

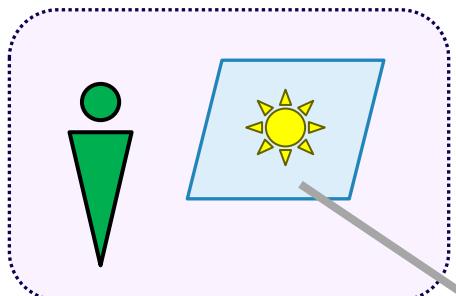
# Agile, бирюзовые организации, икрофикация: за каким менеджментом будущее?



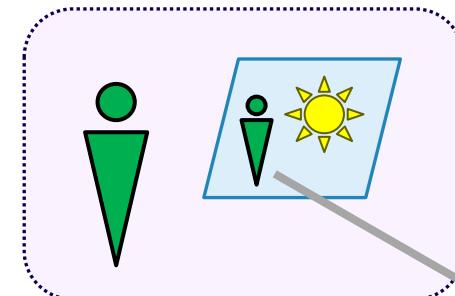
Максим Цепков  
**Навигатор и эксперт по миру Agile,  
бирюзовых организаций и Спиральной динамике  
IT-архитектор и бизнес-аналитик**  
<http://mtsepkov.org>

АСИ Точка кипения, Санкт-Петербург  
27 сентября 2018

# Самоопределение в наступающем будущем



Недостаточно только представить образ будущего, прекрасный или пугающий



Необходимо увидеть в картине будущего **себя** – свою компанию и свое место



Если ты не знаешь **свое** место в будущем, оно может оказаться сюрпризом, причем не слишком приятным

Из моего доклада «[Как строить свой профессиональный путь - схемы самоопределения](#)»

# 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.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

# Ценности и лидерство в поколении соцсетей

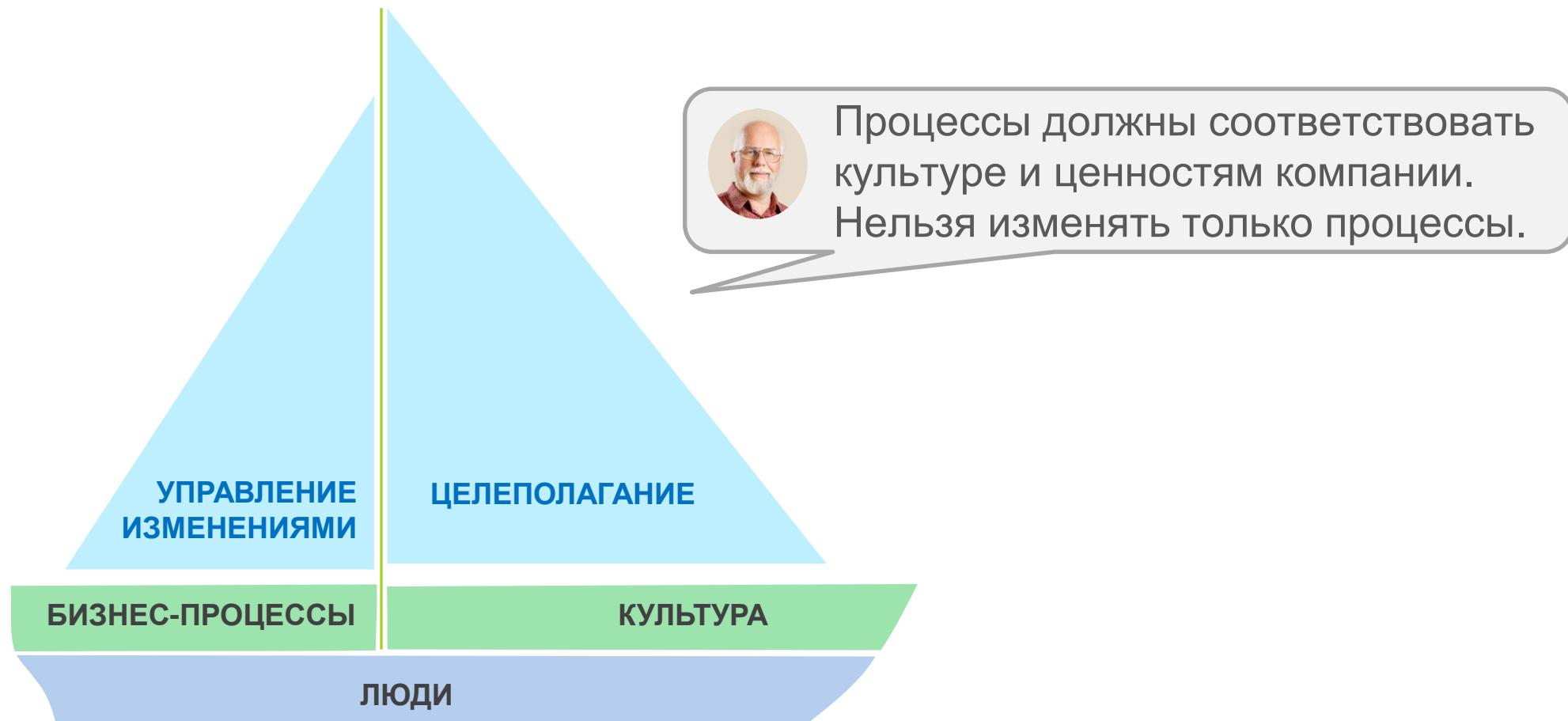
Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменят ее**

- ▶ Никто не может загубить хорошую идею
- ▶ Каждый может внести свой вклад
- ▶ Каждый может стать лидером
- ▶ Никто не может диктовать другим свою волю
- ▶ Каждый сам выбирает себе дело
- ▶ Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- ▶ Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- ▶ Агитаторы не оказываются в изоляции
- ▶ Совершенство обычно выигрывает (а посредственность – нет)
- ▶ Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается
- ▶ Большой вклад в дело получает признание и славу



Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

# Культура и процессы – две стороны компании



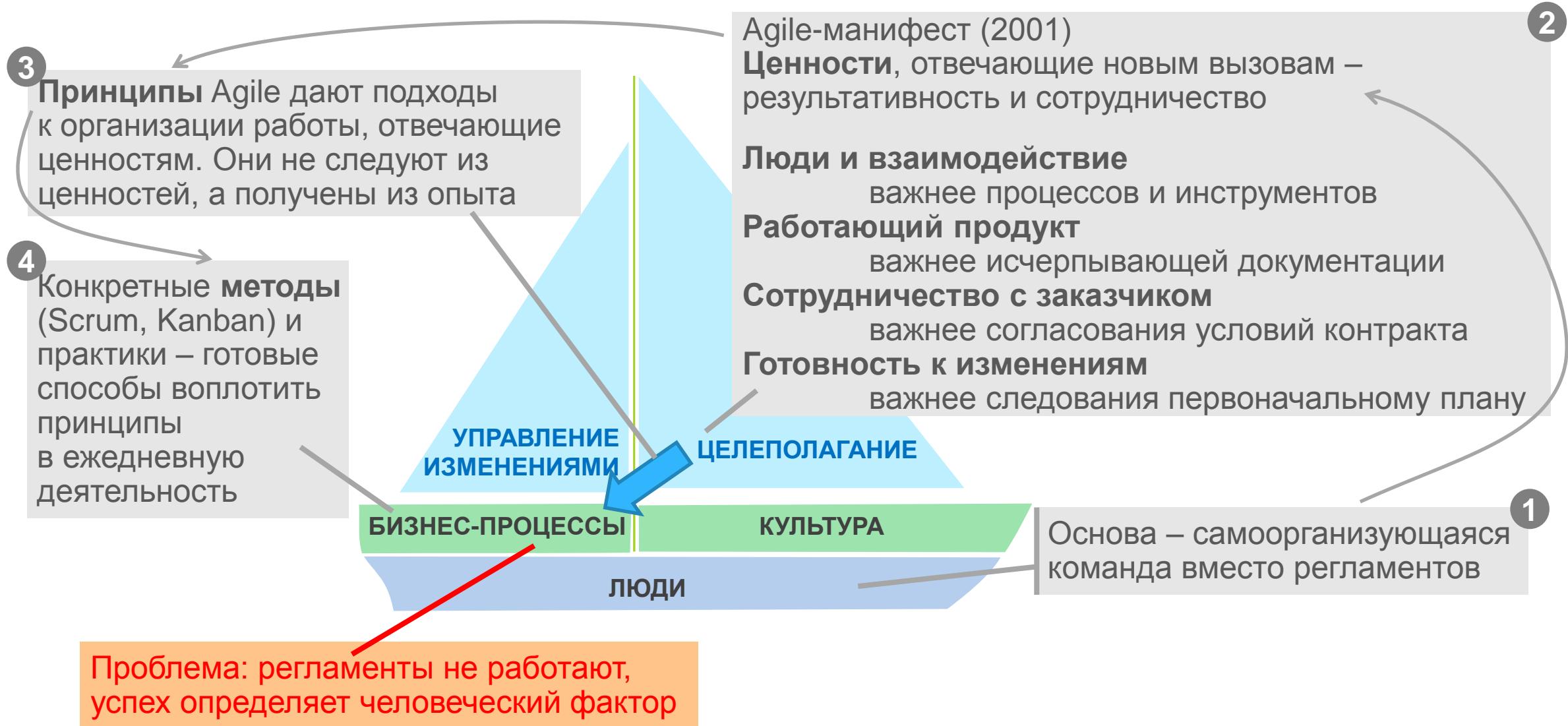
Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

**Agile – не мешать  
состоянию потока для команды**

# IT: успех проекта определяют люди, а не регламенты

- ➔ Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х, и обосновано **Том ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987)
  - Разработка софта – НИОКР, а не производство ([статья Jack W. Reeves](#), 1992)
  - Решений рядового разработчика влияют на успех всего проекта
  - **Производительность** разработчика в разных условиях отличается **на порядок**
- ➔ Этому не поверили и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP. **Он окончился неудачей:**
  - Стоимость выросла многократно без гарантий успеха
  - Обеспечить реакцию на изменения требований не получилось
- ➔ Появление персоналопок **кратно усилило** потребность в разработке
- ➔ Как ответ на эти вызовы появился **Agile**

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



# Scrum: два шага реорганизации

- ➔ Разделение руководителя-предметника и руководителя-менеджера
  - Положило конец спору, кто должен быть руководителем проекта
  - Резко снизило требования к руководителю по совмещению профессиональных (предметных) и менеджерских (soft skill) компетенций
- ➔ Нормативно закрепил эффективный способ управления – помочь самостоятельным людям в организации вместо микроменеджмента
  - К такому способу призывает множество книг по управлению...

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile



Scrum сочетает **самореализацию участника команды** с **достижением результативности проекта**

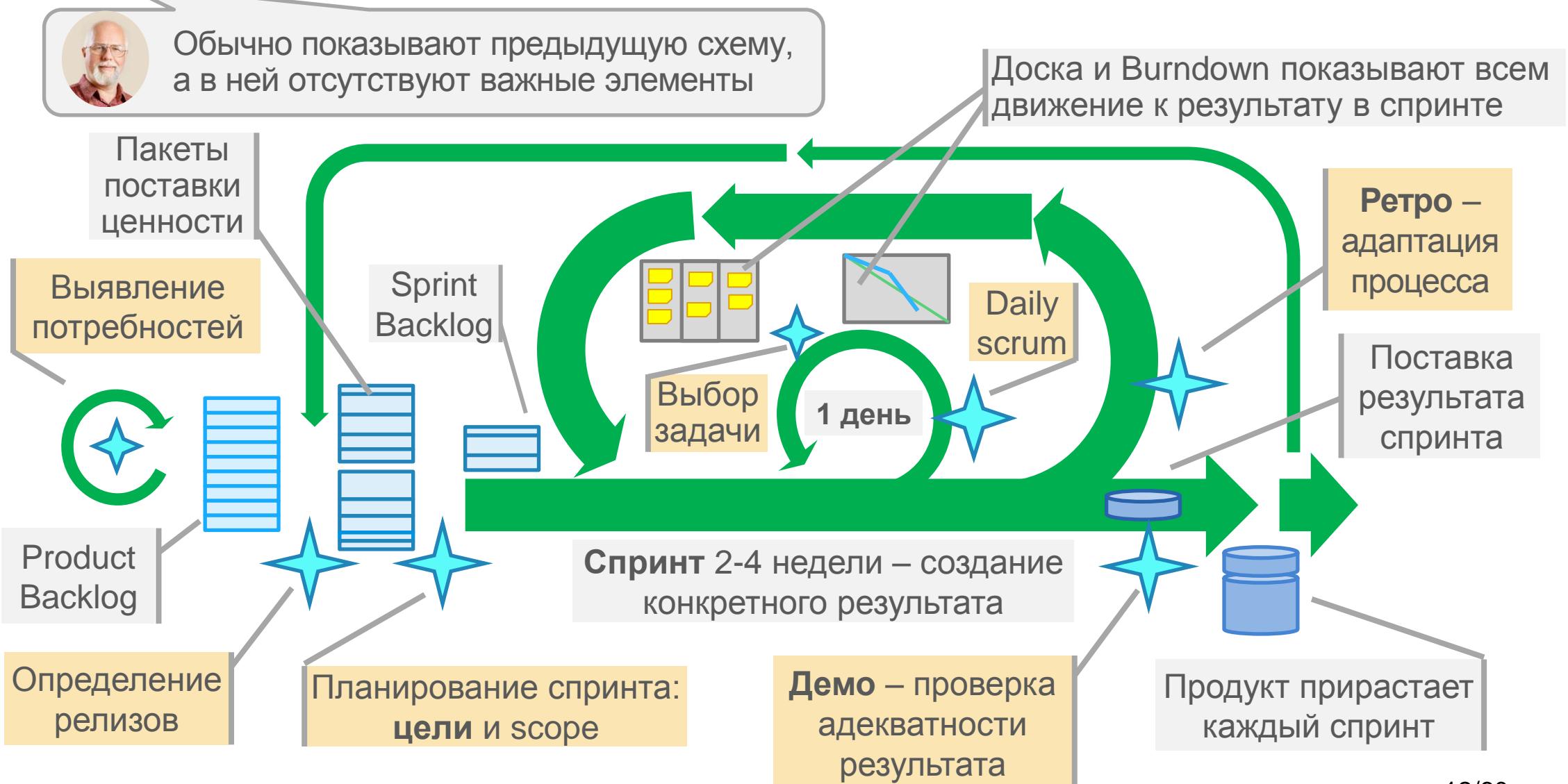
# Замена менеджеров в Scrum



# Scrum – конкретная реализация принципов



# Полная схема Scrum



# Как Scrum обеспечивает прозрачность?

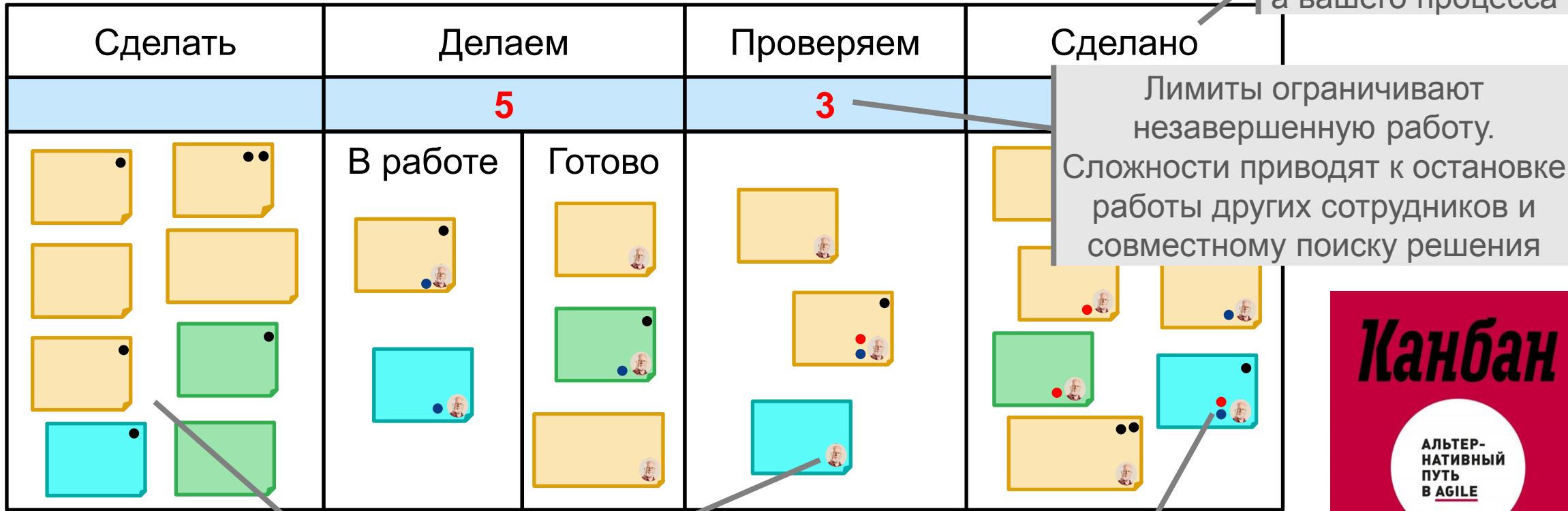
- ➔ Доска и burndown chart показывают продвижение команды в спринте
- ➔ Для мониторинга **нескольких** команд проекта и на длинных горизонтах движение задач должно отражаться в **таск-трекере**
  - Для коммуникации команды и самоуправления физическая доска – полезнее
  - Для прозрачного управления на большем масштабе нужен таск-трекер
  - Можно использовать электронную доску или дублировать на обоих
- ➔ Мониторинг по показателям – отдельная компетенция руководителей
  - Показатели не дают решения, они указывают точки внимания
  - Показатели надо превратить в **индикаторы**, найдя коридоры внимания
  - Это умеют плохо, характерна ситуация с мотивацией по KPI: многие видят ложную альтернативу: или автомат по KPI, или неформально обсуждаем без них

# Kanban – организация обработки потока задач



Производственный Kanban из системы Тойоты был адаптирован для IT-разработки. Позднее тоже самое сделали с Lean

Фазы обработки – не стандартные, а вашего процесса



Различные по цвету и форме карточки визуально различают разных виды задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам



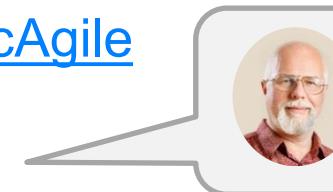
АЛЬТЕР-  
НАТИВНЫЙ  
ПУТЬ  
В AGILE

Дэвид  
Дэвид Андерсон

14/60

# Как получить представление об Agile?

- ➔ Посмотреть доклад по основам Agile для новичков, например
  - [Бориса Вольфсона на AgileDays-2015](#)
  - [Алексея Пименова на конференции ГосAgile](#)
- ➔ Читать книги-первоисточники
  - **Джейф Сазерленд** «Scrum — революционный метод управления проектами»
  - **Дэвид Андерсон** «Канбан – альтернативный путь в Agile»
- ➔ Смотреть другие доклады AgileDays и других, выбирая по аннотации
- ➔ Сходить на **бесплатные** мероприятия для знакомства с Agile
  - Объявления в группах [AgileRussia](#), [Agile вне IT](#), [Agile Belarus](#) и других
- ➔ Сходить на тренинг ведущих специалистов



Agile появился давно и поздние книги писали для тех, кто читал предыдущие...



Критерий профессионала – выступления на AgileDays, AgileKitchen, AgileCamp и других мероприятиях. Записи – есть в бесплатном доступе, **смотрите и выбирайте**

# Дальнейшее развитие Agile

- ➡ Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
  - **Lean** для совершенствования процесса
  - **Value Stream** для учета продвижения проекта
  - Практики проектного управления
- ➡ Масштабирование – **Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe**
- ➡ Разработка гибридных методов управления
- ➡ **OMG Essence: каждому проекту – свой метод**, он адаптирован для системной инженерии
- ➡ Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- ➡ **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



Но для сложных проектов  
задача не решена

# Области применения Agile

- ➔ В операционной работе организации
  - Если область сложна и не получается организовать простые процессы
  - Если в области – высокая динамика, и требуется частое изменение процессов
  - Если в потоке запросов – много особых клиентов, которые не хочется терять
  - Если не ясны фактора успеха продуктов, надо пробовать и экспериментировать
  - Если квалифицированный персонал – дефицитен, недоступен или дорог
- ➔ При изменениях организации
  - В процессах поиска мест потенциальных улучшений
  - При ведении проектов изменений
- ➔ Agile-методы дополняют подходы Lean, Value stream и ТОС Голдратта

# Scrum в школе

- ➔ Голландский опыт <http://eduscrum.nl> обучения в школе
  - Есть [guide eduScrum](#) ([русский перевод](#))
  - Образовательный процесс делим на спринты
  - Скрам-мастера сами формируют свою команду на спринт
  - Меряется не только прохождение задач, но и удовлетворенность обучением
- ➔ Российский опыт: Павел Рабинович, Елена Матвиюк
  - Обучение сопряжено с нормативными требованиями по образованию в школе
  - Контрольные работы – идут по старому, между ними – новый процесс
  - Сильная адаптация, ротация учеников в группах, команда – весь класс
  - [Рассказ на AgileDays-2017](#), [мой конспект выступления Павла на встрече ГосAgile](#)

# Agile-трансформация и культура

- ➔ IBM: собственный вариант *disciplined agile* и *design thinking* позволили внести инициативу во всей корпорации
- ➔ Сбербанк и Альфа-банк: похожие, из одной отрасли, но очень разные
  - Сбербанк – попытка организовать ареал нового после того, как традиционный менеджмент вышел на пределы возможного, и не дал нужной гибкости
  - Альфа-банк – островки революций, команд, работающих по-новому и поддерживаемых топами, явный акцент на новые ценности
- ➔ InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить,  
в какой культуре Вы будете это делать

## Еще немного кейсов Agile

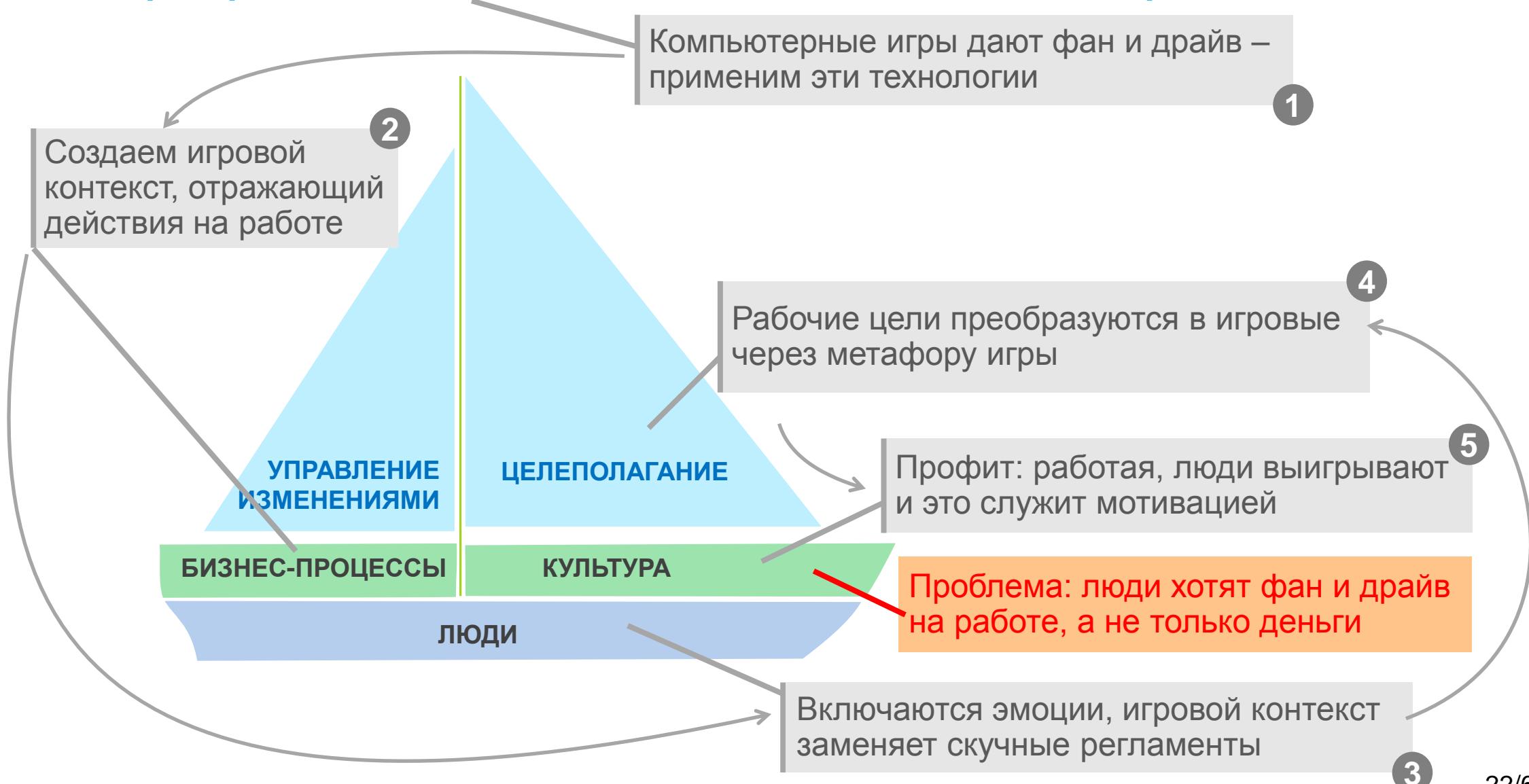
- ➡ Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- ➡ Agile в Центральном банке
- ➡ Компания по производству плитки (Марина Симонова)
- ➡ Agile в сети стоматологических клиник (Марина Симонова)
- ➡ Agile в Самарском пенсионном фонде
- ➡ Росатом – адаптация АЭС к европейским требованиям и не только
- ➡ Концерн Калашникова – разработка нового оружия



Кейсов много, организации идут разными путями.  
Во многих случаях не срабатывает изменение культуры  
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

**Игрофикация – вовлечь в состояние  
потока как в компьютерных играх**

# Игрофикация – новые технологии для фана



## Игрофикация логистики в Юлмарте (2014)

- ➡ Задача: увеличить пропускную способность на 1.5 месяца новогоднего завоза без дополнительных сотрудников
- ➡ Результат: мощность увеличена в 2 раза – до 161% от номинала с 70% в штатном режиме
- ➡ Делали: Максим Коробцев, GameTrek
- ➡ Метафора: звездные войны
  - Компания – Империя, регионы – флоты, склады и магазины – корабли
  - Враг – план, не справляешься – кораблю наносится урон
  - Разгрузка фуры: некоторые – торпеды, не справился – взрываются
- ➡ Был представлен на конференции «Work, Play & Create» в 2015, но сайт конференции – утрачен, осталось [видео у GameTrek](#), [мой пост](#) и, наверное, другие материалы в сети

# Метафора игры для решения разных задач

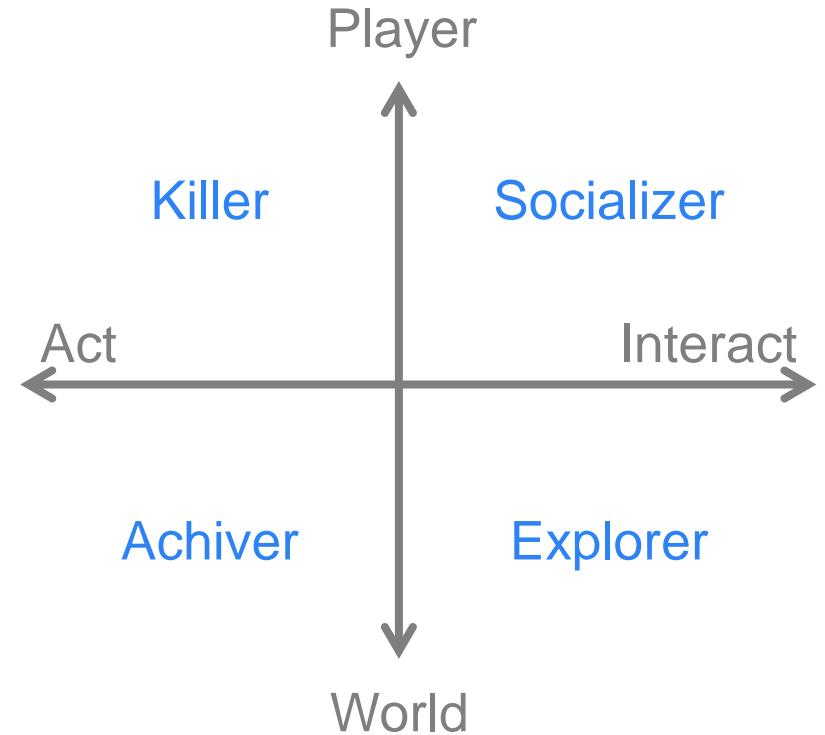
<b>Задача</b>	<b>Конструкция игры</b>
Мобилизовать на достижение цели	Метафора войны или борьбы
Превратить скучную, но необходимую часть работы в интересную	Наглядная обратная связь, публичные достижения
Вовлечь в деятельность компании в целом	Публичное пространство успехов
Изменить культуру компании	Поощряем через игру новое поведение
Транслировать многофакторные цели и помочь в них определиться	Многообразие награждаемых игровых действий

# Как вовлечь всех сотрудников?

- ▶ Применяется **модель Бартла**, как и при разработке игр
- ▶ Сотрудник должен войти в игру **сам**, иначе эффект не будет достигнут
- ▶ При внедрении нужна опция «не играть»
- ▶ Игру создают профессионалы, но **руководство должно** транслировать цели и задачи компании в метафору игры



Способно ли руководство  
**жить** в метафоре игры?



# Agile или игрофикация – что нас ждет в будущем?

# Промышленная революция продолжается

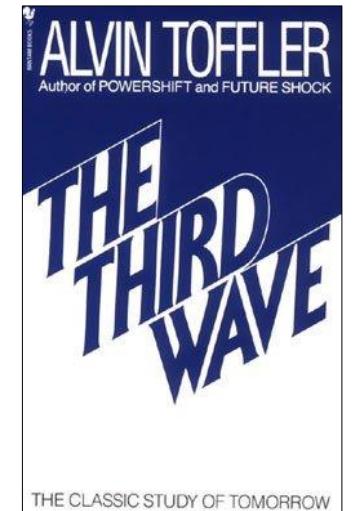


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



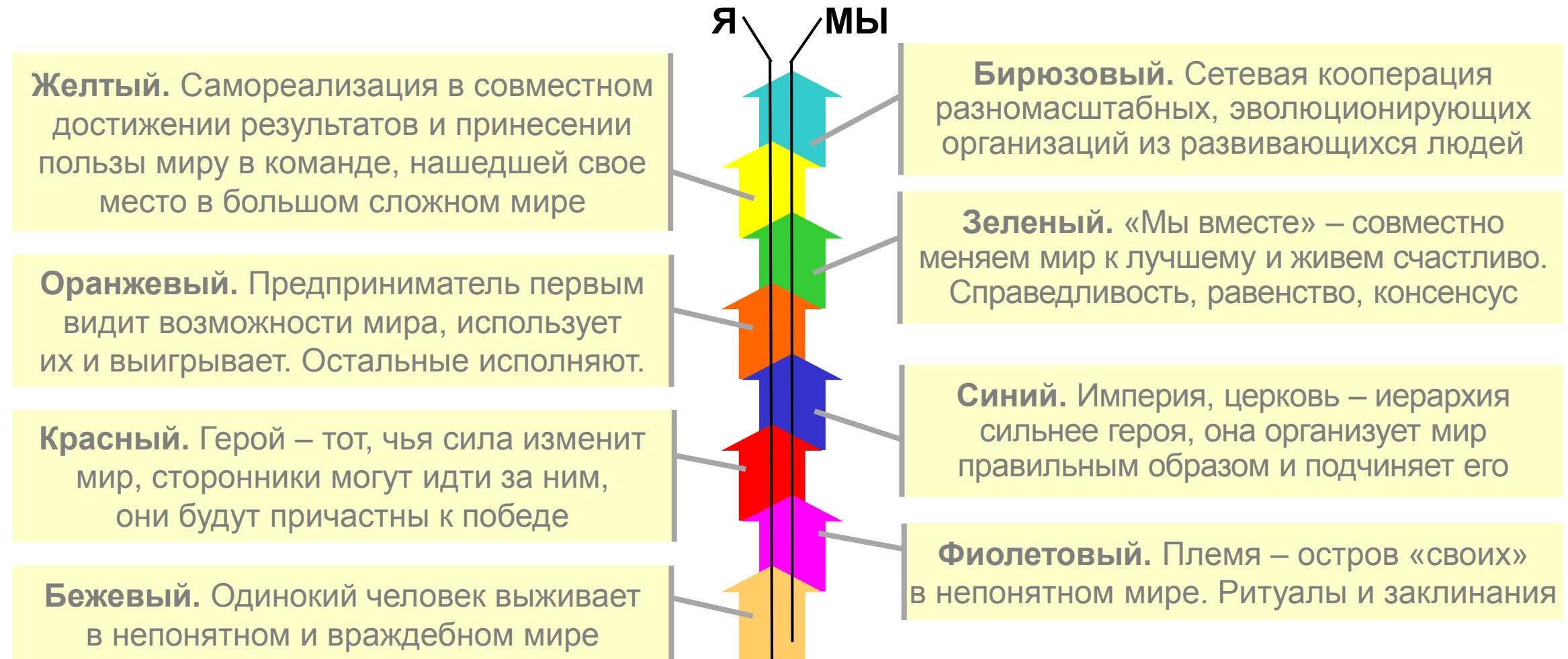
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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



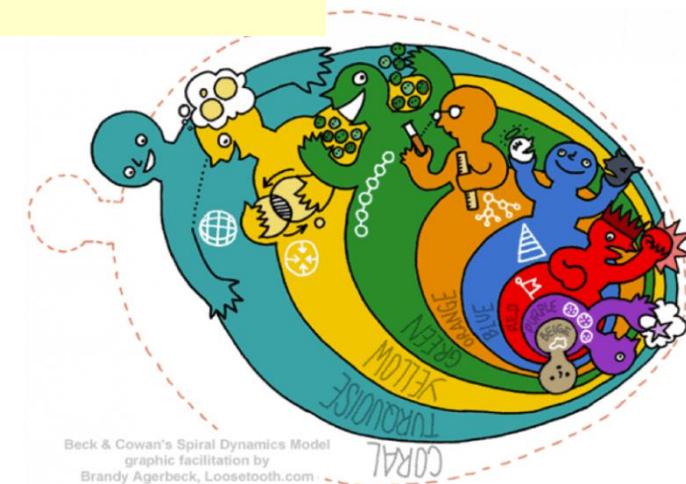
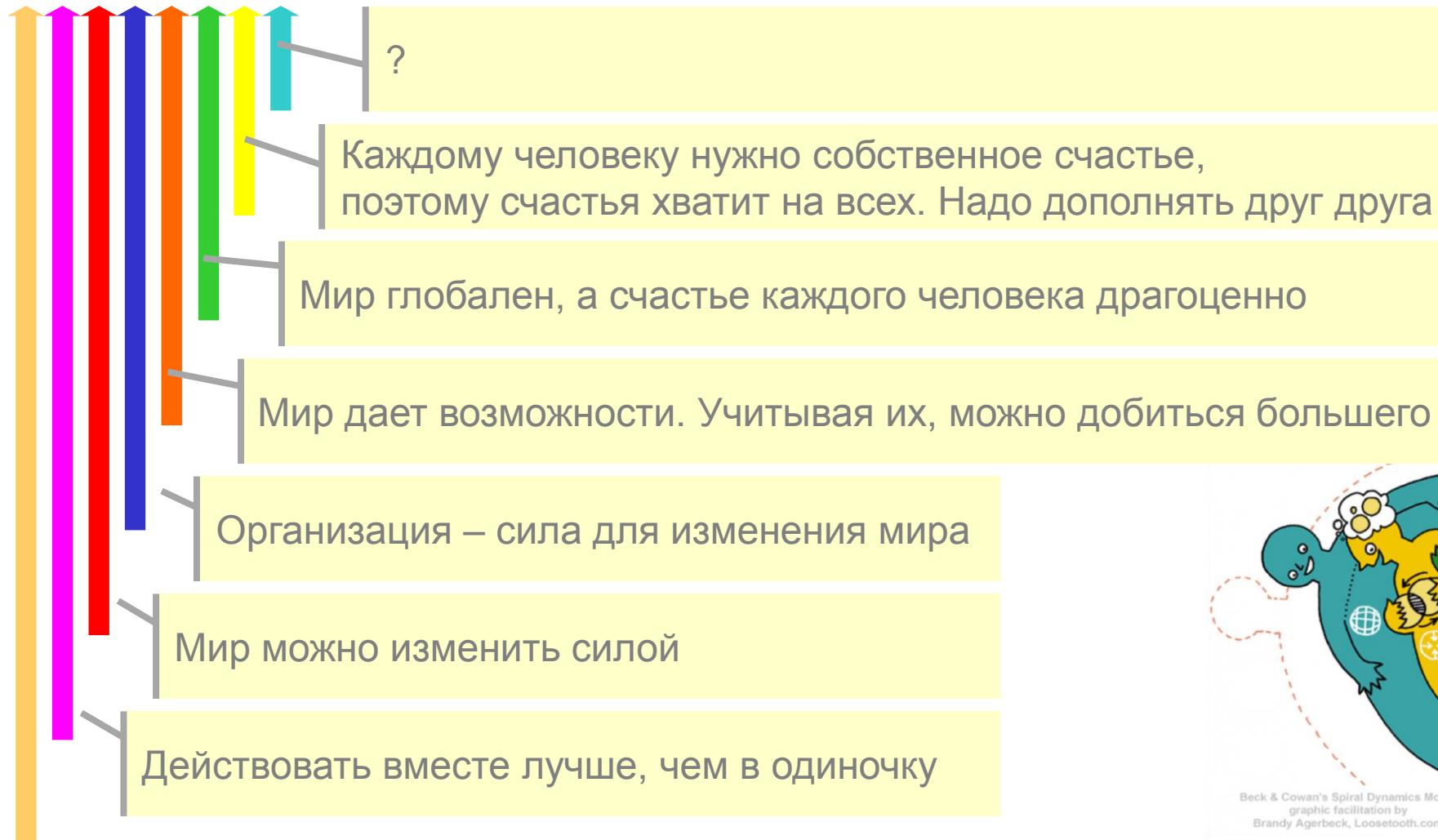
\* Это не цитаты, а интерпретация смысла

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

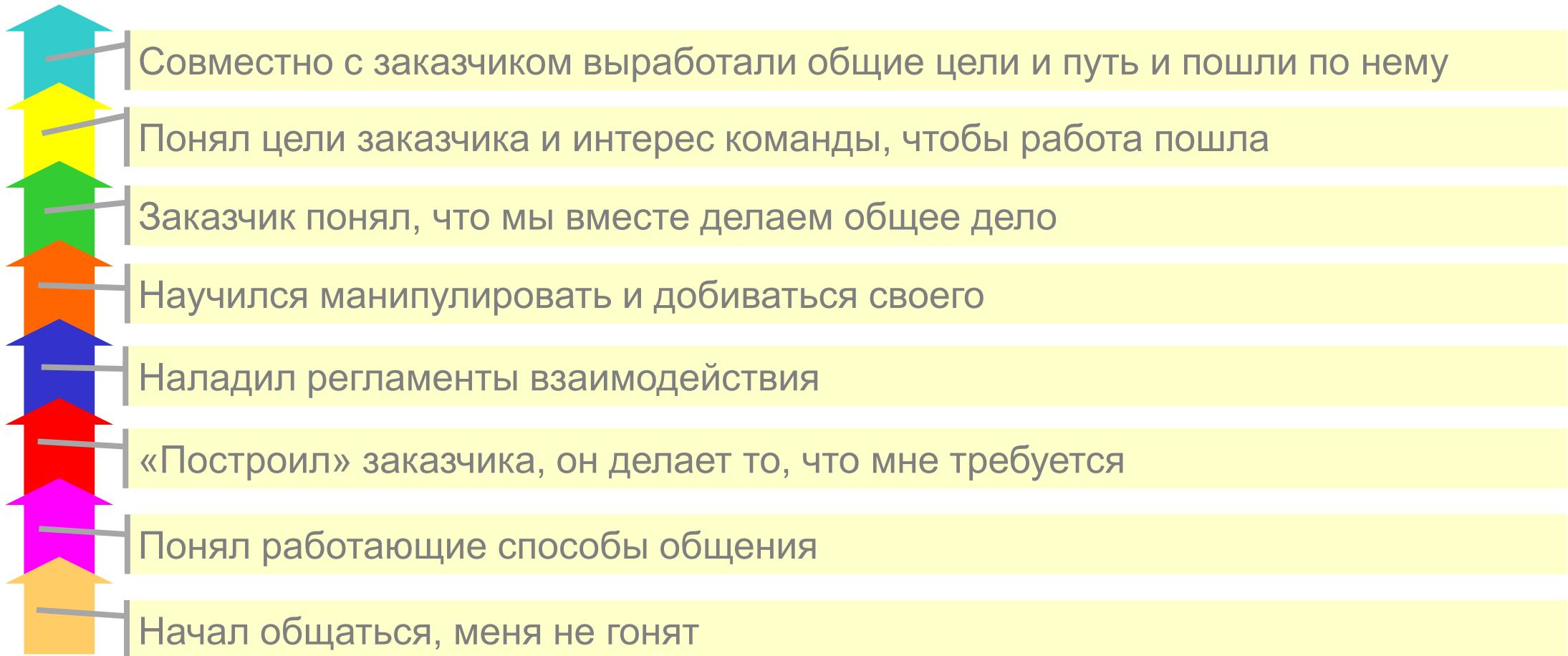


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

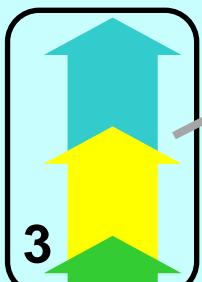
# Новые качества на каждом уровне



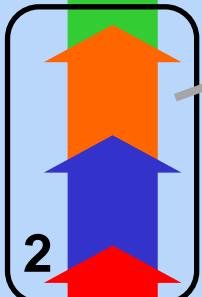
# Построить отношения с заказчиком...



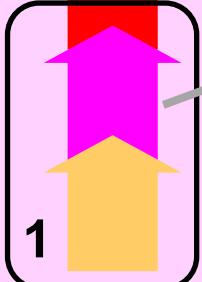
# Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



**Третья волна – организация как эволюционирующий организм.**  
Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация.  
**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**

# Культура организаций разного уровня



Оцените культуру своей компании

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

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

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

Маятник централизации-децентрализации

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

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

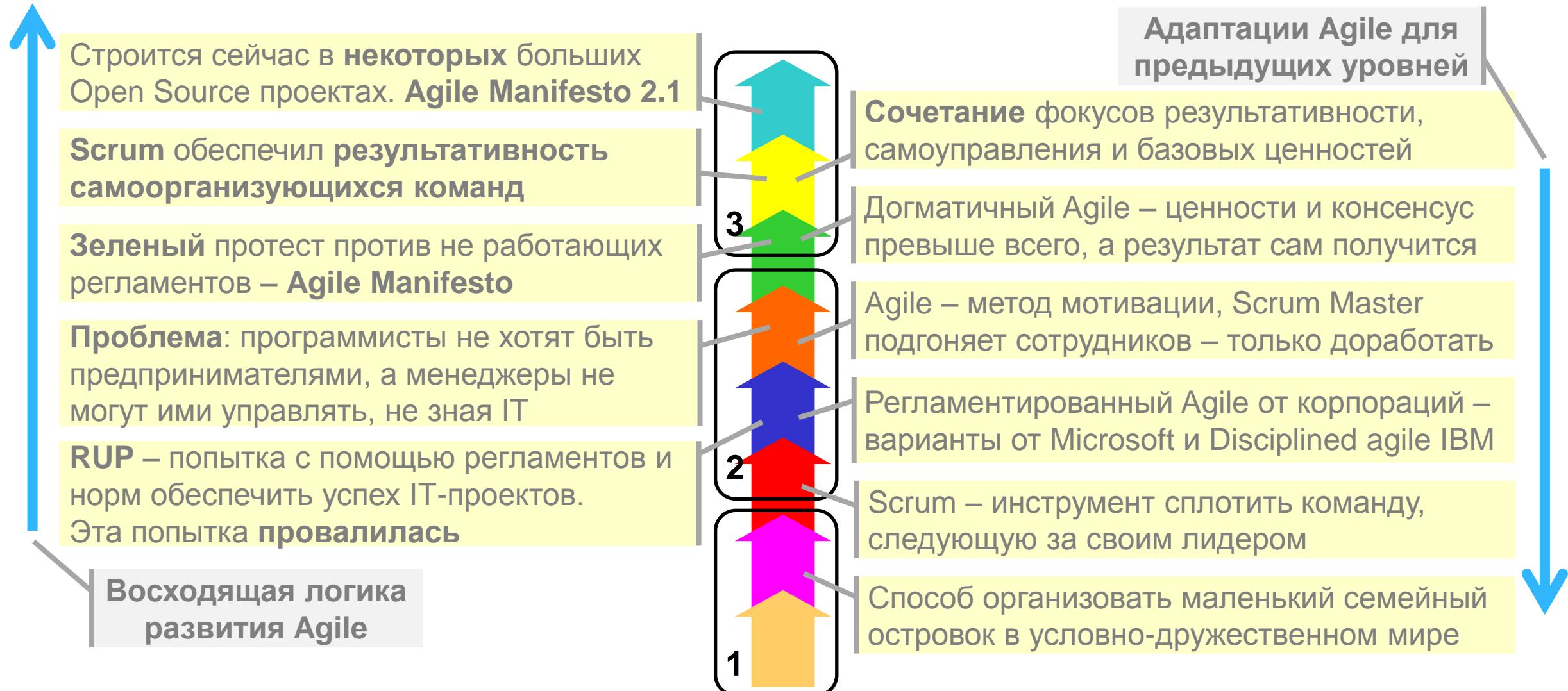
**Культура правил.** Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

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

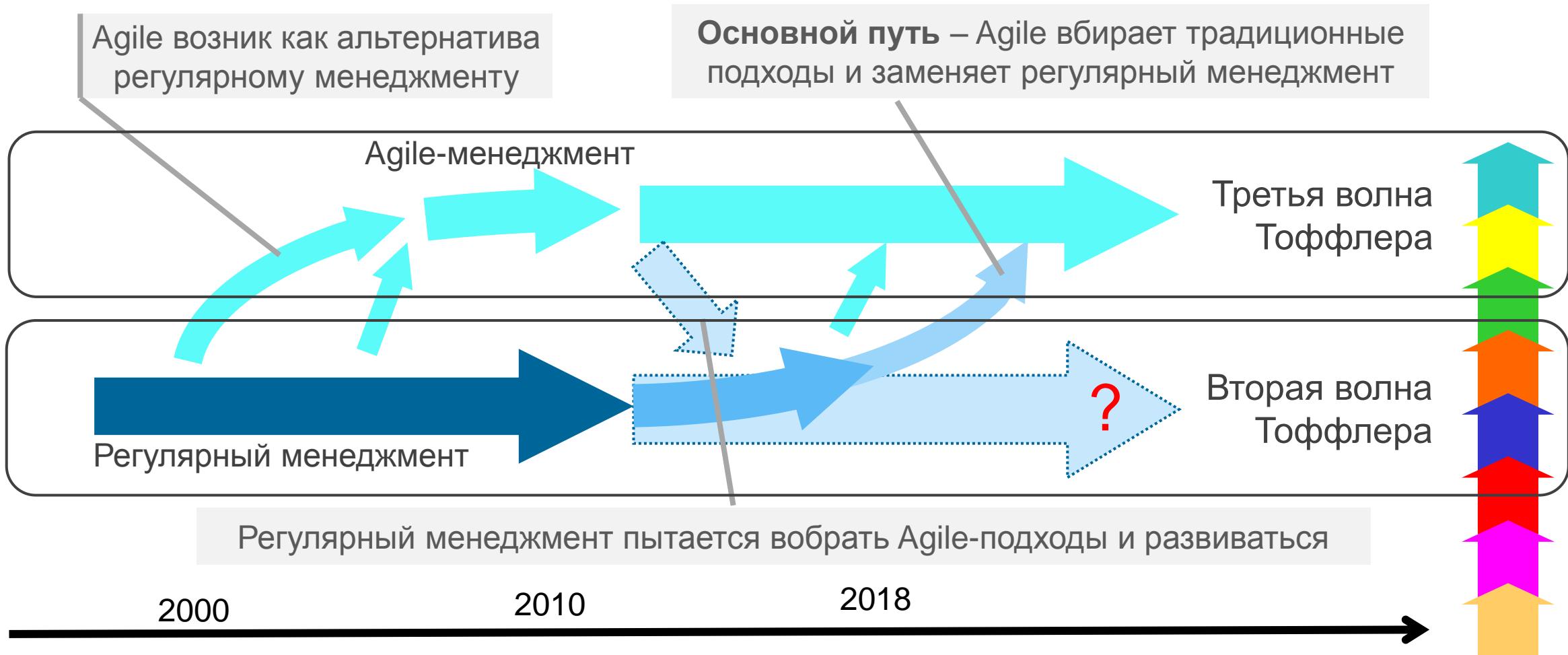
Индивидуализм

Командность

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# Agile и регулярный менеджмент



# Игрофикация на модели Спиральной динамики



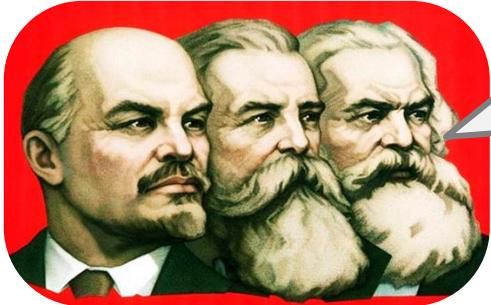
# Agile и игофикация дополняют друг друга



# Бирюзовые организации – самоуправление и сотрудничество как основа организации

# Планирование работы – не работает

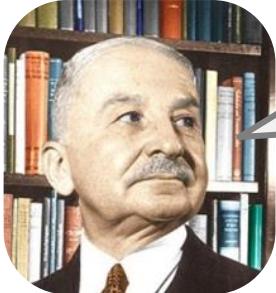
Классический капитализм



**Маркс:** Отчуждение рабочего от результатов труда – корневое противоречие капитализма

**Ленин:** Социализм – живое творчество масс. Необходимо самостоятельное участие в управлении государством, заводами и фабриками десятков миллионов трудящихся

Плановая экономика



**Людвиг фон Мизес:** Невозможно развитие экономики без творческого действующего предпринимателя. Поэтому социализм, вернее, предполагаемая им всеобщая плановая экономика не будет работать

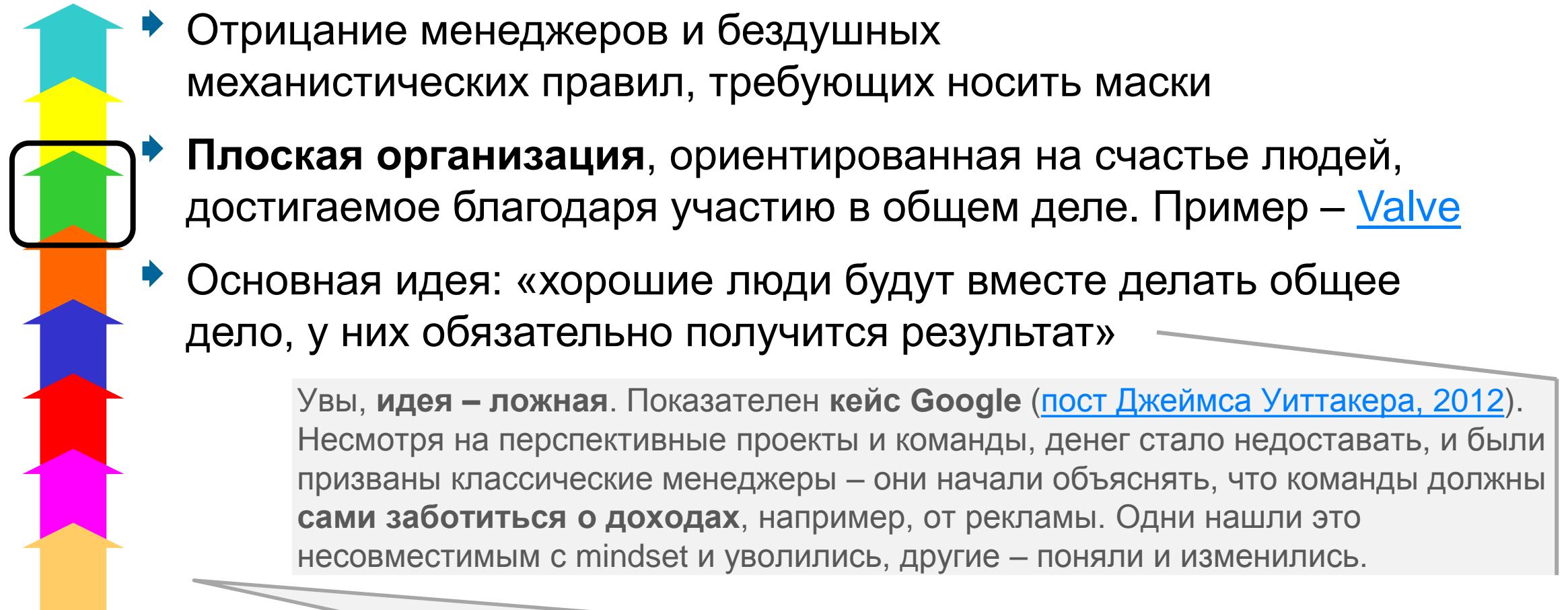
Современный менеджмент



**Питер Друкер:** Менеджмент умеет организовывать физический труд. Приходит эпоха работников умственного труда, которые сами должны организовывать свой труд. Регламенты больше не работают.

\* Это не цитаты, а интерпретация смысла

# Эволюция организаций. Зеленый уровень

- 
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
  - **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, достигаемое благодаря участию в общем деле. Пример – [Valve](#)
  - Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»
- Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало недоставать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.
- 
- Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

# Бирюзовые организации – ответ новому mindset



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

- ➡ Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- ➡ Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- ➡ Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека



Желтый по Спиральной динамике.  
А перевели teal как бирюзовый

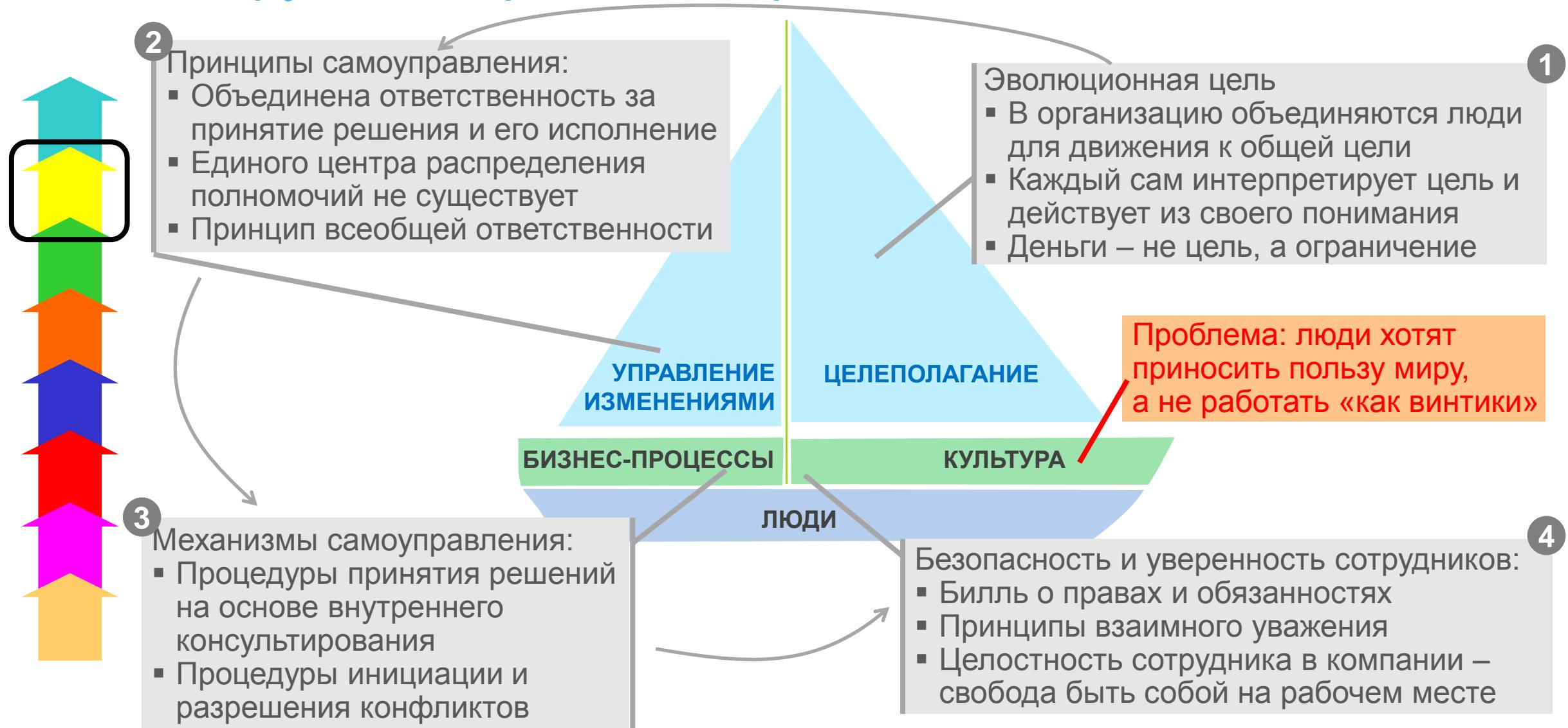
## Заблуждения касаются и организации в целом

- ➔ Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- ➔ Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, не существует центра распределения
- ➔ Неверно, что самоуправление – лишь эксперимент. Существует множество организаций, которые работают так с 1950-х. Они действуют, причем часто **эффективнее традиционных**



Действующие механизмы желтого уровня оказываются куда более **сложными**, чем думали на зеленом уровне

# Конструкция бирюзовых организаций



## Личные цели и цели организации или команды

- ➡ Организация, команды и проекты – имеют цель
- ➡ Цель поставили основатели или **инициаторы** – и **позвали других**
- ➡ **Цель стала контрактом** для сотрудничества людей – так цели организации **отделяются** от целей основателей
- ➡ С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

# Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

- ➡ **Видишь проблему – прими меры к ее устраниению**
- ➡ **Видишь возможность движения к цели – действуй**
- ➡ **Информируй других о планах, учитывай их мнение, но решение принимай сам**
- ➡ **Не действуй деструктивно**



**Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованы с окружением.**

# Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- ➡ **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
- ➡ Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- ➡ Надо договориться, **найти решение win-win**
- ➡ Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- ➡ Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- ➡ Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- ➡ Общие ценности и принципы создают безопасность участников

# Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

- ➔ **Самоуправление и самостоятельные решения**
  - Организация состоит из кругов, которые структурируют работу, а не людей
  - Единица работы – роль, с которой связаны назначение деятельности, обязанности и ожидания к другим ролям
  - Для организации работы используются 4 роли (а не 2, как в Scrum)
  - Сотрудник компании играет много ролей
  - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (можно только снять с роли).
  - Прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а также способы решения конфликтов и другие процедуры
- ➔ **Это позволяет не изобретать механизмы, а использовать готовые**



Есть другие шаблоны – [социократия](#), [Collab](#)

# Как выбрать в настоящем – карты для ориентации

# Agile или икрофикация – простой вариант решения

- ➔ **Есть регламенты и их хорошие исполнители – ничего не надо**
- ➔ **Регламенты есть, но они не работают**
  - Нет аккуратных исполнителей – икрофикация для исполнения регламентов
  - Нет компетентных исполнителей – Agile для обучения в работе
  - А могут ли вообще работать эти регламенты?
- ➔ **У нас в компании регламентов нет**
  - И не надо, будем учиться работать без них – Agile
  - У нас есть умные люди, они напишут – ну, попробуйте...



Этот вариант – прост и не учитывает культуру компании.  
Но так тоже можно принимать решение.

# Настройка Agile для креативных команд

Где нужен креатив	Настройка Agile
<b>Знаем, что требуется, но не знаем – как сделать</b>	<b>Scrum</b> , реализация вариантов, <b>демо</b> заказчикам и потребителям, доработка по обратной связи.
<b>Не знаем, что требуется, но можем проверить гипотезы</b>	<b>Kanban</b> , варианты решений проверяем на потребителе, успешные – развиваем, готовы к неудачам
<b>Не знаем, что требуется и не можем проверить гипотезы</b>	Сценарное планирование, план-Б для рисков, частичные оценки прототипов.

# Бирюзовые организации – креативным командам

- ➡ **Множественность мнений и лидеров – делают команду сильнее**
- ➡ **Каждый может стать лидером, но он должен увлечь других**
- ➡ Предлагаешь – будь **готов реализовать**, а не рассчитывай на других
- ➡ **О планах – рассказывай**, иначе можно упустить важное или нанести вред достижению общих целей
- ➡ **Различаем мнения и возражения**
  - Мнения – что можно сделать лучше или больше или иначе – просто учитываем
  - Возражения – о возможном вреде от реализации планов, с ними работаем
- ➡ **Конфликты – конструктивны, они решаемы в рамках общей цели**



Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально

# Питер Друкер: от task work to knowledge work

Менеджмент умеет организовывать физический труд.  
Приходит эпоха работников умственного труда,  
которые сами должны организовывать свой труд.

- ➡ Регламенты и процедуры больше не работают
- ➡ От всех сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- ➡ Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- ➡ Мотивация деньгами не работает



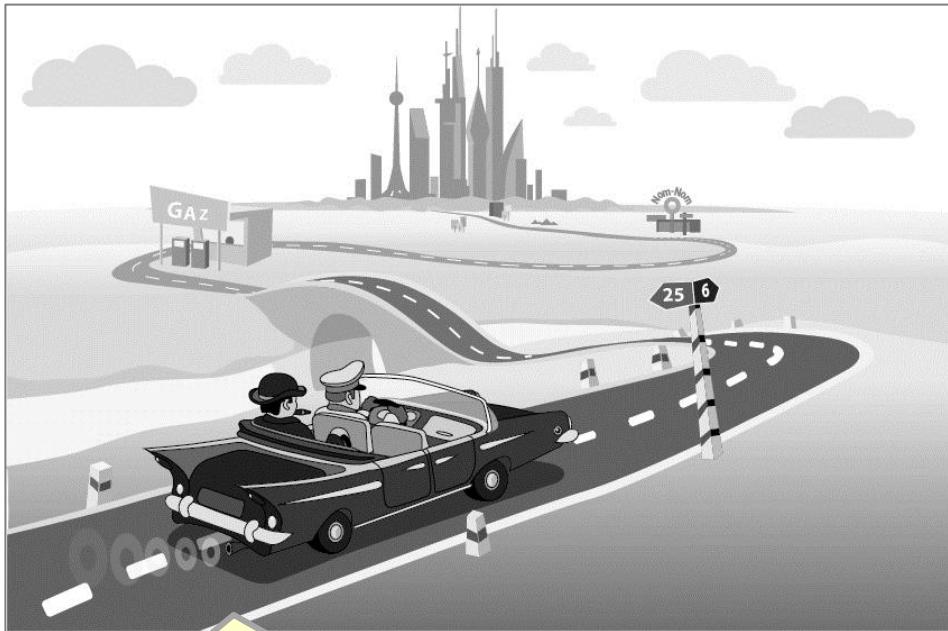
Новые ИТ-технологии и цифровизация усиливают эти изменения, сокращая регулярные виды труда



Будущее пришло:  
в декабре неожиданно выпал снег 😊

# Task work and knowledge work

**Task work:** мы можем предсказать результаты своих действий и построить план достижения целей, написать регламенты для исполнителей



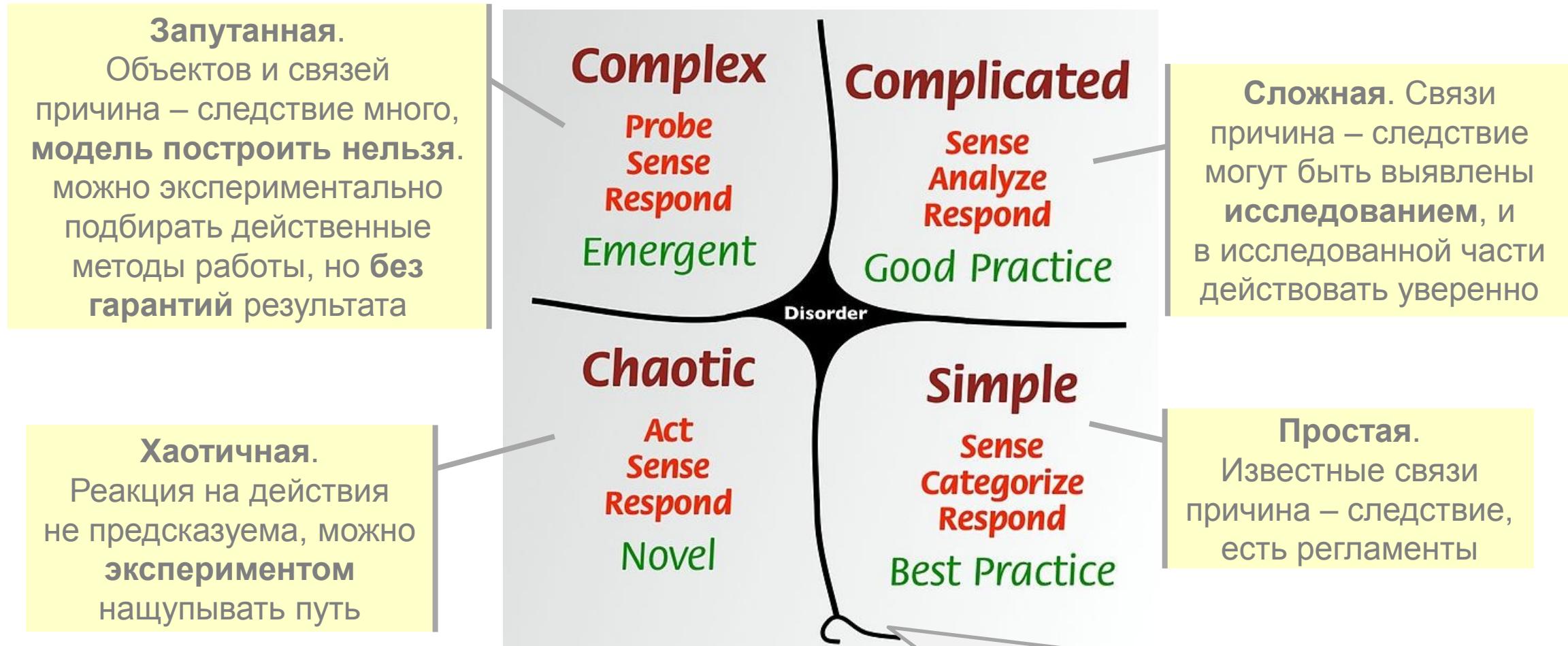
Agile и игофикация интересны для вовлечения сотрудников. Выбор зависит от культуры топов

**Knowledge work:** не возможно уверенно предсказать результаты действий и составить план, надо пробовать и оценивать результат



Agile обеспечивает итеративное движение с оценкой результата. Игофикация может давать наглядную оценку, если результат измерим

# 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**

# Новый мир несет три основных вызова



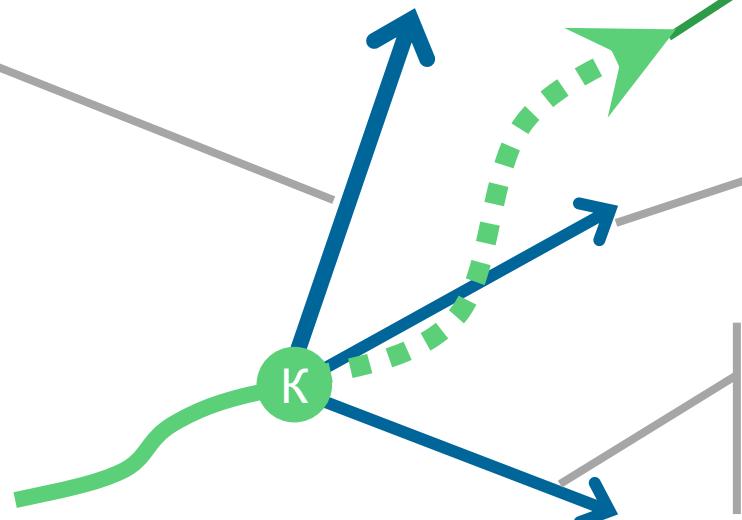
Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

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

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

**Цифровизация.** 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.** Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.



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

# Как идти путем изменений?

- ➔ Оцениваем силу вызовов для каждого сегмента организации
- ➔ Нужна ли культурная трансформация?
  - Исследуем существующую культуру организации, если мы ее не представляем
  - Потребуется ли на горизонте 5-7 лет перестройка организации в целом?
  - Есть ли сегменты, в которых перестройка необходима уже сейчас?
  - Прорабатываем видение мультикультурной организации и острова изменений
- ➔ Эволюция или революция?
  - Революция в организации в целом
  - Революция на островах изменений, распространение на организацию
  - Эволюция на островах изменений, расширяющееся на организацию

# Эволюционное и революционное развитие



# Готовы ли вы к новой культуре

- ➡ Хочет ли руководство и сотрудники, чтобы команды работали как организаторы праздника в фильме «Карнавальная ночь»?
- ➡ Готовы ли вы признать, что вопрос «Кто виноват» не имеет смысла?
- ➡ Готовы ли вы работать, когда поручить дело другому невозможно?
- ➡ Готовы ли вы к тому, что любой сотрудник может расширить круг обязанностей любого другого в соответствии с процедурой



Конечно, это – не полный тест  
Но это – хорошие маркерные вопросы

## Определяем организационные конструкции

- ➔ Разрабатываем конструкцию на основе практик Agile, бирюзовых организаций и холакратии, с учетом отрасли и масштаба
- ➔ Вырабатываем механизмы целеполагания, самоорганизации, персональной ответственности, вовлеченности
- ➔ Идем траекторией изменений постепенно и эволюционно, понимаем, что возможны ошибочные пути и возвраты

## Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- ▶ Развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- ▶ Нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- ▶ Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных **команд**, в работе которых сочетается **результат для других и самореализация**
- ▶ **Agile** – новая технология управления в ИТ в ответ на новые вызовы
- ▶ Новые технологии управления требуют технологичной коллективной коммуникации для совместной умственной и творческой работы
- ▶ Быстрые изменения общества требует новых технологий обучения

# Вопросы? Обращайтесь!

В докладе была **целостная сборка** из многих концептов

- ➡ Хотите **разобраться подробнее** в их сочетании – **обращайтесь**
- ➡ Нужно разобрать конкретные кейсы – обращайтесь

Я готов служить **навигатором** по миру Agile, бмрюзовых организаций и спиральной динамике – всему, что сейчас изменяет менеджмент



Максим Цепков  
<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#) и [Спиральной динамике](#), мои [доклады, статьи](#) и [конспекты книг](#)