

MANAGEMENT 3.0

CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

Czy da się szefować bez szefów?

Jakub Bażela



Kogo mamy na widowni?

- Kto z Was jest *szefem* (ma na wizytówce „dyrektor”, „kierownik”, „Head of...”?)
- Kto oficjalnie nie jest, ale i tak zarządza czyjąś pracą?
- A kto zarządza swoją pracą?

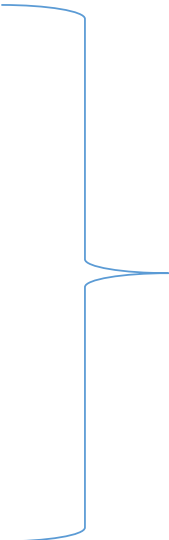
A co dla Was znaczy „zarządzanie”?

Sztuka? Nauka? Inżynieria? Wszystko na raz?

Kiedy dzieje się „zarządzanie”?

Henri Fayol twierdził, że wtedy gdy:

1. Planujesz
2. Organizujesz
3. Kierujesz
4. Koordynujesz
5. Kontrolujesz

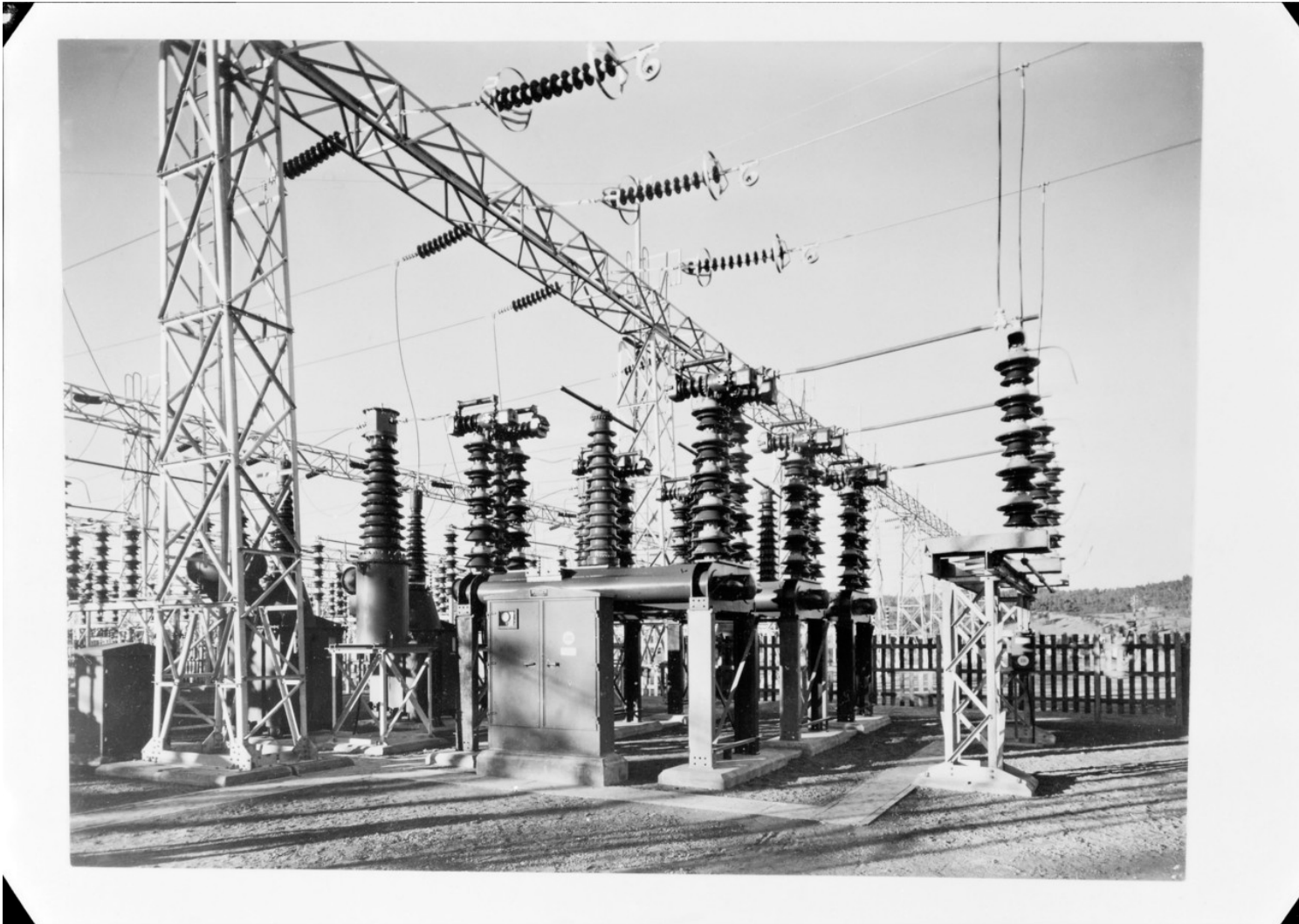


5 klasycznych
funkcji
zarządzania

Tradycyjne pytania zarządzania:

- Jak zwiększyć efektywność?
- Jak zwiększyć czyjeś zaangażowanie?
- Jak zmienić kulturę organizacji?
- Jak sprawić, że zespoły będą brały na siebie odpowiedzialność?

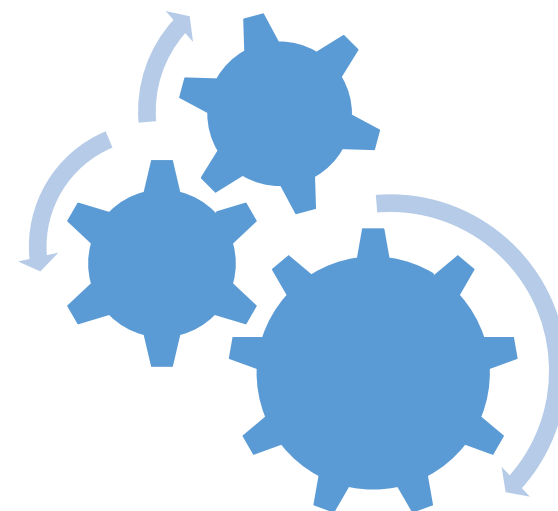
Jak zmienić INNYCH? – szukamy odpowiedzi od XIX wieku



Zarządzanie w wersji 1.0

Ludzie są jak części maszyny:

- Dokręcamy śrubki, żeby działały sprawniej
- Zużyte wymieniamy
- Skupiamy się na wydajności



Kiedy ostatni raz byliście szczęśliwi w pracy?

Kiedy?

Z jakiego powodu?

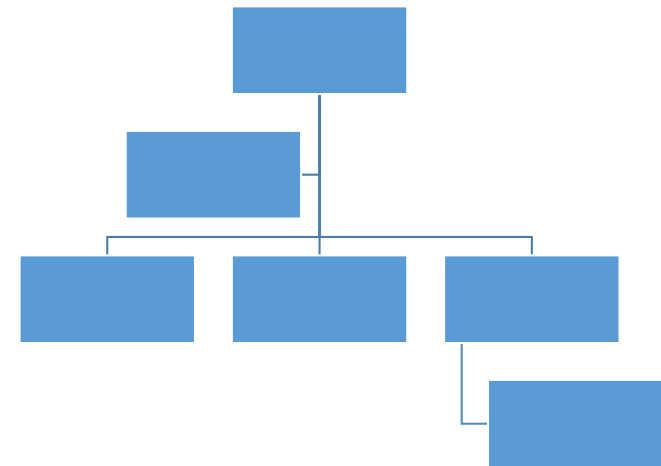
60 sekund, zapisz lub zapamiętaj ;)



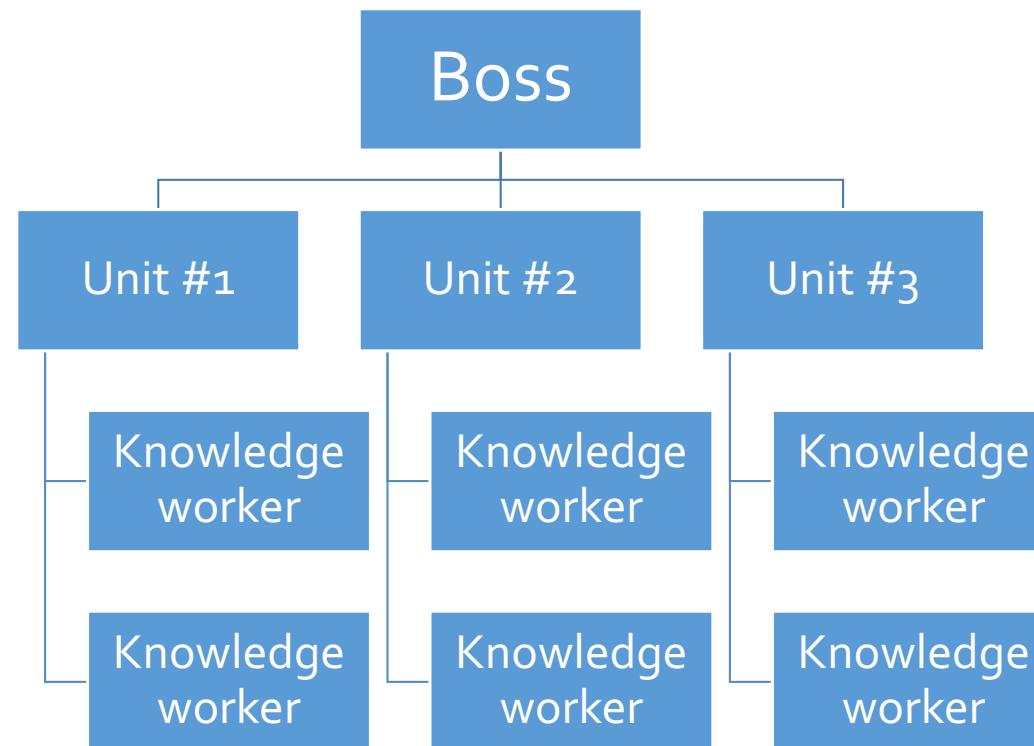
Zarządzanie w wersji 2.0

Ludzie są cennym zasobem:

- Szukamy co ich motywuje i rozwija
- Znajdujemy ciekawe teorie ich zachowań
- Ale fajnie trzymać się hierarchii i móc nie tylko doceniać, ale i oceniać...



Kiedyś struktury top-down:



W złożonych systemach nie działa centralna kontrola

1. Im bardziej złożony system, tym trudniej go kontrolować pojedynczej osobie
2. Wraz ze wzrostem złożoności systemu, wzrastałaby złożoność pracy kontrolującego. Stawałaby się bardziej złożona niż system, który on kontroluje, a którego jest przecież częścią...

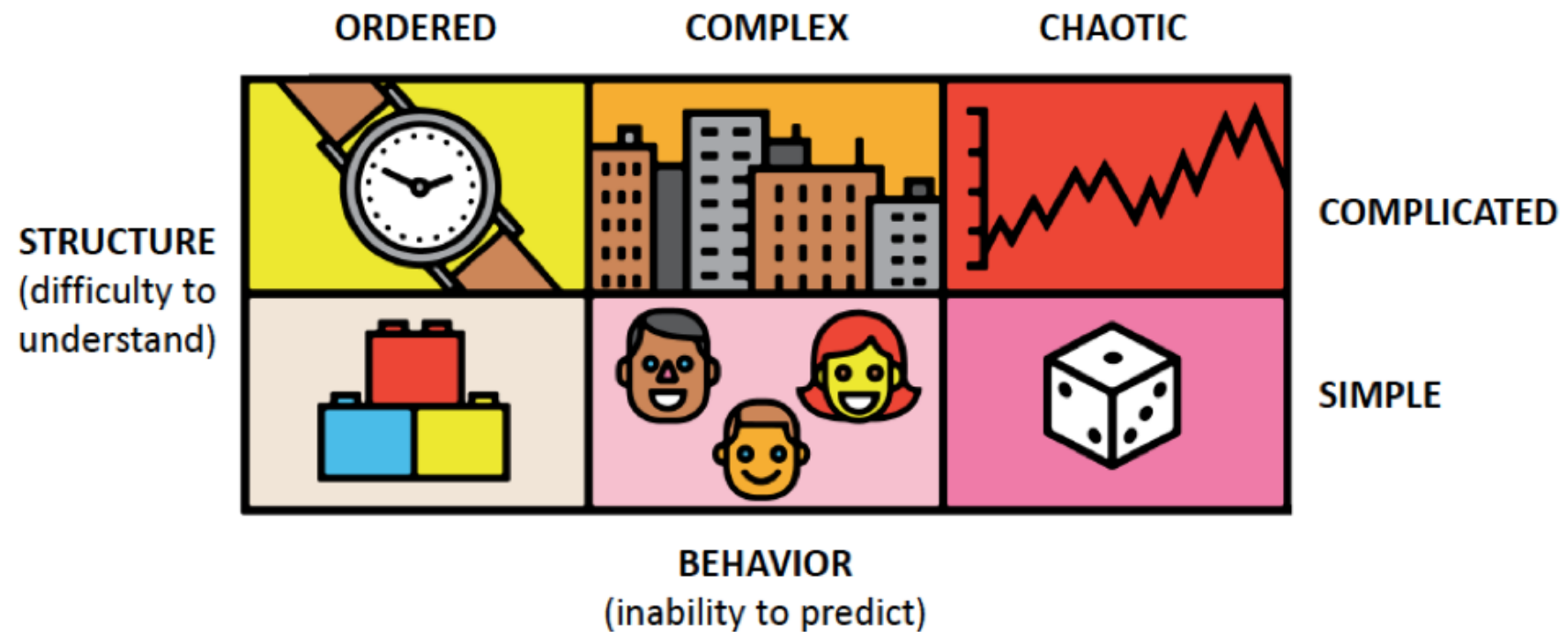
Dlatego nie mamy pojedynczego
zarządzającego:

złożoność pracy kontrolera

$\leq$

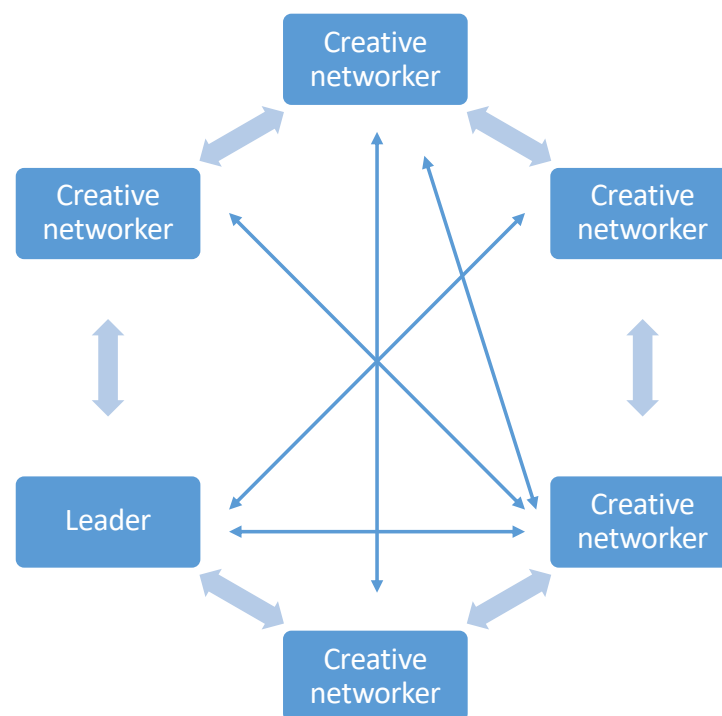
złożoność całego systemu

Problem złożoności



Za: Jurgen Appelo

Dziś raczej sieci:



Organizacje jako *Complex Adaptive Systems*

- Organizacje to systemy, które są złożone z ludzi i zależności między nimi
- A ponieważ składają się z ludzi, to mogą się dostosowywać
- Potrzeba więc kogoś, kto zapewni do tego warunki, kogoś kto zacznie od pytania:

Jak usprawnić SIEBIE I CAŁY SYSTEM?

Wróćmy jeszcze do tego Fayola...

Kto w agile'owych organizacjach:

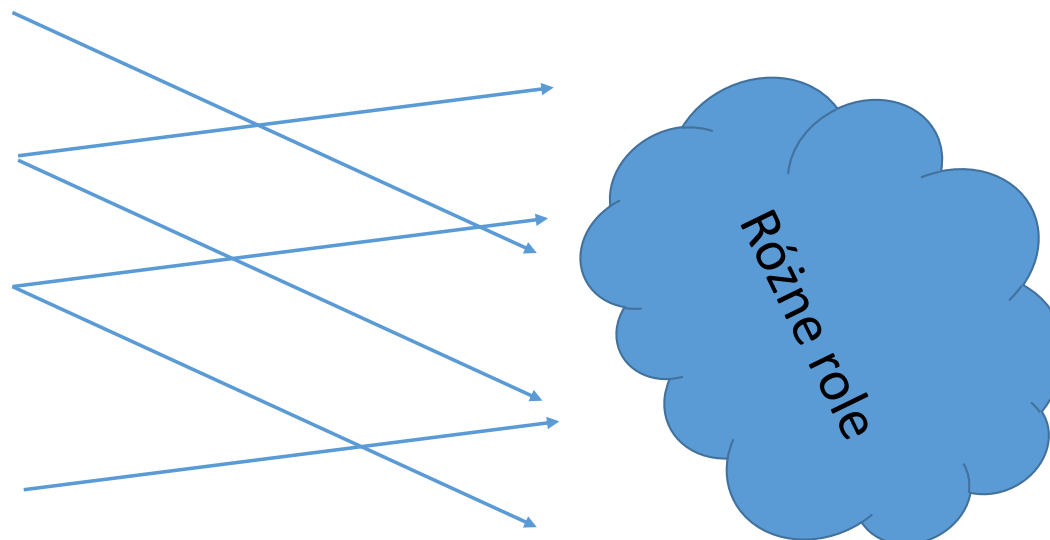
1. Planuje?

2. Organizuje?

3. Kieruje?

4. Koordynuje?

5. Kontroluje?



Gdzie ci szefowie 3.0? Boss $\neq$ Leader

- Lider nie musi być najmądrzejszy
- Nie musi być też najlepszy w danej dziedzinie
- Ale musi umieć otoczyć opieką system w którym pracują jego ludzie, i umieć go usprawniać

To jak z tym szczęściem?

- Szczęście przekłada się na zaangażowanie
- Według Gallupa, 2016, w USA:
18% pracowników aktywnie niezaangażowanych,
30% aktywnie zaangażowanych,
pozostali niezaangażowani
- Według HBR World Happiness Report, 2017, w Europie Środkowej:
18% pracowników aktywnie niezaangażowanych,
18% aktywnie zaangażowanych,
pozostali niezaangażowani

Bardzo nieszczęśliwa Melly



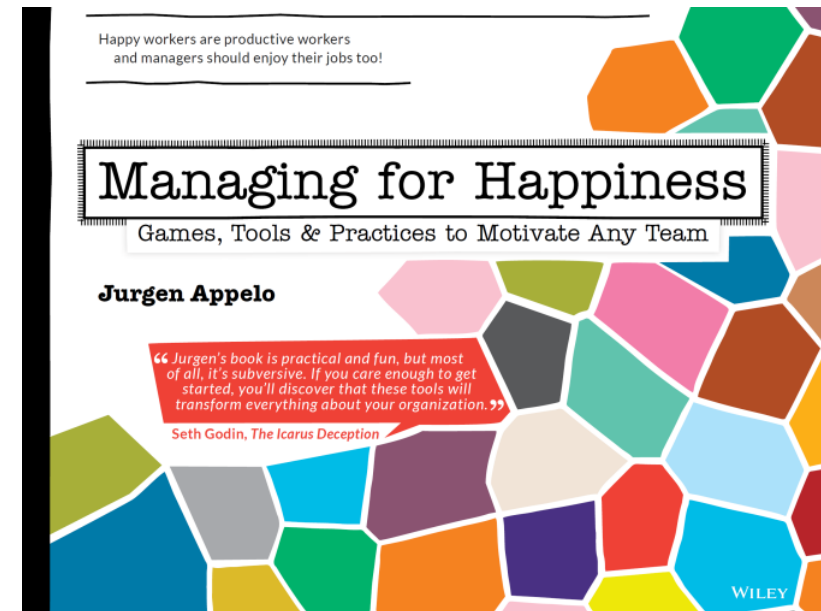
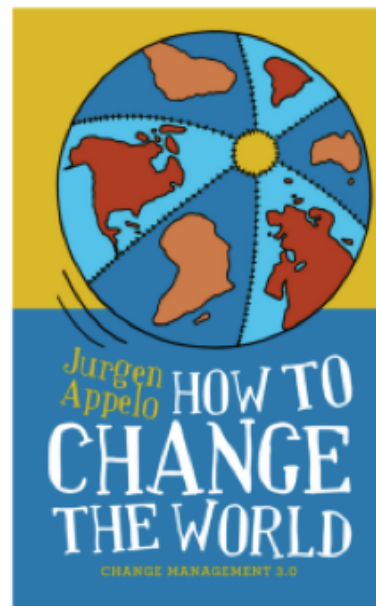
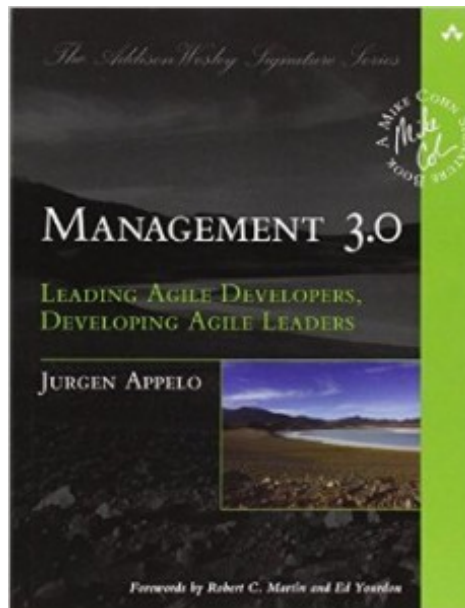
<https://www.happymelly.com/how-to-give-a-happy-melly-membership/>

Jurgen Appelo



*Zarządzanie jest zbyt ważne,
by pozostawić je menedżerom.*

Od czego zacząć?



Co oznacza Zarządzanie 3.0?

- 1.0: Robimy rzeczy **źle** (sterujemy jak maszyną)
- 2.0: Robimy **dobre rzeczy źle** (usprawniamy, ale punktowo)
- 3.0: Robimy **dobre rzeczy** (eksperymentujemy i uczymy się)

Zarządzanie też musi się dostosować

- Jest takim samym narzędziem, jak wszystkie inne
- Nie należy wyłącznie do menedżerów – zawodowych „zarządczy”
- Management 3.0 to nie manifest „Zwolnić menedżerów!”...

To raczej zaproszenie do nowej jakości:

Mniej „zarządcy”,
więcej lepszego zarządzania

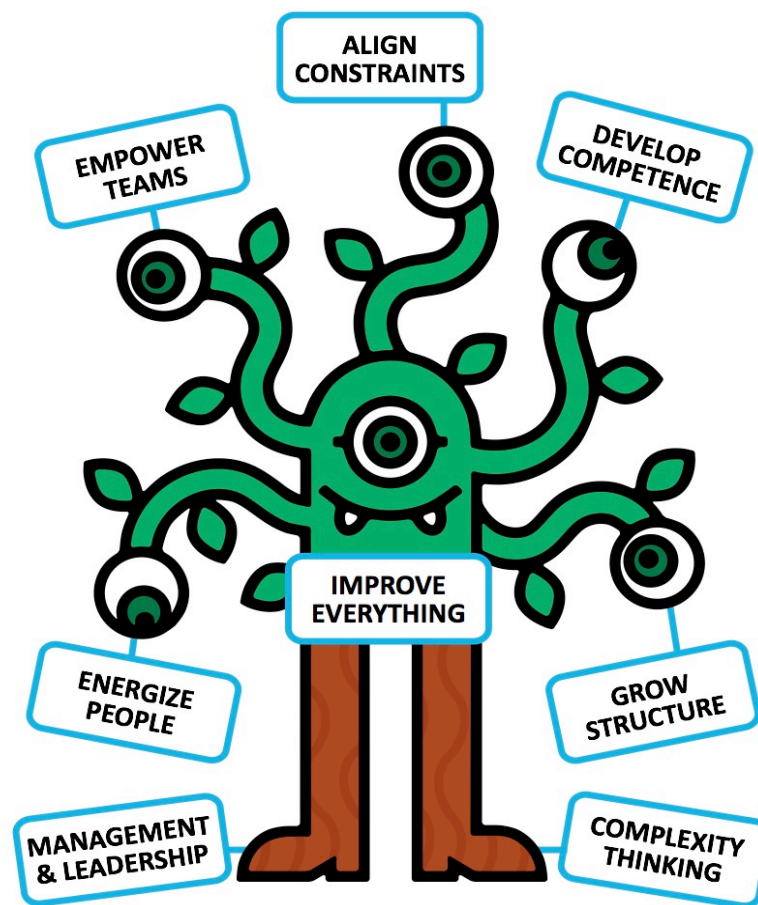
Co jest najważniejsze w Zarządzaniu 3.0?

1. Angażowanie ludzi w interakcje
2. Pozwalanie im usprawniać system
3. Pomaganie w zaspokajaniu potrzeb klientów...

+ zapewnianie, że wszyscy są zadowoleni 😊

Po co nam takie zarządzanie?

1. Sama czynność nie zniknie, nawet jeśli pozbędziemy się menedżerów
2. Potrzebujemy, by ktoś dbał o rozwój nasz i naszej organizacji, kiedy my wykonujemy swoją pracę
3. Zarządzanie 3.0 daje nam ku temu 6 różnych perspektyw



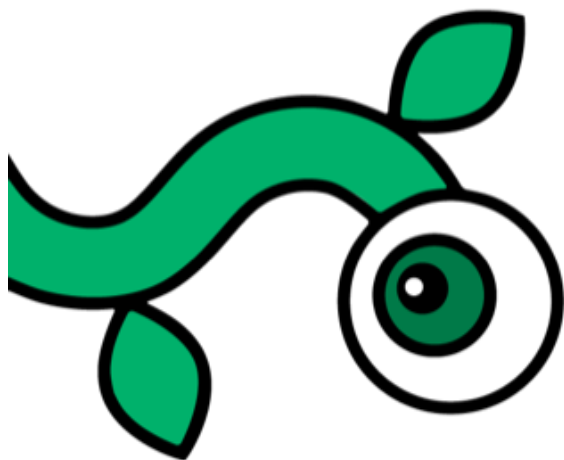
.....

management30.com

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

6 mace... filarów Managementu 3.0

1. Energize people – pobudzaj ludzi do działania



Energize people

- Bez ludzi nie ma organizacji!
- Rolą menedżera jest ich zapewnić, że będą oni zmotywowani, aktywni i pomysłowi
- Skorzystajcie z modelu CHAMPFROGS lub ćwiczenia Moving Motivators, żeby odkryć motywacje swoich współpracowników

Moving Motivators



<https://management30.com/product/moving-motivators/>

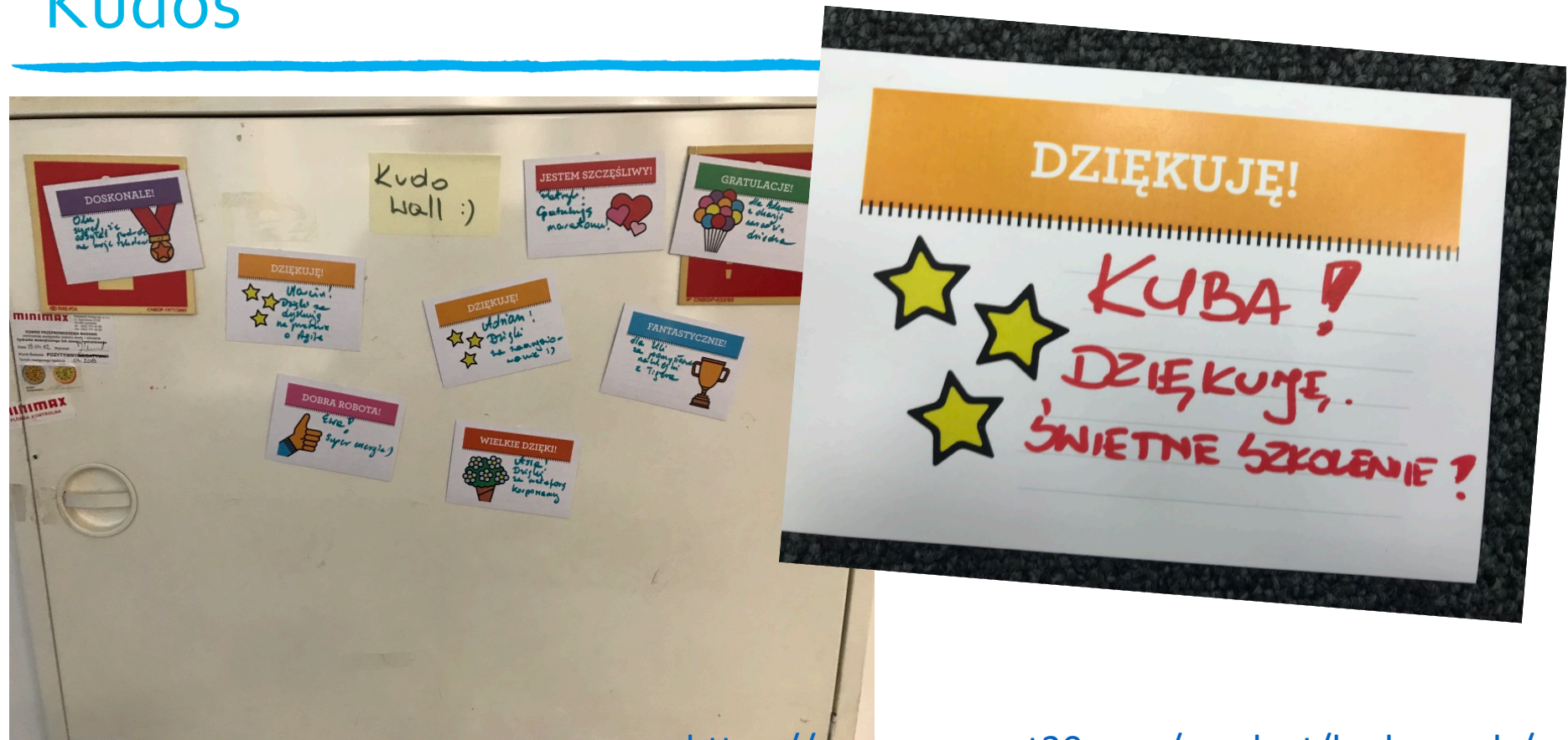
6 zasad nagradzania

1. Nie obiecuj nagród “na zaś”
2. Niewielkie nagrody
3. Nagradzaj konsekwentnie
4. Doceniaj publicznie
5. Zachowania a nie wyniki
6. Nagradzaj i kolegów i podwładnych

6 zasad nagradzania w Twojej firmie

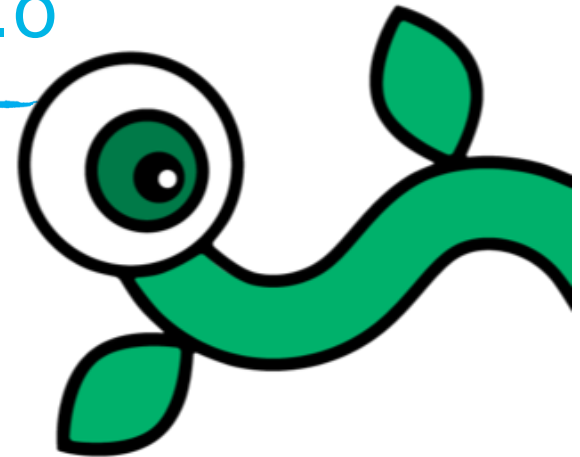
1. Jakie nagrody otrzymujesz w swojej organizacji? Jakie dajesz?
2. Jak mają się do tych 6 zasad?
3. Ile z tych zasad spełniają?
4. Co możesz poprawić?

Kudos



<https://management30.com/product/kudo-cards/>

6 mace... filarów Managementu 3.0



2. Empower teams – pozwól zespołom działać

Empower teams

- Żeby zespoły się samoorganizowały, trzeba im zaufać
- Lepiej błagać o wybaczenie niż prosić o pozwolenie ;)
- Zaufać to znaczy dać odpowiednią autonomię – ale ile?

Delegation Poker i Delegation Board



<https://management30.com/product/delegation-poker/>

Delegation Poker i Delegation Board

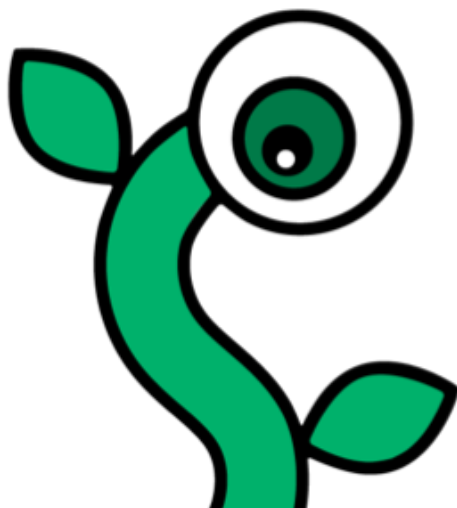
	1	2	3	4	5	6	7
Podjęcie decyzji o zainicjowaniu			X				
Budżet	X						
Dead line							
Wybór wykonawcy zewnętrznego					X		
Odpowiedzialność za bieżącą pracę						X	
Wybór projektu							
Plan nadzoru							

Delegation Board cards (visible):

- Card 3: Zapytaj (Ask)
- Card 5: Daj (Give)
- Card 6: Zapytaj (Ask)

6 mace... filarów Managementu 3.0

3. Align constraints – wyrównuj ograniczenia



Align constraints

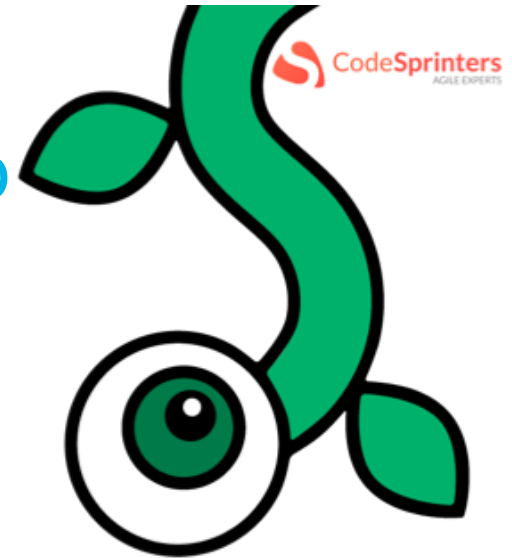
- Samoorganizacja to jedno, dbanie o ograniczenia to inna sprawa
- Samoorganizacja wymaga jasno określonego celu
- Zespoły współdzielą różne zasoby, a my mamy sprawić by wspólnie zdążyły do celu

Ograniczenia i skalowanie w Meddlers Game



<http://www.happymelly.com/organizational-structure-organizational-design-game/>

6 mace... filarów Managementu 3.0

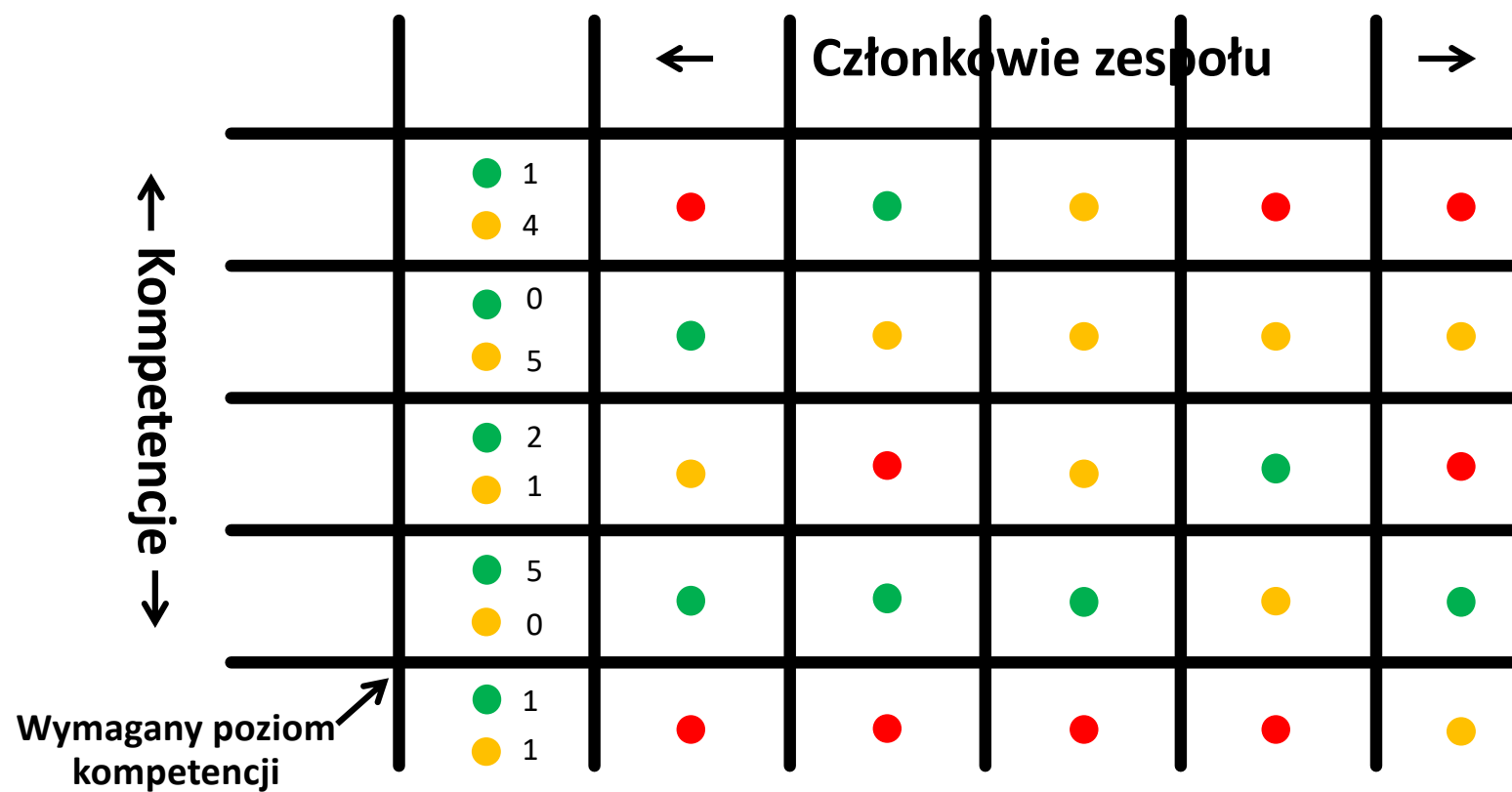


4. Develop competence – rozwijaj kompetencje

Develop competence

- Żaden zespół nie osiągnie celów bez zdolnych członków
- Powinniśmy osiągnąć samodyscyplinę i kompetencje
- Managing vs Coaching vs Mentoring
- Środowisko presji

Matryca Kompetencji



		OLA	ENA	ADAM	PATRYK
OBSŁUGA KUCHNI	1				
	2				
ZARZĄDZANIE BAREM	1				
	1				
KSIĘGOWNICZ/KADRY	0				
	1				
MARKETING	1				
	1				
OBSŁUGA KELNERSKA	0				
	4				
SERWIS SPRZĄTAJĄCY	0				
	2				

6 mace... filarów Managementu 3.0

5. Grow structure – rozbudowuj strukturę



Grow structure

- Potrzebujemy platformy wymiany wiedzy i komunikacji między zespołami
- To rolę menedżerów jest zapewnić odpowiednie środowisko
- Gildie (jak np. w Spotify) to niezły pomysł, ale potrzebujemy też przejrzystości – np. jasnych zasad płac, awansów itd.

Jak konstruować przejrzyste płace?

- Pomaga je ustawić Salary Formula:

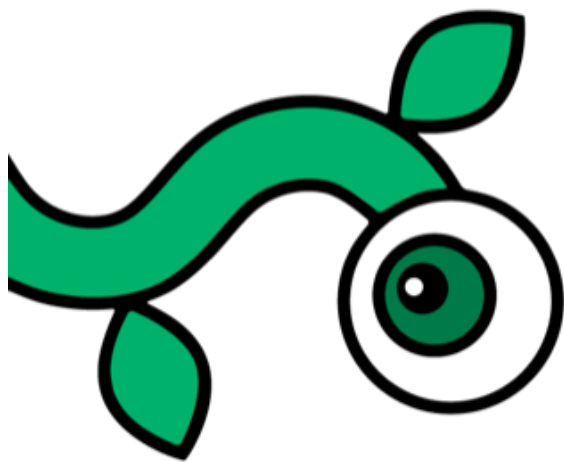
	Example	Weight
Gender (G)	Male	0 (no!)...3 (important)
Job Category / Title (C)	designer	0 (no!)...3 (important)
Job Level (L)	senior	0 (no!)...3 (important)
Tag / Responsibility (T)	team leader	0 (no!)...3 (important)
Age (A)	43	0 (no!)...3 (important)
Years of Employment (Y)	5 years	0 (no!)...3 (important)
Prior Work Experience (W)	15 years	0 (no!)...3 (important)
Relevant Education (E)	4 years	0 (no!)...3 (important)
Special Achievements (S)	design award	0 (no!)...3 (important)
Performance (P)	NPS = 85%	0 (no!)...3 (important)
Family Size (F)	3 children	0 (no!)...3 (important)

$$S = \left\{ \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^C \frac{(T^i - L)^2}{(A \times P)}}{W}} \times \sqrt{\frac{E \times G^2}{M \times e^{\alpha} - N}}}{\sum_{i=0}^{\infty} \left[\frac{e^{\int_0^P f(E) dx H}}{f(G) dx T} \right]} \right\}$$

6 mace... filarów Managementu 3.0

6. Improve everything – usprawniaj, usprawniaj,

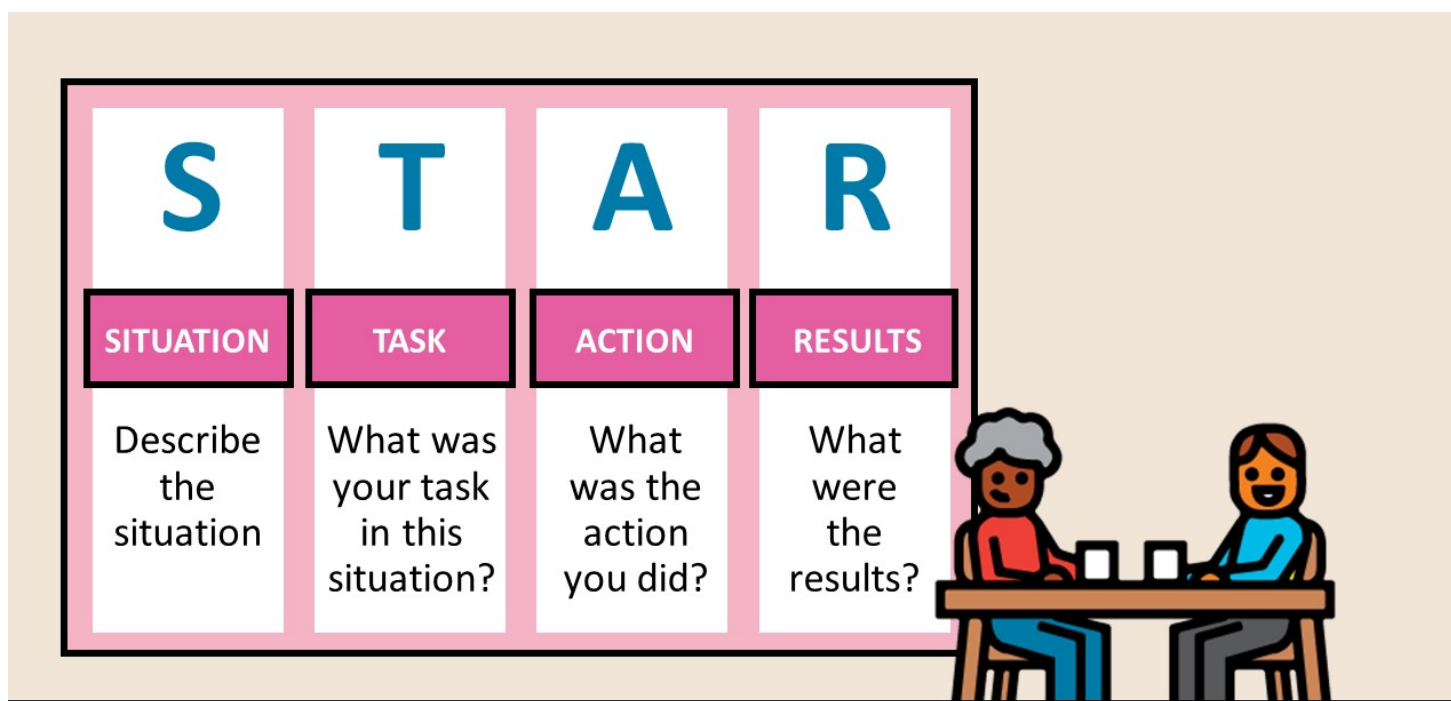
i jeszcze raz usprawniaj



Improve everything

- Wszyscy prędzej czy później poniesiemy porażkę
- Ciągłym usprawnianiem opóźniamy ten moment jak się da
- Jedyną bronią jest wyciąganie wniosków z eksperymentów

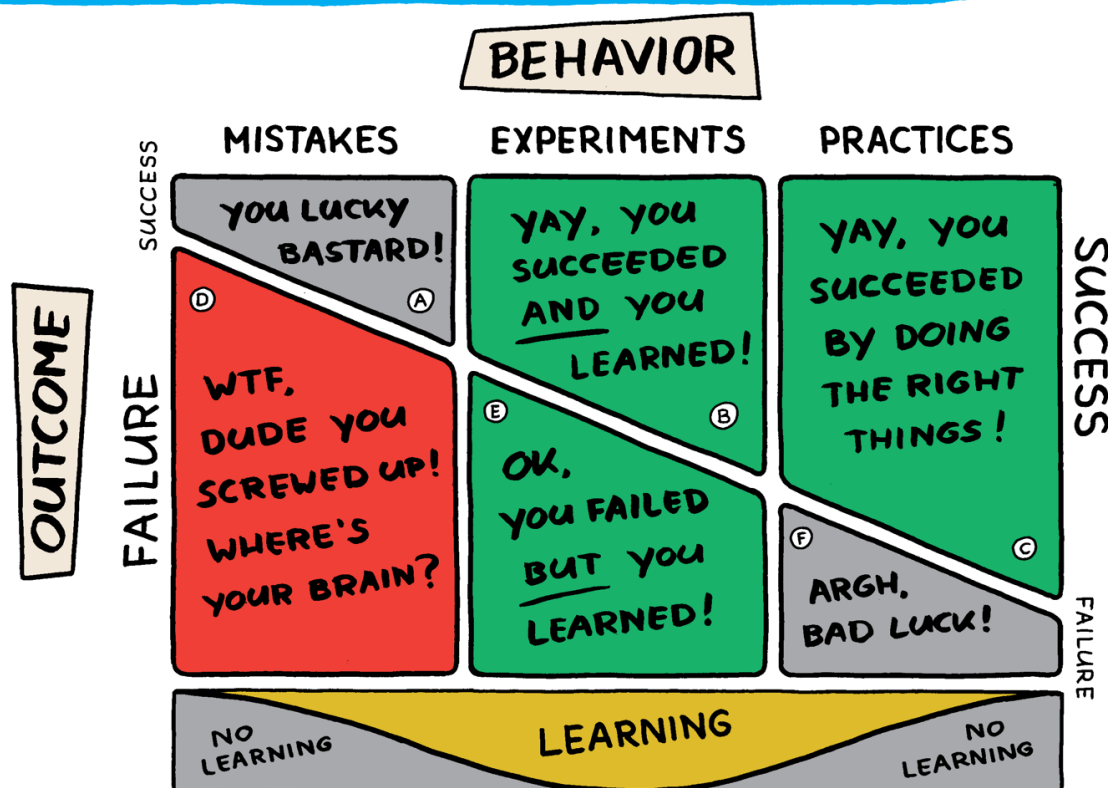
Jak używać modelu STAR?

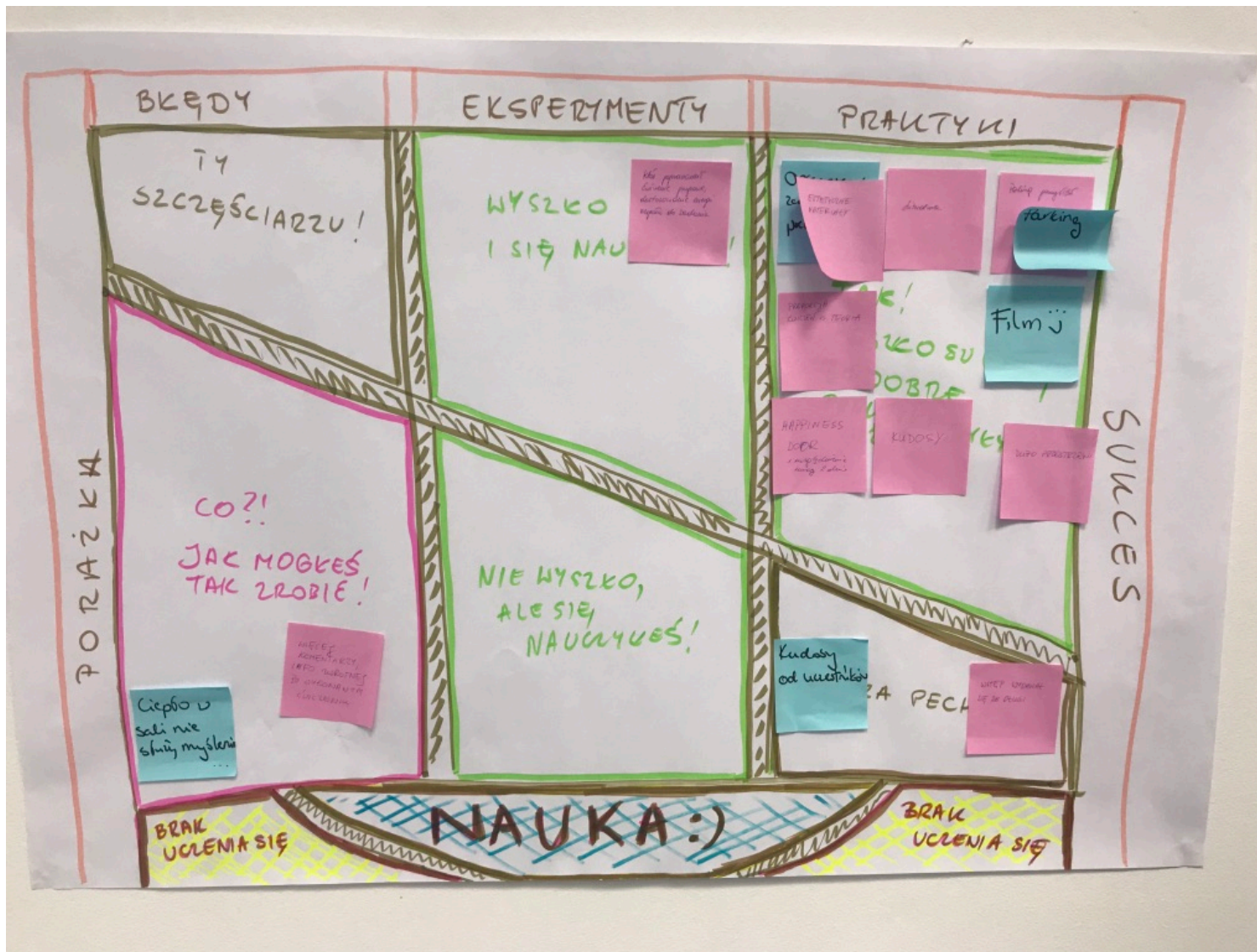


<https://1ajpt15fhlg3xifpm2utibj1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/12/Behavioral-Questions-v1.00.pdf>

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

Celebration Grid dla eksperymentów





Które praktyki są pomocne?

- TO ZALEŻY 😊
- Każda wartość ma swoje ćwiczenia i praktyki. Nie trzeba wykorzystywać wszystkich.
- Skąd będziesz wiedzieć, że przynoszą korzyści?
Eksperymentuj! Mierz i sprawdzaj!

Ktoś może powiedzieć:

Hej, moment!

Przecież to wszystko jest takie intuicyjne!

Tak jest, ale...

...to, że coś jest intuicyjne, nie oznacza też,
że jest powszechnie stosowane

Management 3.0 nie jest metodą!

1. Nie daje żadnych jednoznacznych odpowiedzi – jest kontekstowa!
2. To raczej zbiór ćwiczeń i technik
3. Framework do eksperymentów

Tina Fey, amerykańska aktorka komediowa:

*Gdy przestałam być małą dziewczynką,
zrozumiałam, że bycie szefem rzadko
ma coś wspólnego z maszerowaniem
w tę i we w tę, machając rękami
i krzycząc: to ja jestem szefem, ja!*

Dla kogo jest Management 3.0?

1. Dla menedżerów różnych szczebli
2. Dla Scrum Masterów i Agile Coachów
3. Dla działów HR
4. Dla całych zespołów

Gdzie nauczysz się Managementu 3.0?

- Jednodniowe szkolenie Workout
- Dwudniowy pełny kurs Management 3.0

Zapraszam, [Warszawa 12-13 kwietnia](#) 😊

- Webinary, prezentacje, www.management30.com
- Konferencje i meetupy, [Management 3.0 Warszawa](#)

Zadanie domowe

1. Na spokojnie przejrzyj tę prezentację w domu
2. Zastanów się nad 1 techniką, którą wypróbujesz w swojej pracy
3. Porozmawiaj o tym ze swoim zespołem
4. Zarezerwuj 1 godzinę w ten piątek
5. Po prostu to zrób!

A kim jest ten facet w okularach?

Jakub „Błażej” Bażela

Trener i konsultant w Code Sprinters

Licencjonowany trener Management 3.0 od 2016 (M30–1179)

Kontakt

jbazela@codesprinters.com

www.agilezkolenia.pl

<http://bit.ly/BazelaManagement30>