

Действуй, опираясь на ценности, а не просто применяй инструменты!

Максим Цепков

Главный архитектор дирекции развития решений

<http://mtsepkov.org>

Москва, 14 марта 2016 года

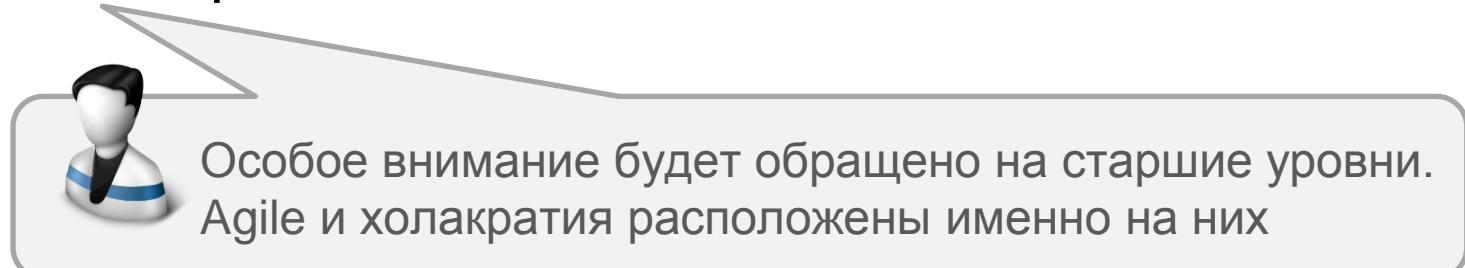


О чем этот доклад

- ➡ Agile начинается с ценностей, конкретные методы (XP, Scrum, Kanban) следуют за ними
- ➡ Но практическое знакомство начинается с методов, за которыми в компании могут стоять другие ценности
- ➡ Доклад посвящен тому, как разбираться с ценностями – не на конкретных кейсах, а системно

Теории систем ценностей

- ▶ Существует несколько теорий уровневых систем ценностей
 - Спиральная динамика Грейвза
 - Интегральный подход Уилбера
 - И др.
- ▶ Они позволяют системно разбираться в ценностях
- ▶ Я расскажу об уровнях Спиральной динамики



Сpirальная динамика: личный опыт

- ➡ Впервые услышал на тренинге Института Адизеса в 2013 году
- ➡ Познакомился – теория встроилась в мою модель мира
- ➡ Рассказывал на конференциях [AgileDays](#) и [SQA Days](#) в 2014 году, участвовал в обсуждениях на профессиональных площадках
- ➡ Недавно вышла книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», которая продолжает развитие темы и объясняет устройство организаций старших уровней



Сpirальная динамика –
последнее достижение науки



Понимание ценностей стало моим рабочим инструментом для взаимодействия с заказчиками, организации проектов и других профессиональных и личных коммуникаций

Уровни системы ценностей



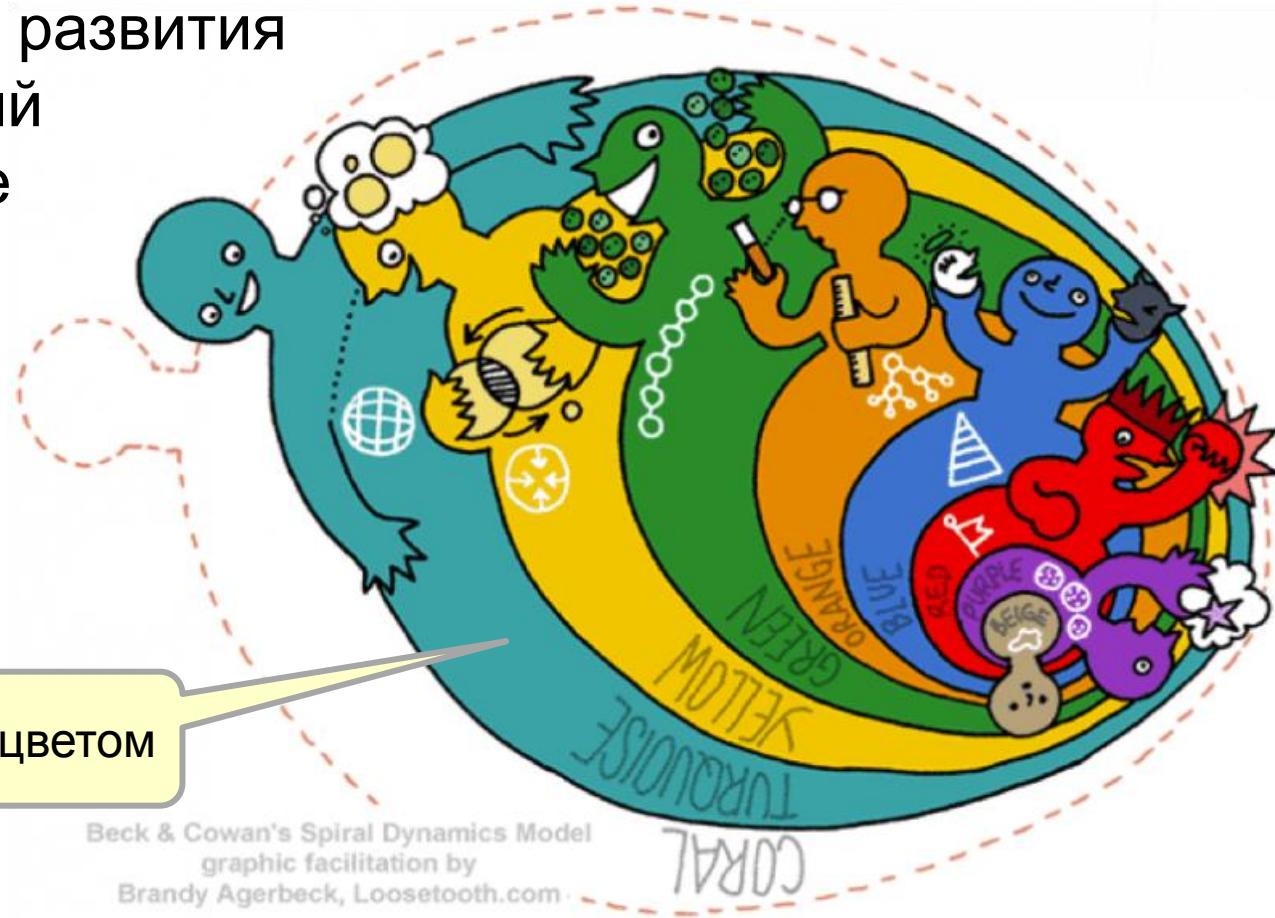
Я рассказываю об уровнях **Сpirальной динамики**.
У Фредерика Лалу похожий, но не тождественный
взгляд, есть отличия «второго порядка»

Конструкция Спиральной динамики

- ➡ В основе – **типы ценностей**
- ➡ **Тип ценностей** представляет собой фрейм, способ мышления
 - Что важнее – организация или инициатива?
 - Нужно ли жертвовать чем-то ради других? Если да, то ради кого?
 - Нужно ли изменять мир и каким образом?
 - Важно ли спокойное существование? В чем оно заключается?
- ➡ Ответы на подобные вопросы образуют устойчивые конструкции – **value mem (vMem)**
- ➡ Наполнение конкретными идеями в каждом типе возможно разное

Типы ценностей

Типы ценностей – это уровни развития общества, каждый следующий включает в себя предыдущие



Описание уровней

Teal (бирюзовый)

Желтый

Самореализация в совместном достижении результатов в команде, встроенной в большую систему

Оранжевый

Предприниматель – нужно первым увидеть возможности мира, использовать их и выиграть

Красный

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

Бежевый

Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

Я **Мы**



Бирюзовый

Кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из саморазвивающихся людей

Зеленый

«Мы вместе» – совместное изменение мира к лучшему и счастливая жизнь. Справедливость, равенство, консенсус

Синий

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

Янтарный

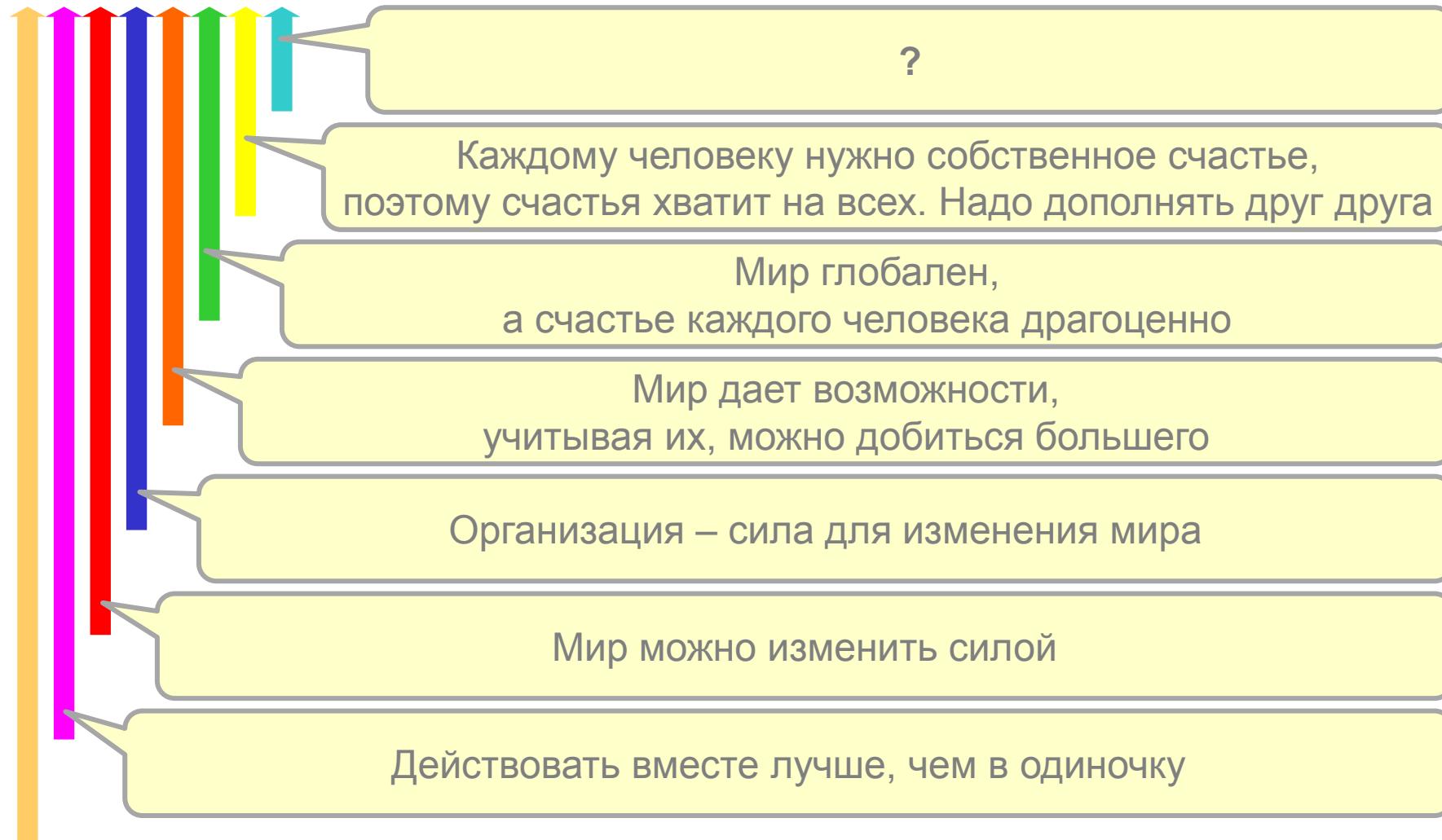
Фиолетовый

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

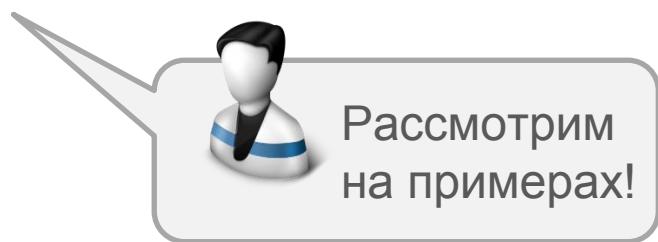
Цвета по Лалу

Нет уровня

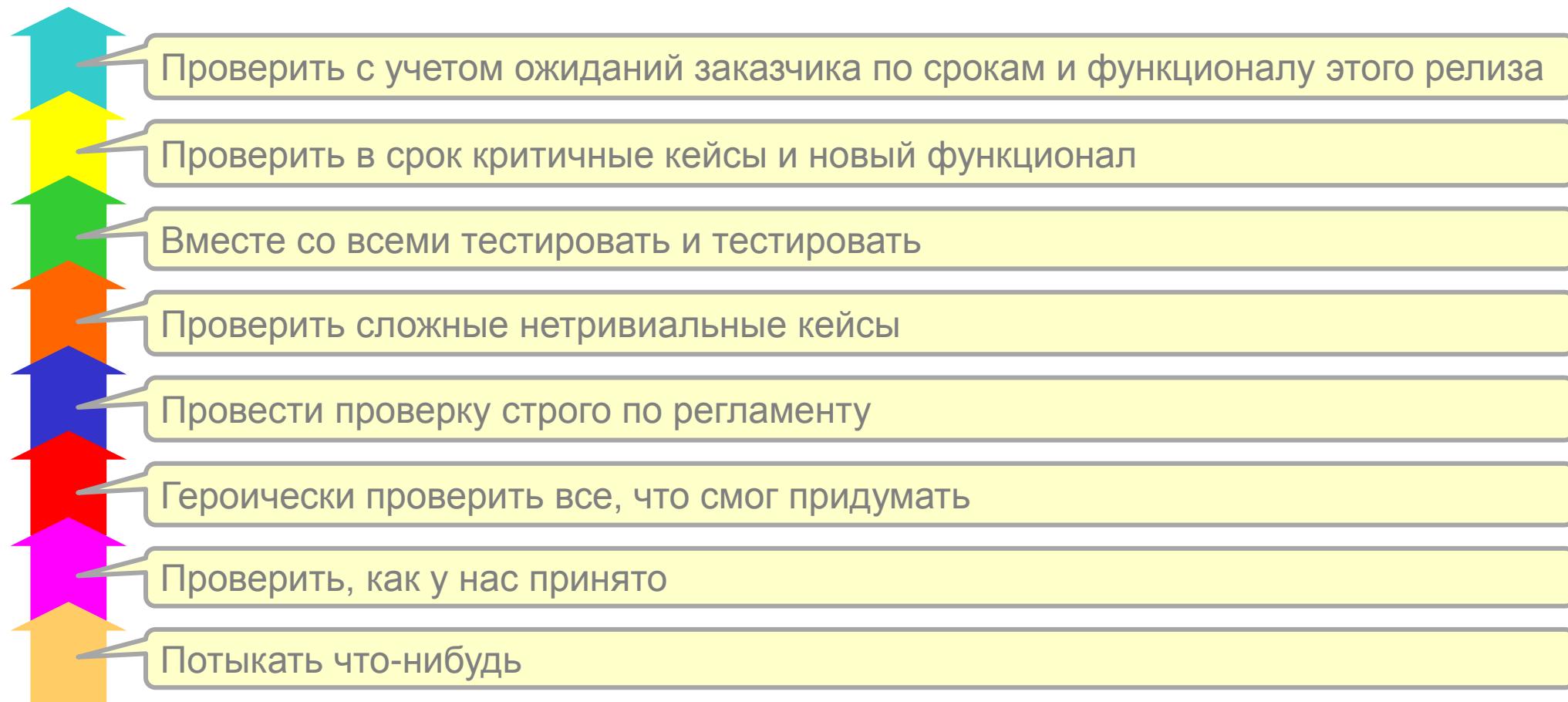
Новые качества на каждом уровне



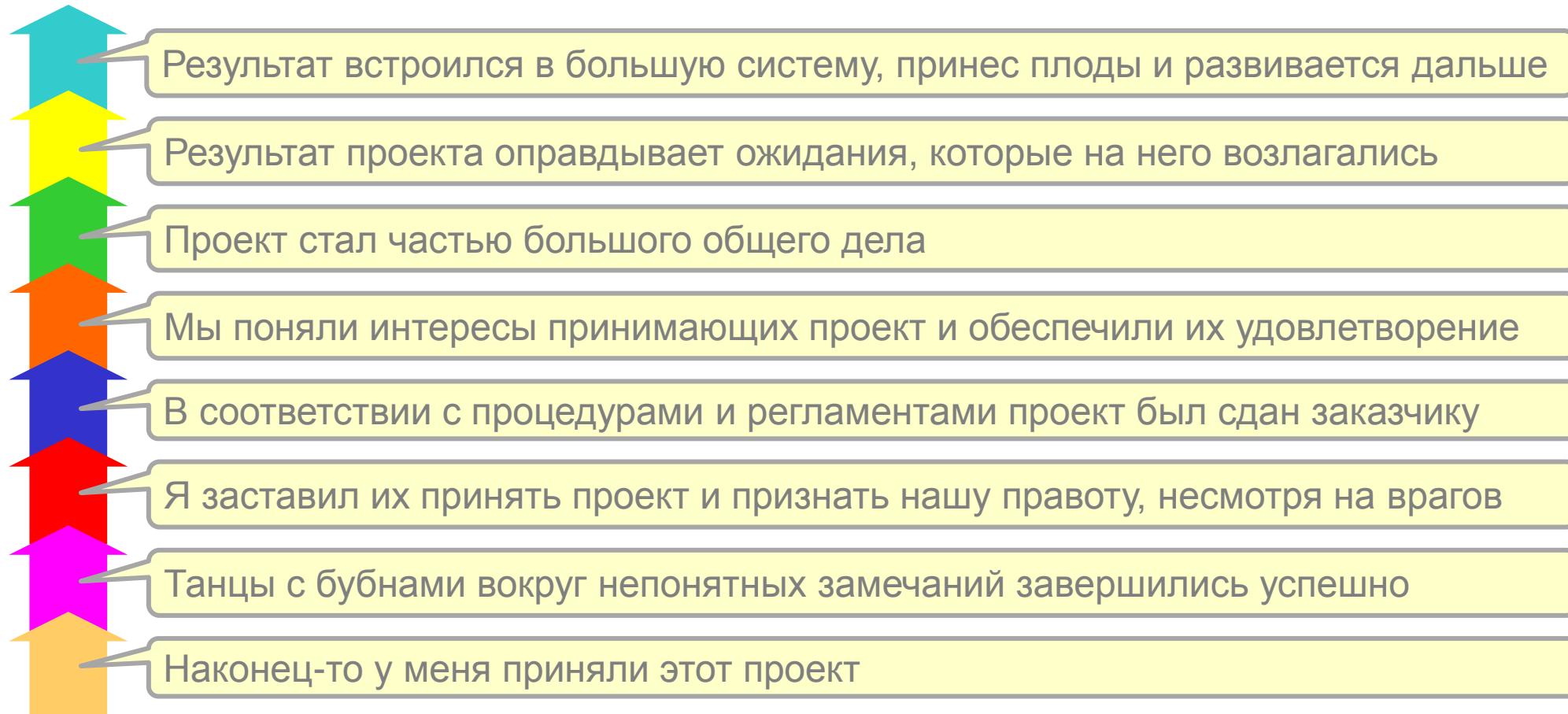
Как это работает



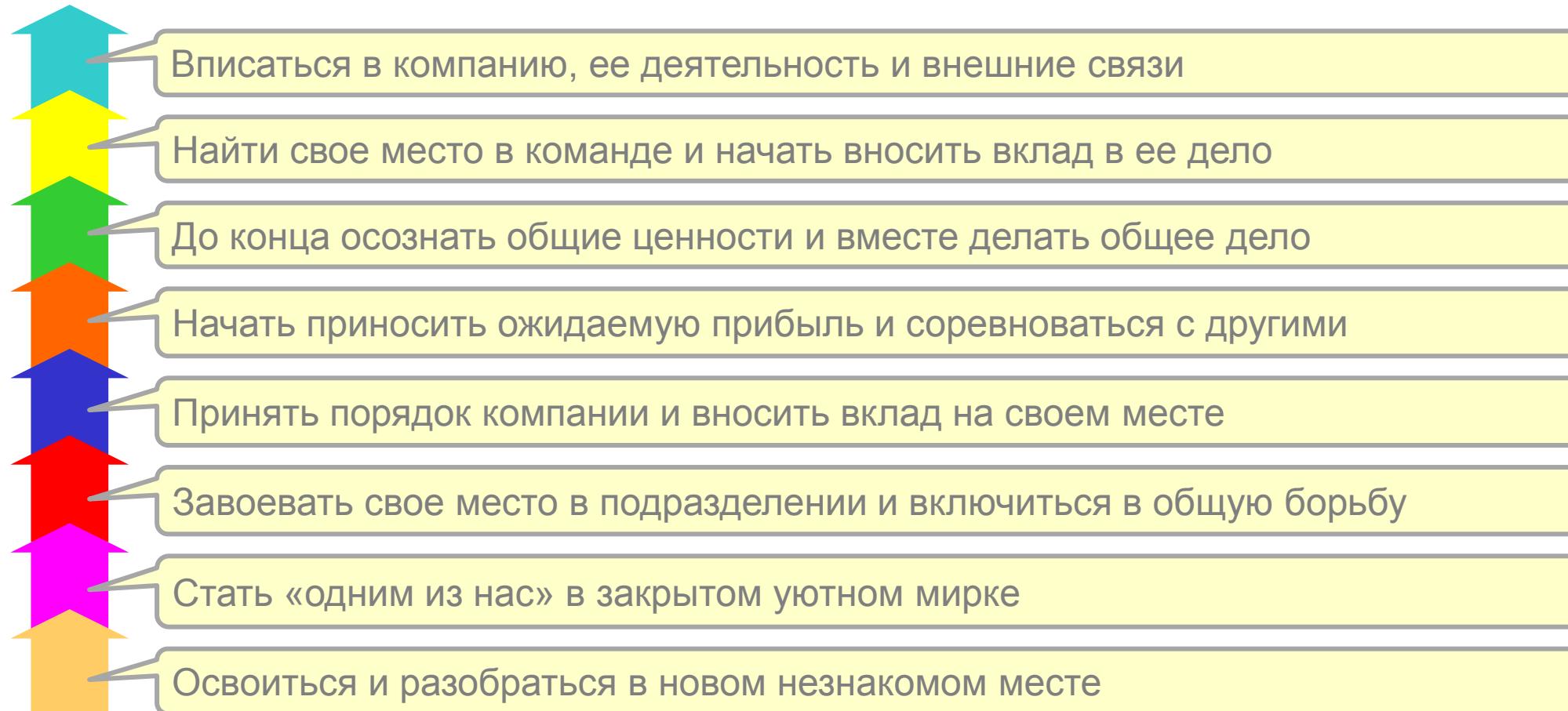
Протестировать релиз...



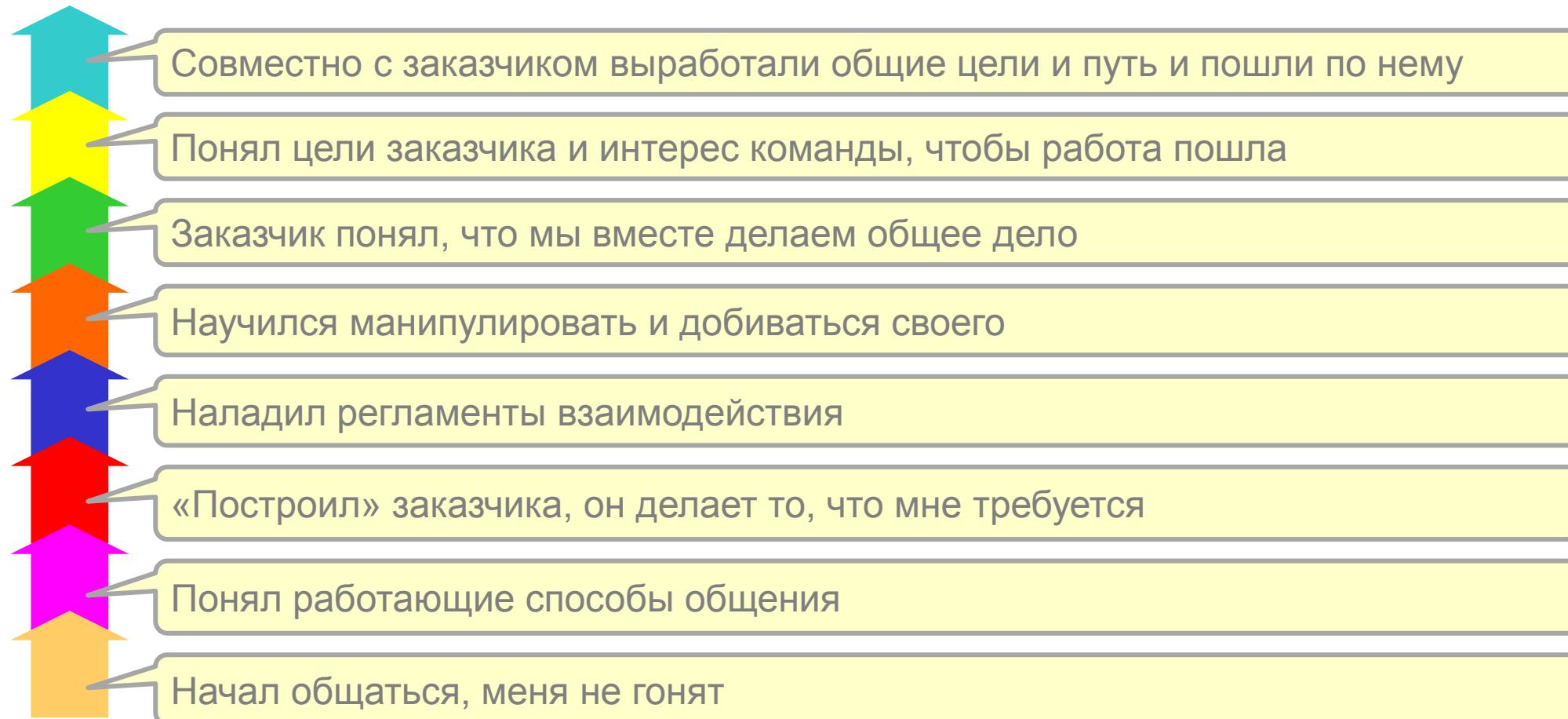
Успешно завершить проект...



Вписаться в коллектив...

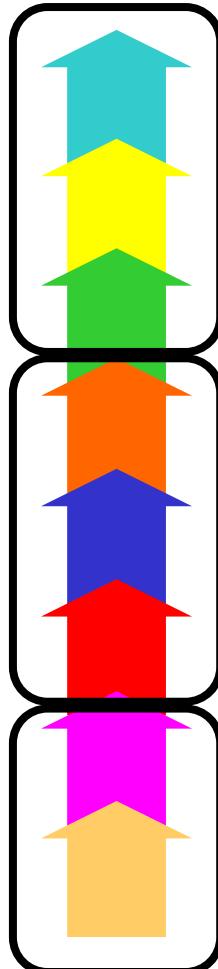


Построить отношения с заказчиком...

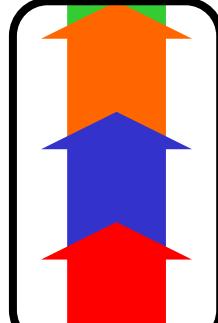


Организации на разных уровнях

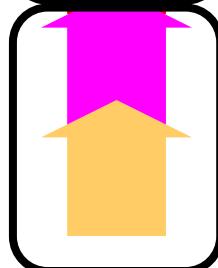
Три уровня организаций



Организация как эволюционирующий организм. Сложные формы кооперации людей внутри одной компании и разных организаций между собой. Самореализация. Цель организации – улучшать мир в целом и приносить счастье участникам

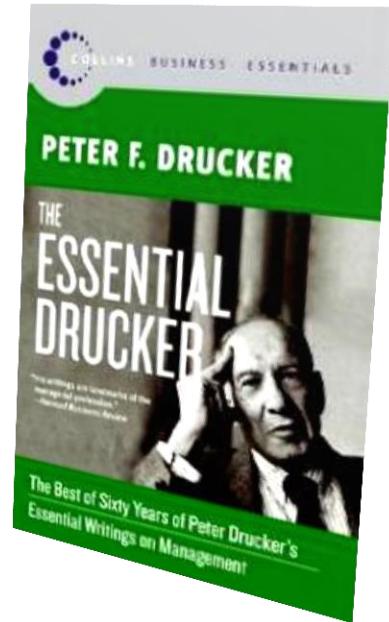


Технологичное производство продукта. Большие организации, построенные в виде механизмов. Классический менеджмент, топы задают направление и дают энергию, организация движется к результату. Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям

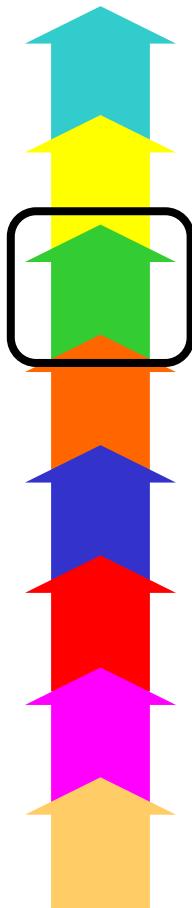


Ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб (мастерская ремесленников). Традиции. Обучение путем повторения за наставником. Цель – хорошо делать дело в своей нише

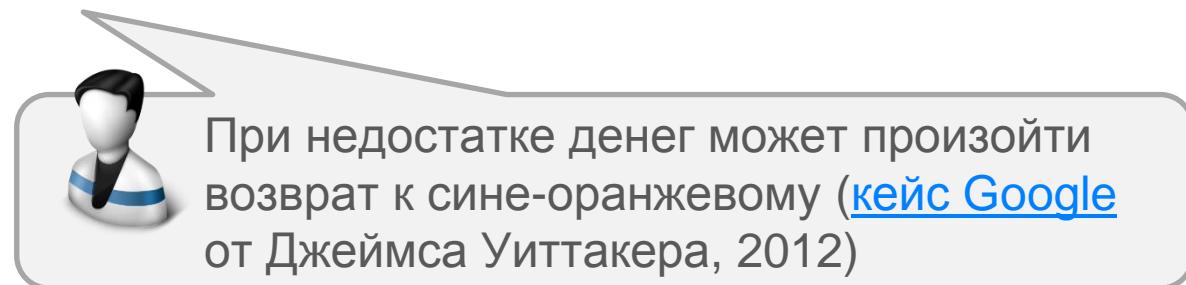
Традиционный менеджмент: синий, оранжевый, красный



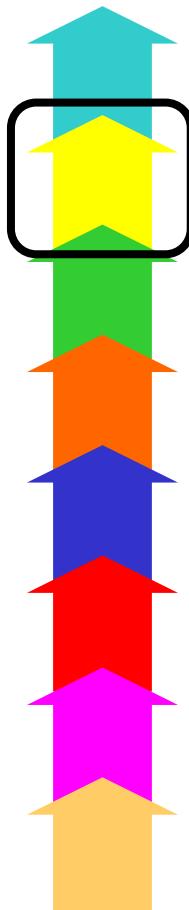
Эволюция организаций. Зеленый уровень



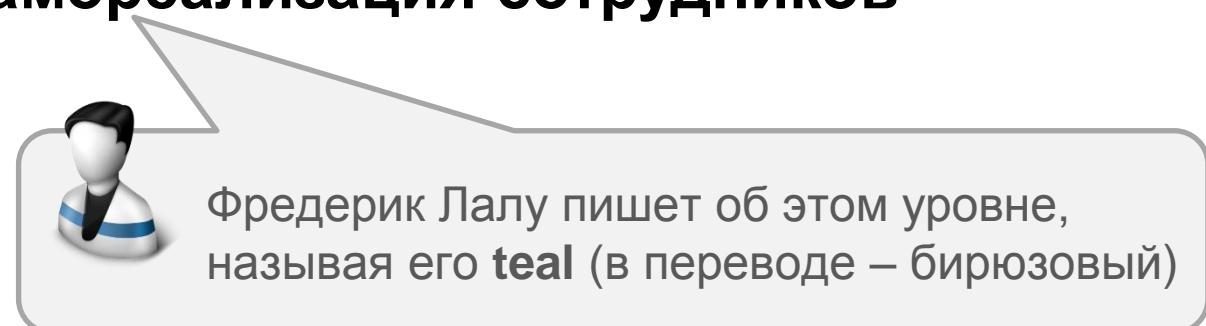
- ▶ **Отрицание менеджеров** и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- ▶ **Плоская организация**, ориентированная на **счастье** людей, которое достигается благодаря **участию в общем деле**
- ▶ Хорошо для людей, но контрпродуктивно для результата



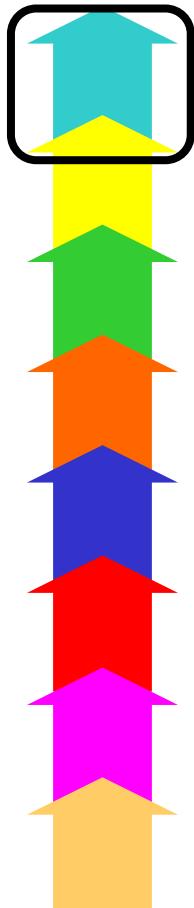
Эволюция организаций. Желтый уровень



- Эволюционная **самоорганизация команды – механизм управления**, соответствующий ценностям уровня и заменяющий менеджеров
- Новые механизмы **принятия решений и разделения ответственности** обеспечивают результативность работы
- **Индивидуальная самореализация сотрудников**



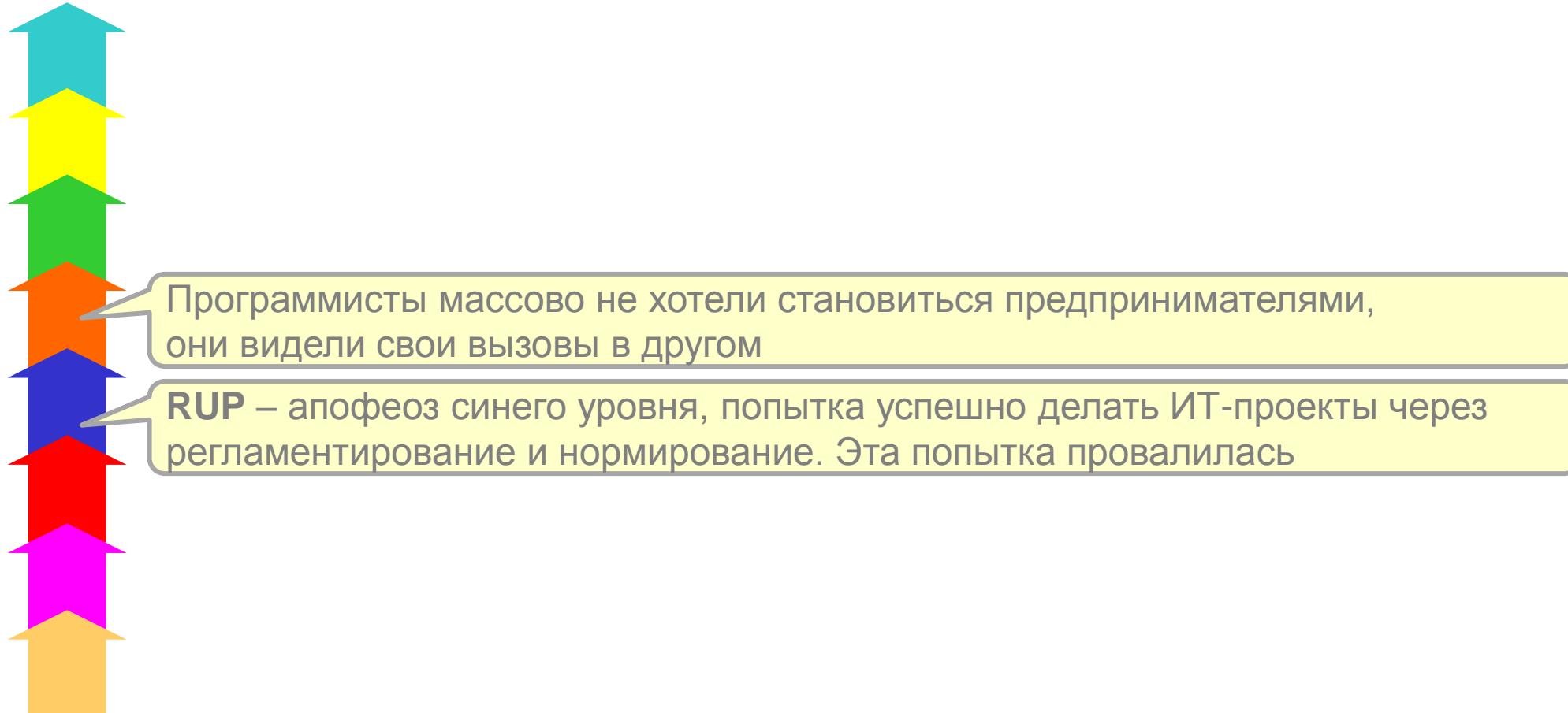
Эволюция организаций. Бирюзовый уровень



- ▶ **Размытие границ организации.** Происходит вовлечение в целеполагание деятельности потребителей и поставщиков, образуются сложные сетевые кооперации
- ▶ Это позволяет решать сложные, масштабные задачи
- ▶ Человек перестает принадлежать одной организации, теперь он – **участник многих сетевых структур** с разными позициями

Agile – построение старших уровней в ИТ

История развития Agile. Крах обычного менеджмента

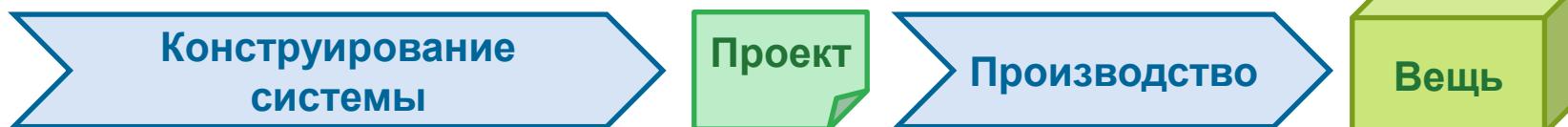


Почему не работают процедуры? Ведь самолеты по ним делают...

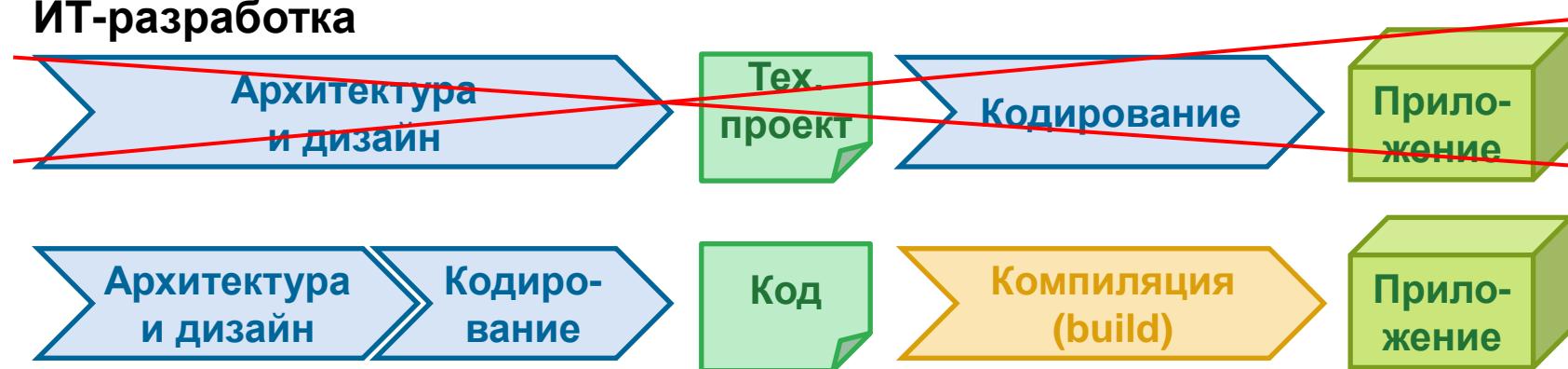


Мешает природа ИТ
([Jack W. Reeves – What is software design](#),
1992, [перевод](#))

Обычный НИОКР

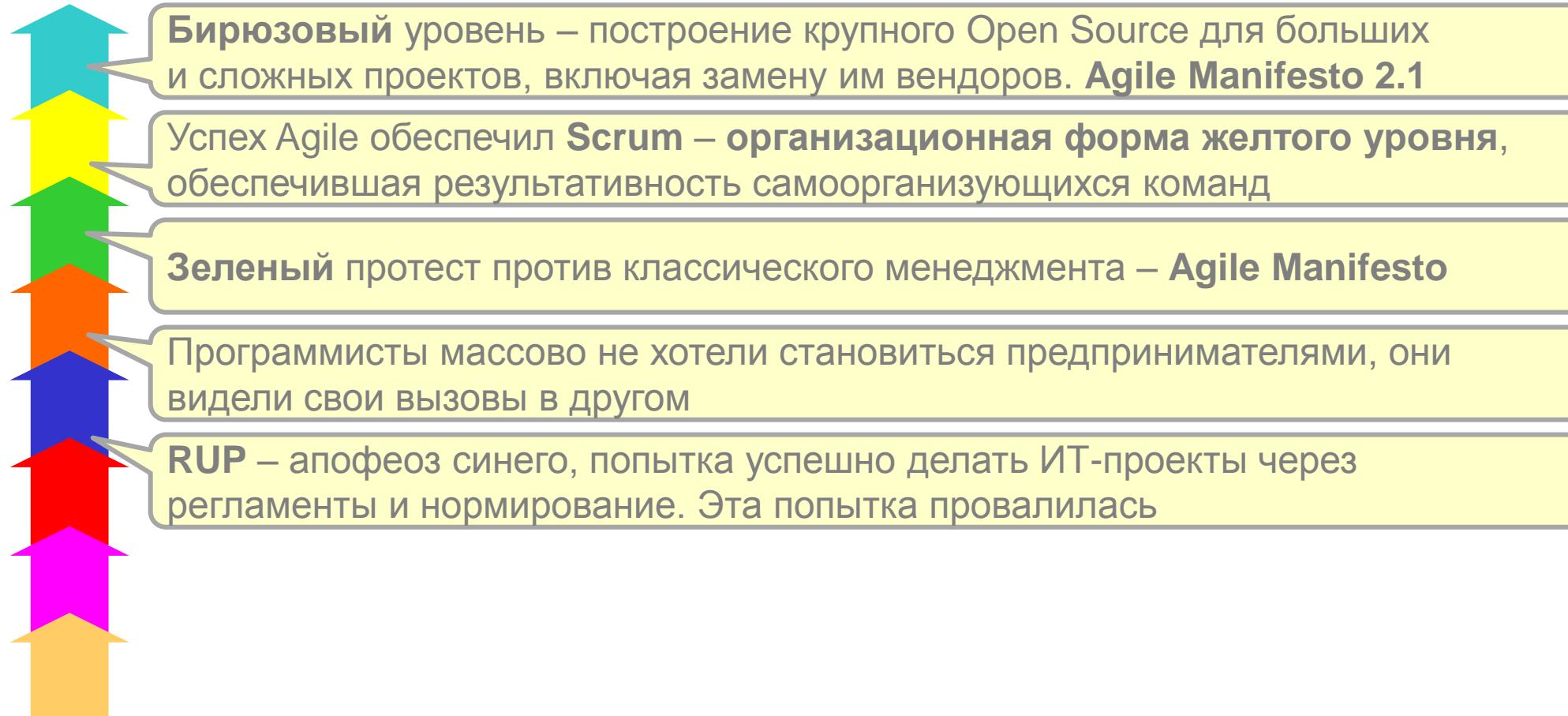


ИТ-разработка



Подробнее – в моем докладе на AgileDays 2015
[«Развитие управления проектами и критериев качества в ИТ»](#)

История развития Agile. Создание нового



Ценности Agile Manifesto на разных уровнях

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.



С уровнями
реально
сложнее

Замена менеджеров в Scrum

- ▶ **Разделение позиции менеджера**, «управляющего всем», на несколько позиций: Product Owner, Scrum Master и Самоуправляющаяся команда (впрочем, что-то все-таки осталось)
- ▶ Механизм **совместного принятия решений** по операционным вопросам: планирование работ, распределение их между членами команды и т. п.
- ▶ Совершенствование результата работы команды через **ретроспективу**
- ▶ **Работа по достижению конкретных целей**, целеполагание на каждом спринте
- ▶ **Прозрачность движения** команды к результату обеспечивает **коопération** (демо, доска, burndown)

Kanban – альтернатива Scrum для фазы эксплуатации и мелких доработок

Холакратия расширяет фреймворк, предлагает способы организации всей деятельности, а не только ежедневной разработки

Механизмы желтых организаций



Фредерик Лалу исследовал желтые организации, существующие **более 5 лет** и достигшие размера **более 100 человек**. Он выделил **механизмы и практики**, обеспечивающие их функционирование

Мой полный отзыв на книгу: <http://mtsepkov.org/Lalu>

Самоуправление вместо менеджеров

У каждого есть право принять решение. Но перед его принятием необходимо проконсультироваться со всеми, кого оно затрагивает. У них есть право на совет, но **нет права вето**



Эти механизмы могут быть реализованы по-разному. В книге есть много примеров. Но сам механизм необходим

Принятие решений на основе внутреннего консультирования

Принцип всеобщей ответственности

Механизм инициации и разрешения конфликтов



Механизмы **сложнее**, чем предполагали на зеленом уровне

Любой, кто обнаруживает проблему, должен принять все возможные меры для ее решения, проявив инициативу или инициировав конфликт

Конфликтов нельзя избежать, но нужно избежать враждебного поведения. Поэтому необходим механизм работы с конфликтами

Безопасная среда для действий

Принятие решений на основе внутреннего консультирования

Принцип всеобщей ответственности

Механизм инициации и разрешения конфликтов

Целостный документ, который фиксирует принципы и правила поведения

Билль о правах и обязанностях сотрудников

Целостность сотрудника в компании – внутренняя свобода быть самим собой

Безопасность обеспечивает ценность зеленого уровня – **быть самим собой, а не носить маску**

Распад иерархии должностей

Отдельные обязанности вместо крупных ролей и должностей.
Они принимаются сотрудниками и передаются друг другу

Мелкая дисперсность
ответственности

Соглашения
об обязательствах

Принятие решений на основе
внутреннего консультирования

Обязанности – обязательства
сотрудника перед другими
сотрудниками

Принцип всеобщей
ответственности

Механизм инициации
и разрешения конфликтов

Билль о правах
и обязанностях сотрудников

Целостность сотрудника в компании –
внутренняя свобода быть самим собой

Координация движения через целеполагание организации

Мелкая дисперсность
ответственности

Соглашения
об обязательствах

Принятие решений на основе
внутреннего консультирования

Принцип всеобщей
ответственности

Механизм инициации
и разрешения конфликтов

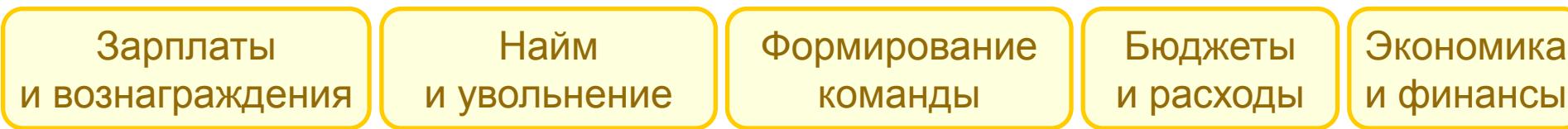
Билль о правах
и обязанностях сотрудников

Целостность сотрудника в компании –
внутренняя свобода быть самим собой

Эволюционная
цель организации
в деятельности

Цель организации –
основание для принятия
повседневных решений,
а не декларация.
Она эволюционно меняется
и ведет организацию вперед

Самоуправление во всех областях



Мелкая дисперсность ответственности

Соглашения об обязательствах

Принятие решений на основе внутреннего консультирования

Принцип всеобщей ответственности

Механизм инициации и разрешения конфликтов

Билль о правах и обязанностях сотрудников

Целостность сотрудника в компании – внутренняя свобода быть самим собой

Эволюционная
цель организации
в деятельности

Применение на практике

Механизмы можно внедрять постепенно

- ➡ Многие механизмы могут прижиться в обычной компании
- ➡ Самоуправление не обязательно во всех областях
- ➡ Опыт Agile-команд в компаниях разного уровня говорит о возможности развития в отдельном подразделении
- ➡ Все организации в книге Лалу – смешанного типа
- ➡ Возможен откат к старому уровню, но это нормально
- ➡ И без CEO желтого уровня организация не станет желтой полностью

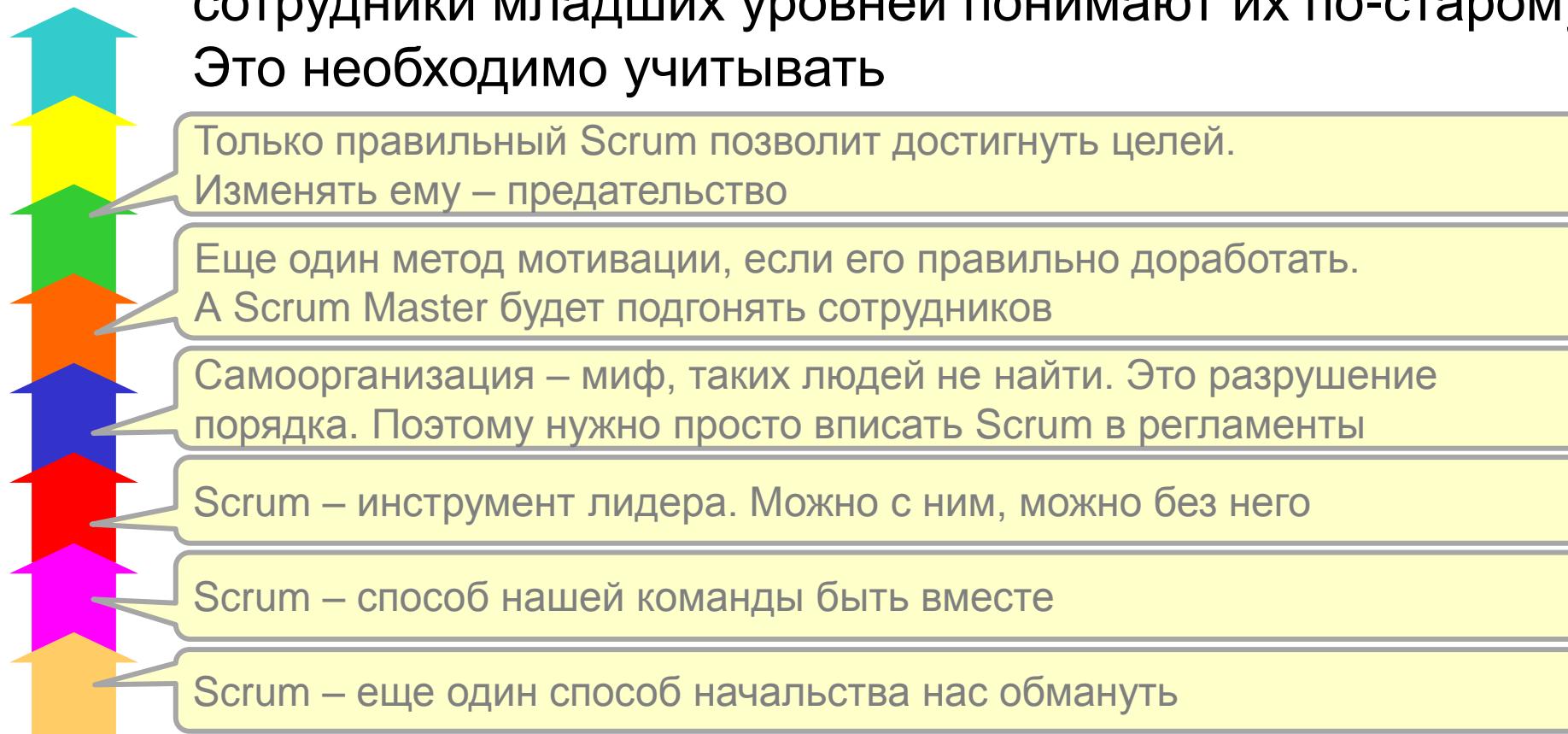
Все это – **эволюционное развитие организации**



Лалу говорит, что **невозможно построить новое внутри старого**.
Но при этом он противоречит своим же исследованиям

Сотрудники компании – на разных уровнях

При внедрении любых новых практик (например, Scrum) сотрудники младших уровней понимают их по-старому.
Это необходимо учитывать



Заблуждения касаются и организации в целом

- ➔ Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- ➔ Неверно, что все равны. Сотрудники обладают разными полномочиями, однако каждый может обладать этими полномочиями, 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 представлялось на зеленом

В мире необходимы разные организации

- ➡ Маленькие организации с желтыми принципами достаточно распространены (особенно в ИТ)

При недостатке денег может произойти откат к сине-оранжевому

- ➡ При успехе маленькие организации растут

- Если денежный поток позволяет, то они превращаются в зеленые
- Появляются попытки строить самоуправление в большой компании
- Но часто с ростом приходит традиционная синяя структура

- ➡ Большие синие организации чувствуют давление

- Попытки перейти на желтый уровень (федерация команд)
- Внедрение отдельных практик нового управления

По [закону Конвея](#) маленькая организация не может сделать большой и сложный проект. Даже большая федерация команд не может, нужны более сложные структуры.

- ➡ Появляются проекты сложной кооперации – большой Open Source, замена вендоров

Ценности желтого уровня и внутренняя свобода созвучны поколению соцсетей

- ▶ Никто не может загубить хорошую идею
- ▶ Каждый может внести свой вклад
- ▶ Каждый может стать лидером
- ▶ Никто не может диктовать другим свою волю
- ▶ Вы сами выбираете себе дело
- ▶ Вы легко можете выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- ▶ Вам 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

(на основе [статьи Гэри Хэмела](#))



Каждый выбирает для себя...
И действует!



Каждый выбирает для себя

- ▶ Совсем не обязательно непременно работать в новой компании
- ▶ И самому нет смысла стремиться на старшие уровни лишь в погоне за трендами и модой

Но есть смысл понимать

- ▶ Уровень своей компании и вектора ее развития
- ▶ Причины, по которым ты в ней работаешь
- ▶ На каком уровне ты находишься сейчас и куда развиваешься

И выбирать свой путь и вектора развития



Авторы Спиральной динамики настаивают на последовательном развитии, хотя в исследованиях оно проходило за месяцы. Зная конструкцию, пройти ее можно быстро, но поверхностно

Что мне дало понимание ценностей

😊 Схема позволяет понимать системы ценностей

- Личности (своей и других)
- Организаций
- Общества и мира

😊 Я довольно быстро опознаю фреймы, а заключения, сделанные на их основе, обычно оправдываются

😢 Однако есть опасность за ярлыком не разглядеть человека

😊 Лучше строишь коммуникации с коллегами в компании и за ее пределами, представителями заказчика, **понимаешь их ожидания и способ рассуждений**

Спасибо за внимание!
Вопросы?



Максим Цепков
maks@custis.ru
<http://mtsepkov.org>

