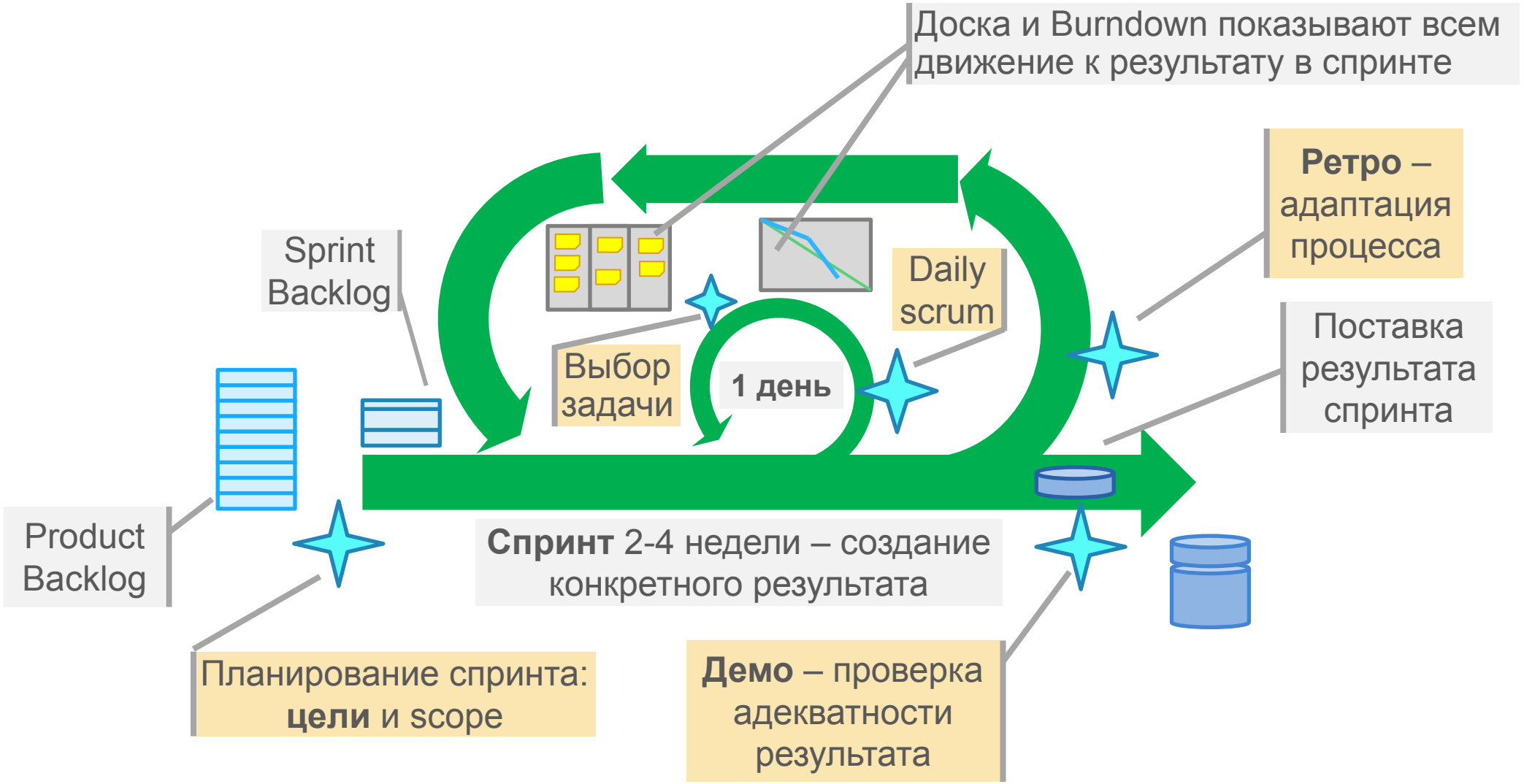
Плюшевые схемы Scrum







Scrum – итеративная поставка ценности



Полная схема процесса Scrum

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

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте

Пакеты поставки ценности

Выявление потребностей

Sprint Backlog

Daily scrum

Ретро – адаптация процесса

Поставка результата спринта

Выбор задачи

1 день

Product Backlog

Спринт 2-4 недели – создание конкретного результата

Определение релизов

Планирование спринта: **цели** и scope

Демо – проверка адекватности результата

Продукт прирастает каждый спринт

Предсказуемость результата – Cynefin framework

Запутанная.
Объектов и связей причина – следствие много, **модель построить нельзя**. можно экспериментально подбирать действенные методы работы, но **без гарантий** результата

Сложная. Связи причина – следствие могут быть выявлены **исследованием**, и в исследованной части действовать уверенно

Хаотичная.
Реакция на действия не предсказуема, можно **экспериментом** нащупывать путь

Простая.
Известные связи причина – следствие, есть регламенты

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 разруливая особые ситуации

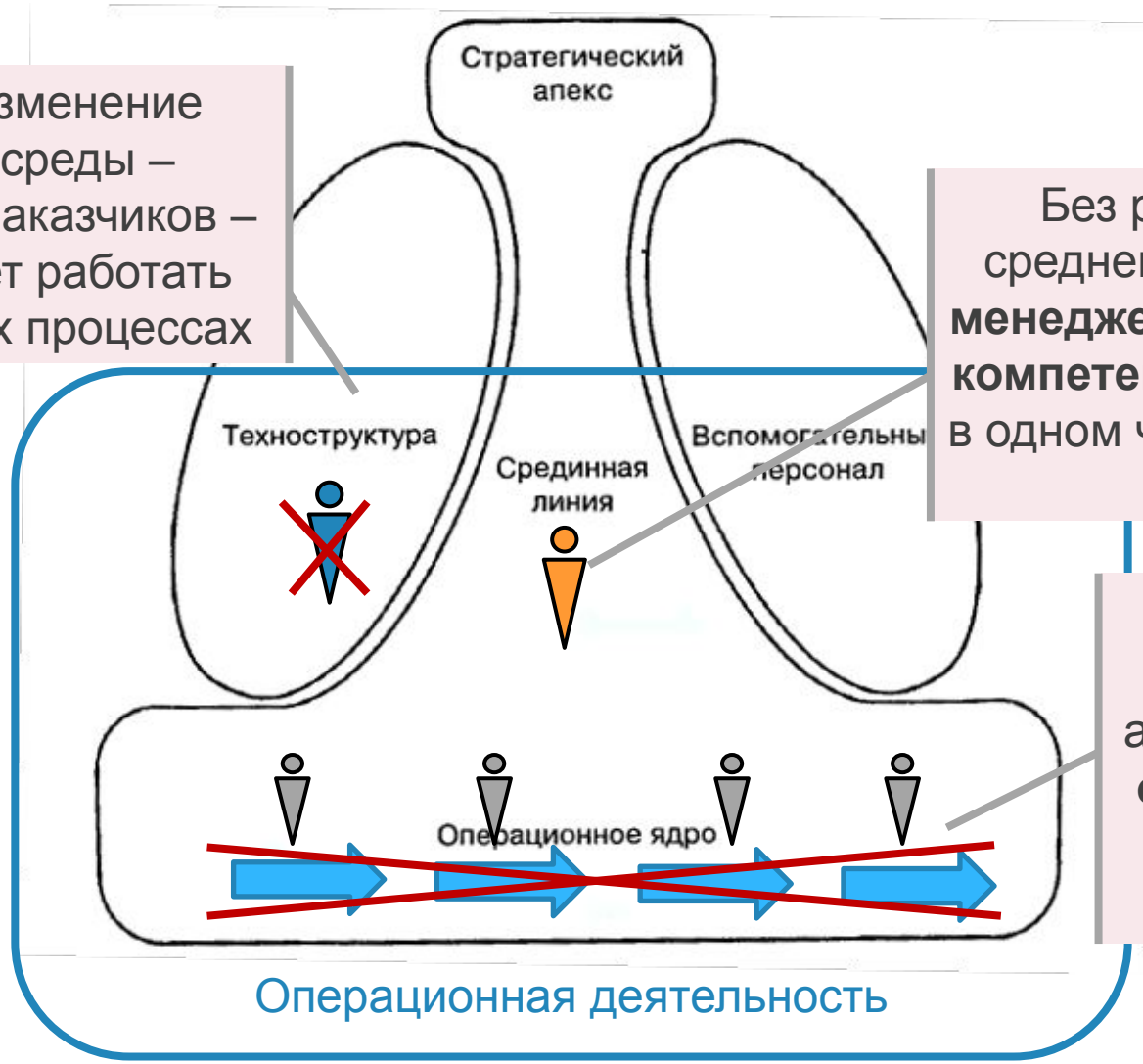
Срединная линия и операционное ядро достаточно обеспечены компетентными кадрами

Исполнители уверенно выполняют работу по регламентам

Реализуется цепочка создания ценности

Цифровой мир обесценивает регламенты

Быстрое изменение внешней среды – требований заказчиков – не позволяет работать в стабильных процессах

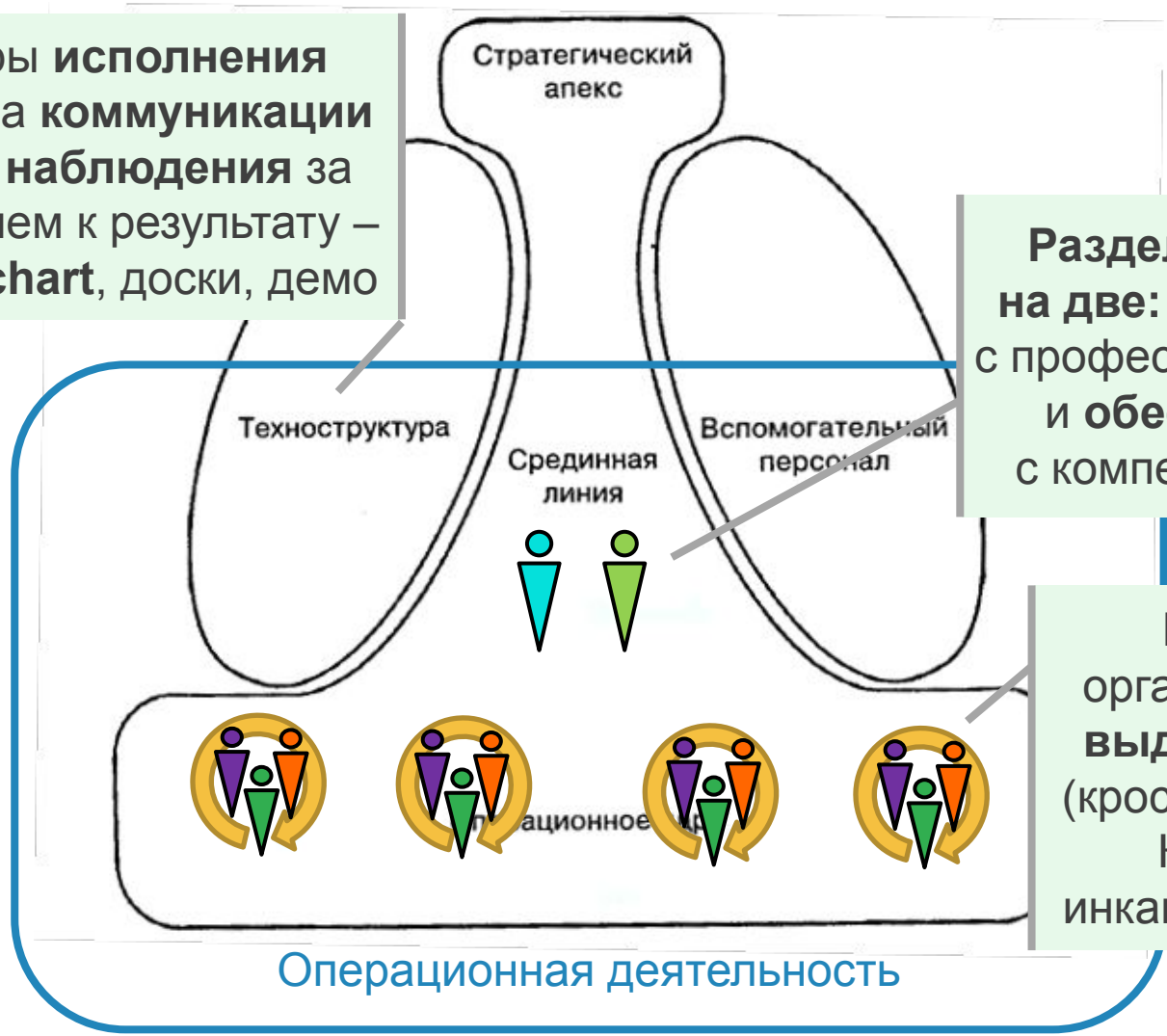


Без регламентов руководители среднего звена должны **совмещать менеджерские и профессиональные компетенции**, и это редко встречается в одном человеке – возникает дефицит кадров

Регулярная часть процессов переходит в IT-системы, а персонал занимается **только особыми случаями**, которые ранее рассматривали лишь опытные сотрудники

Ответ – самоорганизующиеся команды

Процедуры **исполнения** заменяем на **коммуникации** и способы **наблюдения** за приближением к результату – **burndown chart**, доски, демо



Разделяем позицию менеджера на две: ответственного за продукт с профессиональными компетенциями и **обеспечивающего процесс** – с компетенциями работы с людьми

Вместо функциональной организации создаем **команды, выдающие конечный продукт** (кроссфункциональные команды). Ключевые коммуникации инкапсулируются внутри команды

Добавляем обучение в процессе работы

Регламенты и поддержка коммуникаций – фасилитация, коучинг, наставничество, работа через наблюдение движения к результату

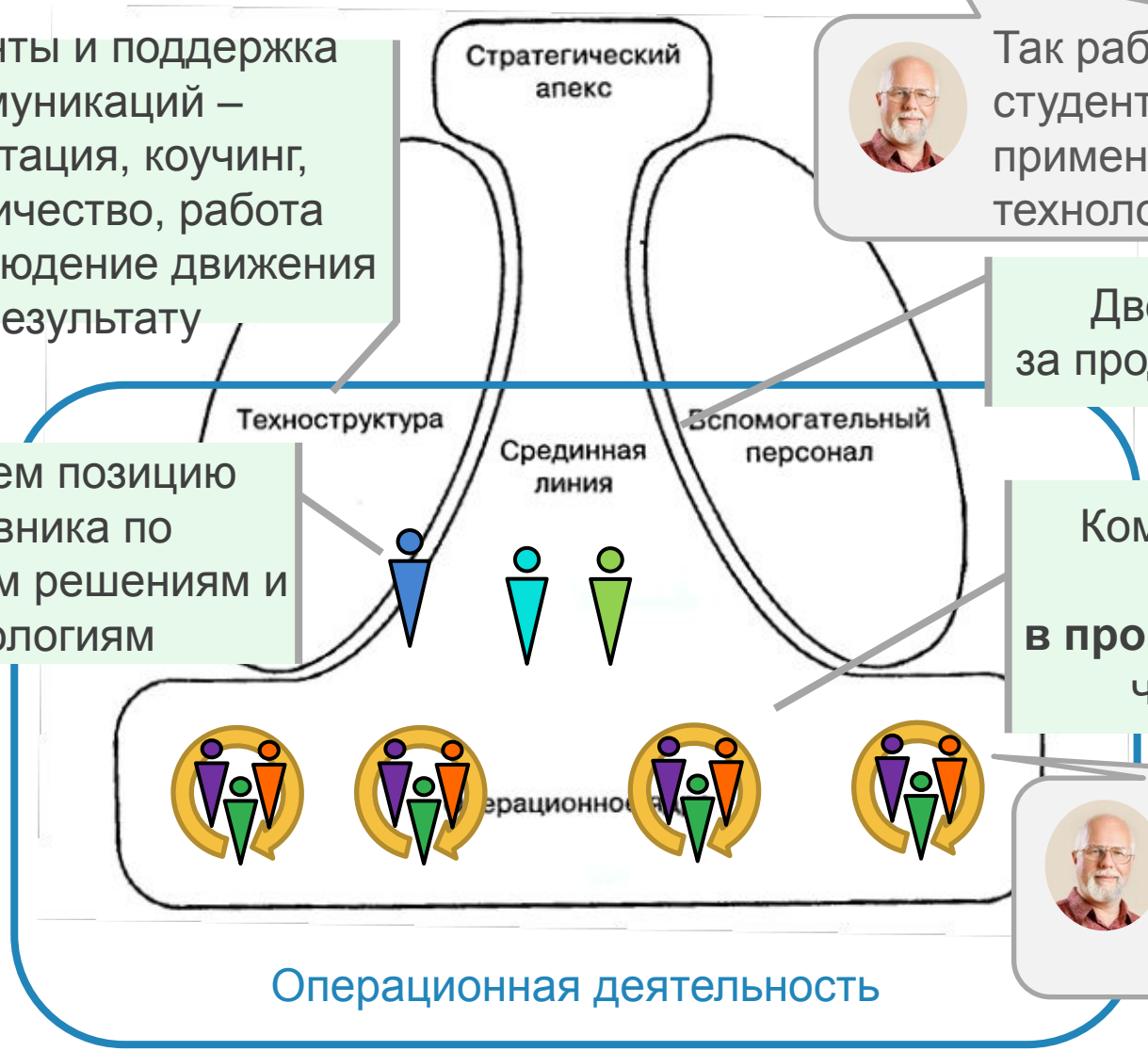
Так работает ряд компаний, нанимая студентов, это же может применяться, чтобы быть на гребне технологий

Две позиции: ответственные за продукт и обеспечение процесса

Добавляем позицию наставника по техническим решениям и технологиям

Команды, выдающие конечный продукт и **обучающиеся в процессе работы.** Существенную часть выполняют стажеры

Новые сотрудники быстро растут. Это может быть проблемой: они будут уходить, не видя вызовов



Перестройка может быть частичной

Scrum-команды работают над быстрой перестройкой процессов и регламентов проектами изменений

Принцип проектирования:
в стабильных условиях эффективнее длинные цепочки,
в неопределенности – короткие.

Основное производство сохранило старую структуру

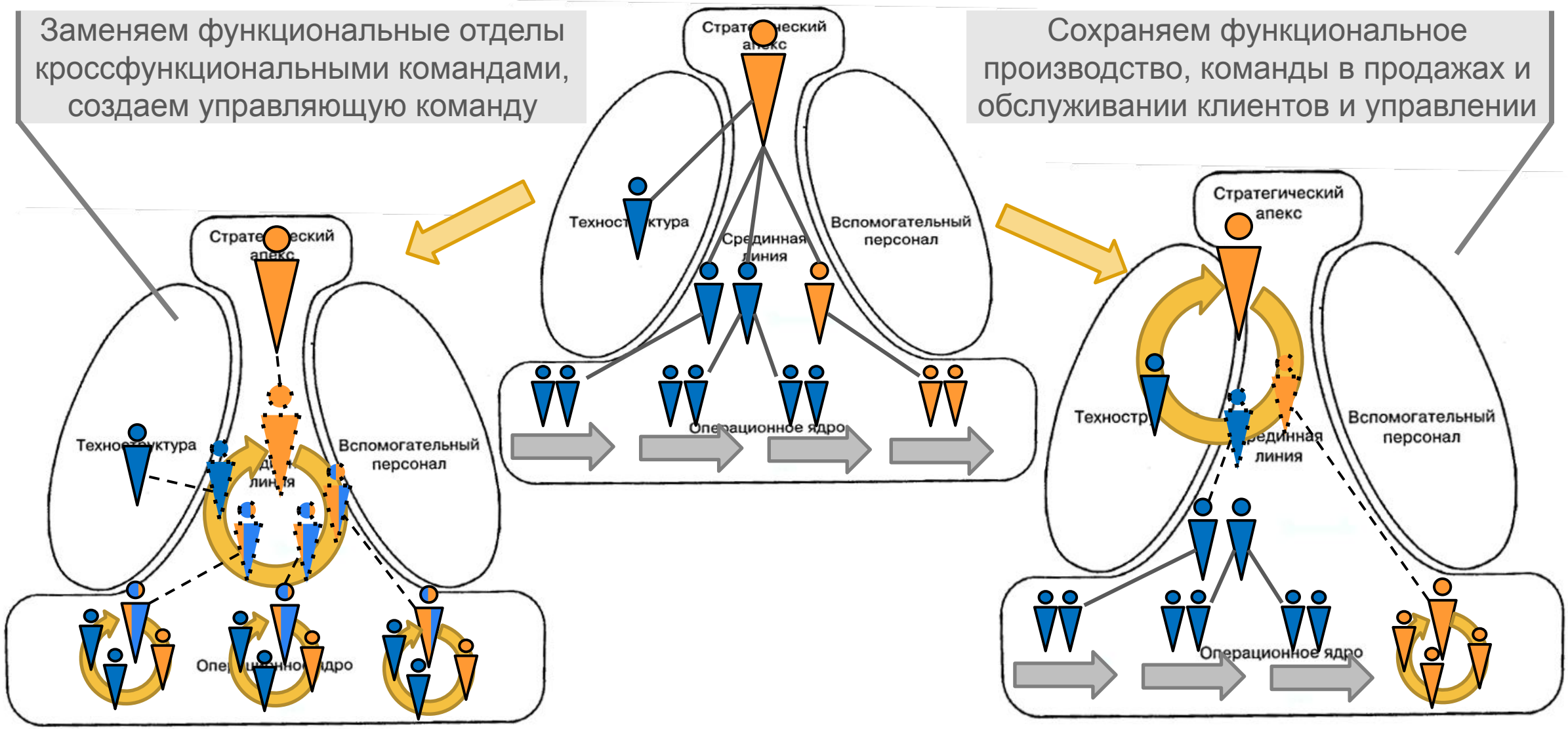
По Agile работают команды продаж и разработка новых продуктов

На границах структур нужно сопряжение с учетом различной культуры

Преобразование функциональных цепочек

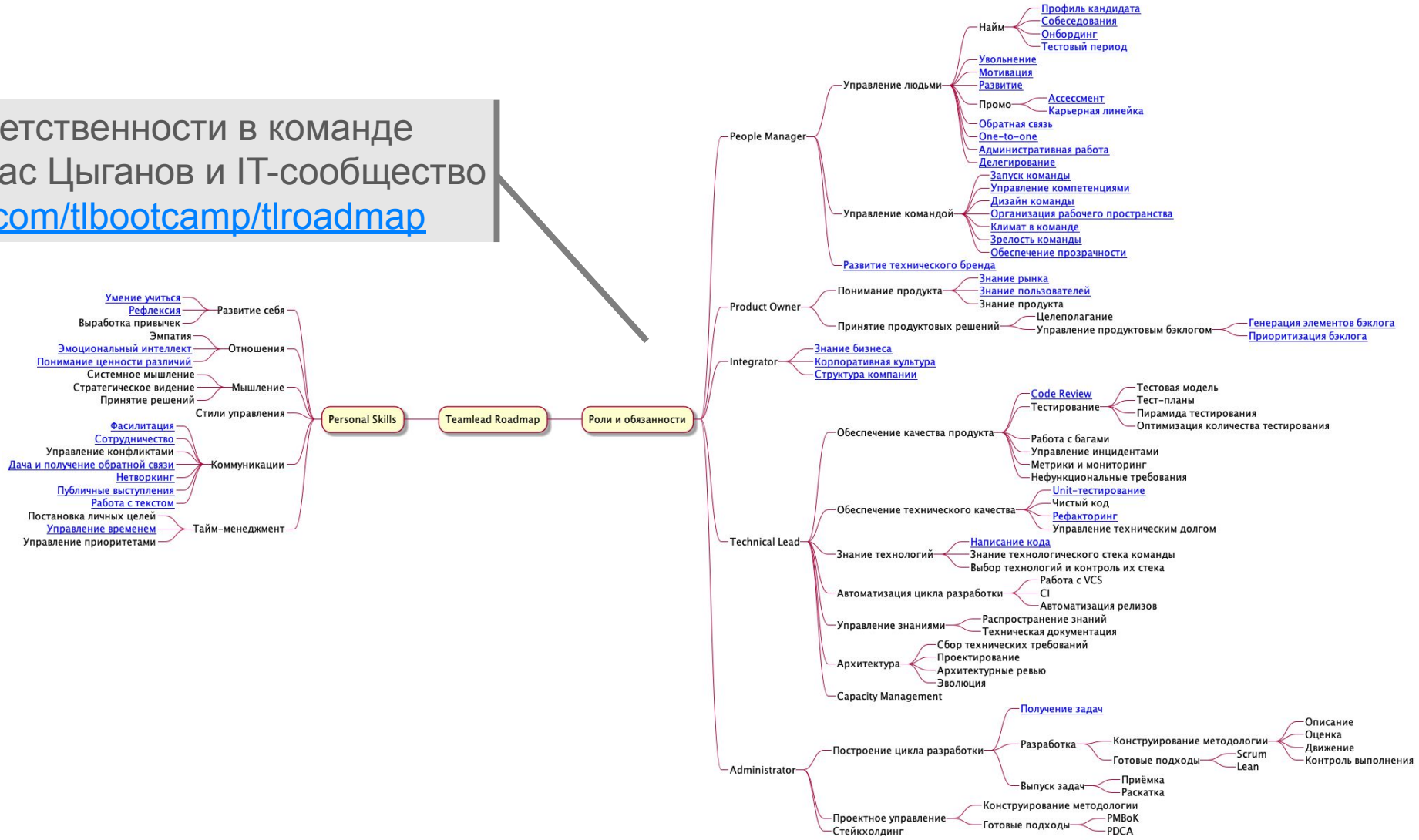
Заменяем функциональные отделы кроссфункциональными командами, создаем управляющую команду

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

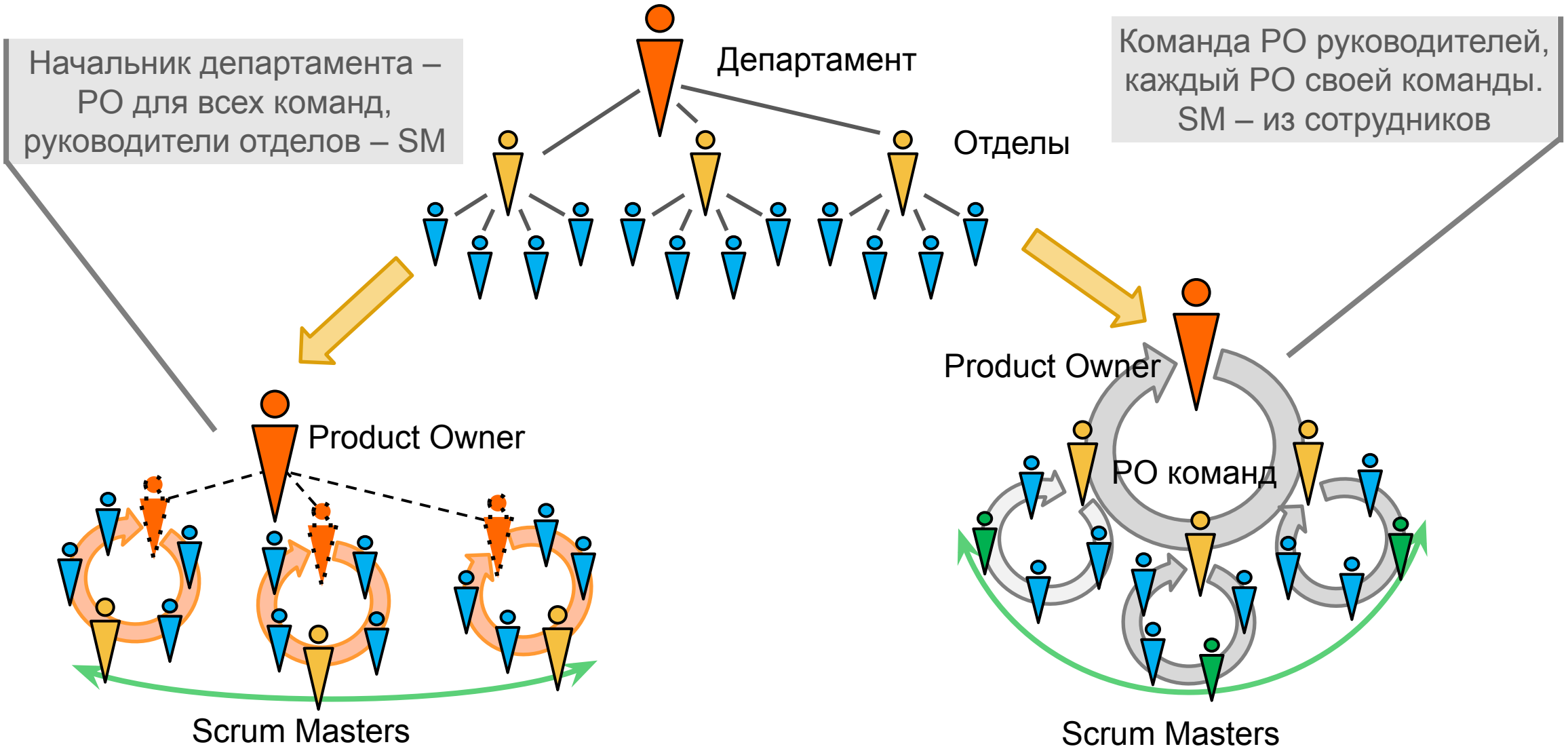


Разделение ответственности в команде

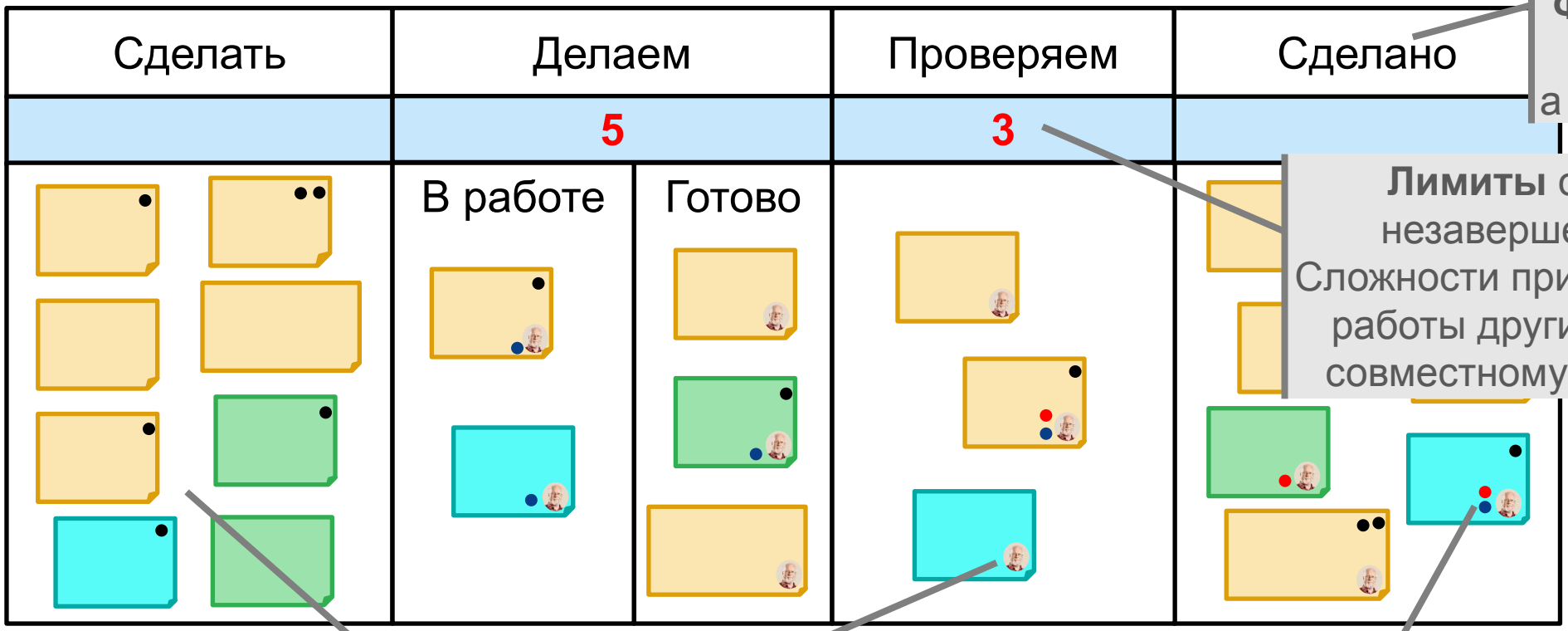
MindMap ответственности в команде
Егор Толстой, Стас Цыганов и IT-сообщество
https://github.com/tlbootcamp/tlroadmap



Преобразование подразделения продаж



Kanban – организация обработки потока задач



Фазы обработки – не стандартные, а **вашего процесса**

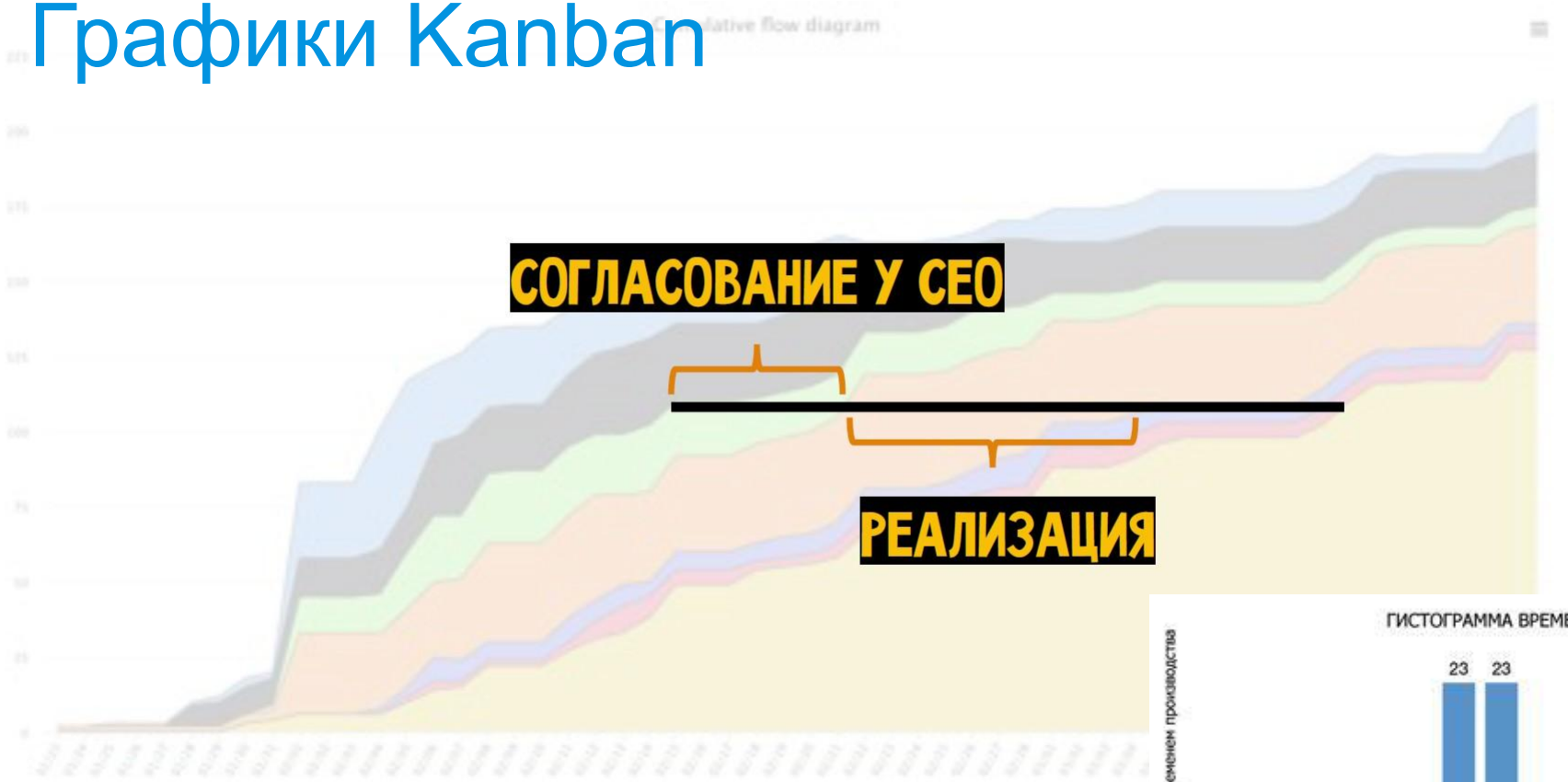
Лимиты ограничивают незавершенную работу. Сложности приводят к остановке работы других сотрудников и совместному поиску решения

Различные по цвету и форме карточки визуально различают разные виды задач

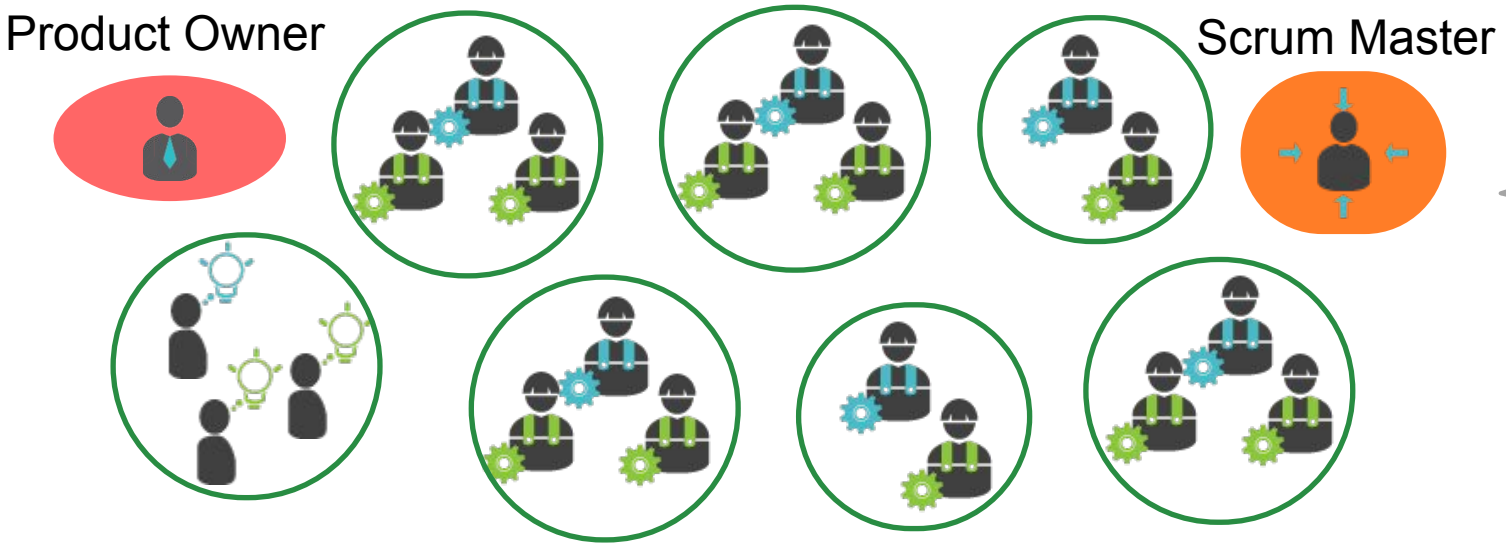
Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам

Графики Kanban

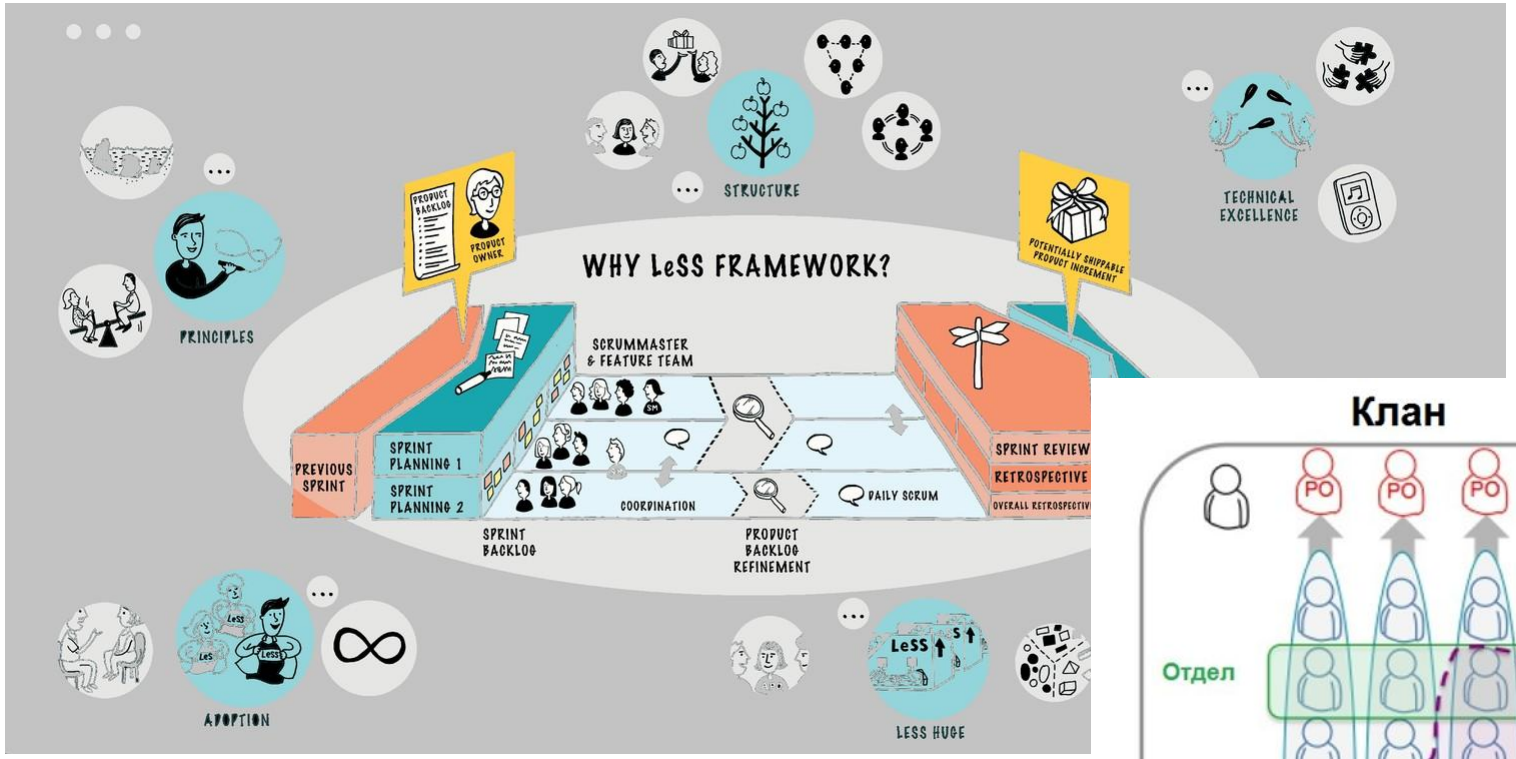


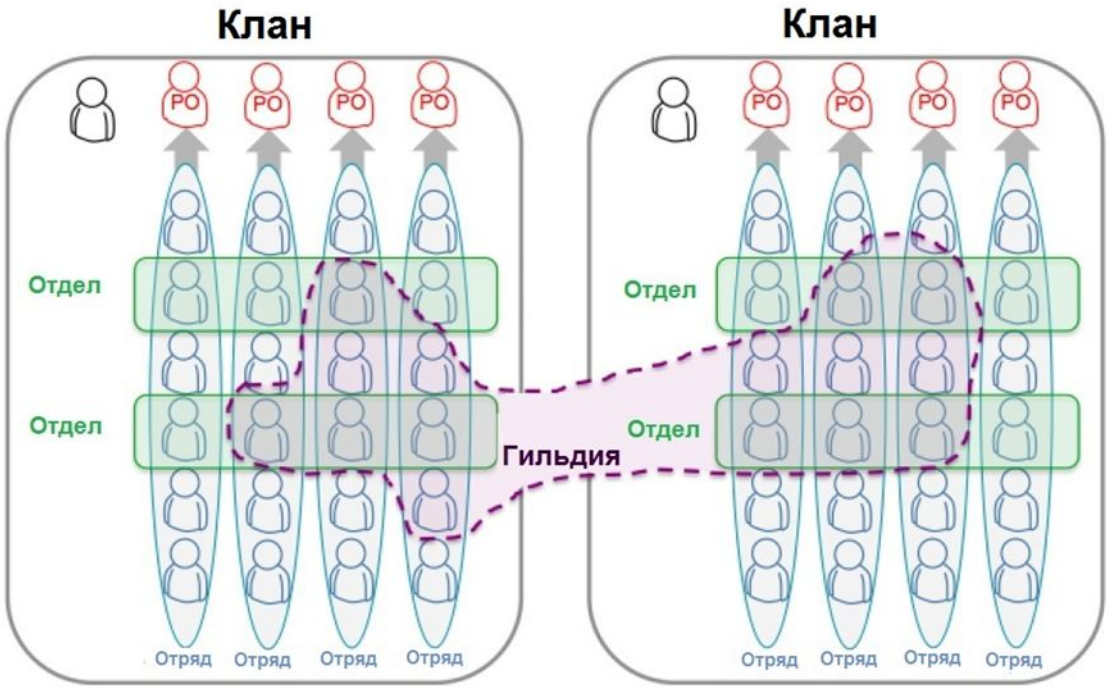
Легкий вариант – мини команды



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

Agile-фреймворки (в статье - рисунки)





РОСАТОМ

Северсталь

Достичь большего вместе

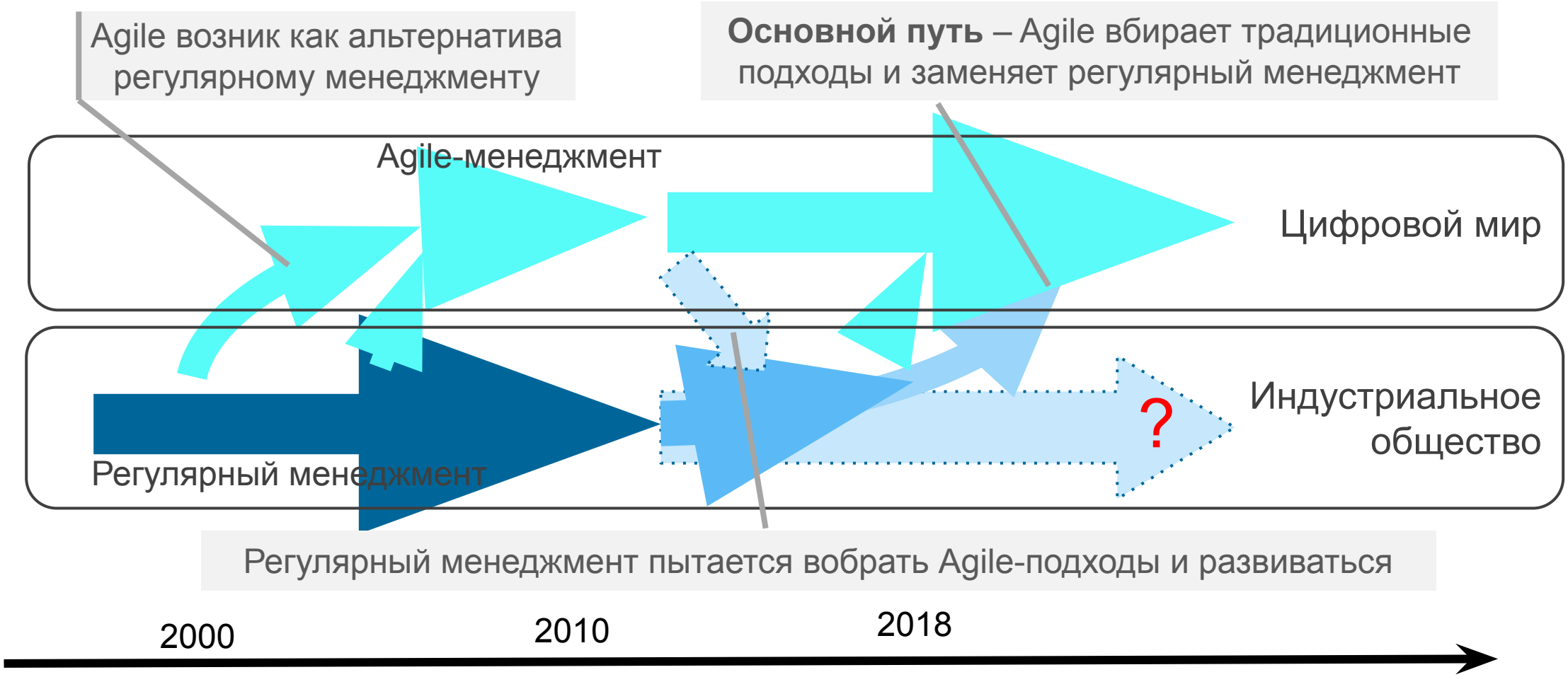
Центральный банк
Российской Федерации

ПЕНСИОННЫЙ ФОНД
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральная служба по
экологическому, технологическому
и атомному надзору

РОСТЕХНАДЗОР

Agile и регулярный менеджмент



Agile в школе

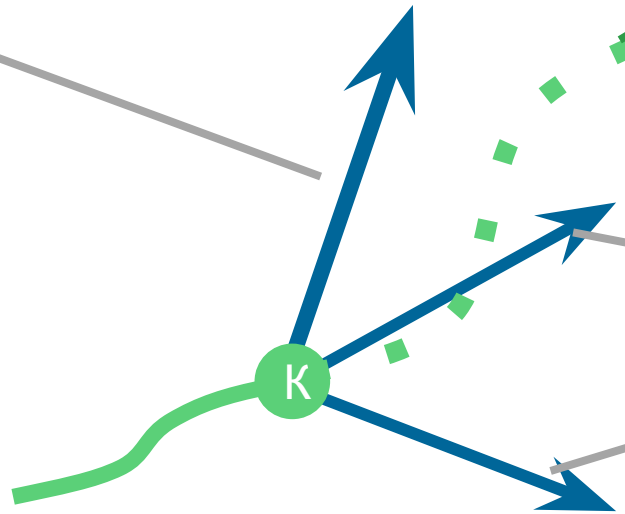
AgileDays-2018. Scrum-уроки.
Из выступления Павла Рабиновича

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

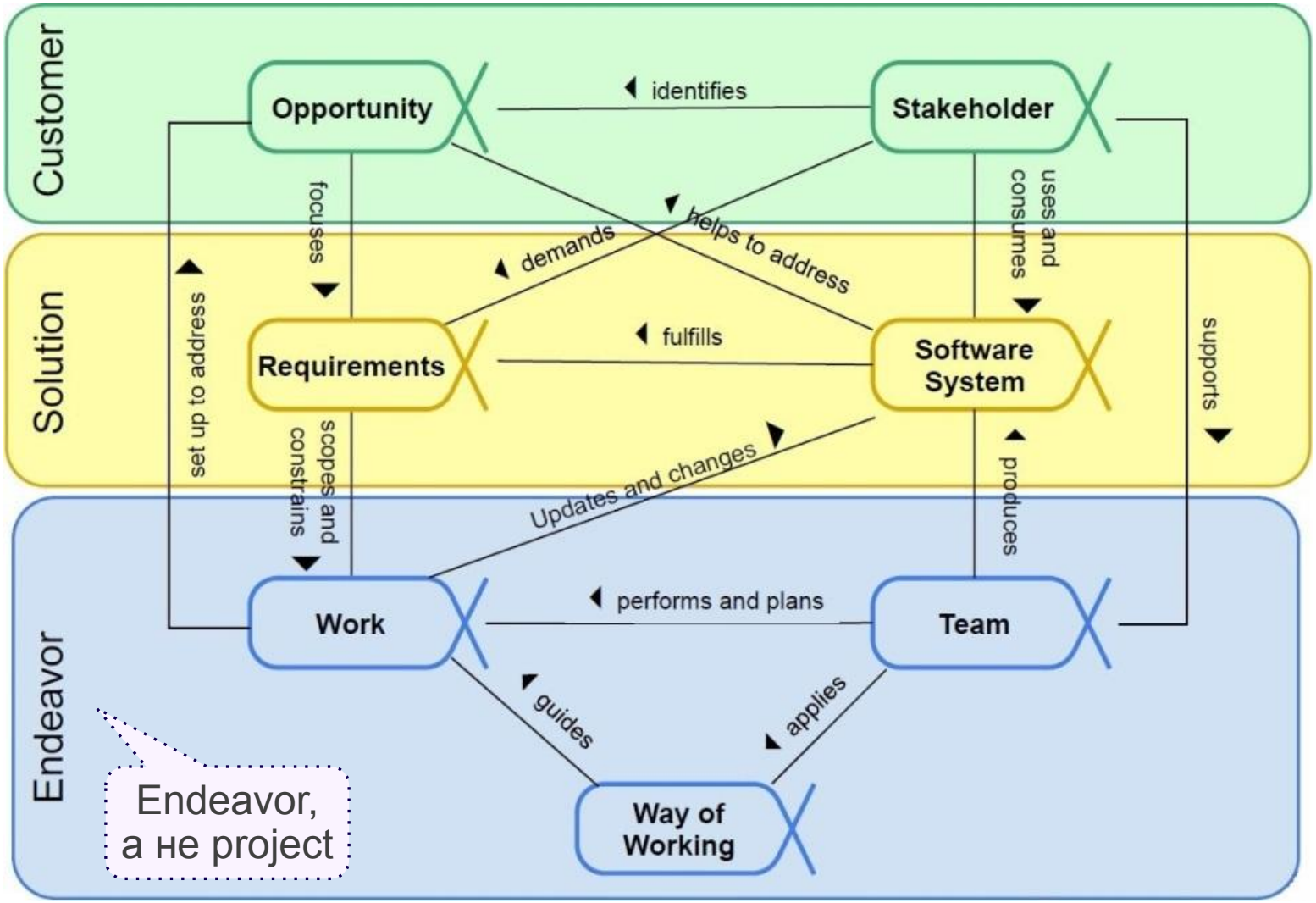
Организациям надо искать свою траекторию.
Учтите: чтобы измениться через **5-7** лет,
начинать путь надо уже через **1-2** года



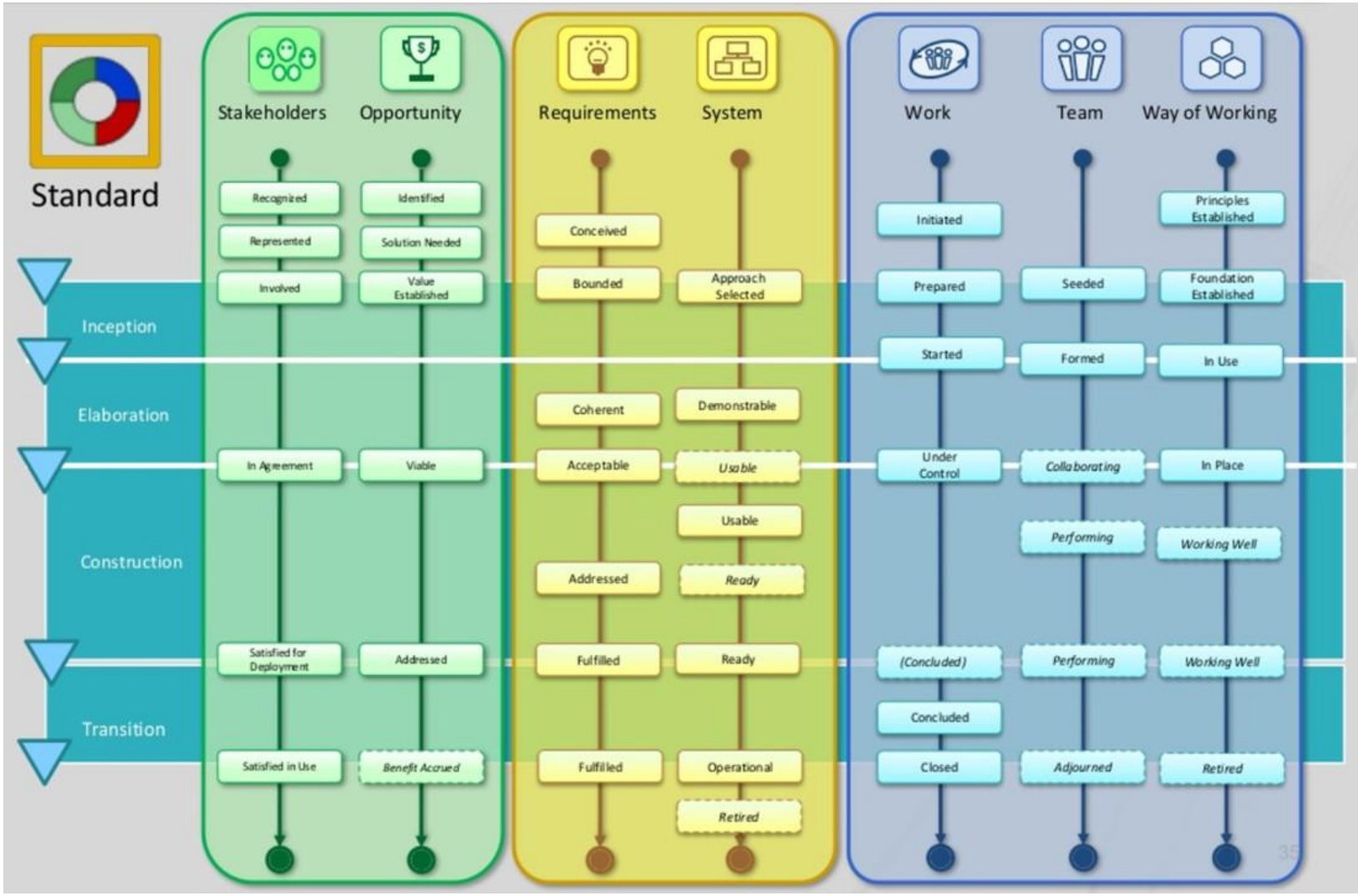
Цифровизация. Эффективная работа в цифровом мире:
то, что делали по регламентам – делает IT и роботы,
людям остается только **умственная и творческая работа**

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

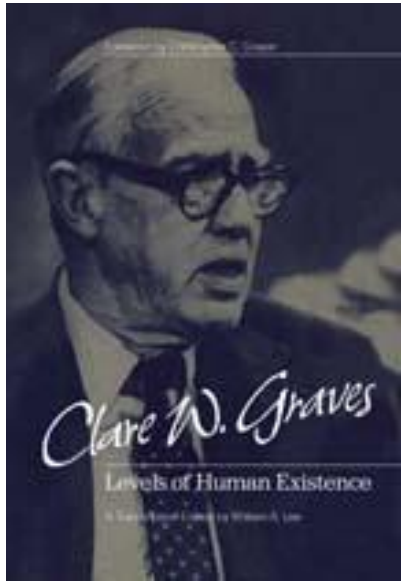
Альфы проекта – множество фокусов



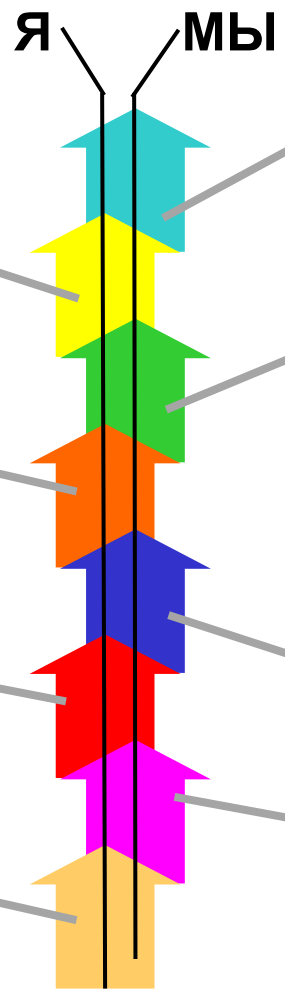
Каждая альфа живет собственной жизнью



Спиральная динамика



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



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

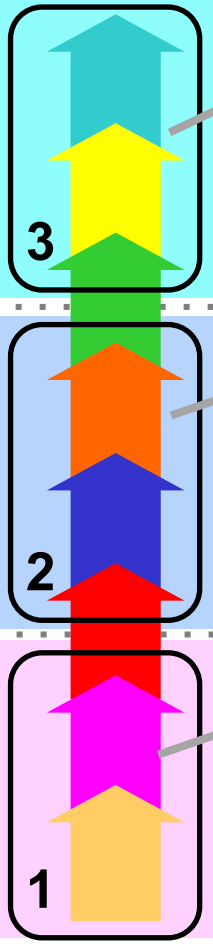
Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

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

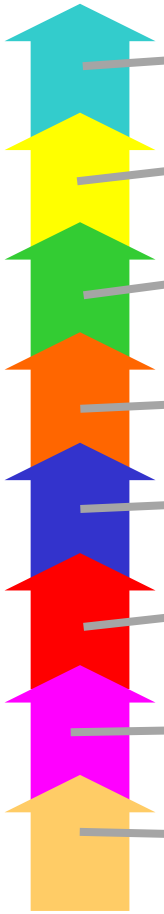


Цифровой мир третьей волны: организация – **эволюционирующий организм**. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация и счастье на работе. **Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам**

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**

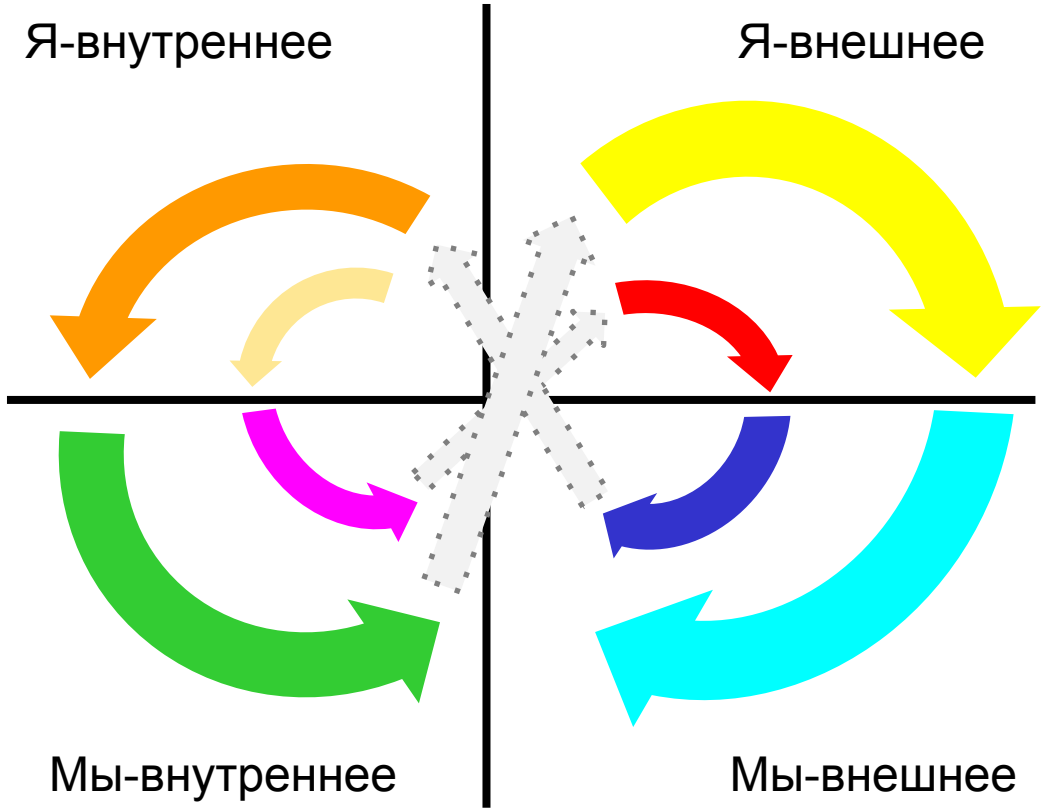
Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

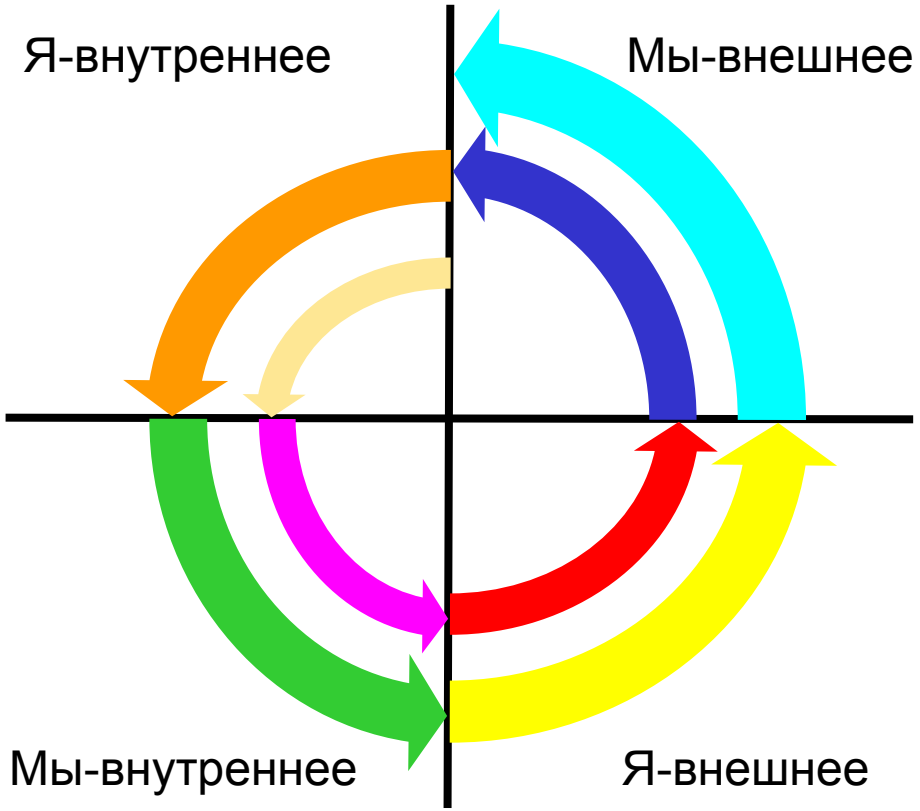
Протестировать релиз…



- Проверить с учетом ожиданий заказчика о том, как релиз изменит его жизнь
- Проверить в срок критичные кейсы и новый функционал
- Тестировать? А разве кто-то мог ошибиться? Ну, давайте все вместе…
- Проверить основной путь и стремные для сдачи нетривиальные кейсы
- Тестировать строго по регламенту, требуя выполнения постановки «до буквы»
- Героически искать ошибки «по площади» и радоваться каждой
- Спросить старшего, как принято тестировать и повторить как понял
- Потыкать что-нибудь и переживать за результат

Спиральная динамика в квадрантах Уилбера





Из моей статьи на портале Эрос и Космос
Спиральная динамика в квадрантах Уилбера

Новые качества на каждом уровне

?

Каждому человеку нужно собственное счастье,
поэтому счастья хватит на всех. Надо дополнять друг друга

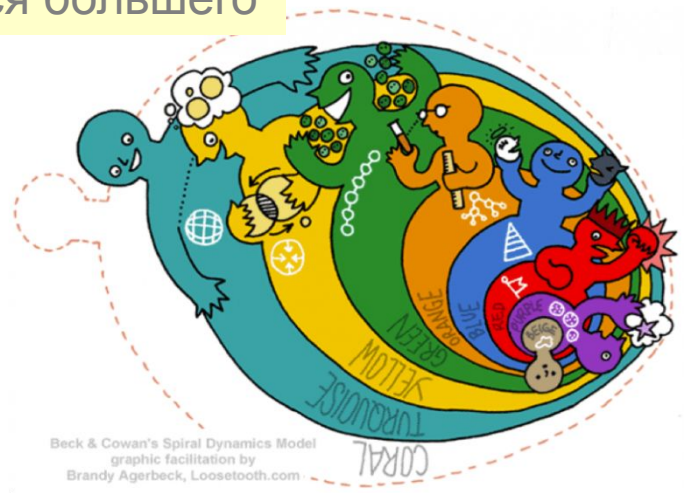
Мир глобален, а счастье каждого человека драгоценно

Мир дает возможности. Учитывая их, можно добиться большего

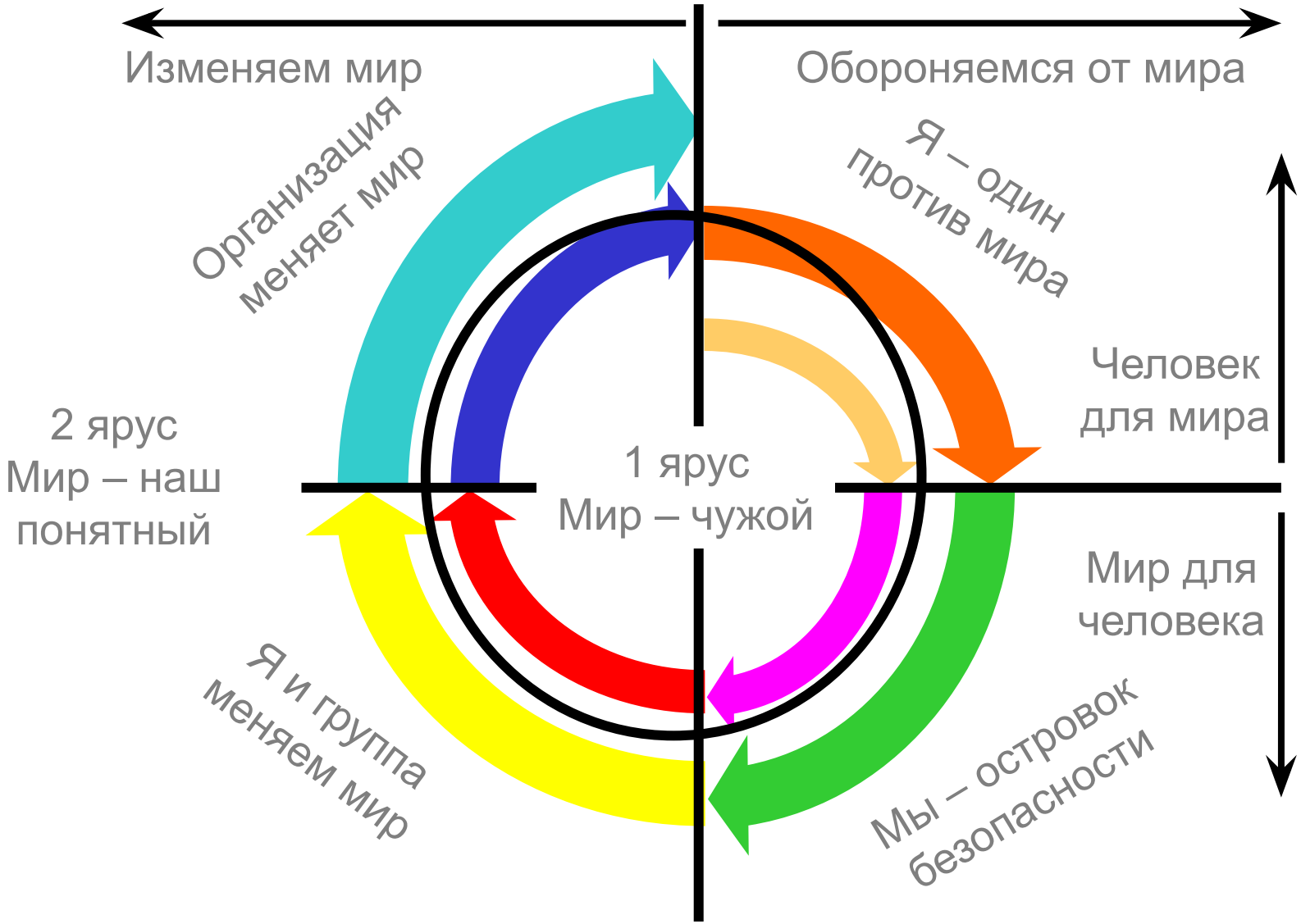
Организация – сила для изменения мира

Мир можно изменить силой

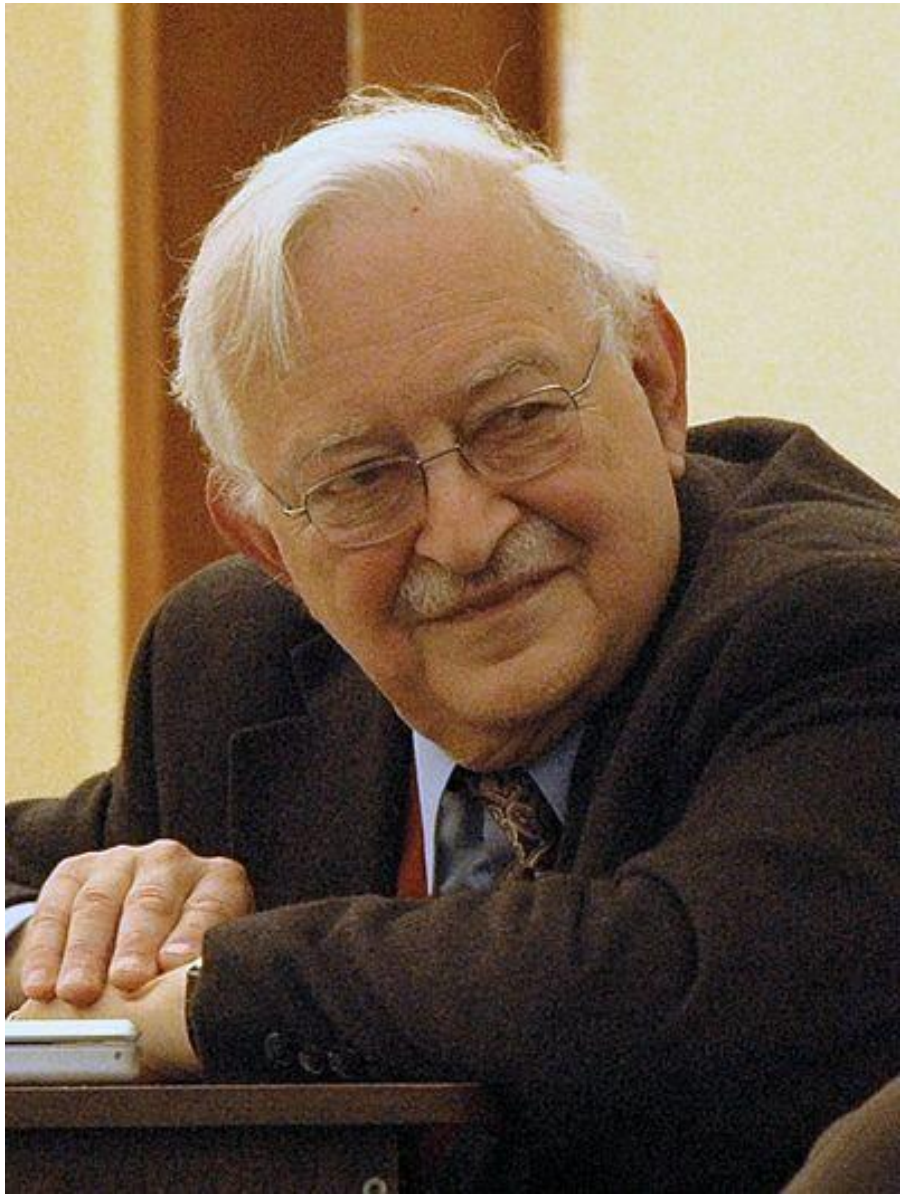
Действовать вместе лучше, чем в одиночку



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

Социализм-коммунизм

Социал-демократы

Свобода
Равенство
Братство

Либерализм

Менять чтобы ничего не менялось

Консерваторы

Консерваторы

Неоконсерваторы

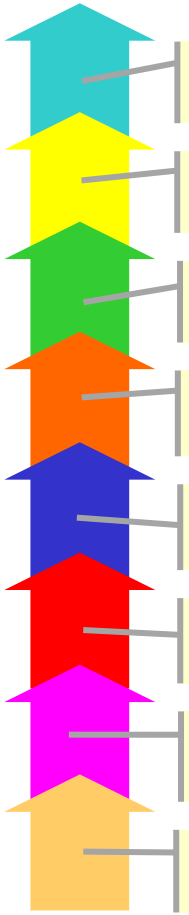
Вечный неизменный порядок

Практика социалистических государств

Коммунизм: теория и практика захвата власти

1789 1848 1917 1968 1989

Представления о семье на разных уровнях



- Размытие жестких границ и многообразие кооперацій
- Осознанная семья как часть жизненного пути, мега-проект «дети»
- Сексуальная революция, отказ от норм
- Сохранение синих правил, с использованием семьи в своих целях
- Семья – ячейка общества и должна быть организована для его блага
- Герой совершает подвиги, а верная женщина ждет его дома и поддерживает
- Поколенческая семья, живущая по традициям общины
- Найти спутника для любви и нежности в опасном мире

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

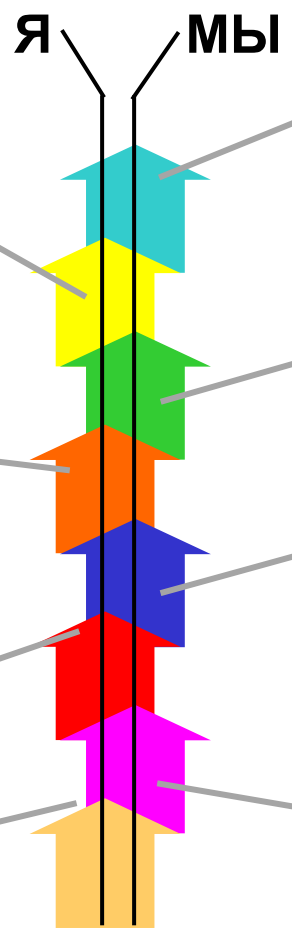
Счастье для города – что надо сделать

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

Оранжевый
Успешные предпринимательские проекты в конкретных областях

Красный
Лидер есть образ счастья. Двигаемся за ним!

Бежевый
Обеспечиваем безопасность.



Бирюзовый
Кооперация разномасштабных, эволюционирующих сообществ, организующих свою жизнь

Зеленый
Консенсус на пути к идеальному зеленому городу счастливых жителей

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

Фиолетовый
Поддерживаем правильные традиции

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

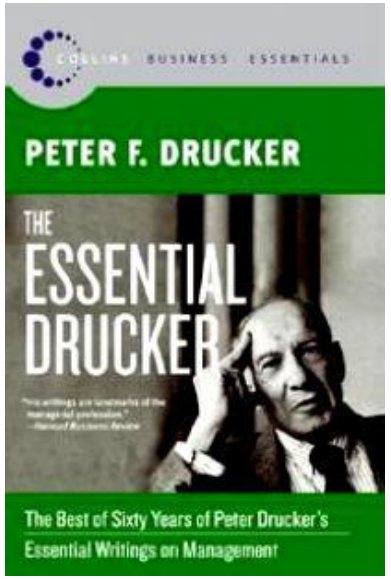
Регулярный менеджмент:
синий, оранжевый, красный, и немного зеленого

Ценности топов определяют уровень организации. Получаются разные паззлы

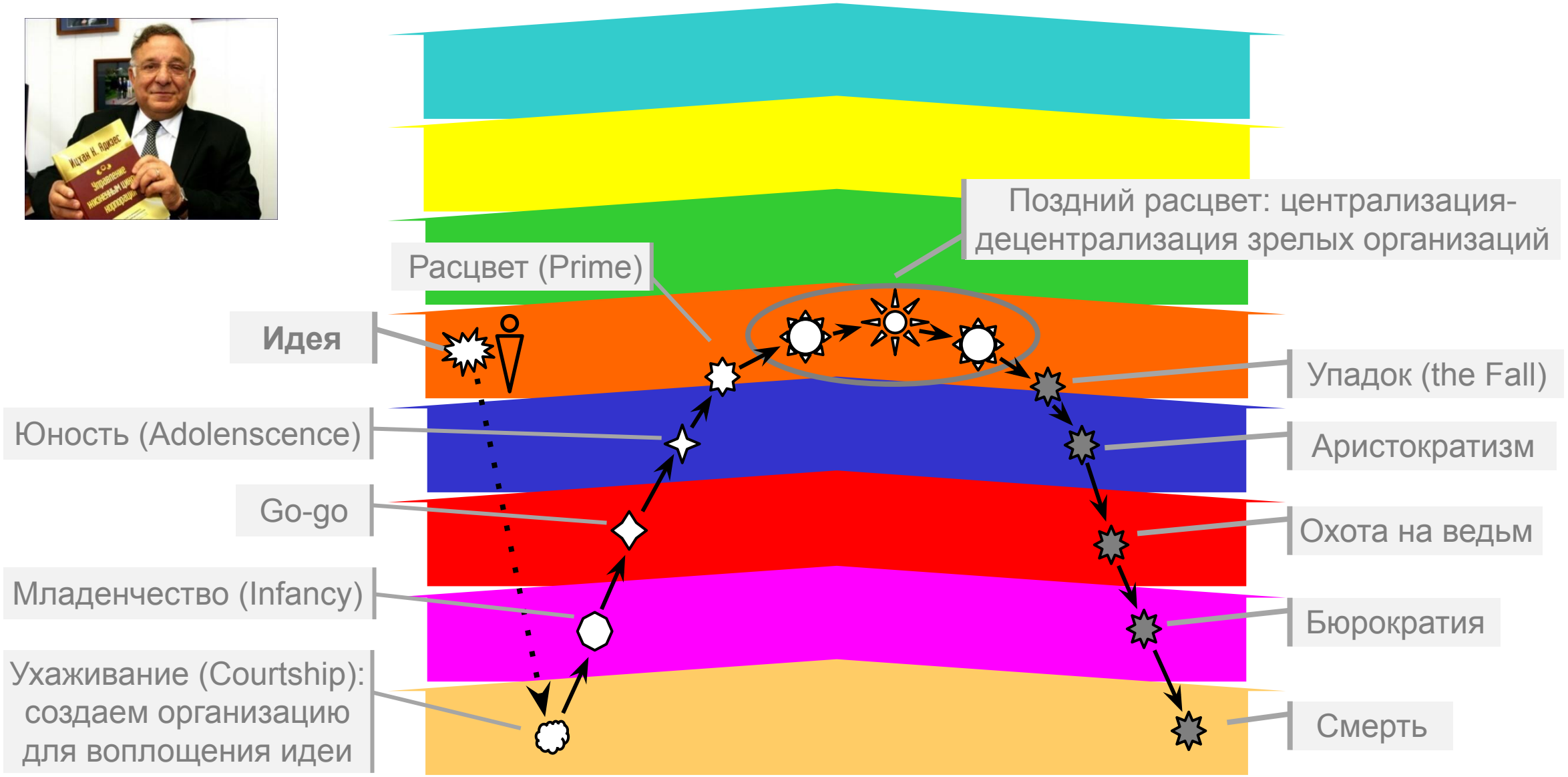
Предприниматель должен видеть возможности, использовать, выигрывать

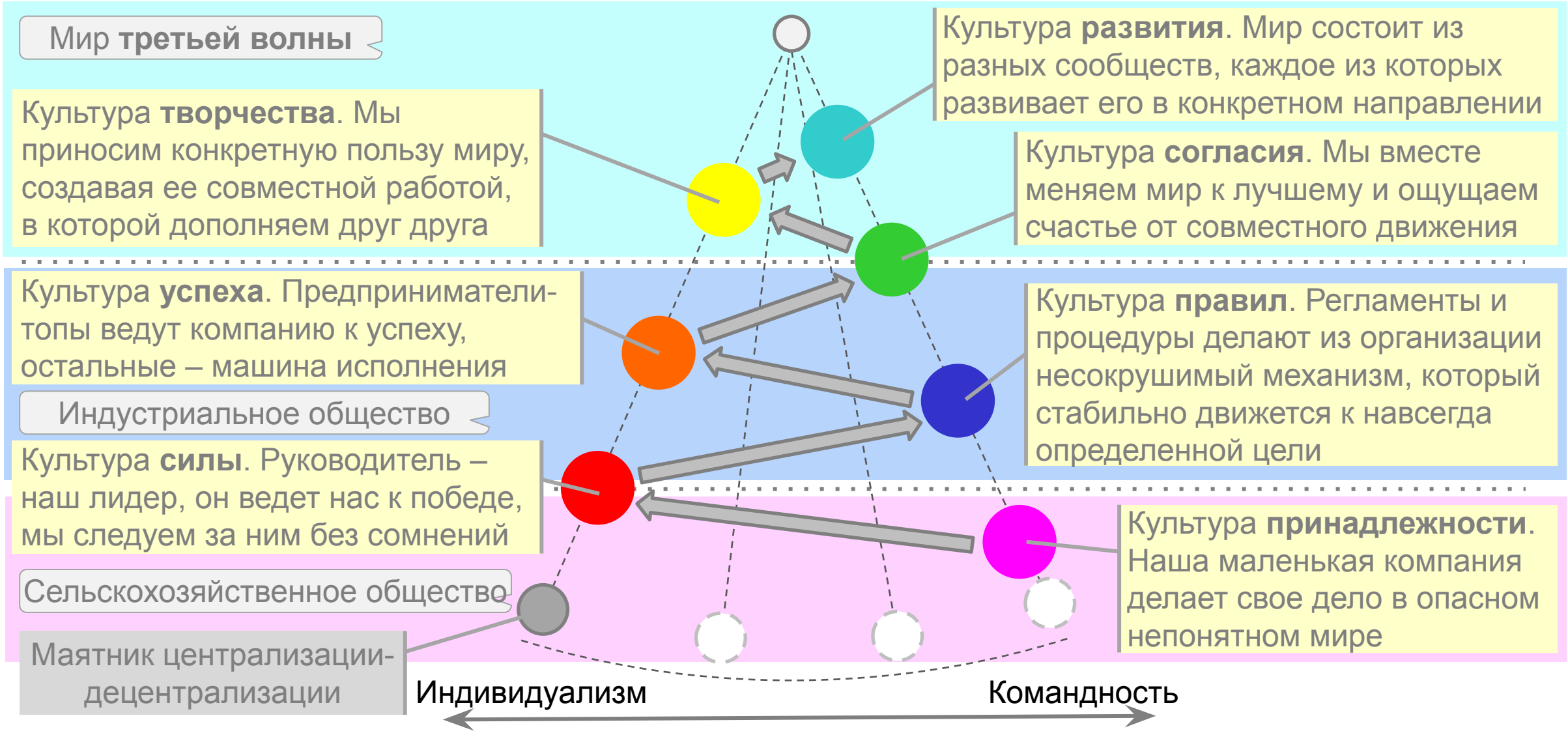
Организация – исполняющий механизм, который движется к цели

Лидер направляет и организует движение своей волей

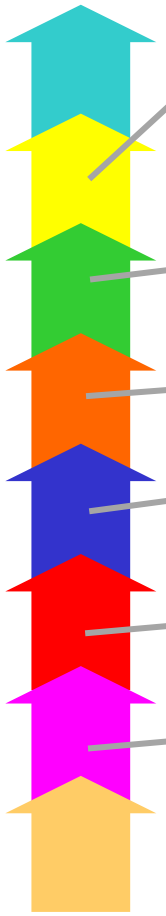


Ицхак К. Адизес
Управление
жизненным циклом
корпорации


Поздний расцвет: централизация-децентрализация зрелых организаций
Расцвет (Prime)
Идея
Упадок (the Fall)
Юность (Adolenscence)
Аристократизм
Go-go
Охота на ведьм
Младенчество (Infancy)
Бюрократия
Ухаживание (Courtship): создаем организацию для воплощения идеи
Смерть


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



Видеть и **достигать возможности**, **устранять препятствия**

Совместное движение – хорошо, но **не гарантирует результата**

Действовать совместно и в консенсусе, не причинить несчастья

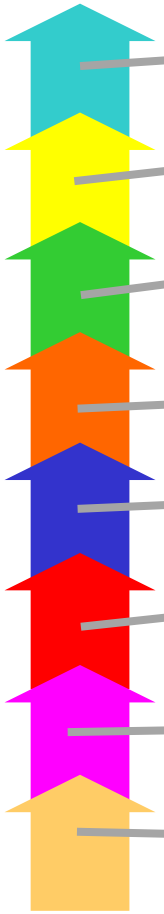
Достигнуть результата, придумав способ – **accountability**

Правильно выполнять предписанные действия на своем месте – **responsibility**

Победить, воплотить свой замысел, невзирая на обстоятельства

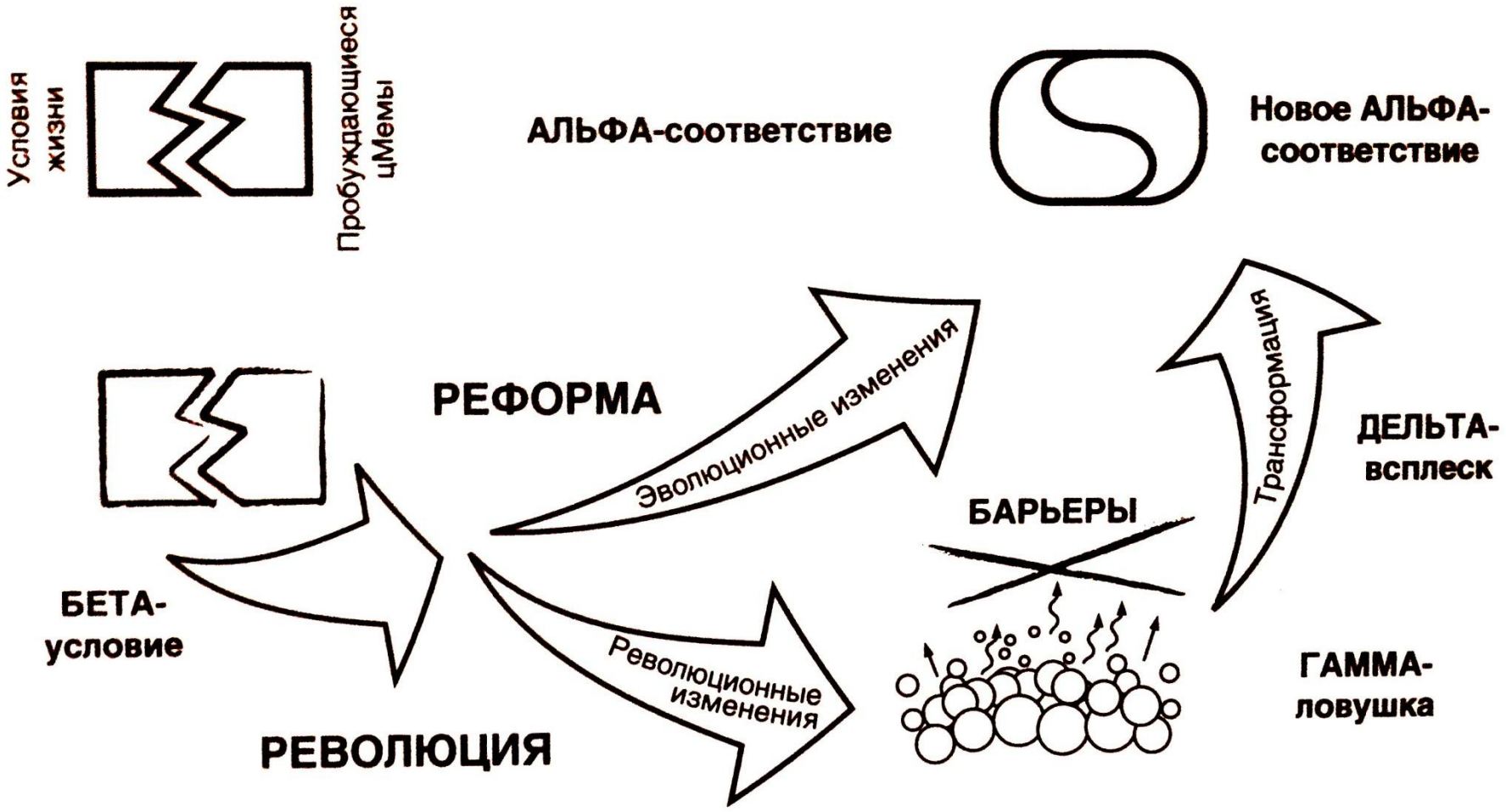
Делать привычные действия, не разгневав начальство

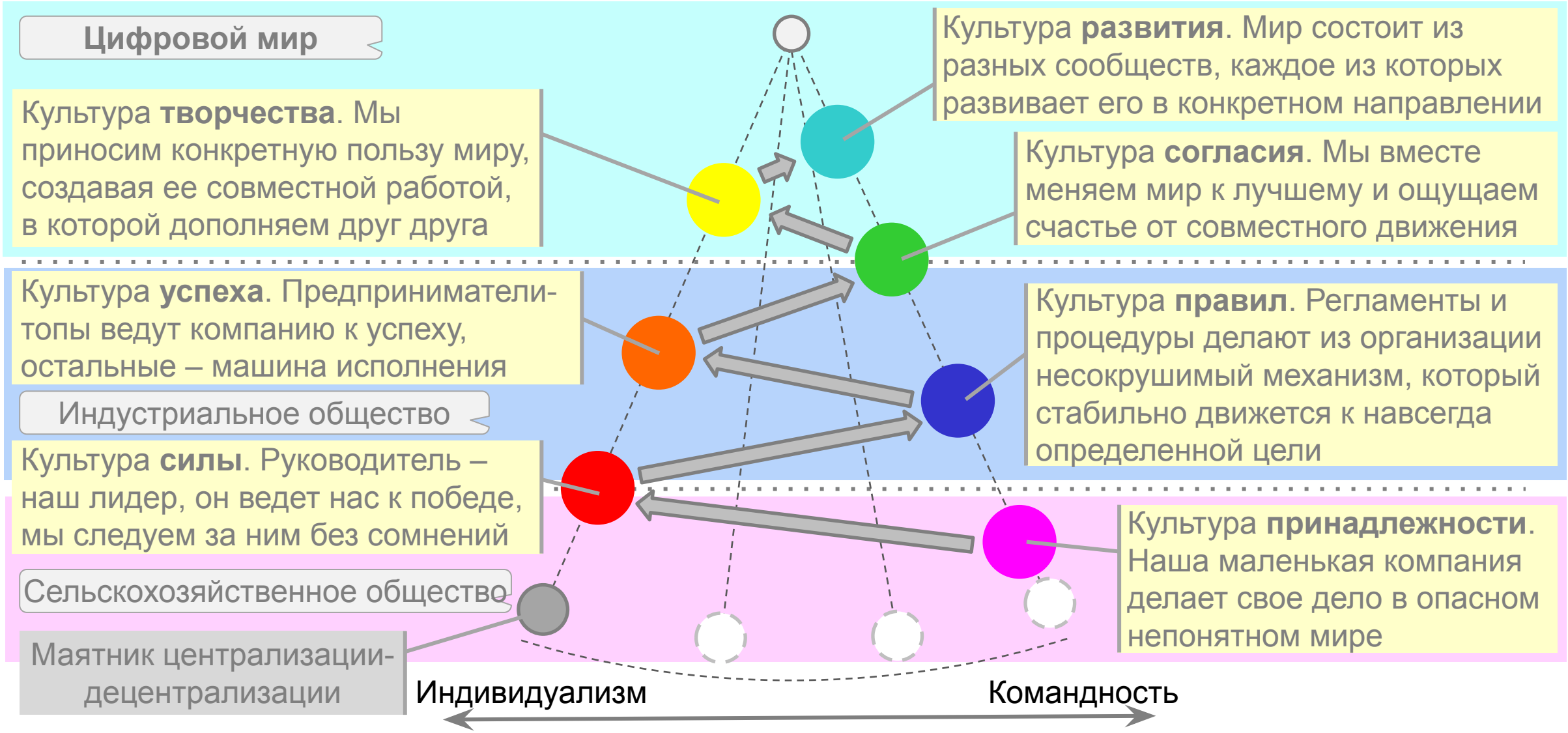
Написать предложение заказчику



- Совместно с заказчиком придумать решение его бизнес-проблем
- Выделить MVP, решающий проблемы заказчика
- Фокус – на устную передачу смыслов, а не на формальный документ
- Согласовать простую реализацию, передав при этом будущие проблемы заказчику
- Написать, скурпулезно соблюдая форму, и пройти утверждение по всем правилам
- Написать предложение «как я вижу», игнорируя образцы, и сразу пустить в работу
- Воспроизвести образец от старшего товарища, отдать ему на утверждение
- Написать по первому попавшемуся образцу, переживая за результат

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
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

Культура	Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность
Принадлеж-ности	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

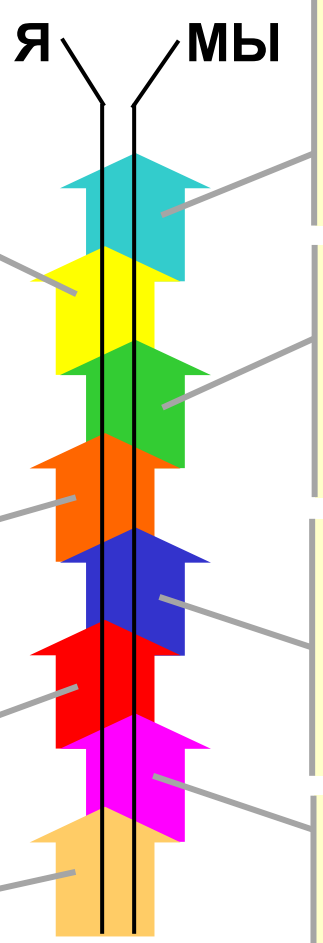
Справедливость: разделение рисков и успеха

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



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

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

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

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

Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски
я польза, ет ай	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе как можем
звольно т лидер	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
ия – троить о-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
нить ыль	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
льно ить мир шему	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
ести етную у людям	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

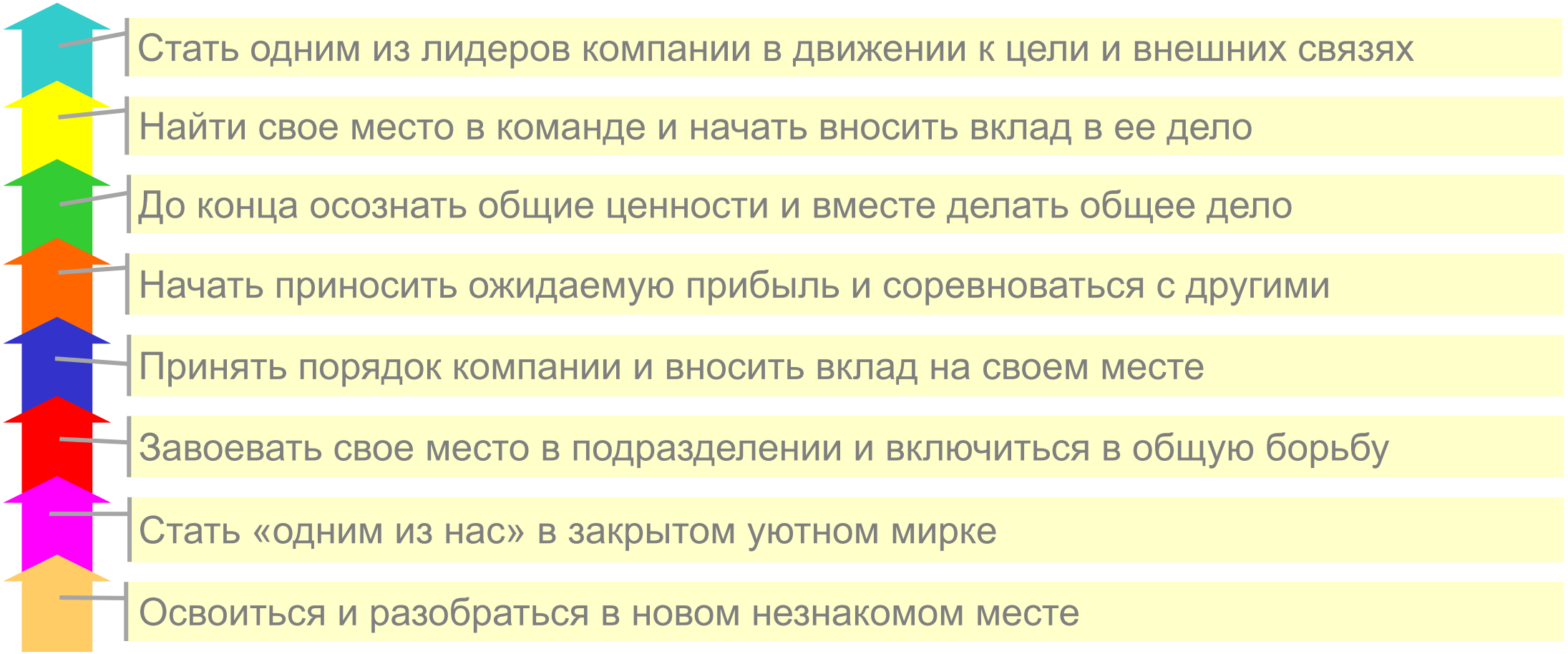
Дуглас МакГрегор **1960**-е: два типа людей с разной мотивацией
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот

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.

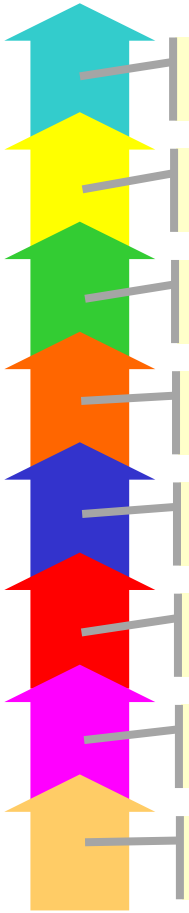
	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски	Во
ва,	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе как можем	Мы – с живем мире
о р	Победить, несмотря на обстоятельства	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 з побежд
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
ир	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
им	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

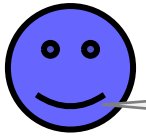


- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
- Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
- Проект стал частью большого общего дела
- Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
- В соответствии с процедурами и регламентами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

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все…

Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний…

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



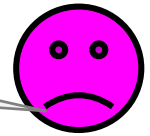
Замечаний – много. Разбираемся, что доработки, а что мы не сделали..

Конструктивное взаимодействие при совпадении культур

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все…

Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний…

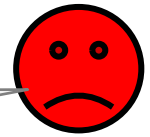
Какая программа испытаний, у вас еще столько не сделано?

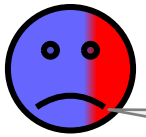


У нас все сделано по требованиям, а остальное – дополнительно

Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний…

Вы хотите сдать свою недоделанную работу? Не выйдет!





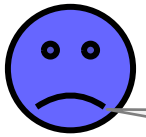
Почему он возмущается и давит, все сделано по ТЗ? Эскалирую по правилам!

Культуры предыдущих уровни понятны,
и для них выработаны способы взаимодействия

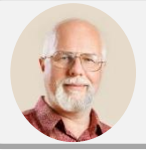
Мы сдаем проект заказчику, сделано не все…

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…

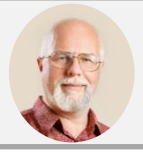
Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

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…

Да, надо подвести итог и протоколом оформить рабочие договоренности…

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

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

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.

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

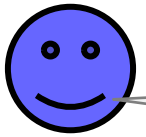
ОК!

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?

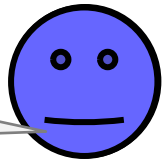


Заказчик ссылается на неформальную переписку, он думал, все это сделают…

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!

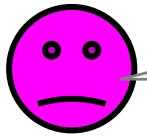
Продажи – искусство! Но есть правила общения, правила бонусов менеджерам и приемы для продаж. Вы о чем спрашиваете?

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)

Clip slide

Встреча по управлению

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

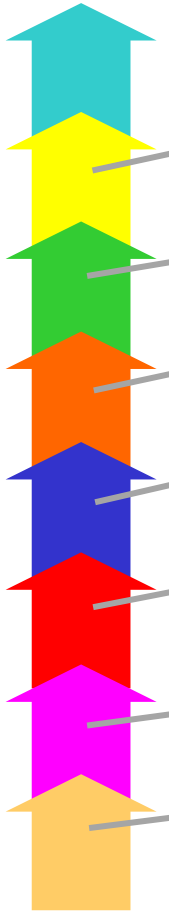
Результаты:
- Определения ролей
- Регламенты

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



Конфликт решается участниками, действующими из общих целей

Конфликт невозможен, так как решения принимаются только консенсусом

Выгодный тебе компромисс как результат силы, хитрости и знания мира

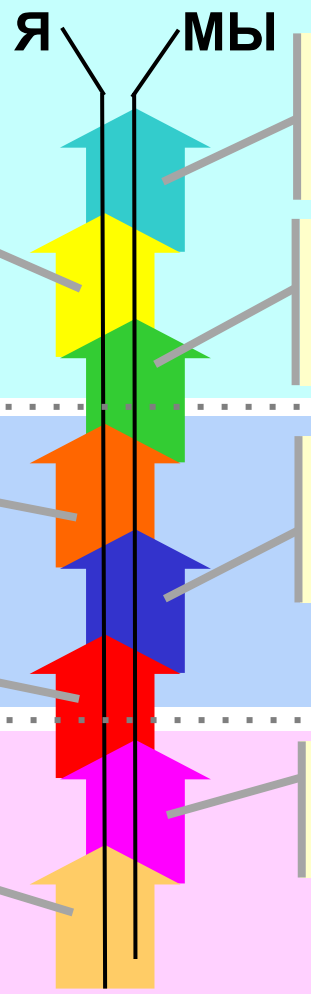
Конфликт решает начальник по иерархии там, где отсутствует регламент

Конфликт решается силой в поединке или с привлечением союзников

Конфликт решает старейшина – носитель традиции

Конфликты – на выживание

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



Цифровой мир

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

Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

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

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

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

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

Индустриальное общество

Бежевый. Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

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

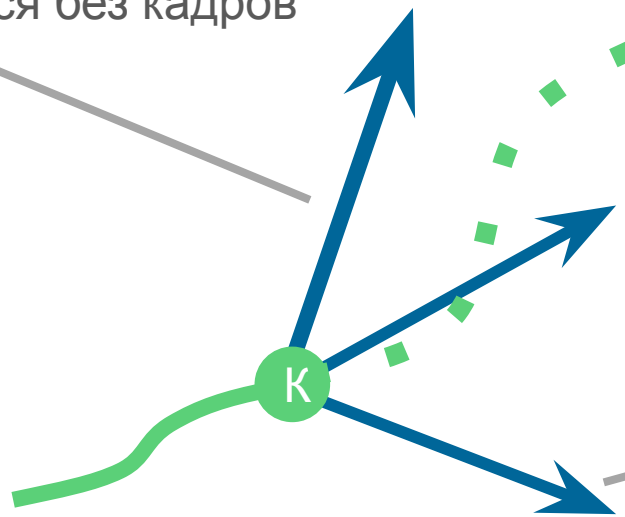
Сельскохозяйственное общество

Цифровой мир несет три основных вызова

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

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

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 IT и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** и это требует новых конструкций управления

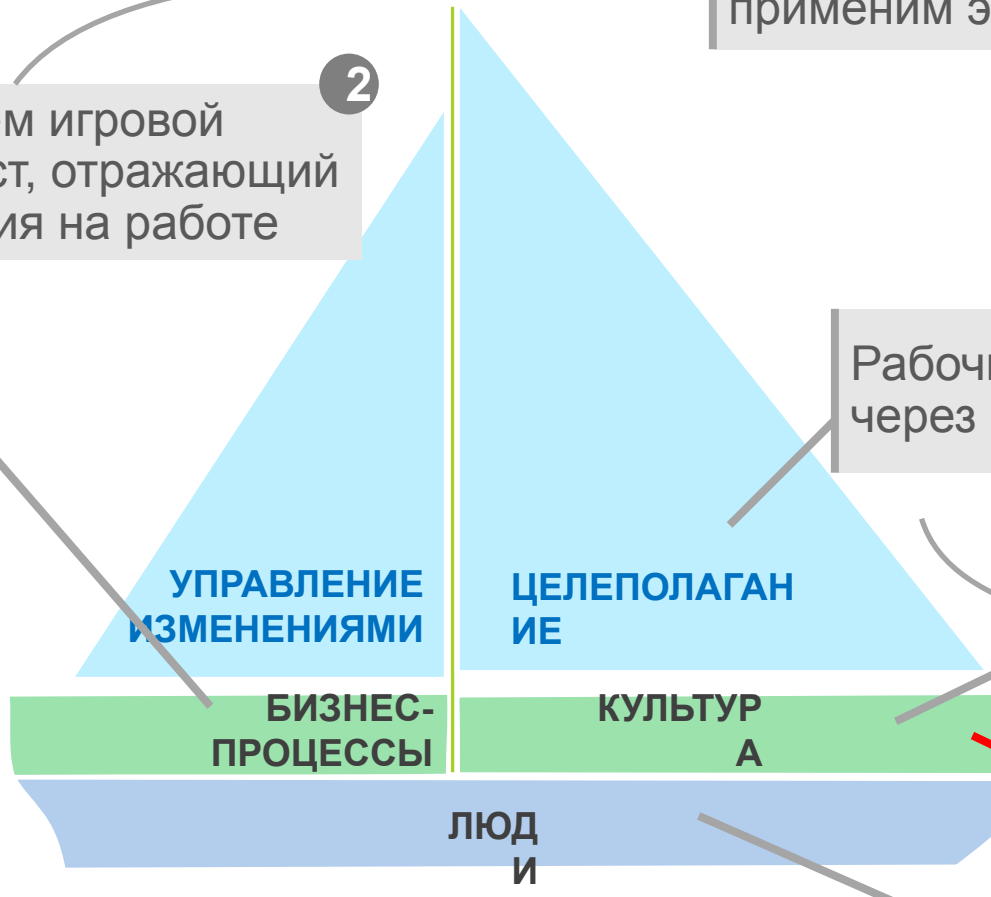
Business Agility как ответ компаний на высокую динамику изменений в **VUCA**-мире. Регламенты и правила не успевают меняться

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

Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии 1

Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе 2



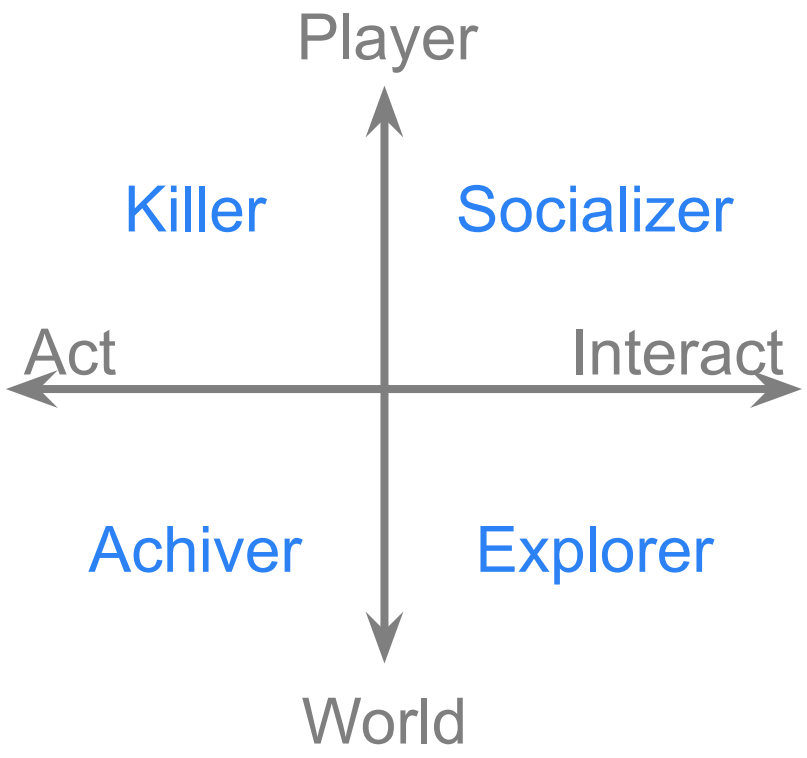
Рабочие цели преобразуются в игровые через метафору игры 4

Профит: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией 5

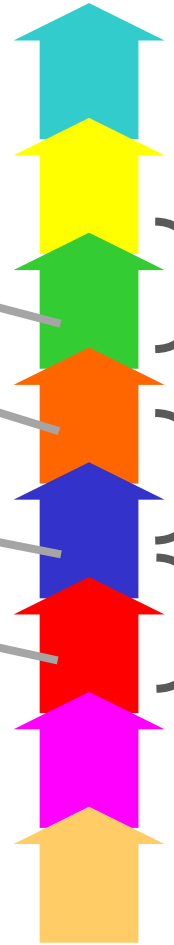
Проблема: люди хотят фан и драйв на работе, а не только деньги

Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты 3

Модель Бартла



Игрофикация на модели Спиральной динамики



Socializer

Achiever

Explorer

Killer

Игроки модели Бартла – из индустриального общества

Представление в игровом контексте многоплановых целей и деятельности фирмы с предоставлением возможности сотруднику найти свое место

Вовлечение в скучную работу по устранению недостатков продукта через представление задач как помощь конкретным пользователям

Соревнование команд через метафору совместного построения нового мира для жизни

Мобилизация в период пиковой нагрузки через метафору сражения, защиты от нападения

Конкретные игры **разрабатываются для компаний** и соответствуют их уровню

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

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**

Восприятие Agile – акценты разных уровней

Сочетание фокусов результативности, самоуправления и ценностей, на базе которых все это построено

Акцент на ценности, объединение вокруг которых позволяет нести пользу миру, на консенсус и демократию, право быть самим собой

Ценности используются как мотивация команды, к ним идет апелляция.
Но на уровне практики компании возникает много оговорок…

Акцент на процедуры, ритуалы и правила, необходимость дисциплины. Примеры диалектов Agile для корпораций от Microsoft и disciplined agile IBM

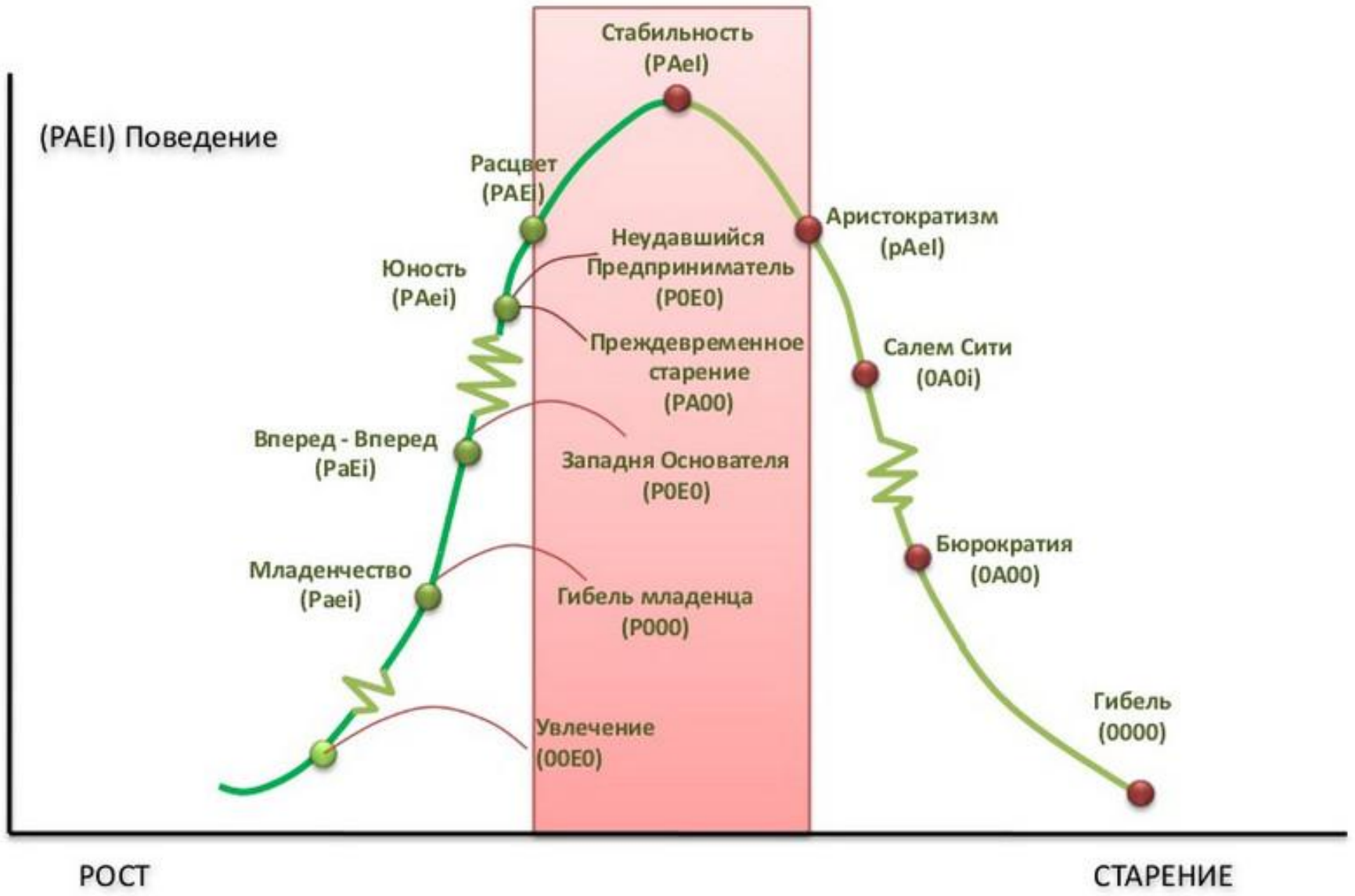
Акцент на Agile-коуча, лидера изменений в компании, который ведет команды за собой

Акцент на ценности, которые объединяют команду и создают в ней особую атмосферу совместной работы

Фокус на опасности изменений. А вдруг это просто очередной способ потребовать больше работы за ту же зарплату или другие угрозы для сотрудников

KMM 1.1 Culture

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**

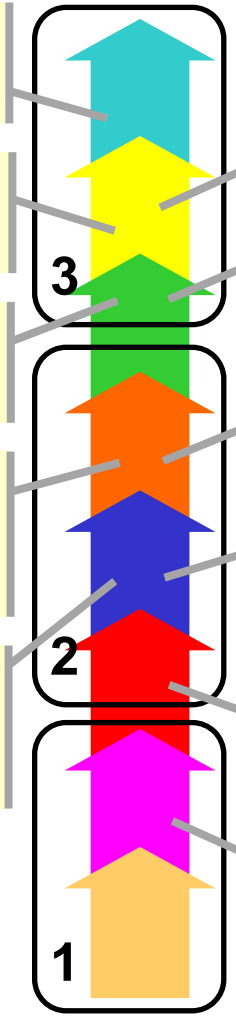
Scrum обеспечил **результативность самоорганизующихся команд**

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

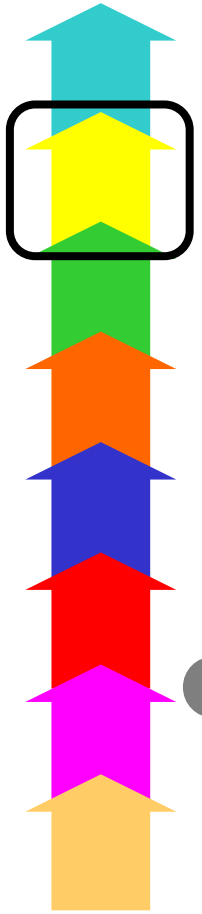
Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

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

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

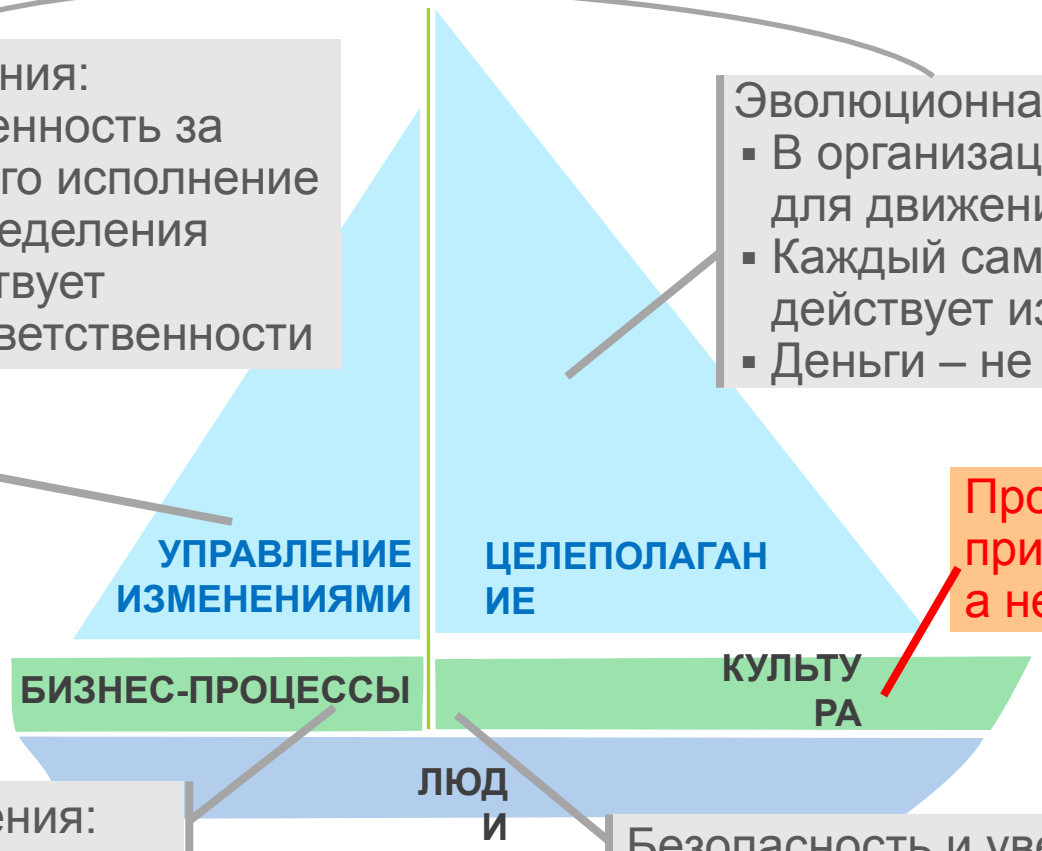
Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

Конструкция бирюзовых организаций



2 Принципы самоуправления:
- Объединена ответственность за принятие решения и его исполнение
- Единого центра распределения полномочий не существует
- Принцип всеобщей ответственности

1 Эволюционная цель
- В организацию объединяются люди для движения к общей цели
- Каждый сам интерпретирует цель и действует из своего понимания
- Деньги – не цель, а ограничение



Проблема: люди хотят приносить пользу миру, а не работать «как винтики»

3 Механизмы самоуправления:
- Процедуры принятия решений на основе внутреннего консультирования
- Процедуры инициации и разрешения конфликтов

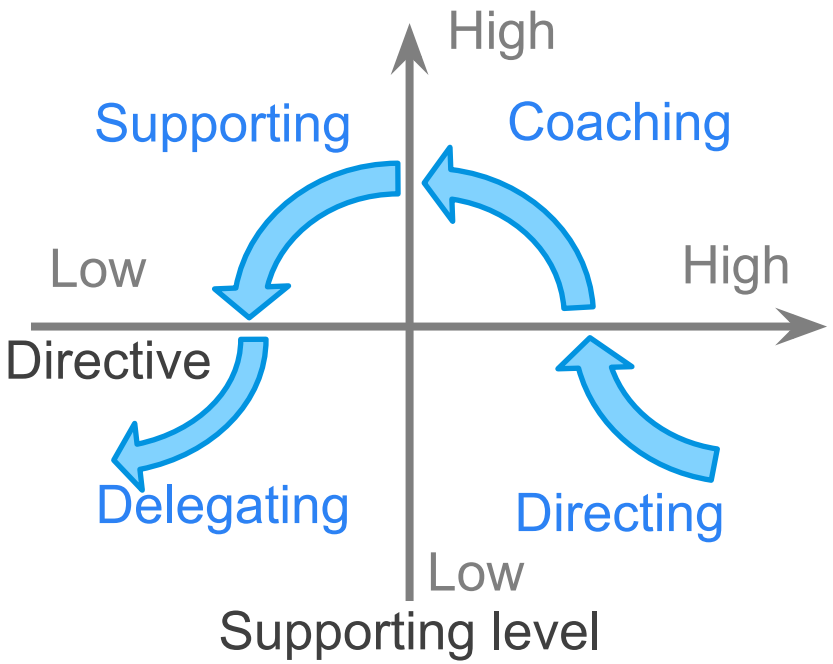
4 Безопасность и уверенность сотрудников:
- Билль о правах и обязанностях
- Принципы взаимного уважения
- Целостность сотрудника в компании – свобода быть собой на рабочем месте

Статьи после серии

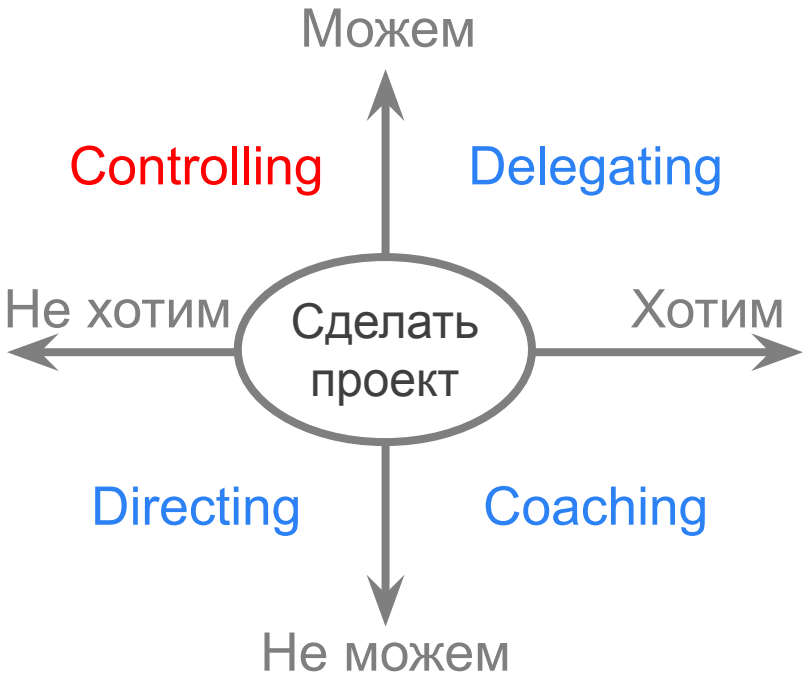
Directing – Coaching – Delegating…

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model

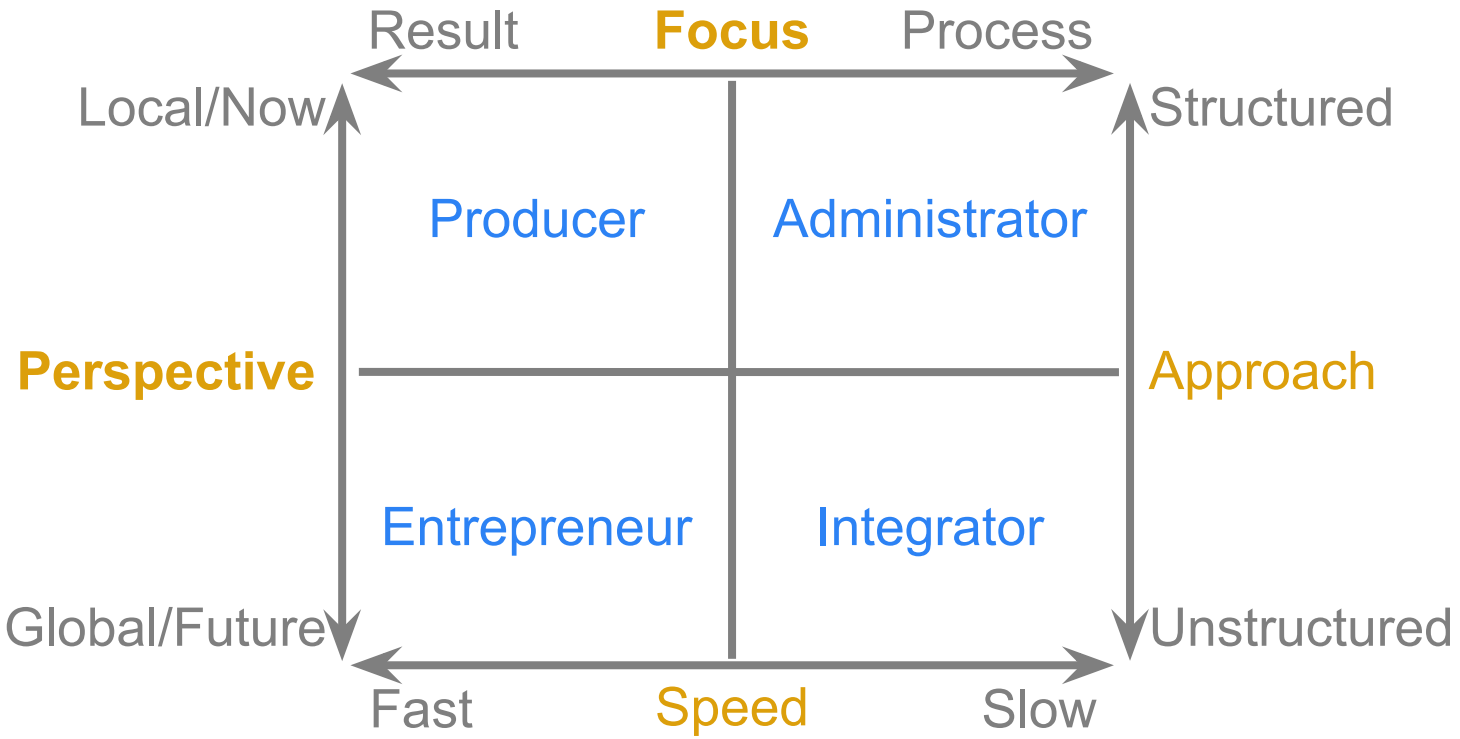
Версия-1



Версия-2



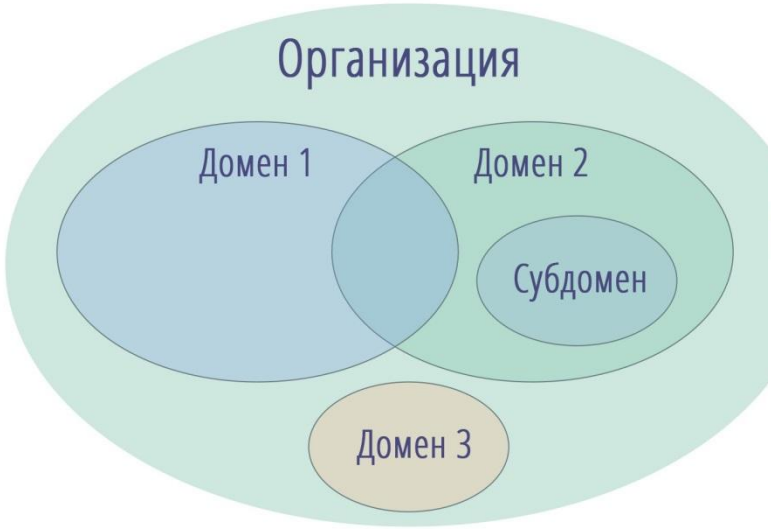
Стили руководства Адизеса

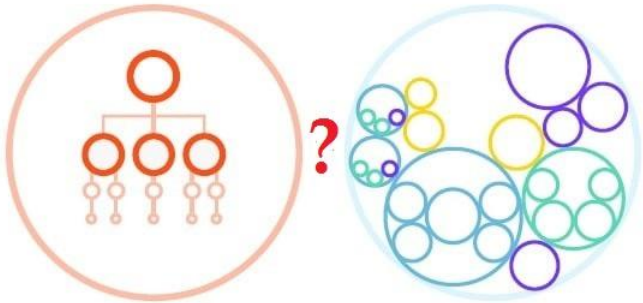


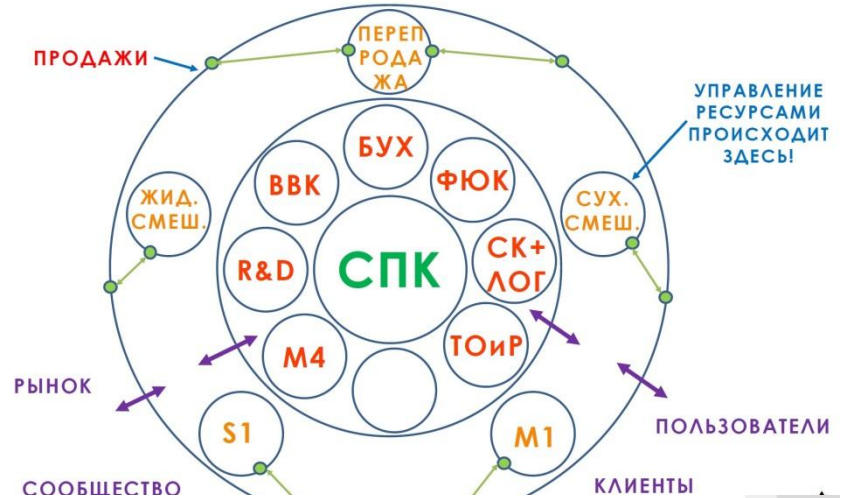
Схему рисуют с разными осями.
Это – с официального сайта Adizes Institute https://adizes.com/management_styles/

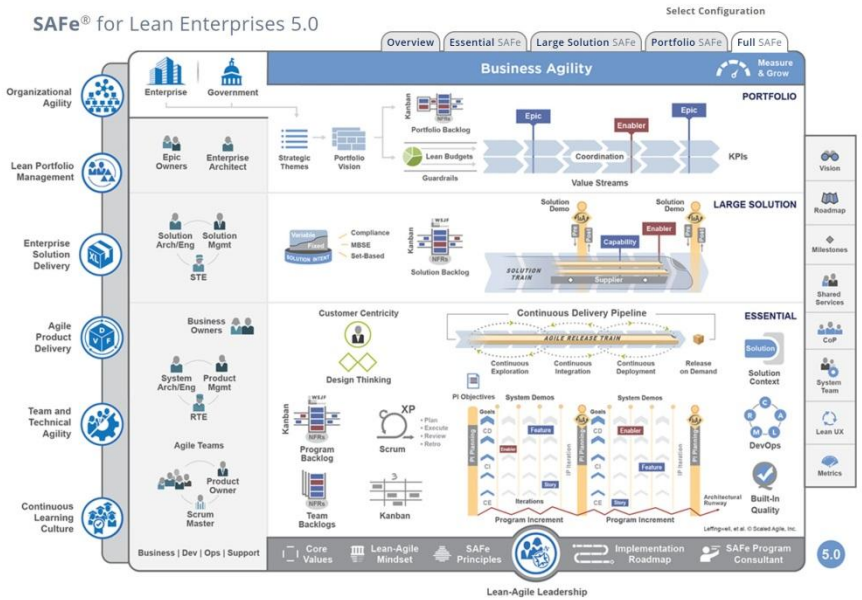
Иерархии или Самоорганизация

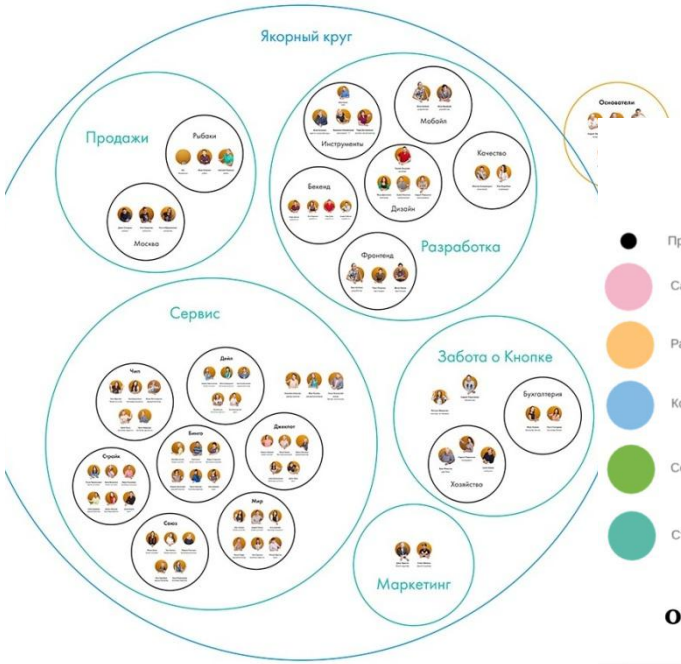
В статье – эти картинки + Spotify

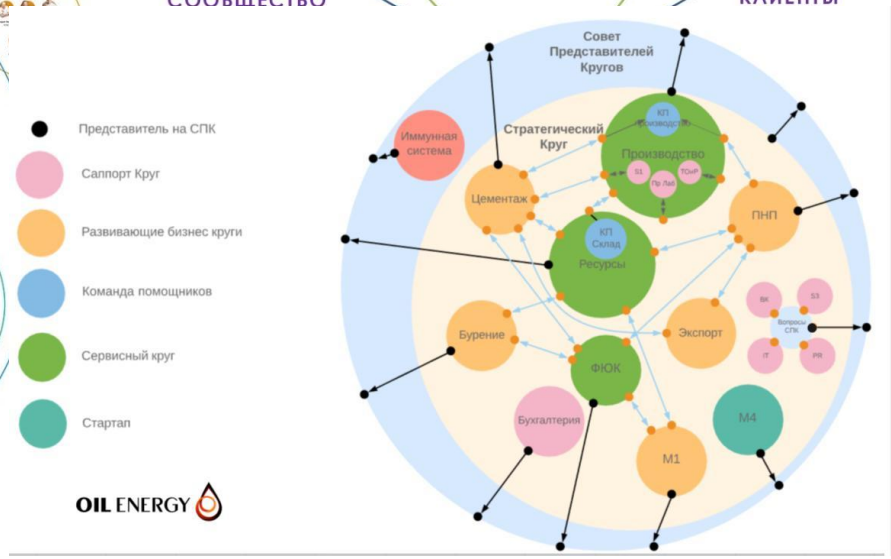
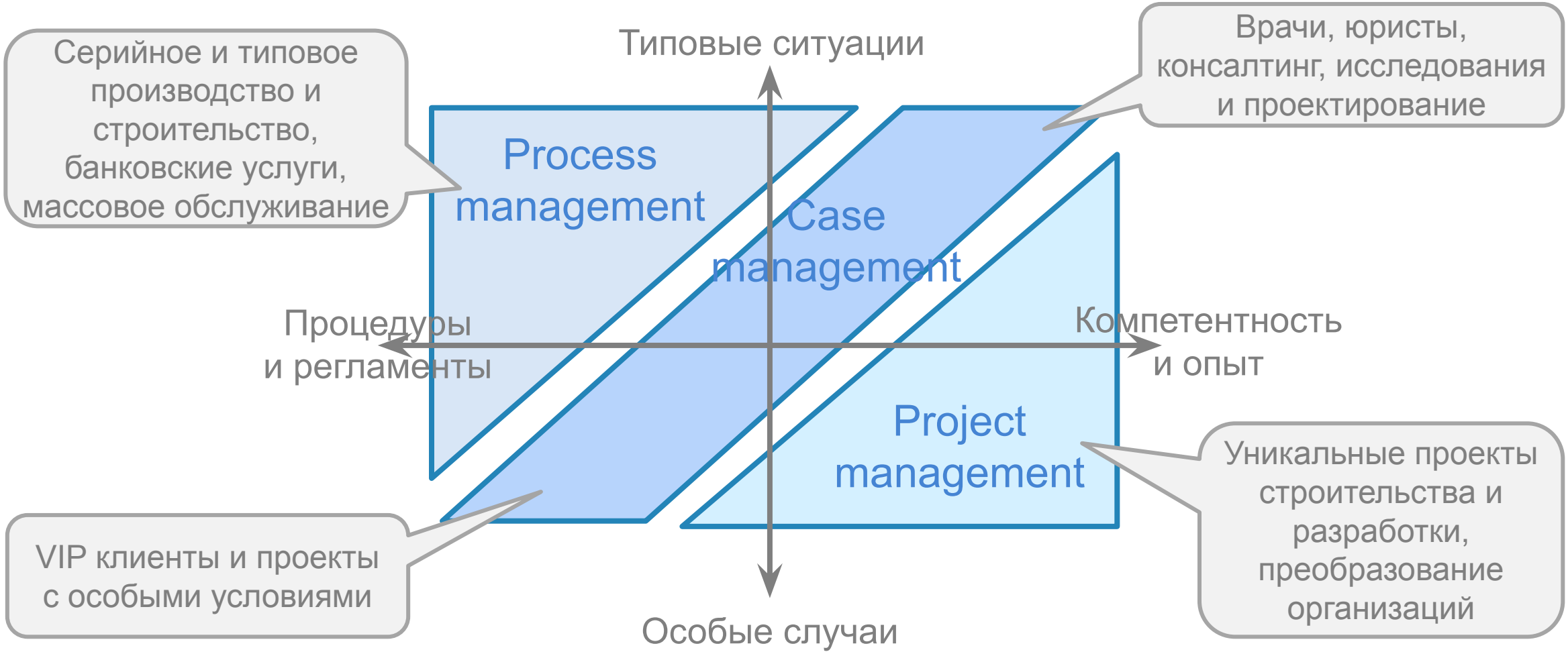












Виды менеджмента