

2-й конгрессно-выставочный проект



Agile и другие новые технологии управления для организации работы креативных команд



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

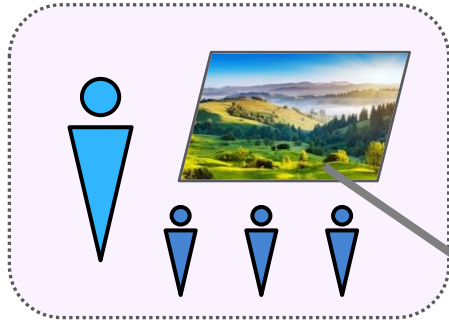
Kazan Event Expo
Казань 12.04. 2018



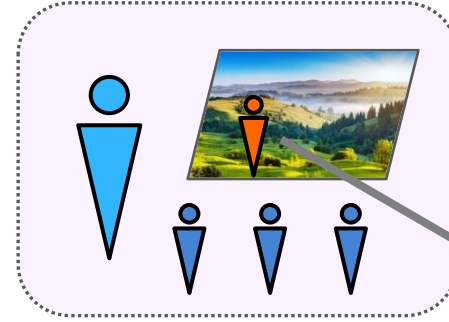
Мой опыт и знания

- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
 - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
 - Опыт управления проектами в IT: от классического подхода (PMBOK) – к современным Agile-методам (с 2007)
 - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Сопоставление различных подходов управления
 - Agile и классический менеджмент (ряд [статей и выступлений](#))
 - Модель развития [Спиральной динамики](#) (с 2013)
 - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
 - СМД-методология, развитие СРТ в новой промышленной революции

Доклад – карта местности, надо увидеть себя



Рассказ дает карту местности и возможные варианты движения



Необходимо увидеть на этой карте будущий путь своего проекта и **себя** на этом пути



Путешествие не является необходимым – это зависит от ситуации в компании. Но пока ты не представишь себя идущим, доклад будет рассказом о чужом будущем

По мотивам схемы из моего доклада «[Самоопределяйся технологично!](#)»

Промышленная революция продолжается

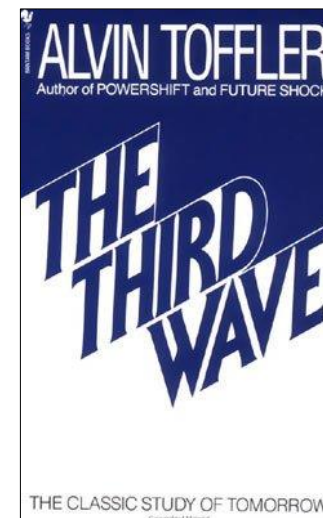


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



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*

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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

Вызовы нового мира обесценивают регламенты



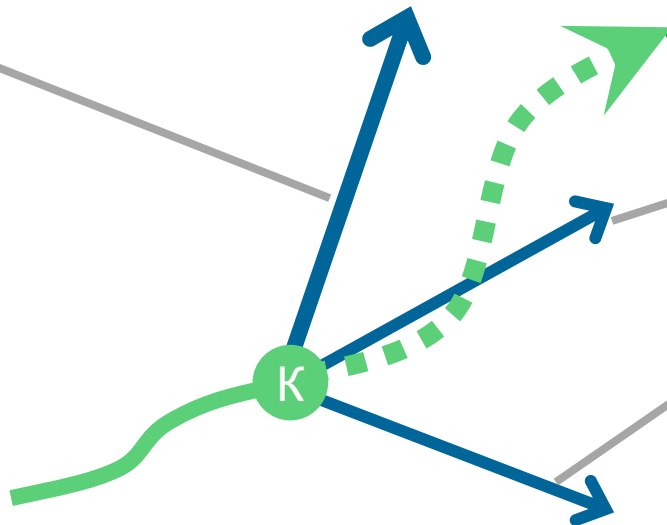
Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

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 IT 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 - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

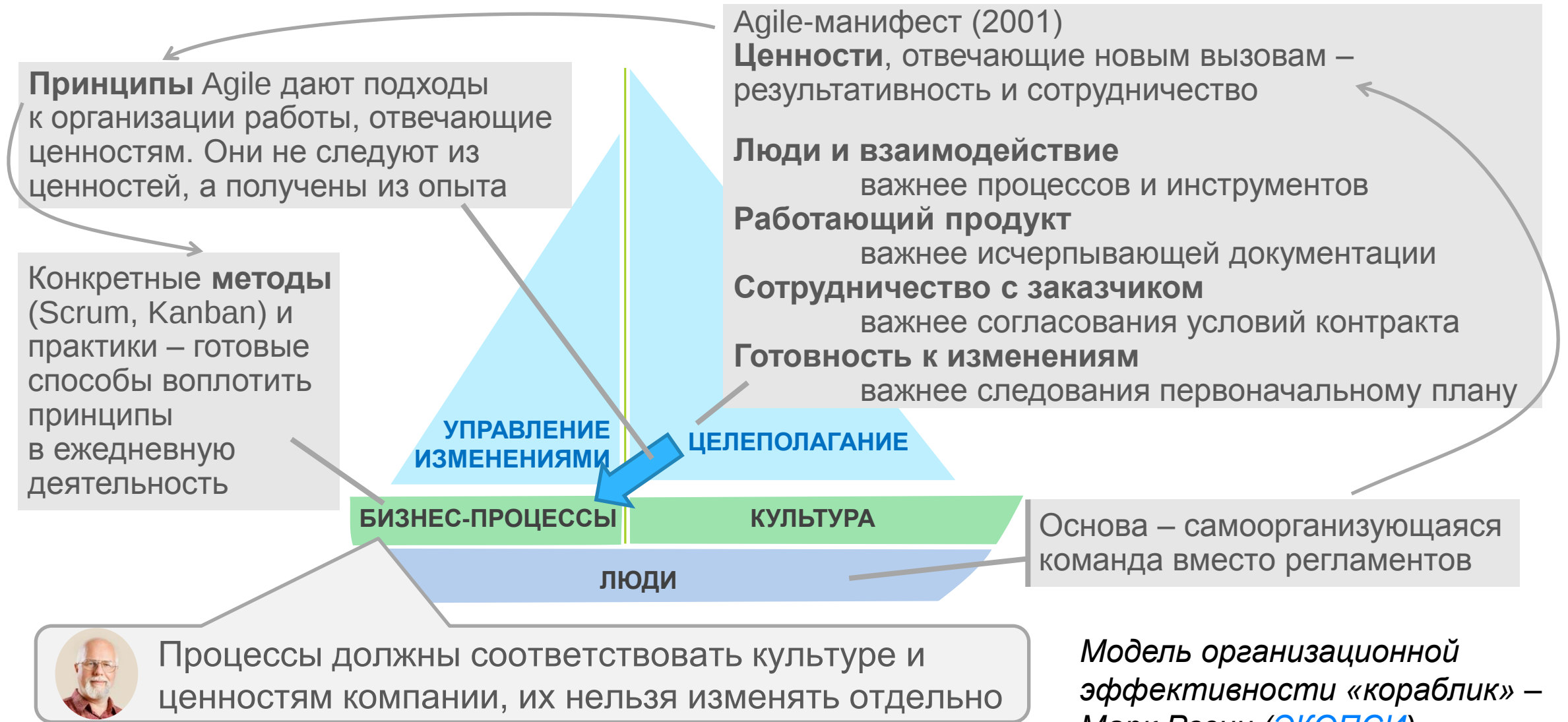
Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира

Непригодность регламентов осознали в 1980-х
Обосновал **Том ДеМарко** «Человеческий фактор» (1987)
Успешный ответ придумали в 2000-х

IT столкнулась с новыми вызовами раньше других

- Разработка софта – НИОКР, а не производство
- Решения рядового разработчика влияют на успех всего проекта
- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х и обосновано **Томом ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987)
- Этому не поверили и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP
- **Эксперимент окончился неудачей:**
 - Стоимость выросла многократно без гарантий успеха
 - Обеспечить реакцию на изменения требований не получилось
- Впрочем, эксперименты продолжают с потерями для проектов

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#)) 9/72

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
 - Джеф 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**

Конструкция Agile-фреймворков

Основная ошибки внедрения – взять частично

- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- Надо вместо исключения элементов – адаптировать их или создавать свои конструкции, обеспечивающие требуемую функцию



Внедрять Agile как покупать модный гаджет – может быть опасно для организации.

Agile надо использовать по назначению

Замена менеджеров в Scrum



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

Особенности разделения ответственности

- Основания для разделения ответственности
 - Фокусы на продукте и на организации противоречат между собой
 - Фокусы требуют существенно разных skills
 - Поэтому один человек неизбежно будет отдавать предпочтение только одному
- В руководстве – простой вариант компетентной команды
 - Компетентная не обязательно делает все сама, но она умеет звать экспертов
- Если команда не опытная – ей надо помочь с обучением предмету
 - Наставник может быть внутри или снаружи, и это – отдельная ветвь управления
 - Команда может быть кузницей кадров: опытные уходят, новички приходят

Scrum – итеративная поставка ценности



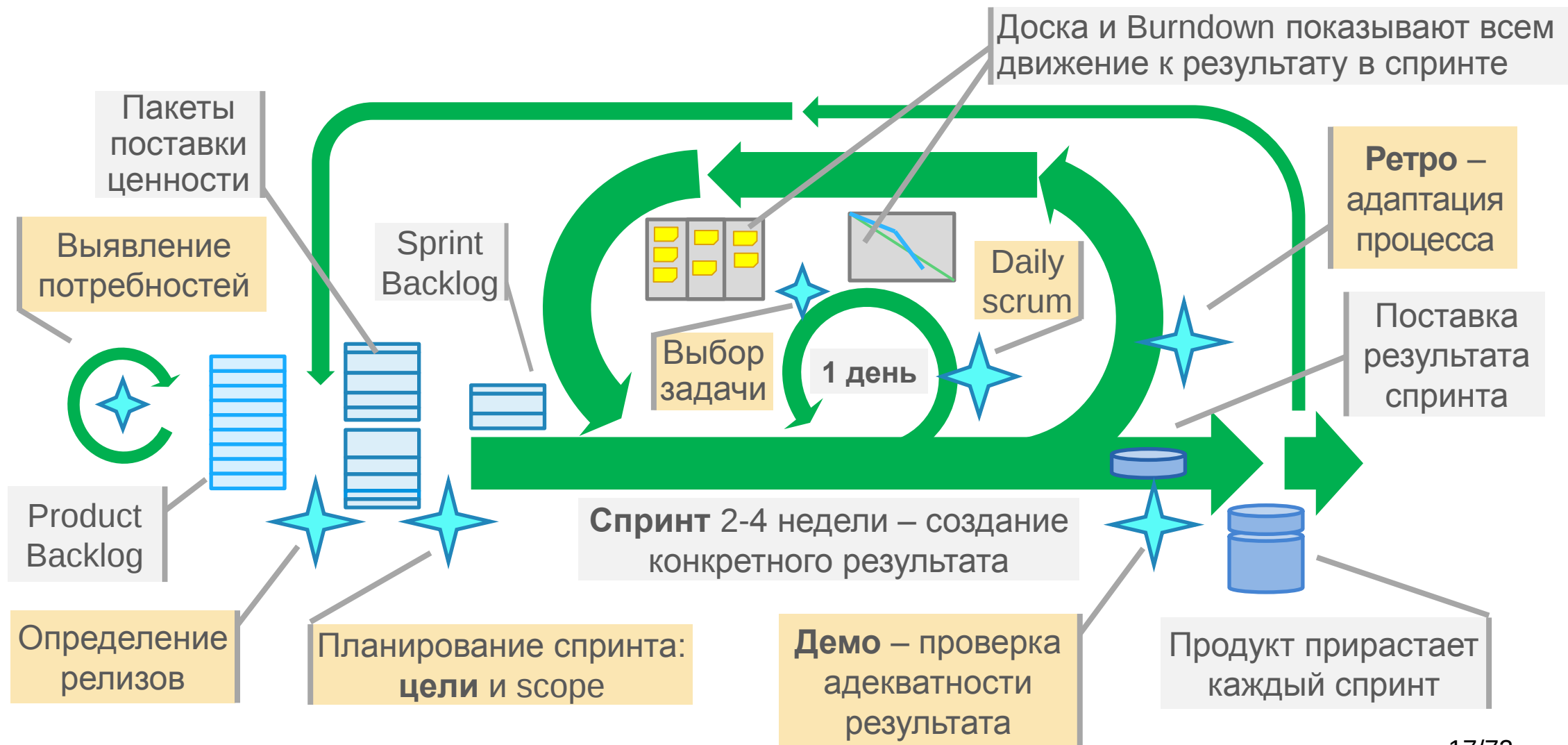
Scrum сочетает самореализацию участника команды с достижением результативности проекта



Ретро и Демо – обратная связь по спринту

- Простой вариант: продукт есть кому оценить, а команда – зрелая
 - Демо – обратная связь по продукту от стейкхолдеров и пользователей
 - Ретро – оценка командой спринта и выработка улучшений
- Не хватает обратной связи стейкхолдеров по работе команды
 - Расширяем Демо до Sprint Review, Ретро – внутреннее мероприятие
- Если пользователей и стейкхолдеров нельзя позвать на Демо
 - Неверный вариант: провести Демо для Product Owner – его оценки недостаточно
 - Надо: конструировать сложную коммуникацию, чтобы получить обратную связь
 - Если мы делаем продукт для массового потребителя, то там надо работать с гипотезами о ценности, и проверять – получилось или нет
- Ретро: что нам мешает быть лучше и как это изменить?

Scrum – спринты и стратегия



Механизмы управления проектом

- Основа управления – создание и поставка ценности
- Формулируем целостные релизы с точки зрения потребителя
 - Даже для внутренних проектов – они доставляют ценность
- Используем выделение Minimum Viable Product (MVP)
 - Не только для первого релиза, но и для последующих
 - Ориентация релизов на группы пользователей и группы функций
- Управляем проектом через важность и приоритеты
- Прозрачная трассировка конкретных задач до создаваемой ценности



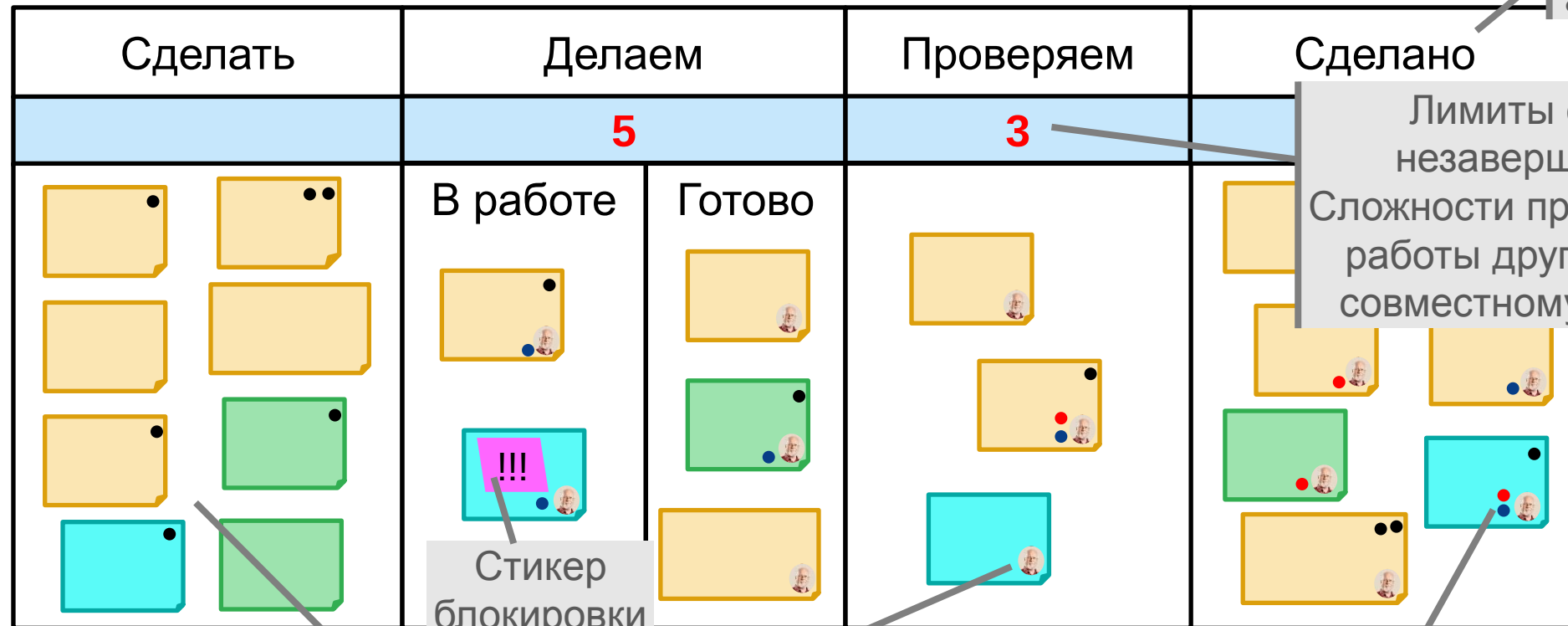
Поток создания ценности не всегда можно поделить на содержательные релизы, часто он состоит из мелких слабо зависимых задач. Тогда можно использовать Kanban. Или взять Scrum – он лучше передает mindset Agile, а релизы использовать для планирования изменений и совершенствования процесса

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

Стикер блокировки

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам

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



Отличия внедрения Kanban

- Старт – от существующего процесса и ролей
- Конструируется доска, отражающая потоки и фазы создания ценности
- Операционная деятельность визуализируется на доске и становится прозрачной для всех участников, а не только для руководителя
- Запускается процесс совершенствования деятельности

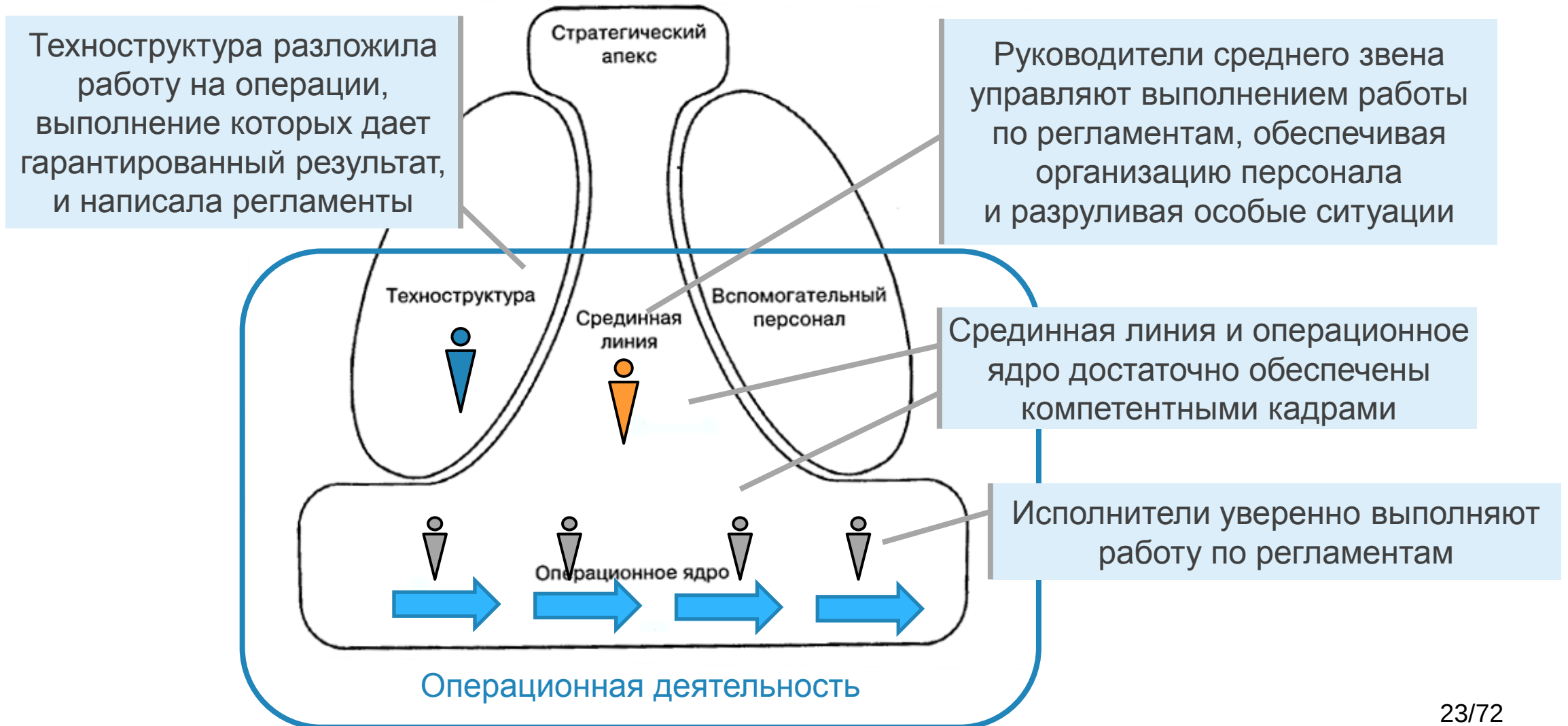
Как Agile отвечает на новые вызовы?

Карта организации по Минцбергу

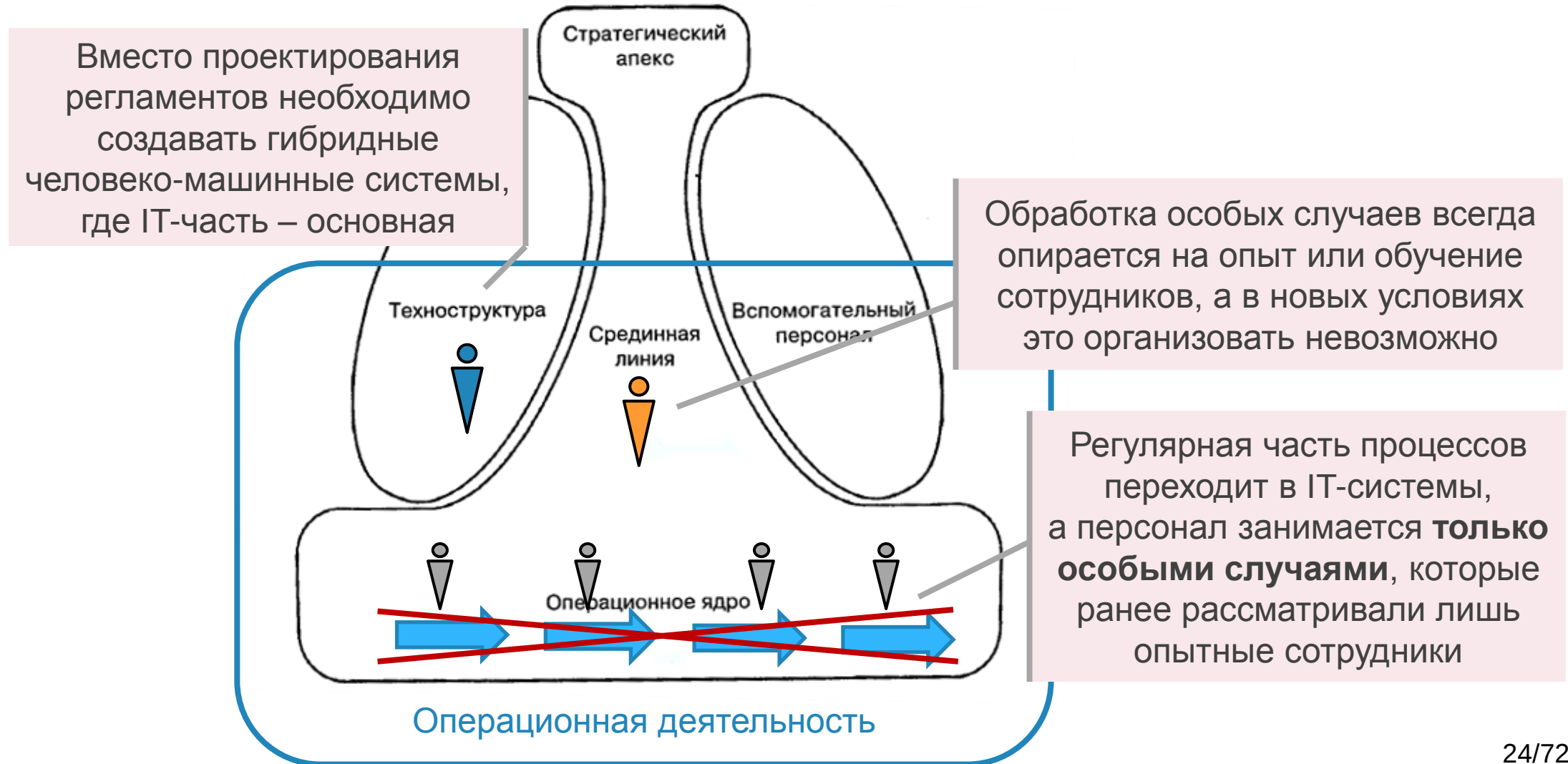


Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

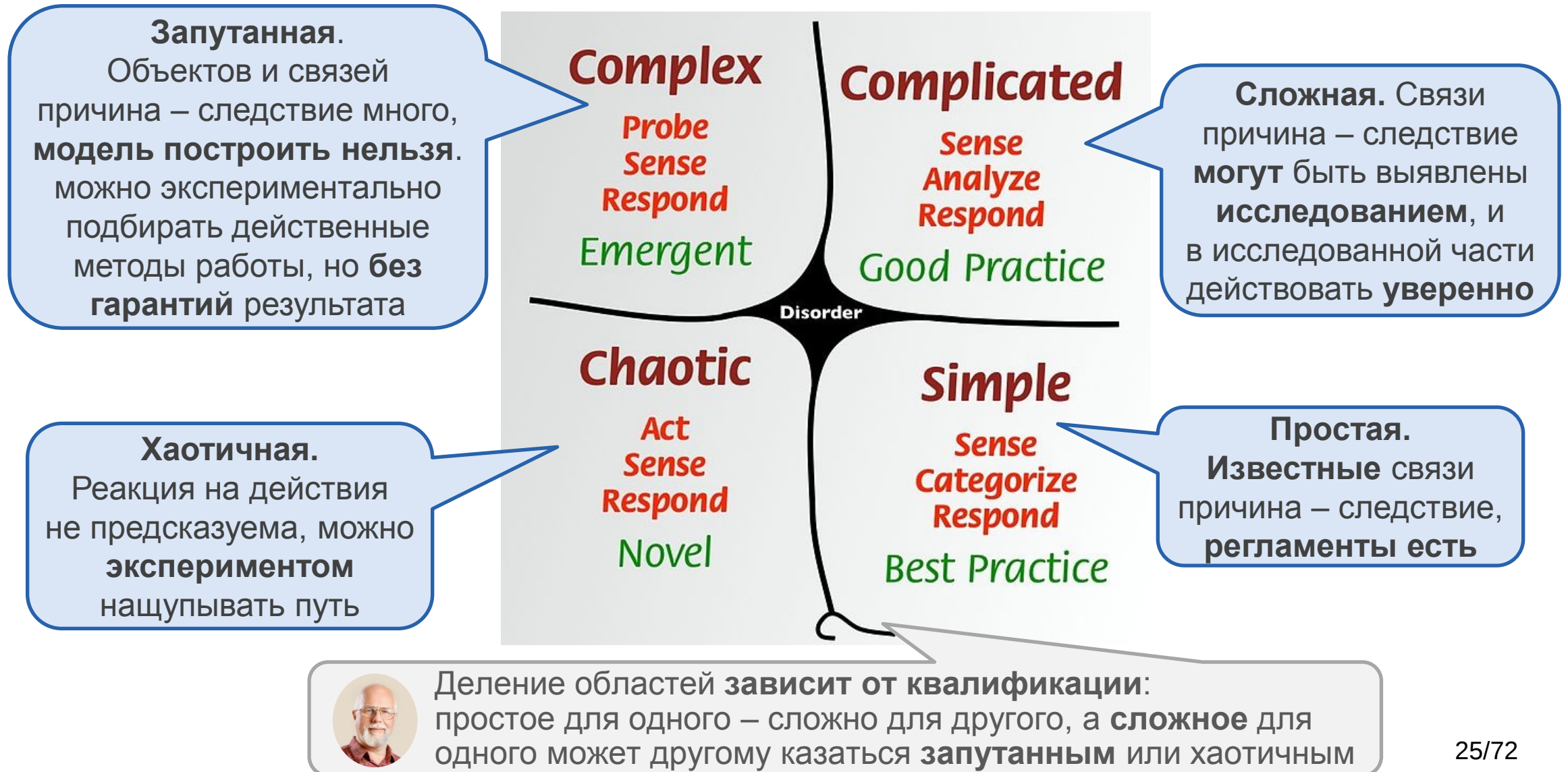
Процессная операционная работа



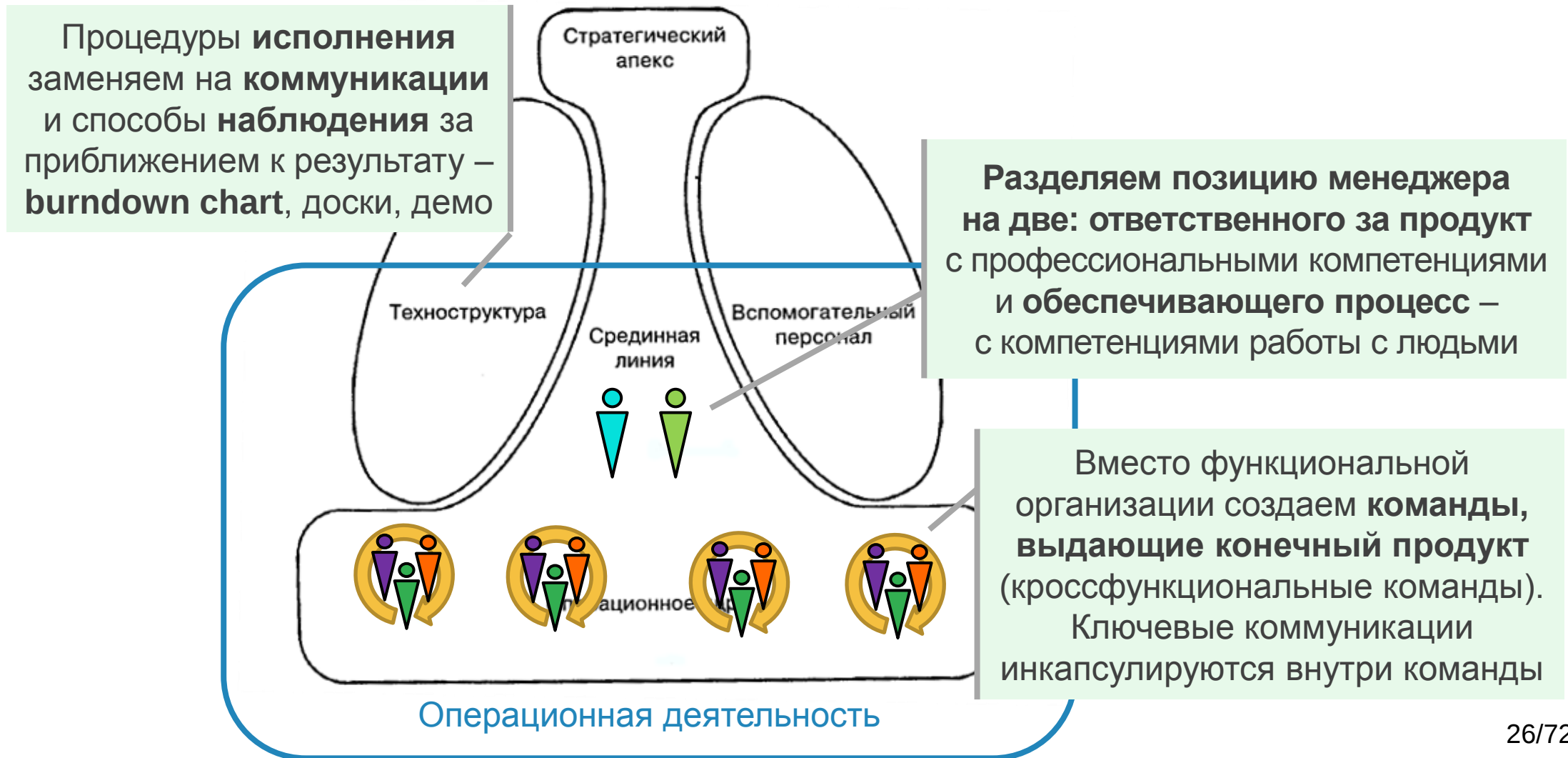
Цифровизация обесценивает регламенты



Предсказуемость результата – Cynefin framework



Ответ – самоорганизующиеся команды

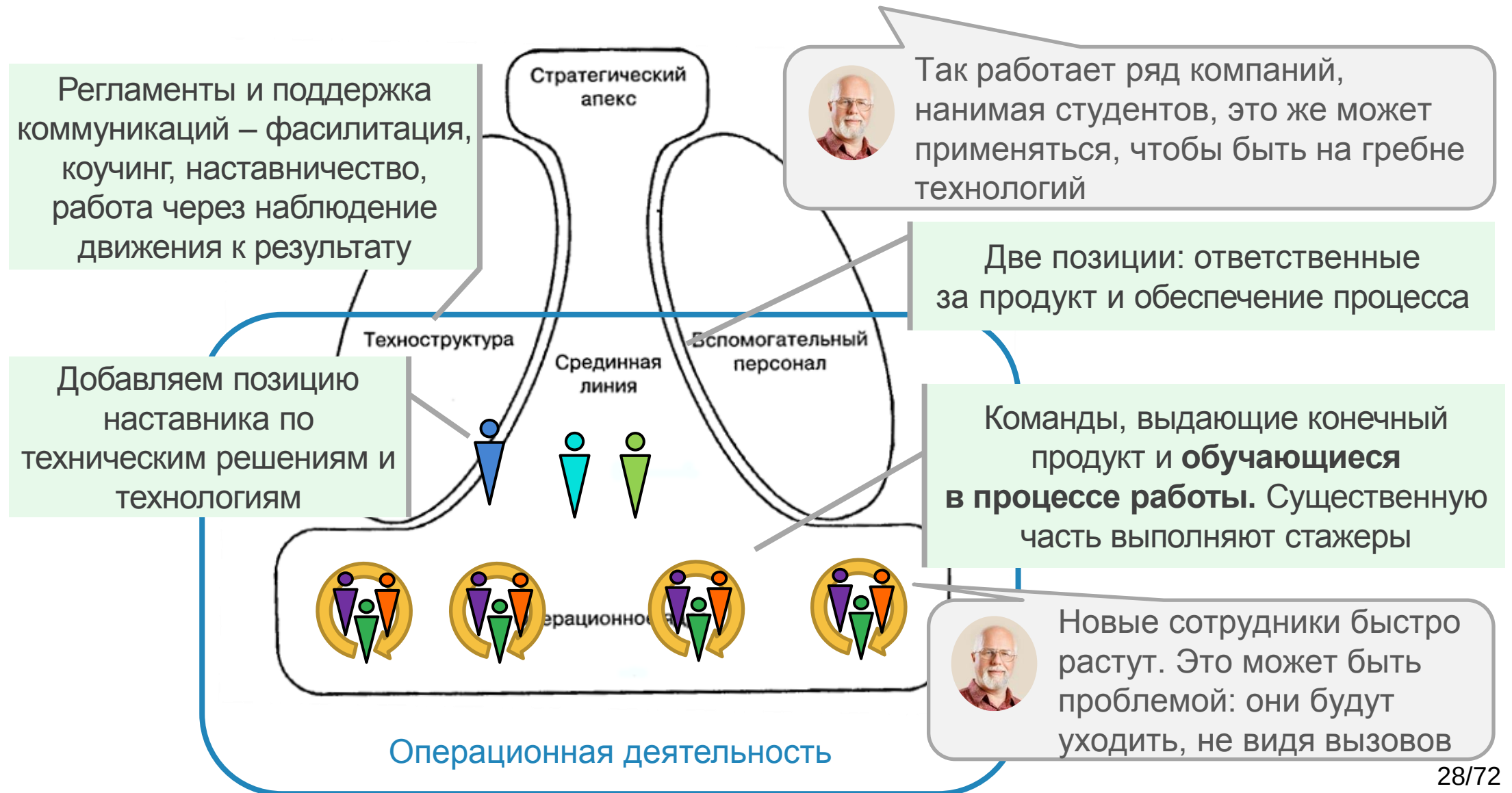


Работа при дефиците компетентного персонала

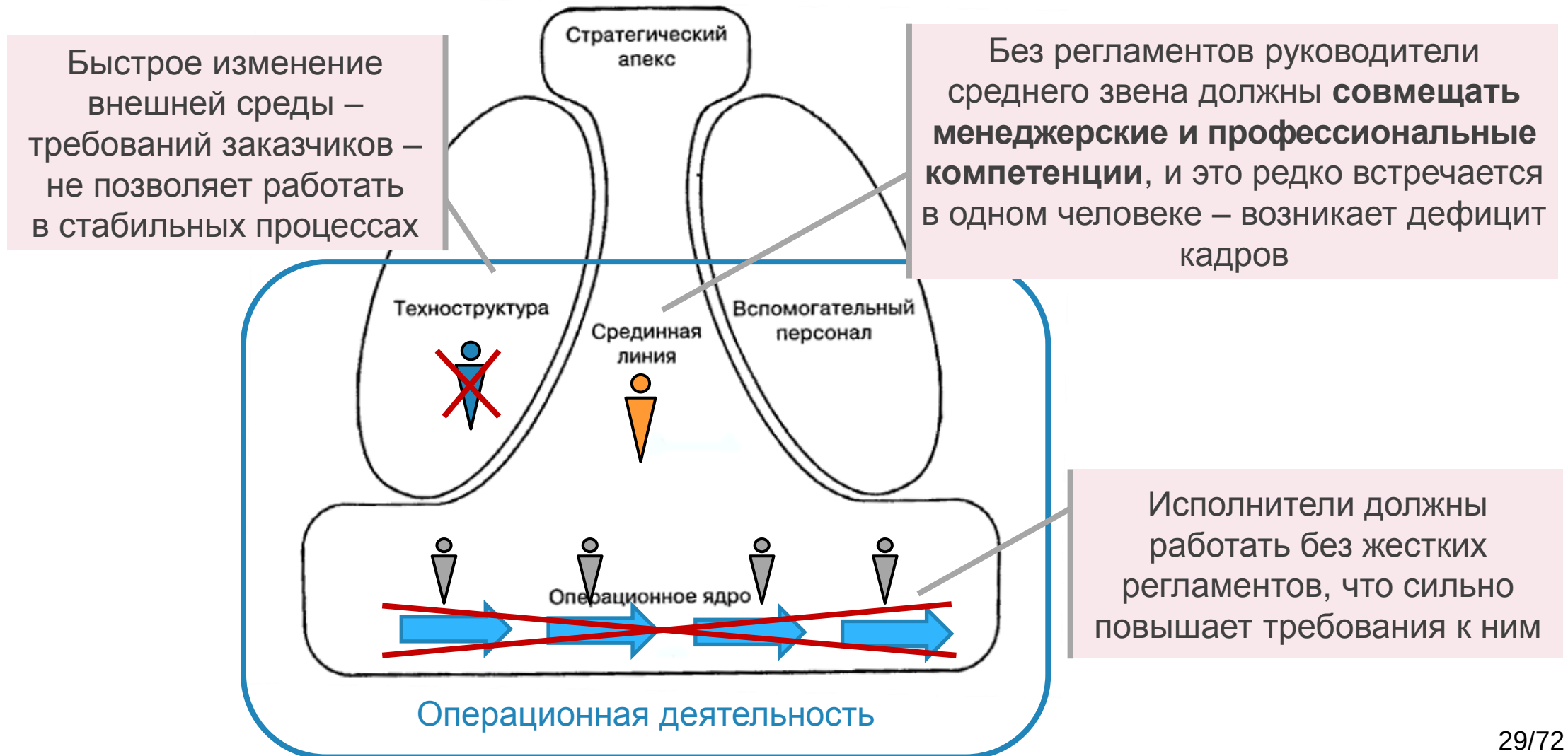
В IT такая ситуация сложилась с появлением персоналок

- Появилась возможность автоматизировать бизнес компаний, но бизнес-процессы за время работы над проектом успевают измениться
- Возник резкий дефицит квалифицированных кадров (на Западе), в России перестройка насытила IT-отрасль инженерами
- На рынке труда – конкуренция компаний за специалистов, а не разработчиков за рабочие места
- **Профессиональная самореализация** – одна из главных ценностей разработчика, но как **совместить ее с коллективным результатом?**

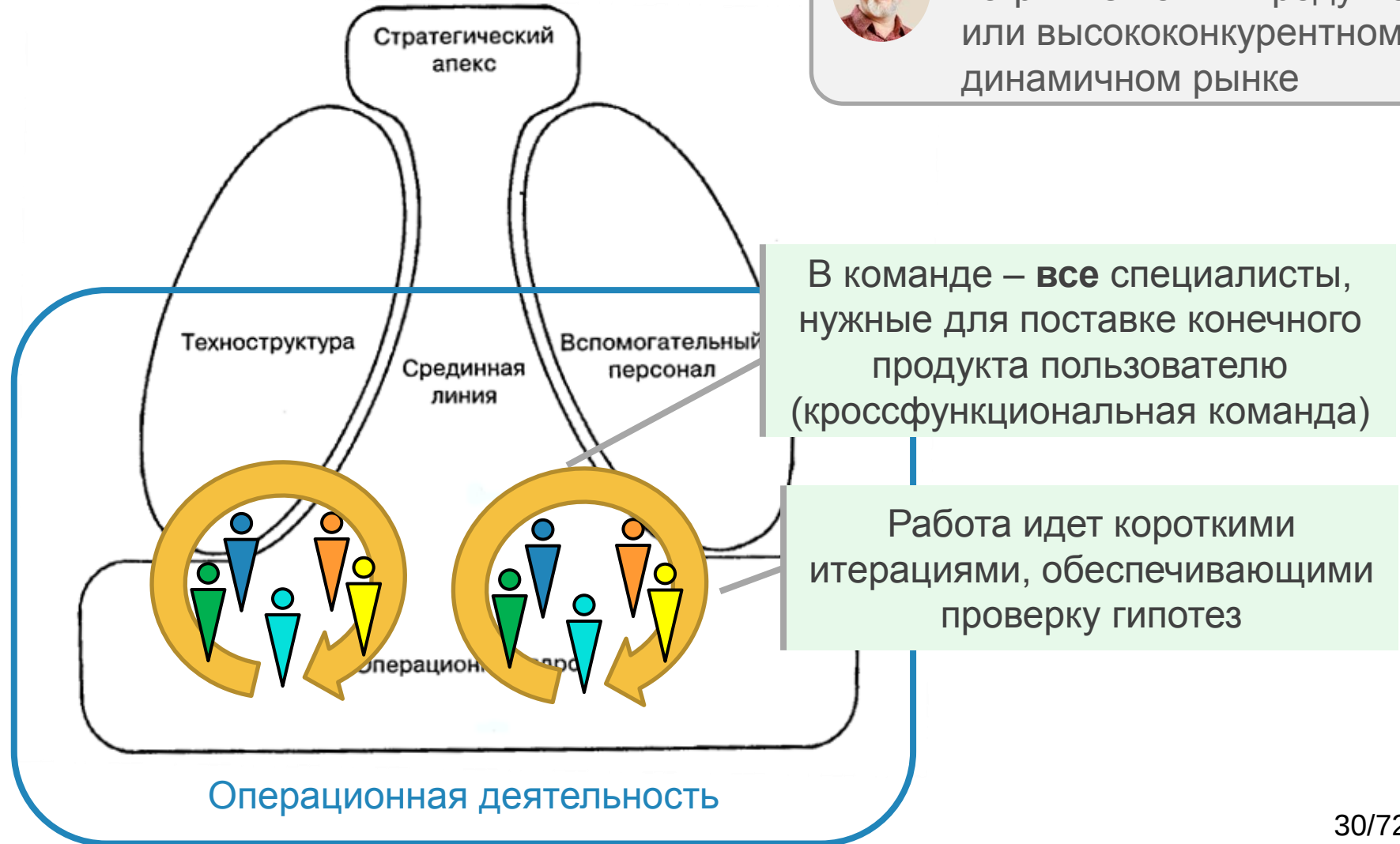
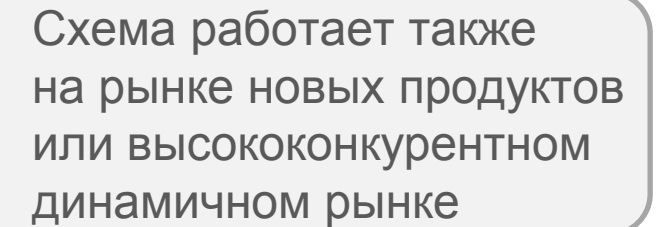
Добавляем обучение в процессе работы



Business Agility тоже обесценивает регламенты



Ответ – продуктовые команды в непрерывном поиске



Перестройка может быть частичной



Настройка Agile для креативных команд

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

Области применения Agile-подходов

- 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

Дальнейшее развитие Agile

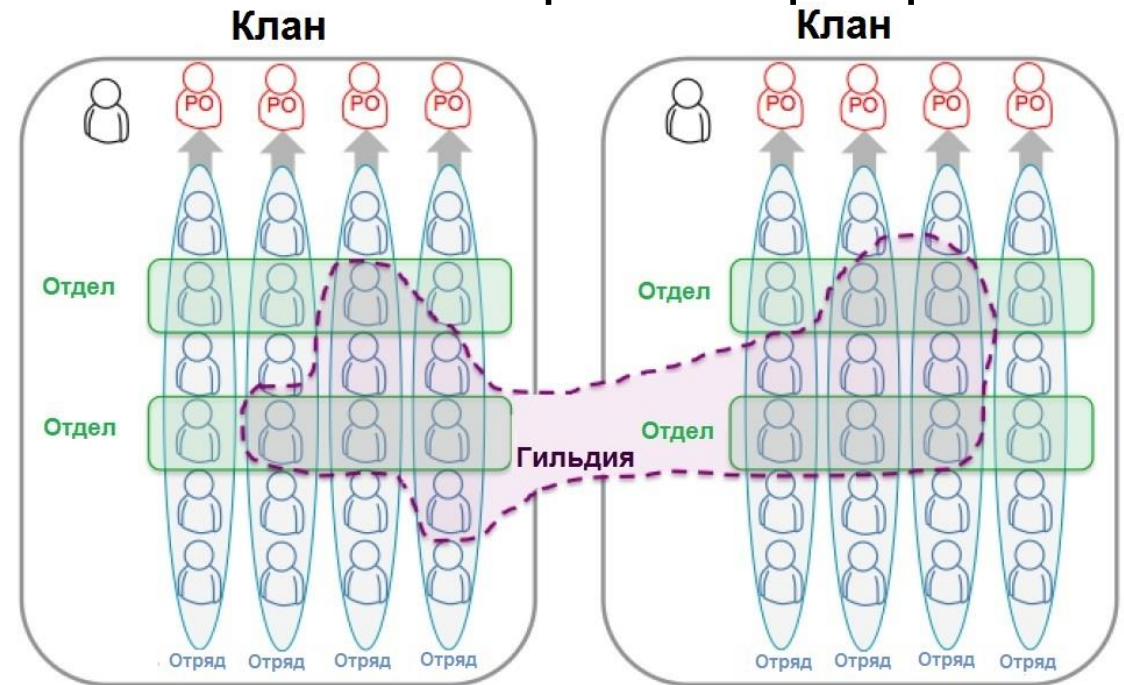
- Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
 - **Lean** для совершенствования процесса
 - **Value Stream** для учета продвижения проекта
 - Практики проектного управления
- Масштабирование – **Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe**
- Разработка гибридных методов управления
-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



Но для сложных проектов задача не решена

Много команд на одном продукте

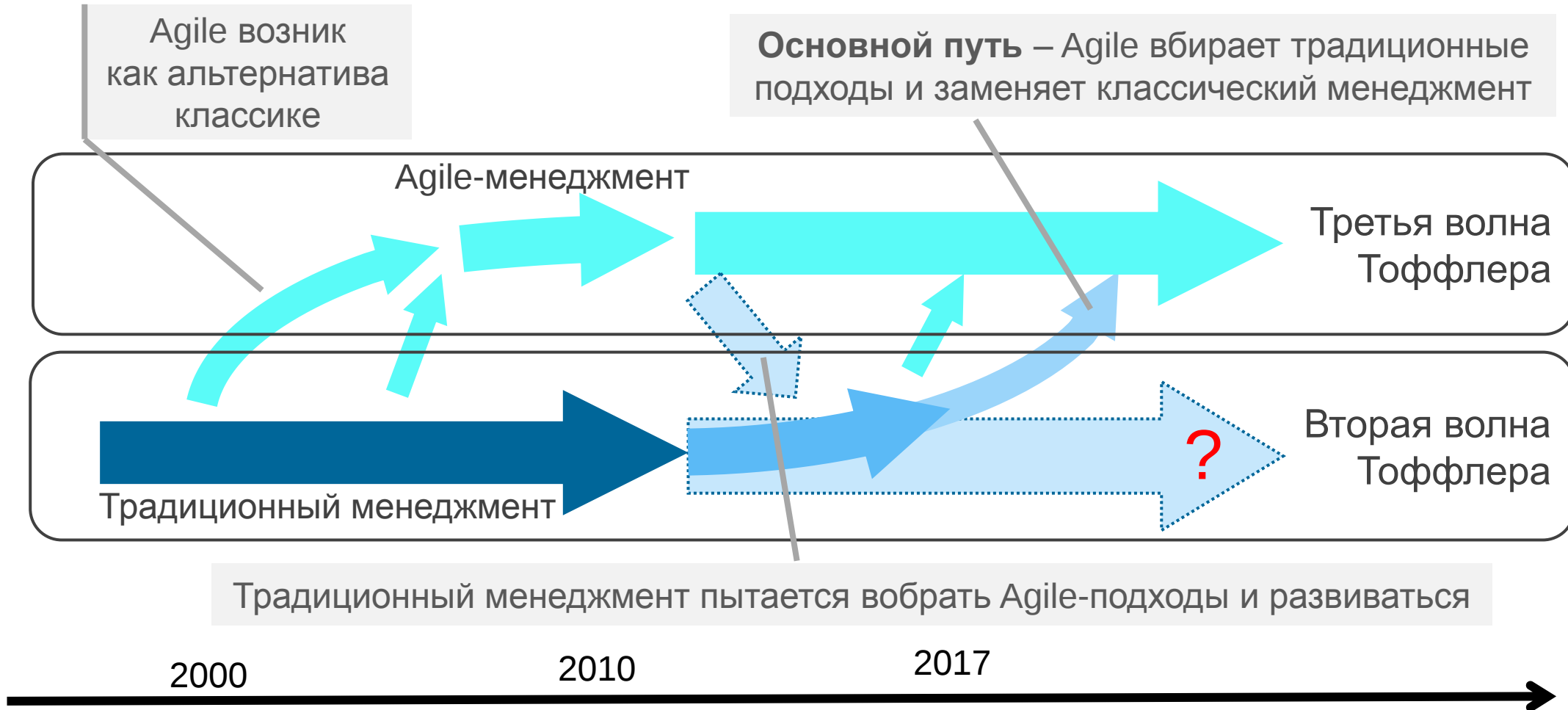
- [Large Scaled Scrum \(LeSS\)](#) – несколько команд на **одном продукте** с общим Product Owner, BackLog, спринтами, планированием, демо и поставкой. Обычный до 8 команд и **huge** вариант до 1000+ человек
- [Nexus](#) – отдельная **Integration Team** из представителей команд решает вопросы координации и зависимостей – встречи и артефакты
- [Spotify](#) – многомерная матрица:
 - **клан** работает над продуктом
 - делится на **отряды** – производственные команды
 - и функциональные **отделы**
 - плюс **гильдии** по интересам на всю компанию



Координация деятельности в компании

- Scrum of Scrum – двойная иерархия Scrum Master и Product Owner, иногда добавляется роль и иерархия **Tech Lead**
- LeanKanban – Kanban в масштабе компании с петлями обратной связи для взаимной настройки сервисов
- Scaled Agile Framework (SAFe) – сложная конструкция уровня компании с управлением потоками создания ценности и архитектурой
- Enterprise Scrum (автор Mike Beedle) – переход от создания IT-продукта к поставке ценности, управляемой набором связанных метрик

Agile и традиционный менеджмент



Немного кейсов Agile

- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»
- Сбербанк и Альфа-банк: Business Agility банков, но разными путями
 - Сбербанк – попытка трансформации на большом расширяющемся ареале
 - Альфа-банк – островки революций, поддерживаемых топами, которые меняются
- Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- Scrum-команды продаж в компании производства стройматериалов
- Операционная работа в сети медицинских клиник по Scrum
- Agile-команды разработки – оружие в концерне Калашникова, РосАтом
- Agile в гос.организациях – Петербург, Тюмень, Самара, Банк России...



Кейсов много, организации идут разными путями.
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

Подводя итоги: нужен ли Agile компании и какой?

- На какие проблемы и вызовы компании могут ответить методы Agile?
- Каковы ценности компании и как с ними соотносятся ценности Agile, нужна ли культурная трансформация?
- Какова подходящая область и настройка Agile?
- Что делать Вам, что – самой компании, для чего позвать специалистов?
- Проверьте Ваши гипотезы ответов у экспертов

Метафора: строительство загородного дома

- Подумайте, зачем вам этот дом, как будете жить
- Решите с экспертом-строителем, какие дома подходят
- Ищите бригаду, которая умеет такие дома строить

Изменение mindset:
работа должна давать фан, драйв,
самореализацию и развитие

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
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



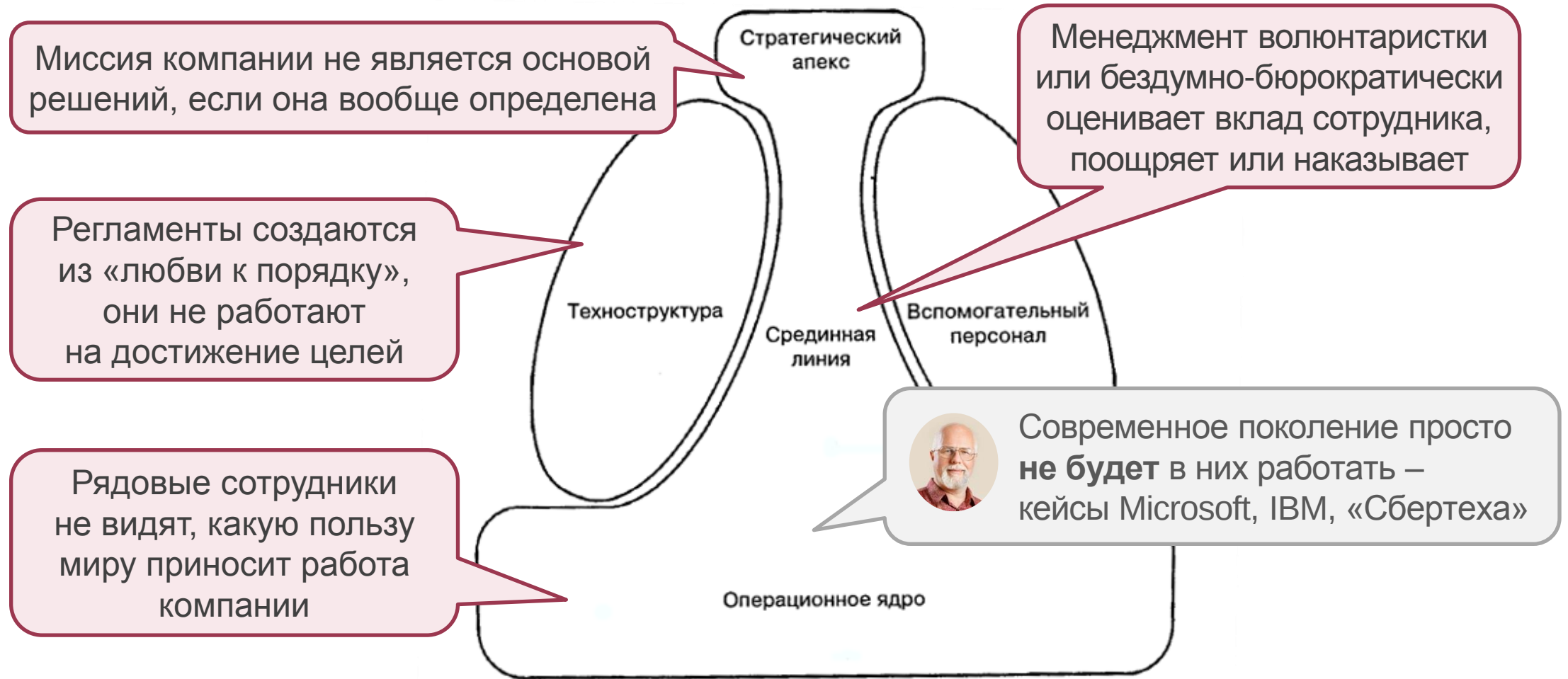
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



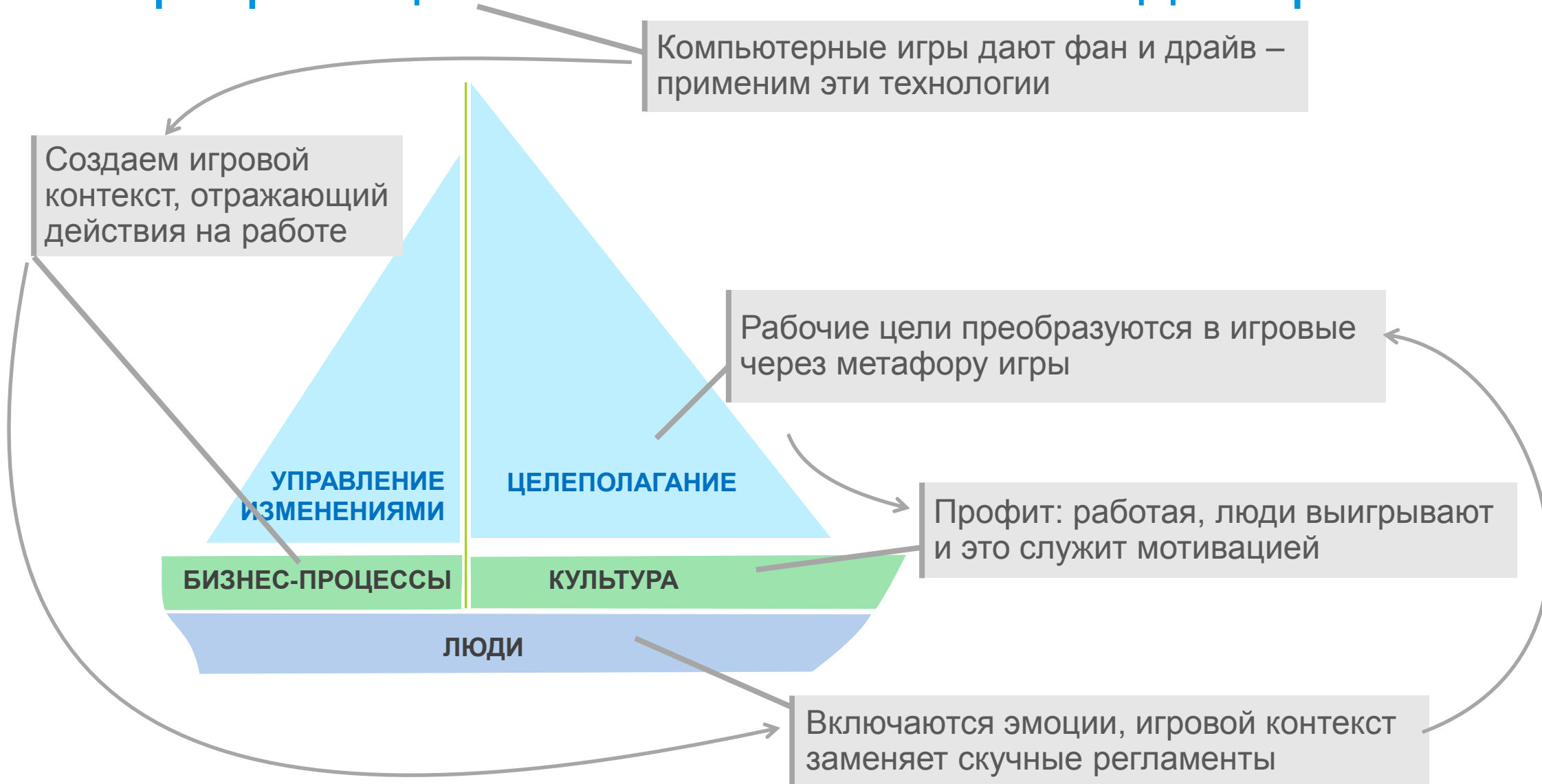
Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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](#)

Корпорации: взгляд из поколения соцсетей



Игрофикация – новые технологии для фана



Метафора игры для решения разных задач

- 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 сложные многофакторные цели и помочь в них определиться – через многообразие награждаемых игровых действий

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 **изменяют 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

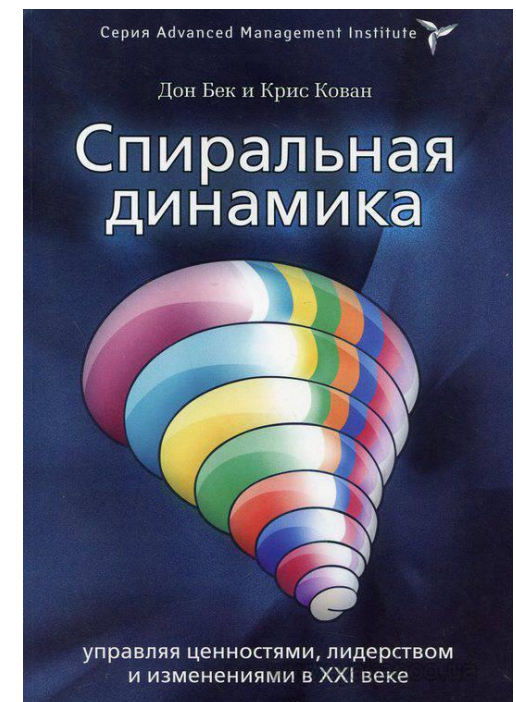


Поколение соцсетей
уже пришло на работу

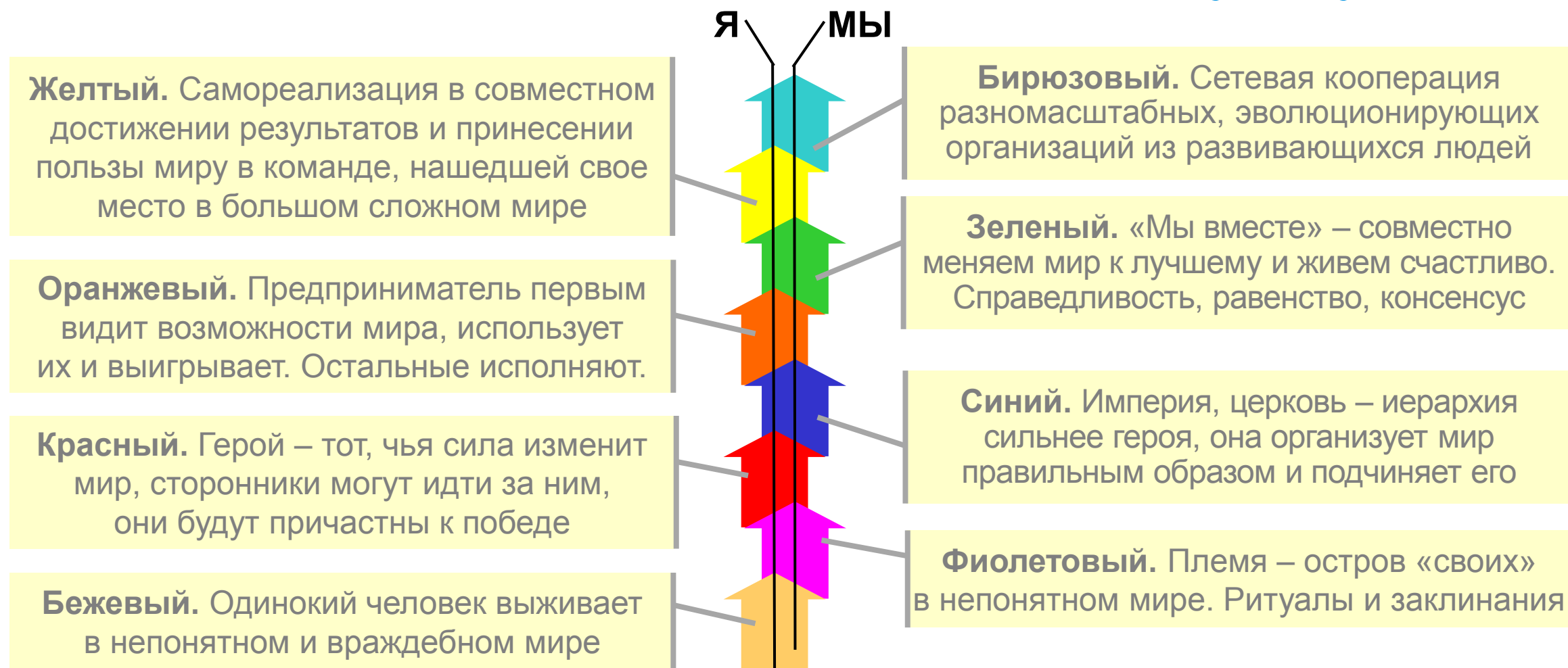
Спиральная динамика – модель системы ценностей



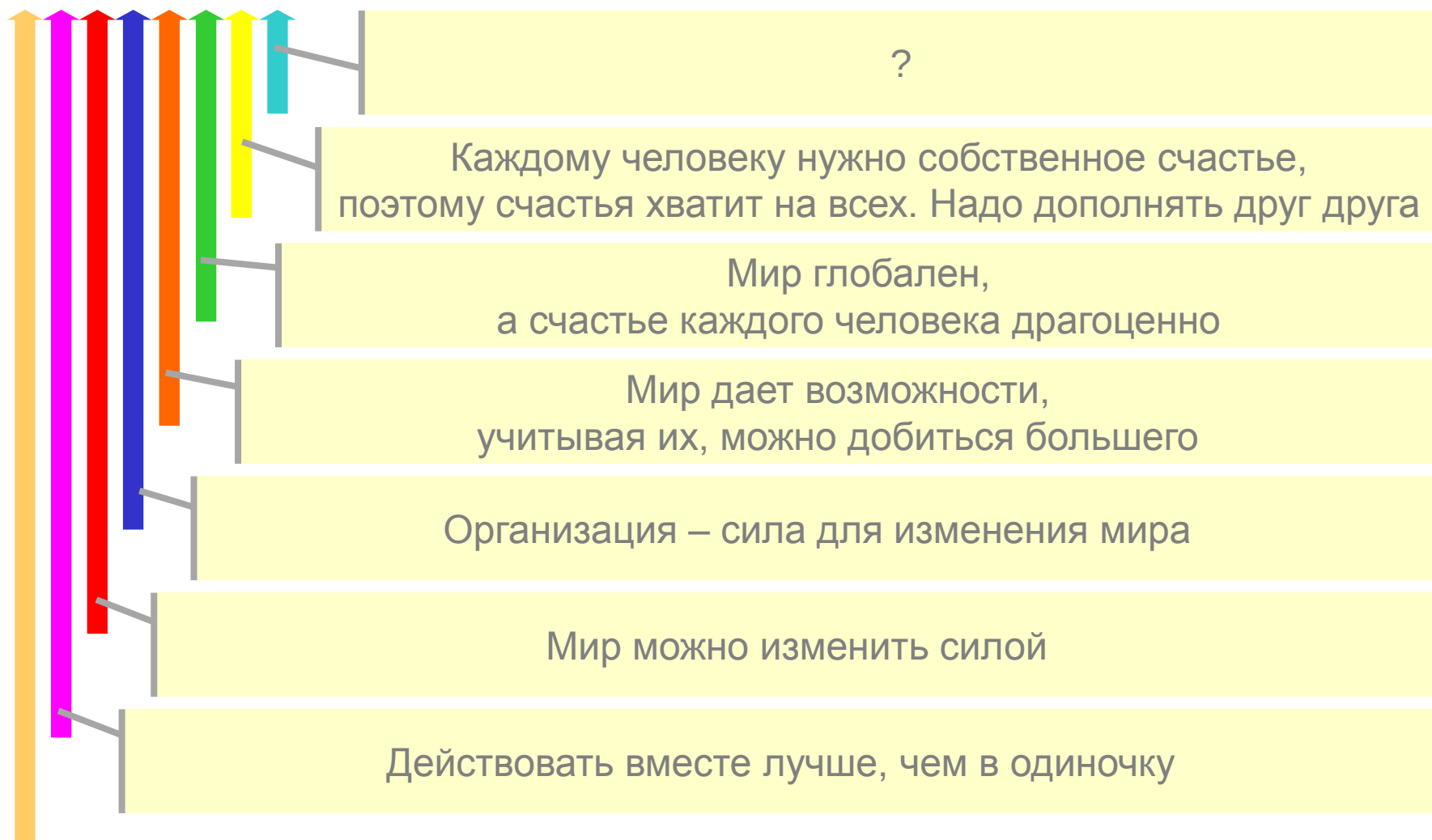
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



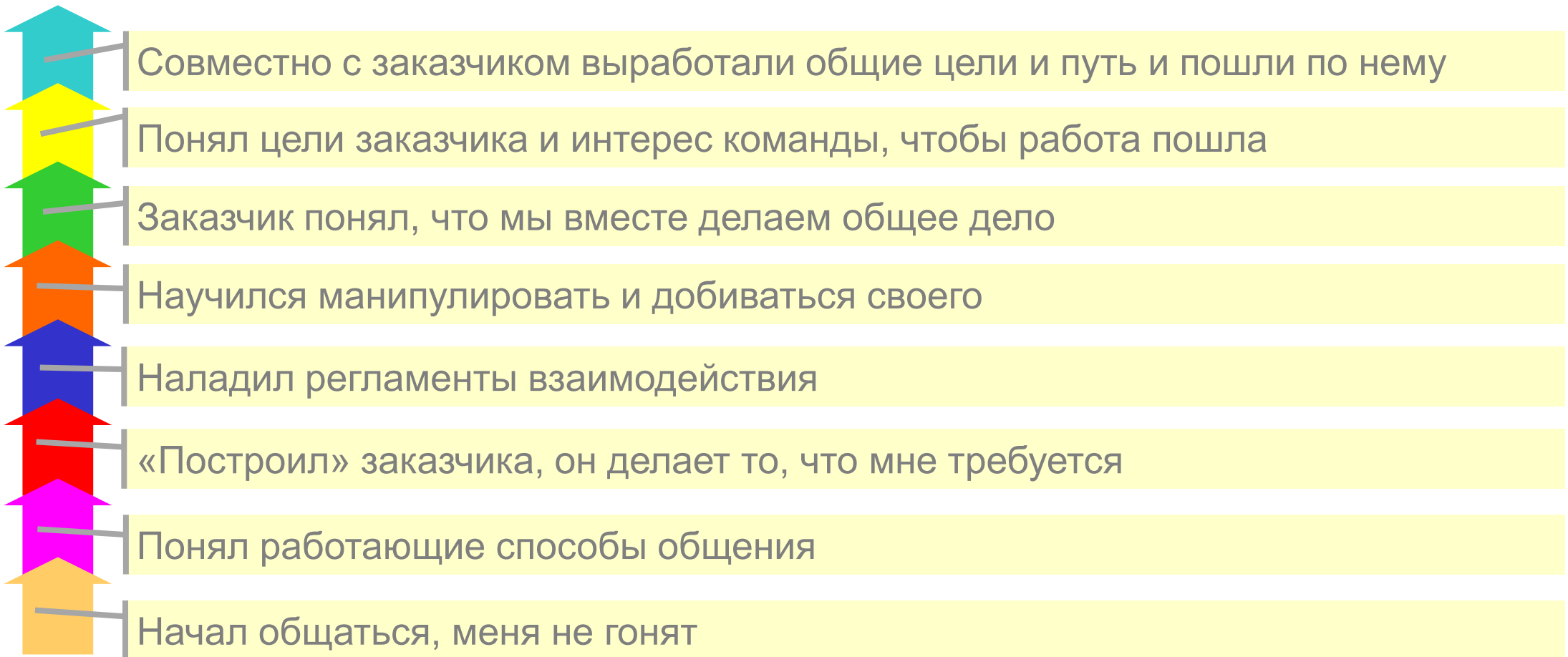
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



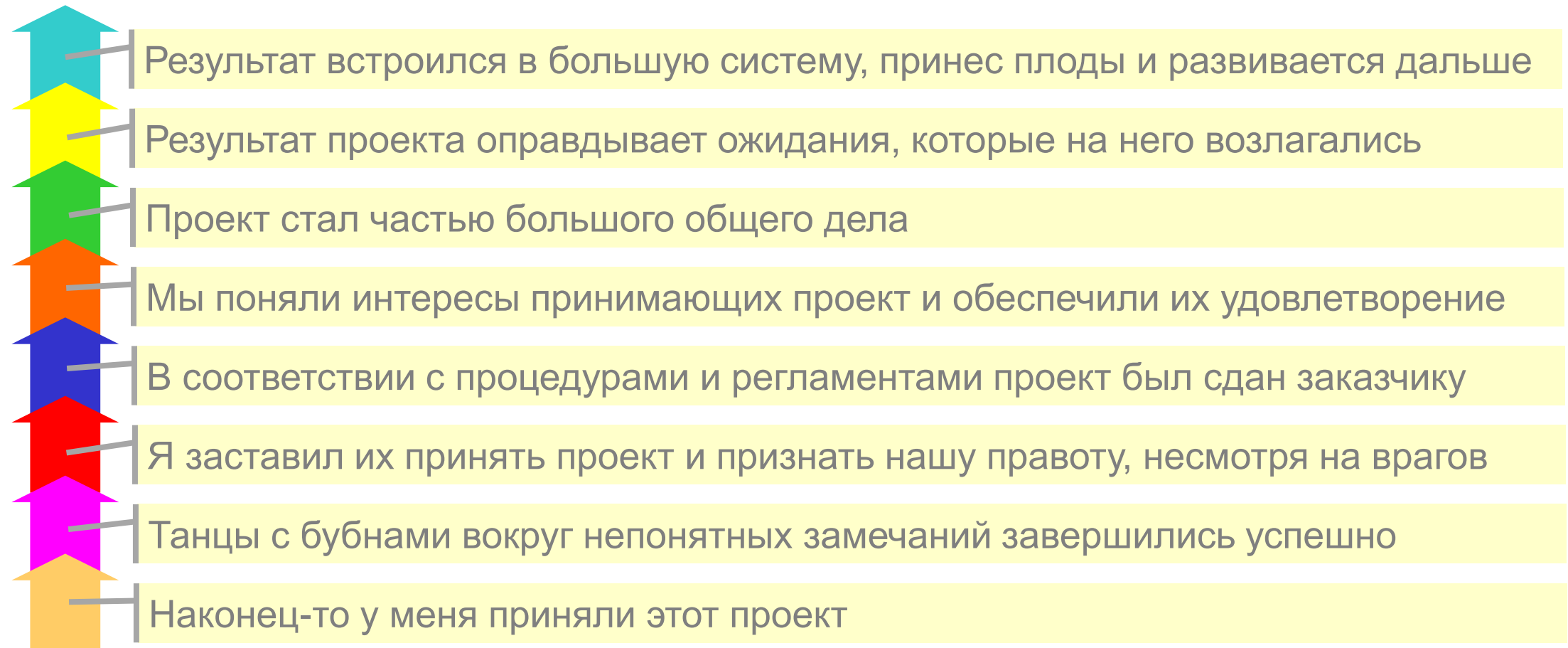
Новые качества на каждом уровне



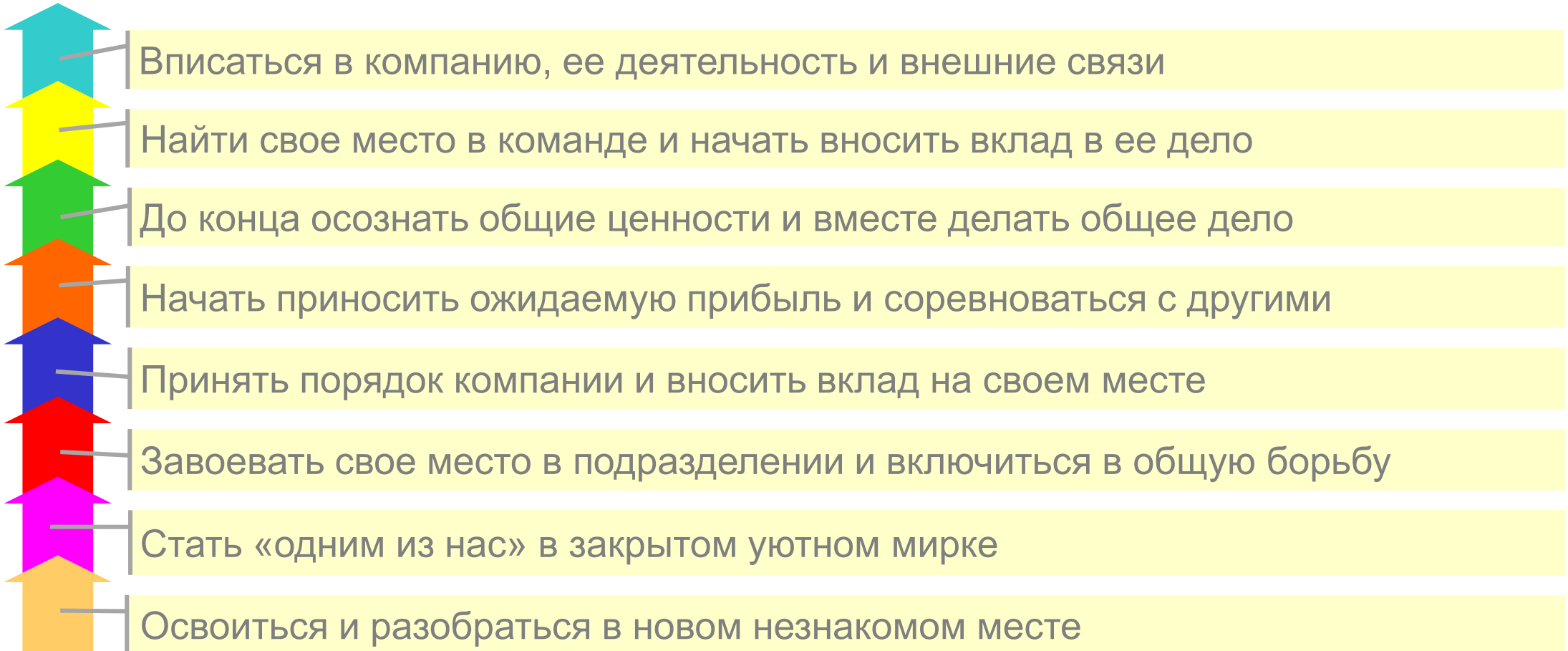
Построить отношения с заказчиком...



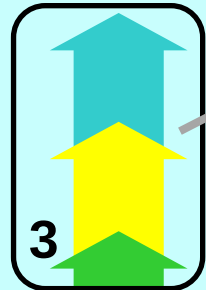
Успешно завершить проект



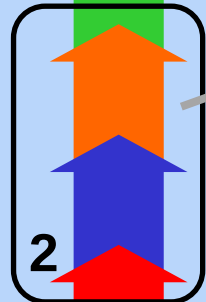
Вписаться в коллектив



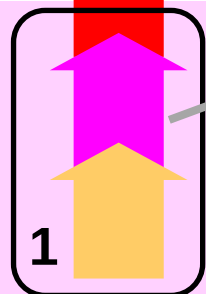
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



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

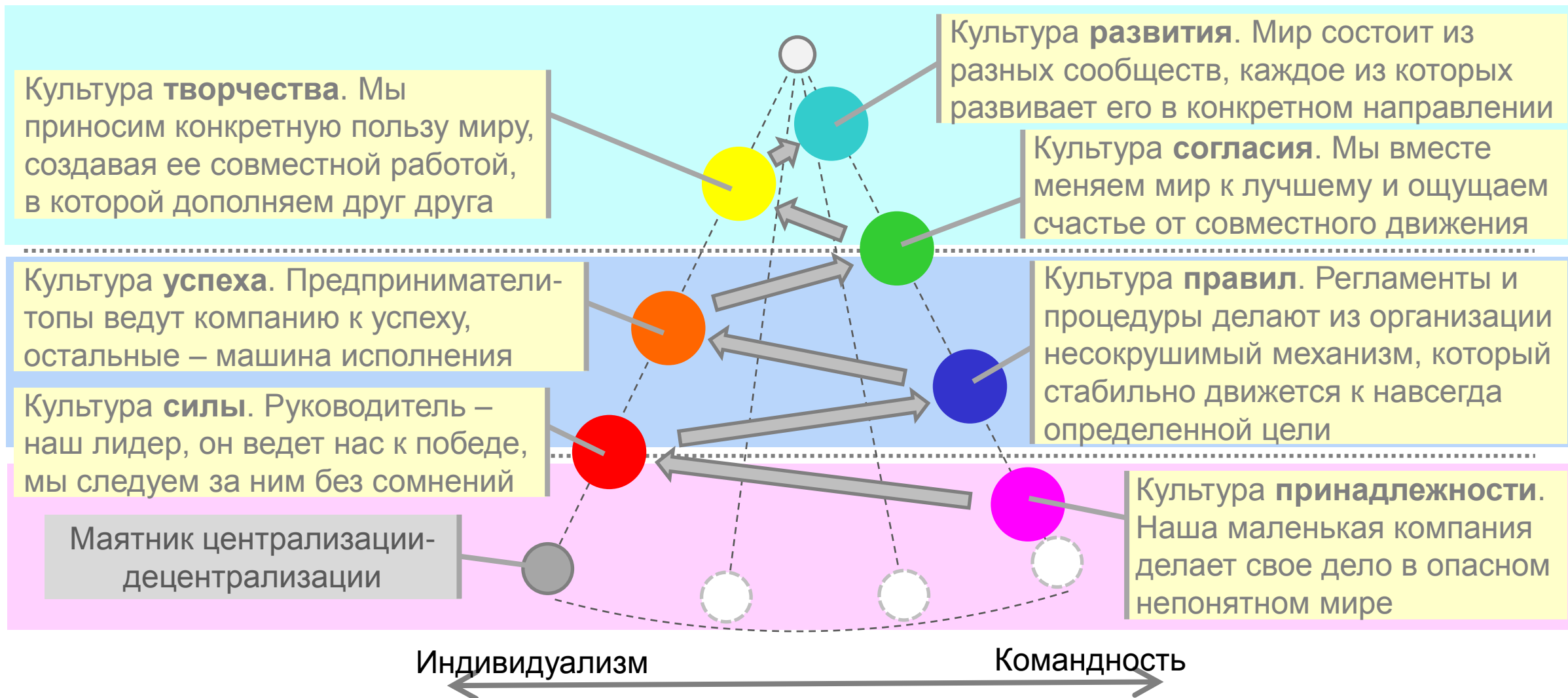


Индустриальное общество второй волны – **технологичное производство**. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям



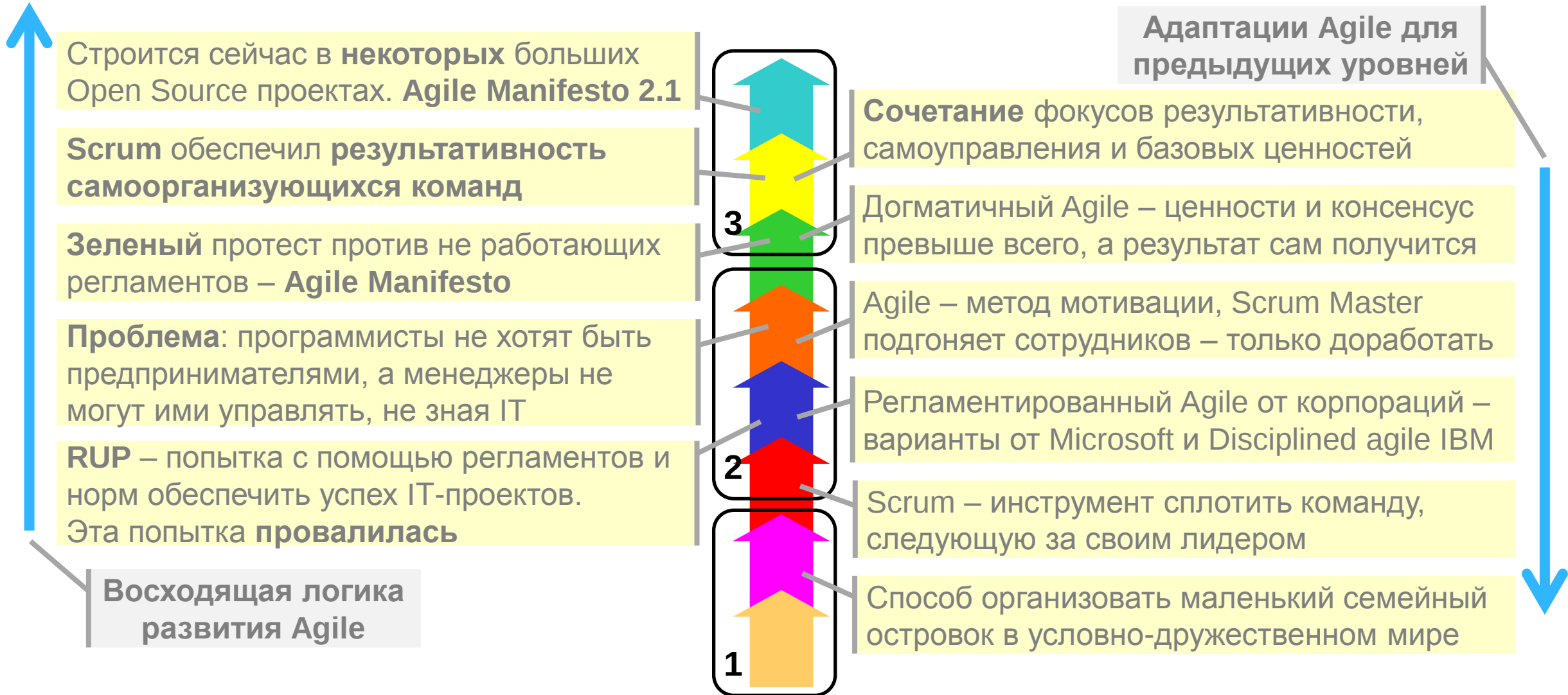
Сельскохозяйственное общество первой волны – **ремесленное освоение деятельности**. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель** – хорошо делать дело в своей нише

Культура организаций разного уровня

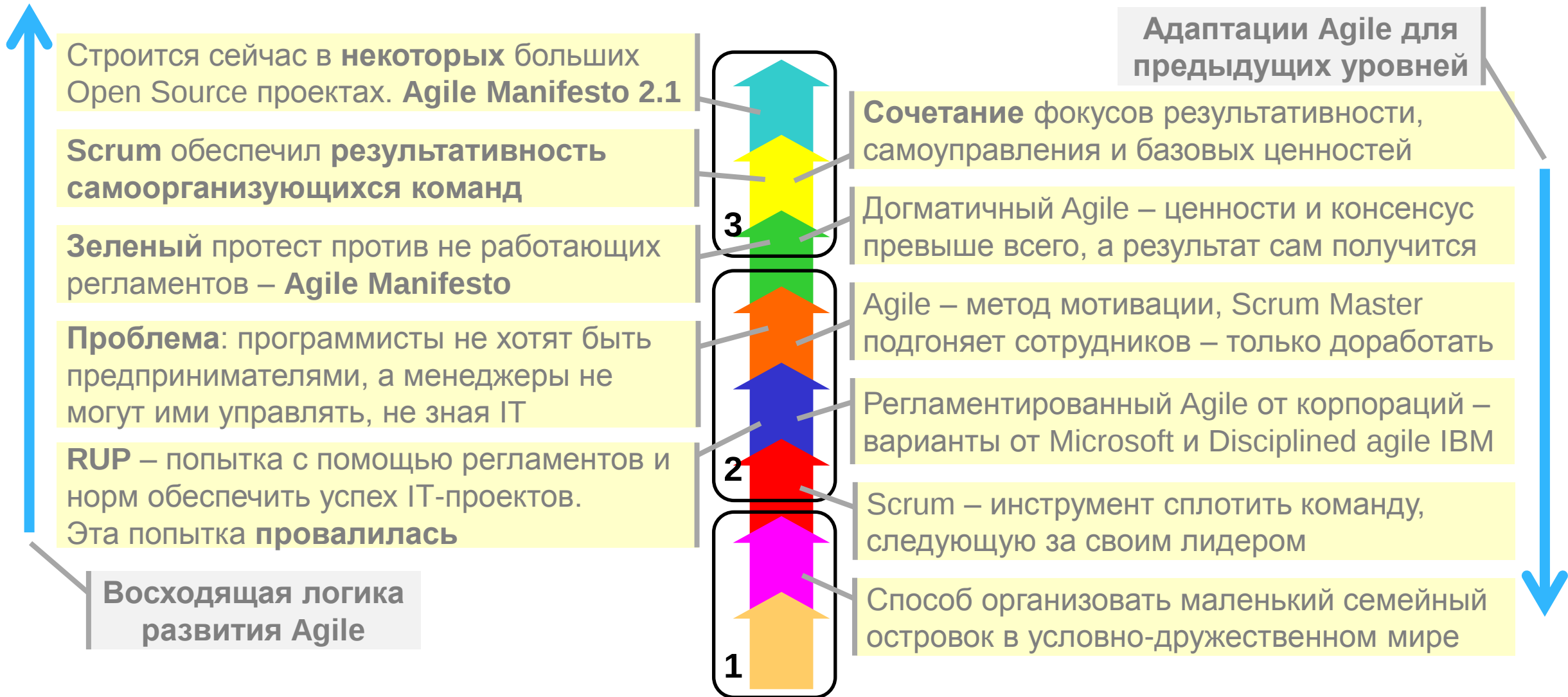


На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Развитие Agile в модели Спиральной динамики



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

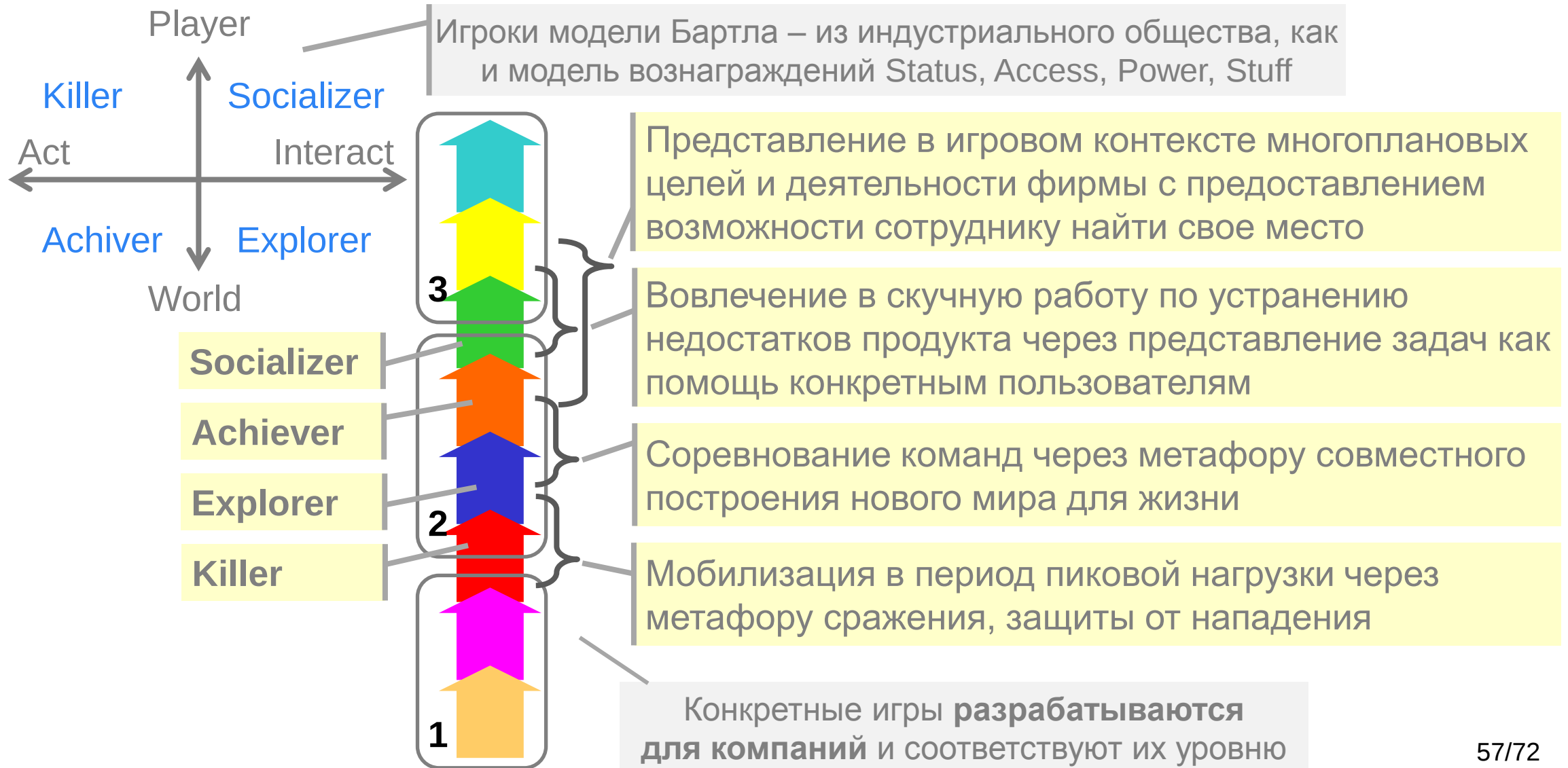


Prepare for change

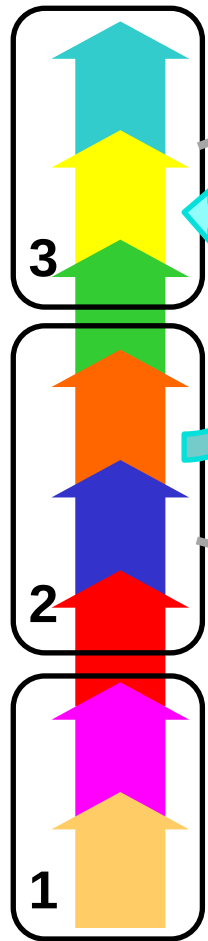
It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

Игрофикация на модели Спиральной динамики



Agile и игрофикация дополняют друг друга



Для новых компаний **Agile** дает адекватный **способ организации**, а **игрофикация** может использоваться как дополнительное средство трансляции целей компании и вовлечения новых сотрудников в культуру

Игрофикация может служить средством изменения культуры компании, в том числе – для **перестройки традиционной компании в новую**

Оба **подхода** будут использоваться, чтобы **вовлечь** сотрудников **традиционных** компаний, увеличить их конкурентоспособность. Каждый из них несет свои риски и имеет свои ограничения



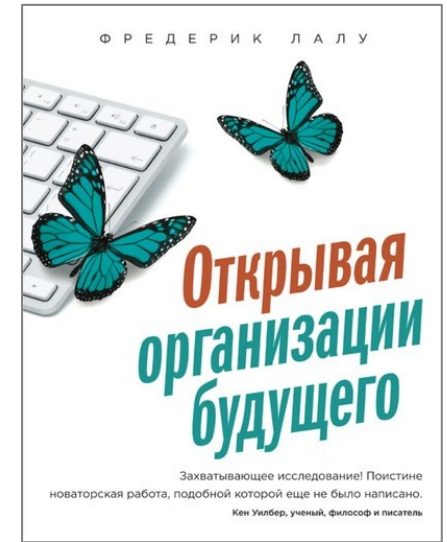
Agile *строился*, чтобы помочь увлеченным стать результативными. Но *может*, наоборот, **вовлечь** там, где результативность и так достигается. А еще – создать обучающую среду.

Конструкция и практики бирюзовых организаций

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

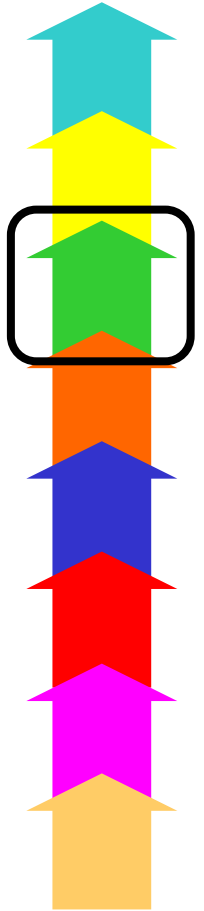
Заблуждения касаются и организации в целом

- 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

Эволюция организаций. Зеленый уровень



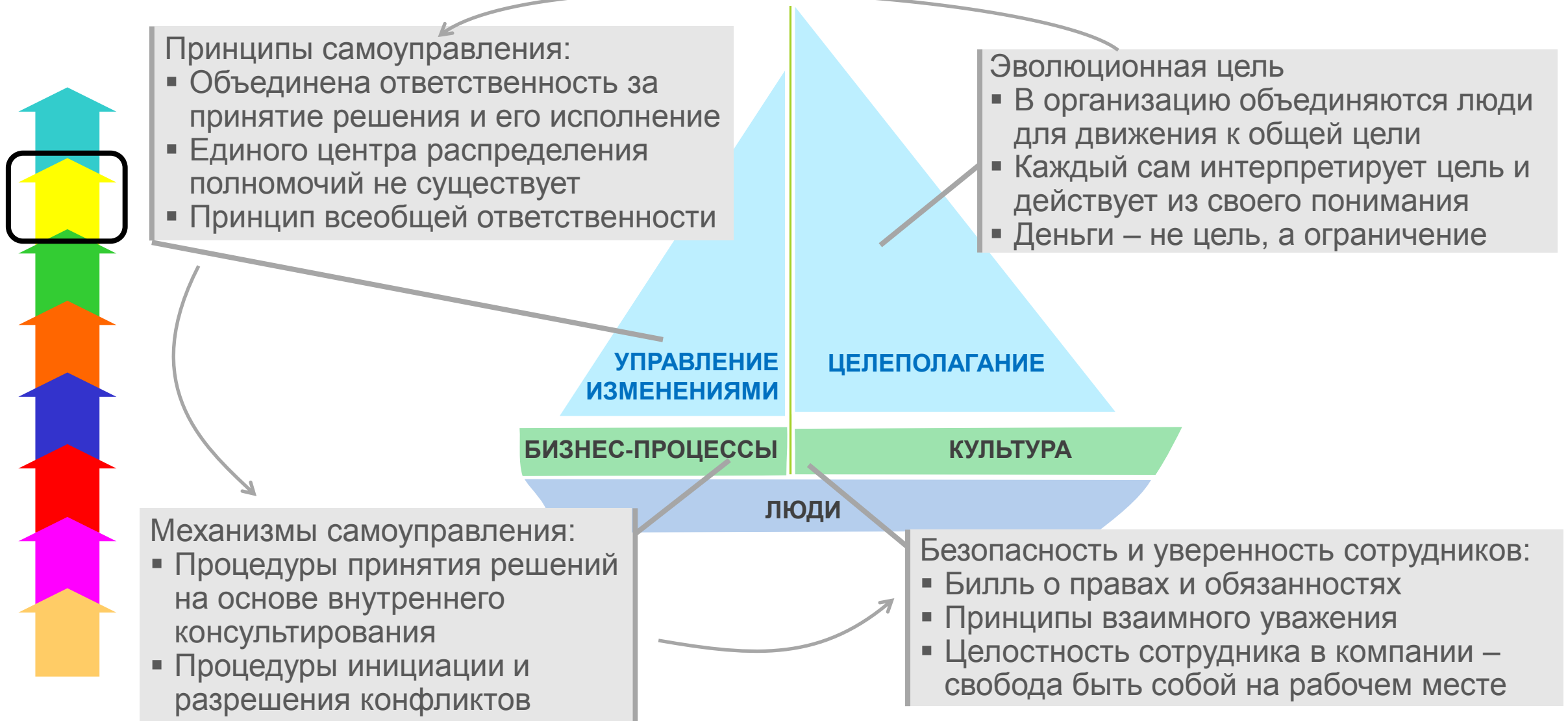
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало не хватать, 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

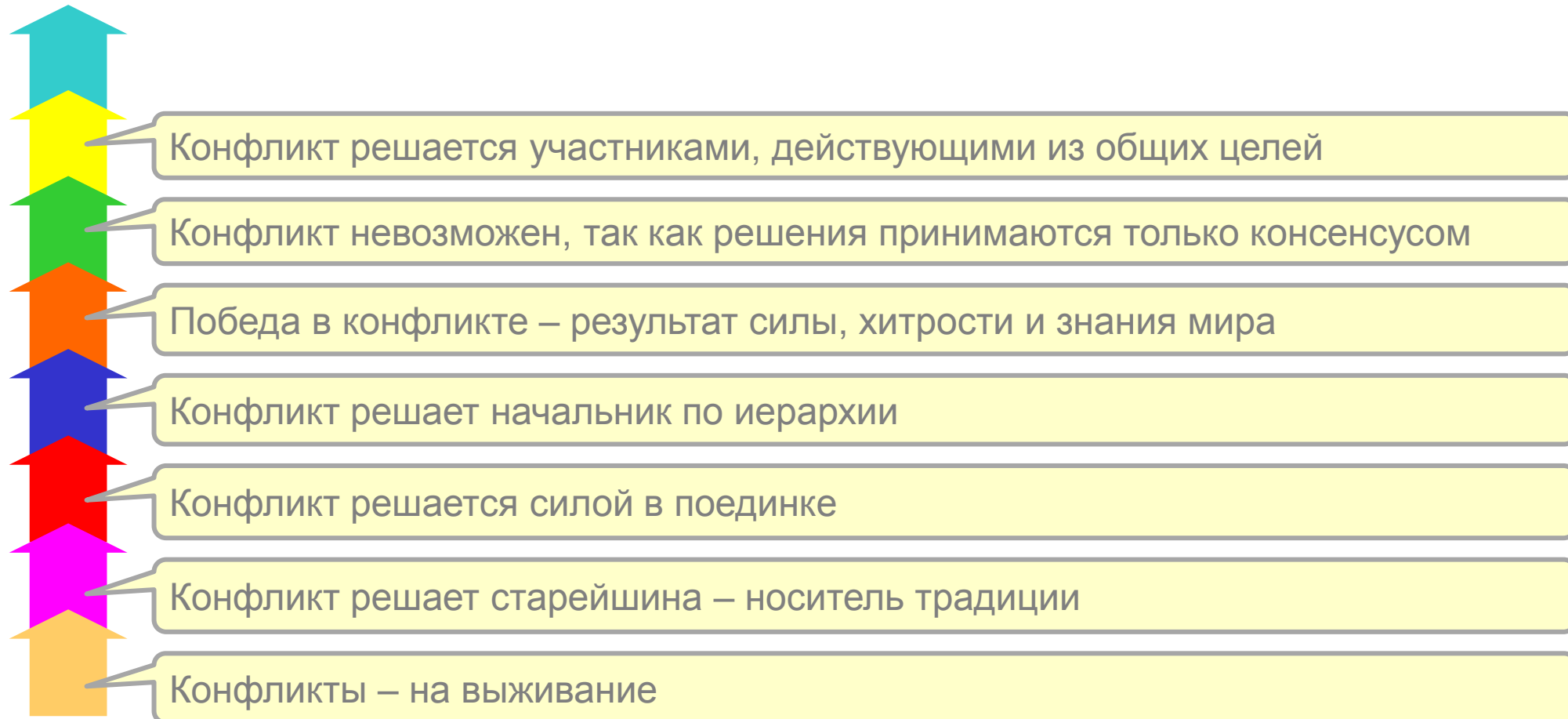
Конструкция бирюзовых организаций



Конфликты – неизбежны, их надо решать

- Разные интерпретации цели могут **вести к конфликтам** – это закономерно, конфликты надо выявлять и решать, а не избегать их
 - Участники информируют друг друга о своих планах для координации
 - В конфликтах совместно вырабатывают **win-win** – решение на основе общих целей
- Для безопасности при решении конфликта вырабатываются общие ценности и принципы взаимного уважительного поведения
- Сложная структура ответственности и решение конфликтов требует эффективной фасилитации и коллективной коммуникации

Принятие конфликта пришло с желтым уровнем, до этого всегда определялась правая сторона



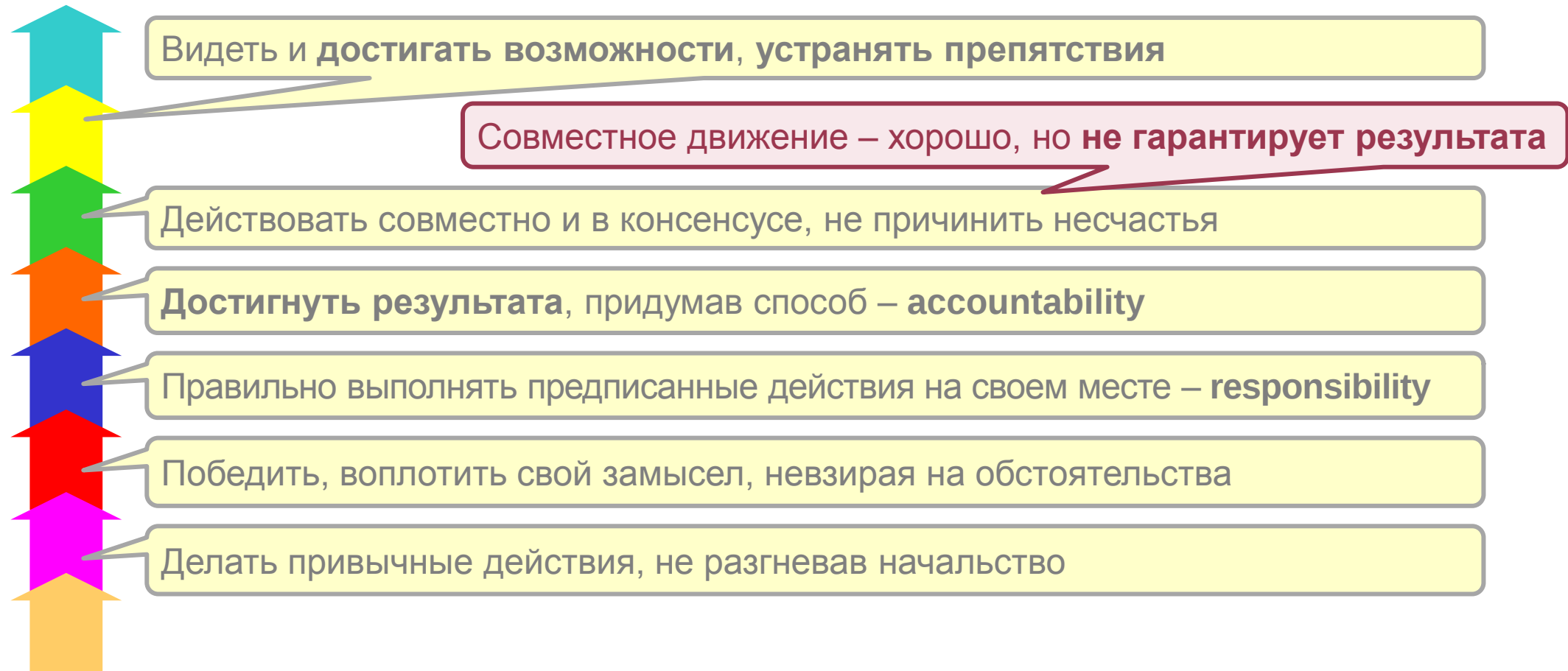
Принцип всеобщей ответственности

- Если ты видишь проблему – прими меры к ее устранению
- Если ты видишь возможность движения к цели – действуй
- Ты сам принимаешь решения о своих действиях
- Надо поставить других в известность о твоих действиях, чтобы движение разных людей было согласованным
- Надо учесть мнение других людей относительно твоих действий
- Поведение не должно быть деструктивным
- Это относится и к отдельному человеку, и к команде (группе)



Метафора клетки или органа: они автономны и саморегулируются, но действуют согласованно с окружением.

Эволюция понятия ответственности в организации



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**

Встраивание во внешний мир

- Внешний мир вокруг новой организованности устроен по-старому, поэтому необходимо:
 - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
 - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
 - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
 - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
 - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
 - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство

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

Новые организации в России и рядом – ДА

- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
 - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
 - Это подтверждает Валерий Разгуляев («ВкусВилл»)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** и Business Agility
 - Кроме публичных примеров («[ВкусВилл](#)», «[Альфа-Банк](#)», [Сбербанк](#), «[Кнопка](#)», «[Доктор на работе](#)», «[Райффайзенбанк](#)»)* есть много частных экспериментов
 - Многие элементы складываются в традиционном управлении, что видно из книги Марка Розина «Успех без стратегии» (2011), это я разбираю в [конспекте](#)
- Внедрения Agile за пределами IT-отрасли в России – на фронтире мирового движения



* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

Итоги: новому миру – новые способы работы

- Развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- Новые технологии уже есть: Agile, бирюзовые организации, холакратия, и можно применять готовые, а не изобретать с нуля
- Новые технологии управления требуют технологичной коллективной коммуникации для совместной умственной и творческой работы
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных команд, в работе которых сочетается **результат для других и самореализация**



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

На сайте много материалов по [Agile](#) и [Спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).
Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – обращайтесь, я готов служить навигатором.