

Эволюция технологий управления: Agile и бирюзовые организации – менеджмент цифрового мира



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Открытая школа бизнеса (obs.ru)
Санкт-Петербург 25 сентября 2019

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

Мой опыт и знания

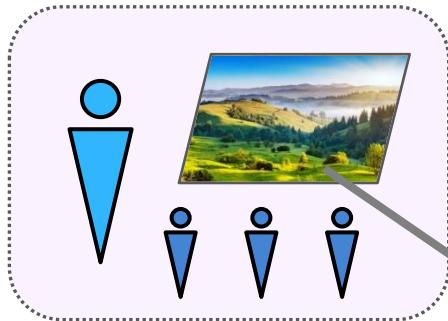
- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
 - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
 - Опыт управления проектами в ИТ: от инженерного подхода и РМВОК – к современным Agile-методам (с 2007)
 - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Навигация в новом менеджменте
 - Agile и классический менеджмент (ряд [статей и выступлений](#))
 - Модель развития [Сpirальной динамики](#) (с 2013)
 - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
 - СМД-методология, развитие СРТ в происходящей промышленной революции
 - Различные модели soft skill – Белбина, Майерс-Бриггс и другие

Я буду рассказывать про Agile и бирюзовые организации. А что вы хотите услышать?

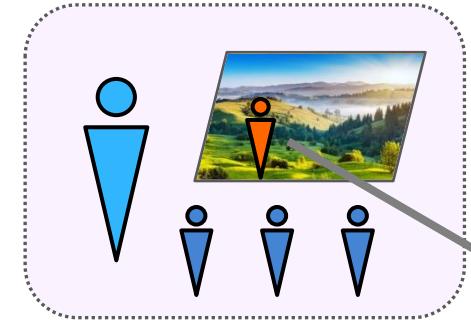


Какие у Вас ожидания о Вашем будущем в связи с семинаром?
Какие вопросы вы хотите для себя решить, что станет иначе?

Не просто слушать, а думать о применении



Рассказ дает карту местности и возможные варианты движения



Необходимо увидеть на этой карте будущий путь своей компании и себя на этом пути



Путешествие не является необходимым – это зависит от ситуации в компании. Но пока ты не представишь себя идущим, материалы доклада будут мертвой теорией

По мотивам схемы из моего доклада

[«Как строить свой профессиональный путь – схемы самоопределения»](#)

Вызовы цифрового мира

Промышленная революция продолжается

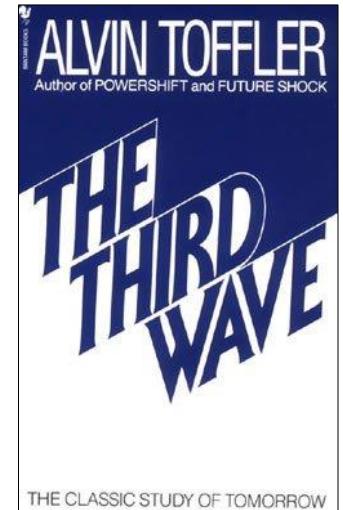


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

Мир боссов-идиотов Дилберта



Цифровой мир несет три основных вызова

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



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

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

Цифровизация. Эффективная работа в цифровом мире: 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 как ответ компаний на высокую динамику изменений в **VUCA**-мире. Регламенты и правила не успевают меняться



Как вызовы вашей компании соотносятся с общими, какова их сила и временной горизонт (сейчас, через 3-5 лет, когда-нибудь)?

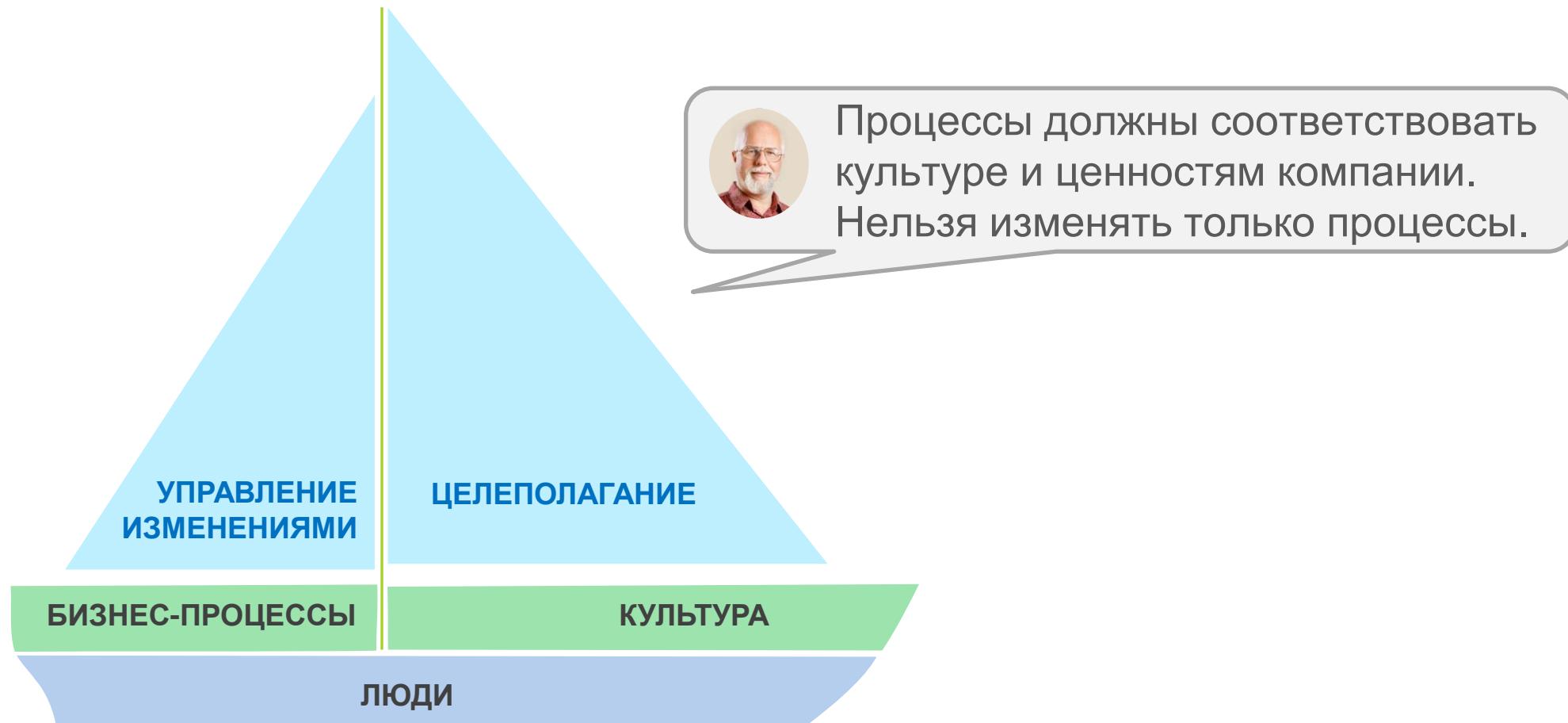
Подробнее – моя статья [Agile и бирюзовые организации - ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции](#) в сборнике Практики развития 1.0

IT столкнулась с этим вызовом 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
- **Появление персоналок кратно усилило вызовы**

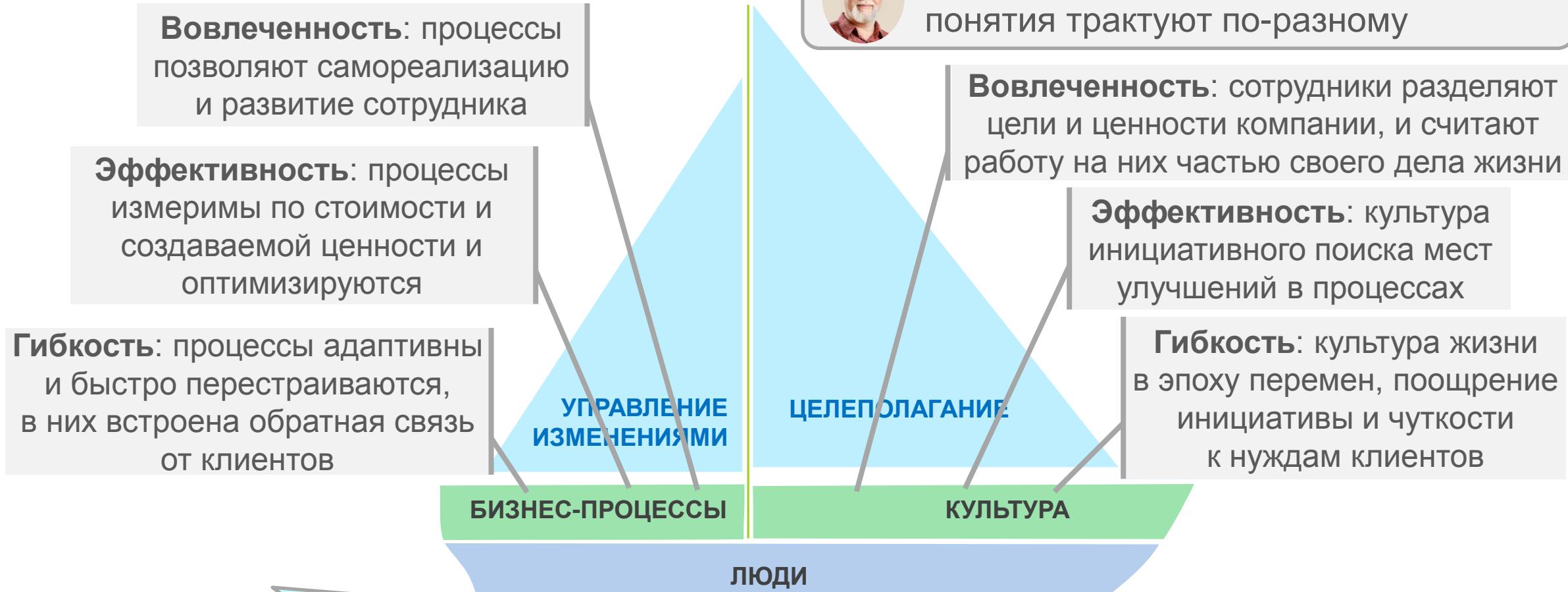
Agile – ответ ИТ на вызовы цифрового мира

Культура и процессы – две стороны компании



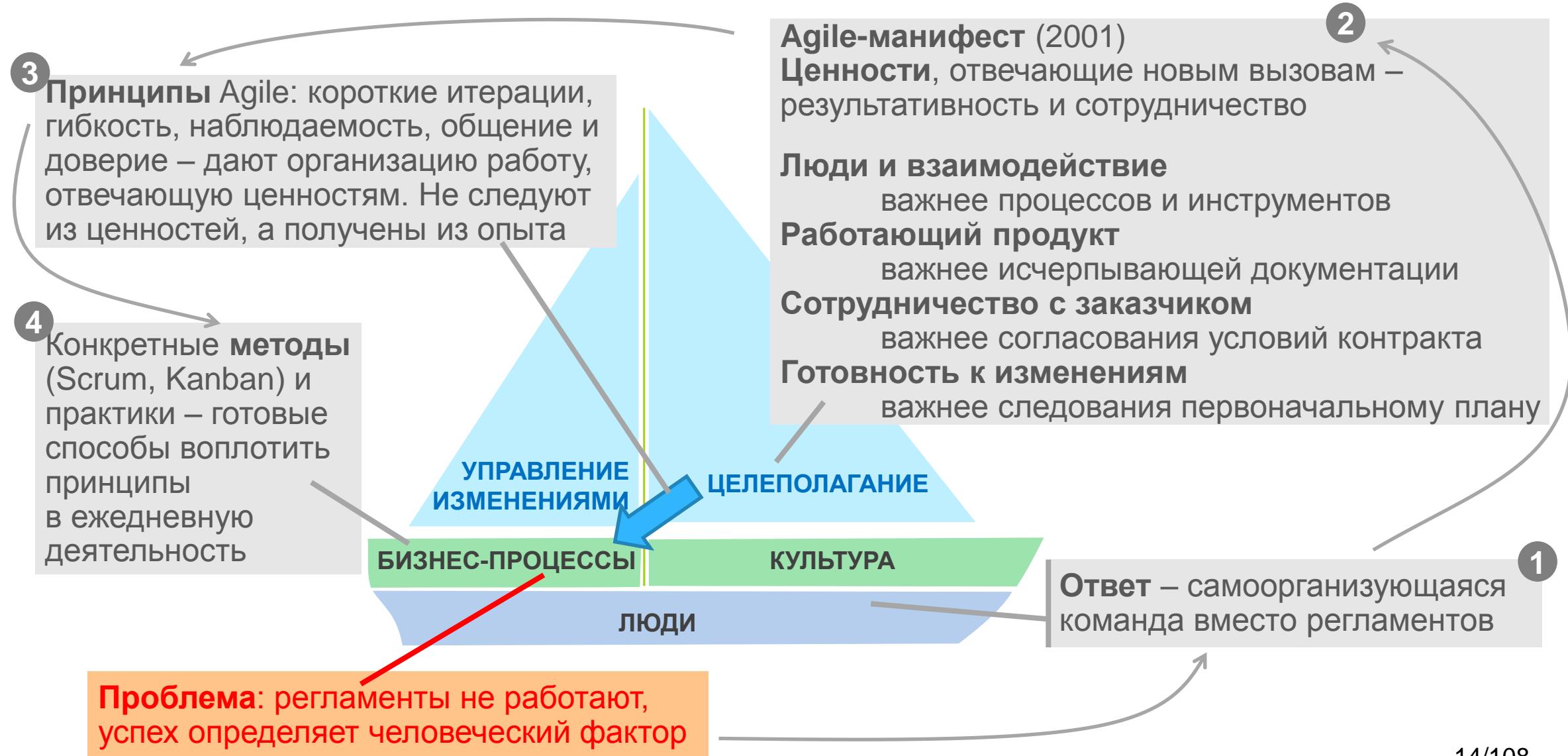
Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

Гибкость, эффективность, вовлеченность – все имеет две стороны



Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?

Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



Scrum: три шага реорганизации

1. 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

2. Нормативно закрепил эффективный способ управления – помочь самостоятельным людям в организации вместо микроменеджмента

- К такому способу призывает множество книг по управлению
- В фреймворк встроено много предохранителей против возврата к привычному

3. Сделал короткий цикл поставки ценности с обратной связью

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile

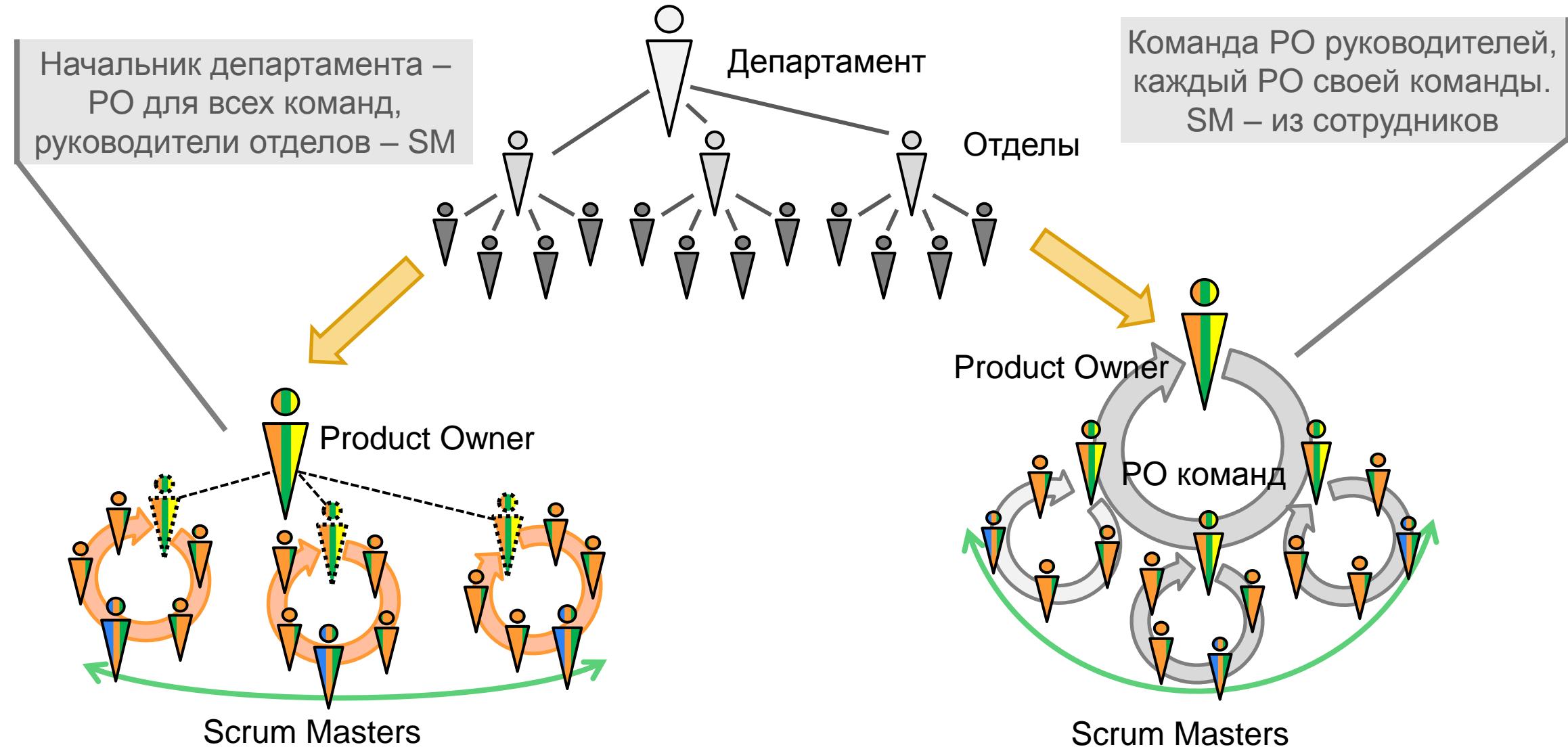


Scrum сочетает **самореализацию участника команды** с **достижением результативности проекта**

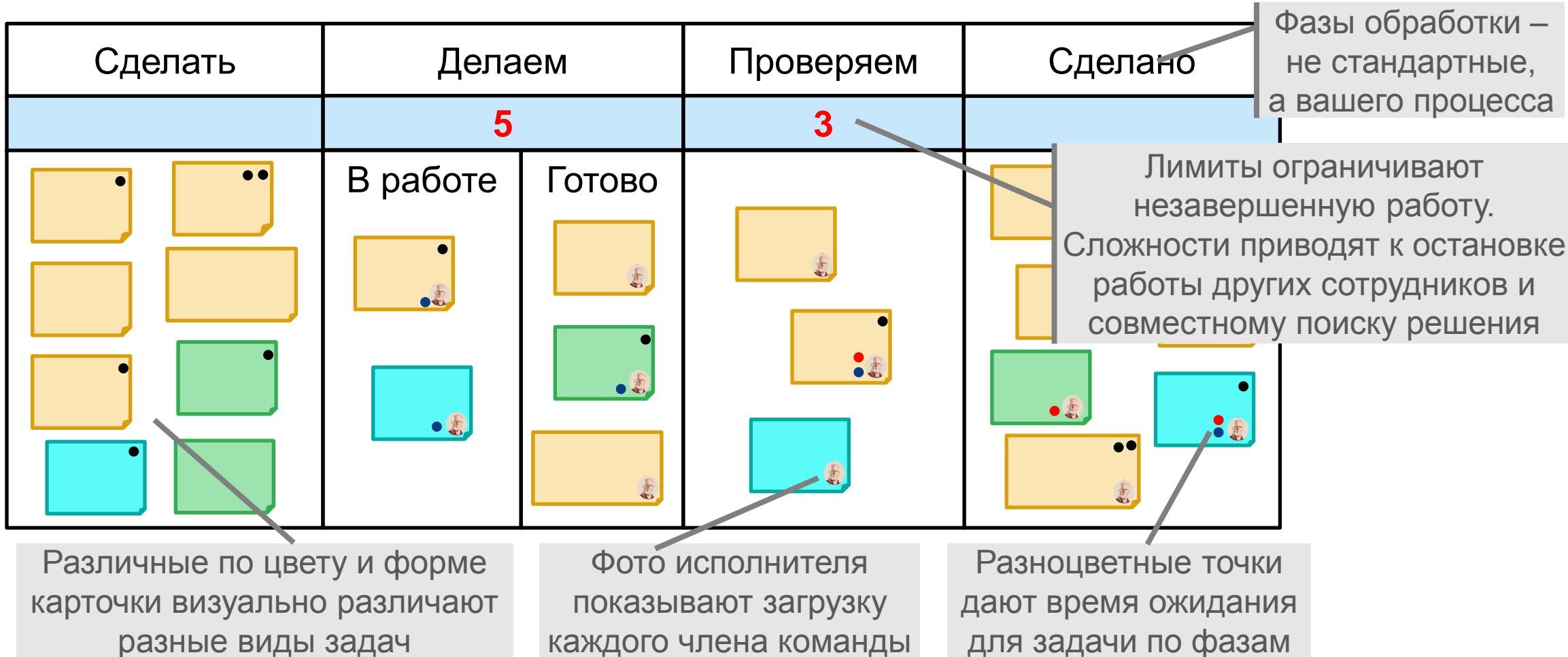
Замена менеджеров в Scrum



Преобразование подразделения продаж



Доска – прозрачная работа с потоком задач



Канбан-доска департамента в Банка России



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



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

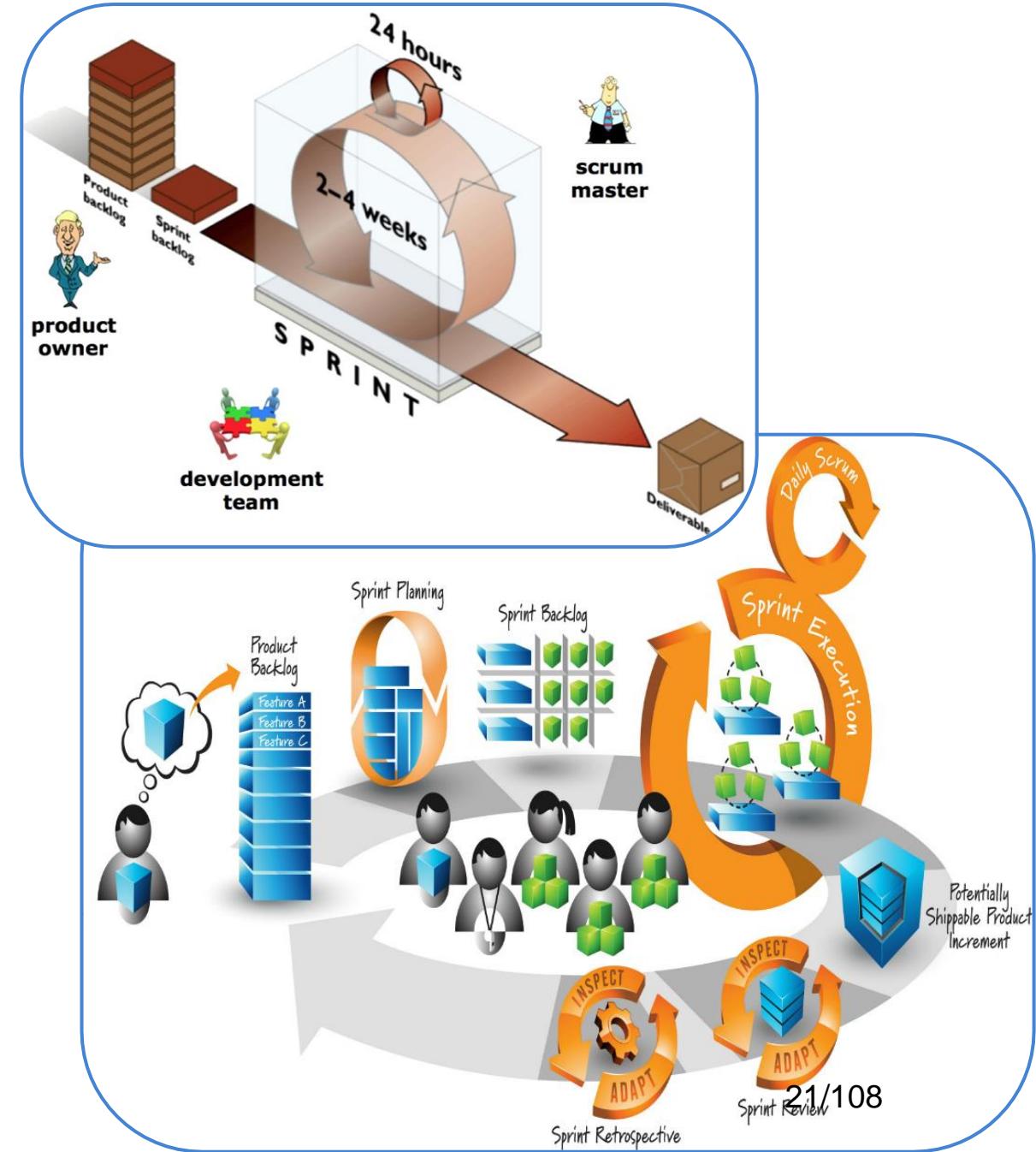
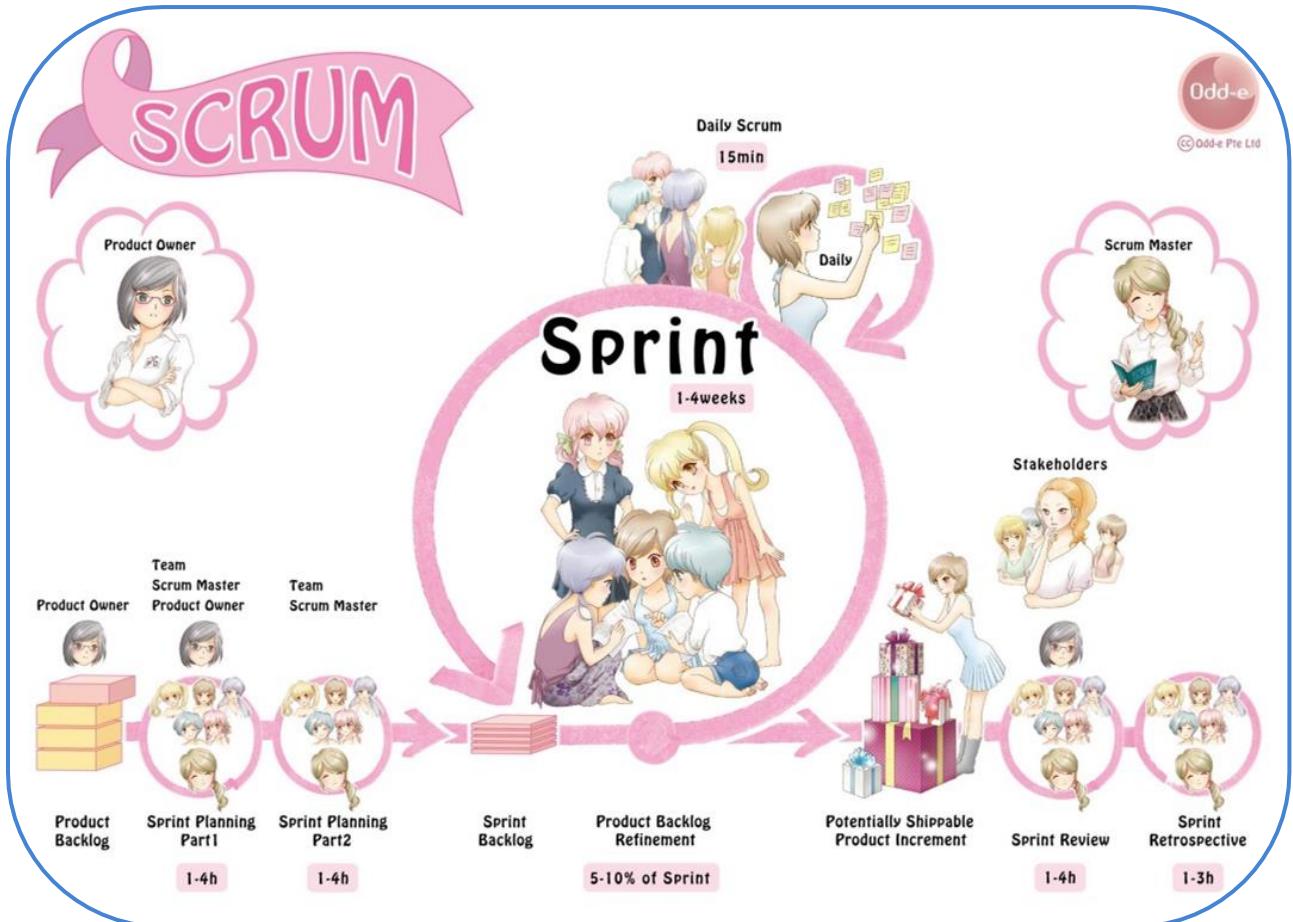
Физическая доска и таск-трекер

- Доска и burndown chat показывают продвижение команды в спринте
- Таск-трекер обеспечивает
 - Мониторинг и ретро-анализ на длинных горизонтах – если задачи вести аккуратно
 - Мониторинг и сопоставление разных проектов и команд – при однородном ведении
- Сохранять ли физическую доску, если есть таск-трекер – решайте сами
 - Для коммуникации команды и самоуправления физическая доска – полезнее
 - Можно использовать электронную доску или дублировать на обоих
- Можно ли без таск-трекера на большом масштабе? Можно, но не нужно
 - Представляем движение в рамках компании на Kanban-доске проектов
 - Показатели каждого спринта заносим в Excel и строим графики

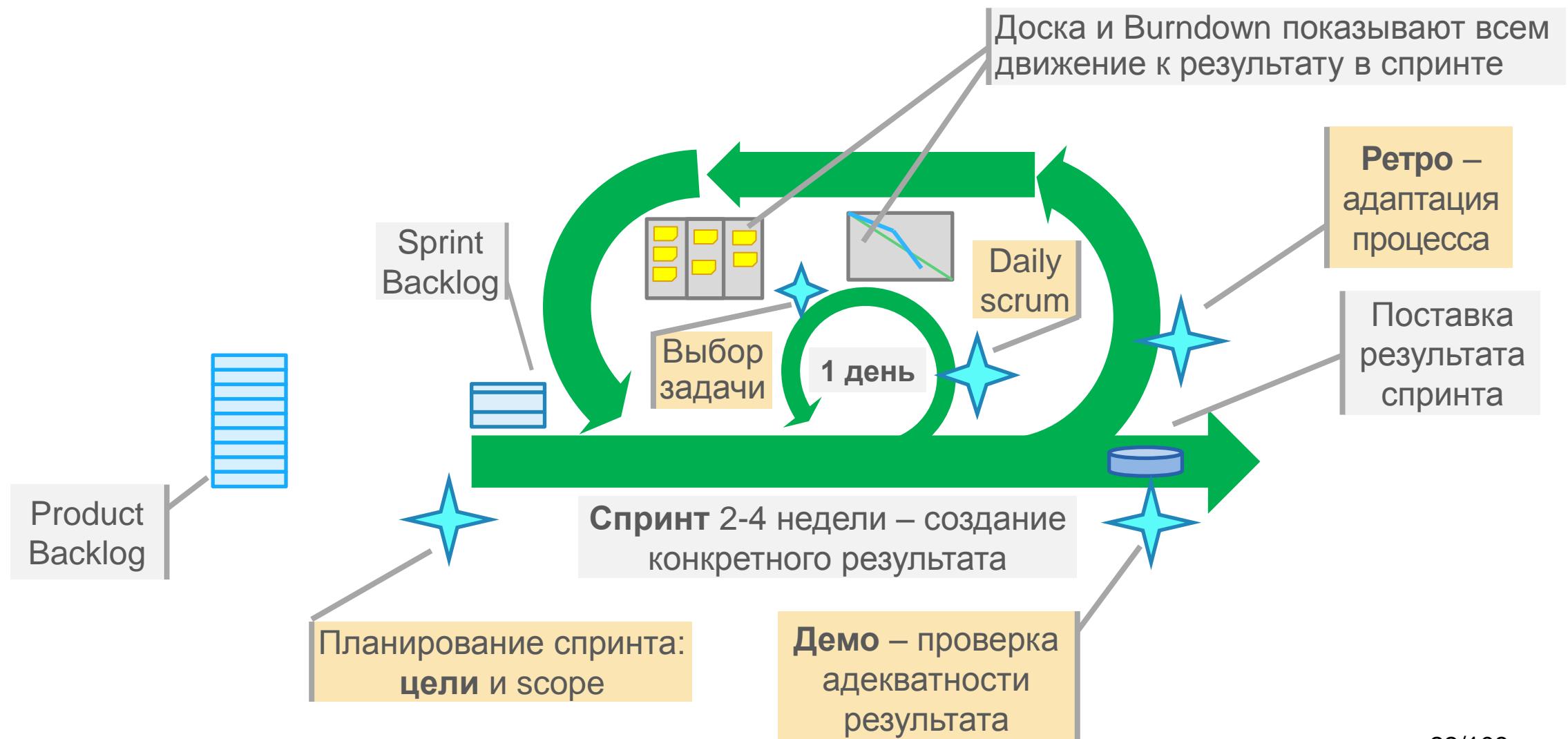


Некоторые люди по-прежнему читают только бумажные книги, а общаются только по почте и лично, и говорят, что так им эффективнее. Это их выбор: не учиться новому, а работать привычными способами

Плюшевые схемы Scrum



Scrum – итерация поставки ценности



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?

Что обеспечивает Scrum?

- Вовлеченность – если делать акцент на самоуправление и ценности
- Эффективность – за счет встроенного ретро
- Гибкость – за счет коротких итераций и обратной связи на демо



Внедрение Scrum – революция.
Это достоинство и недостаток одновременно.

Полная схема процесса Scrum



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

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте



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

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

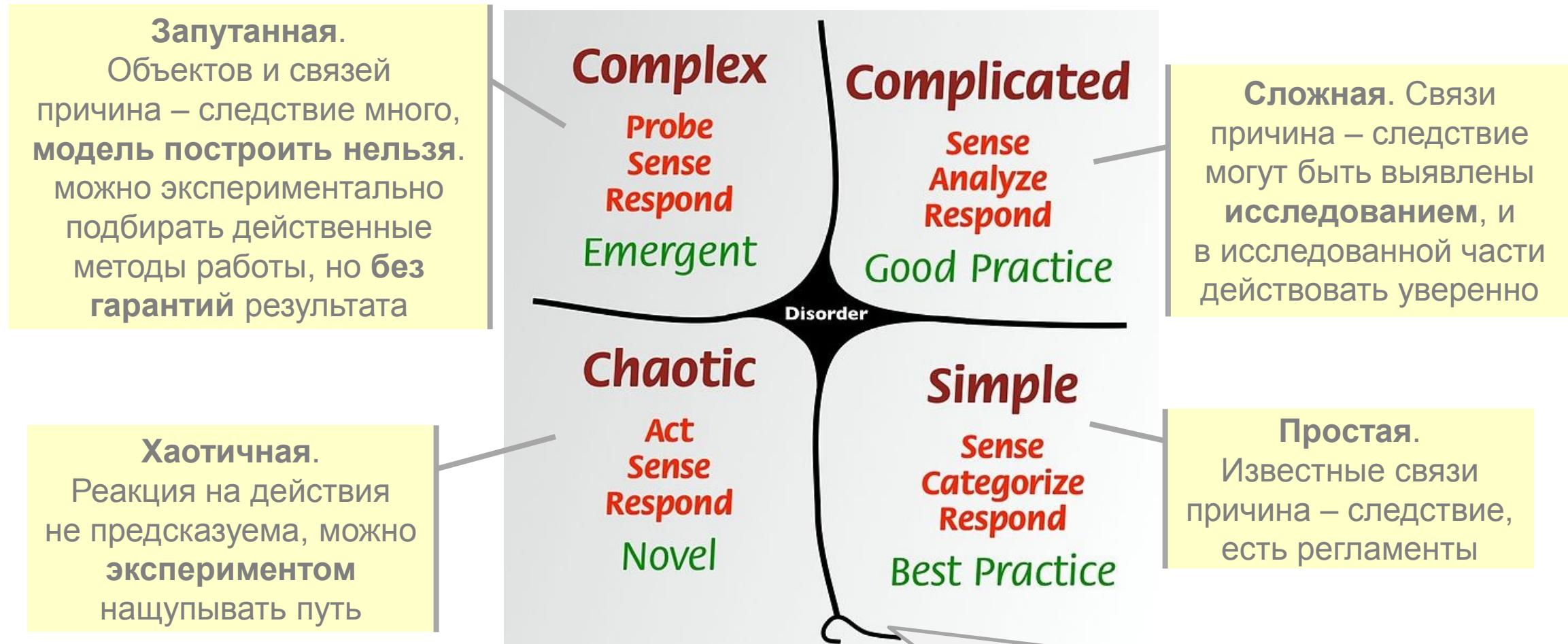
Области самоуправления – применяем Agile

- 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 Lean, Value stream, ТОС Голдратта и OKR



Где вы видите место самоуправления в Вашей компании?
Где провести пилот, куда развивать при успехе?

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**

Бирюзовые организации – другой путь к самоуправлению

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

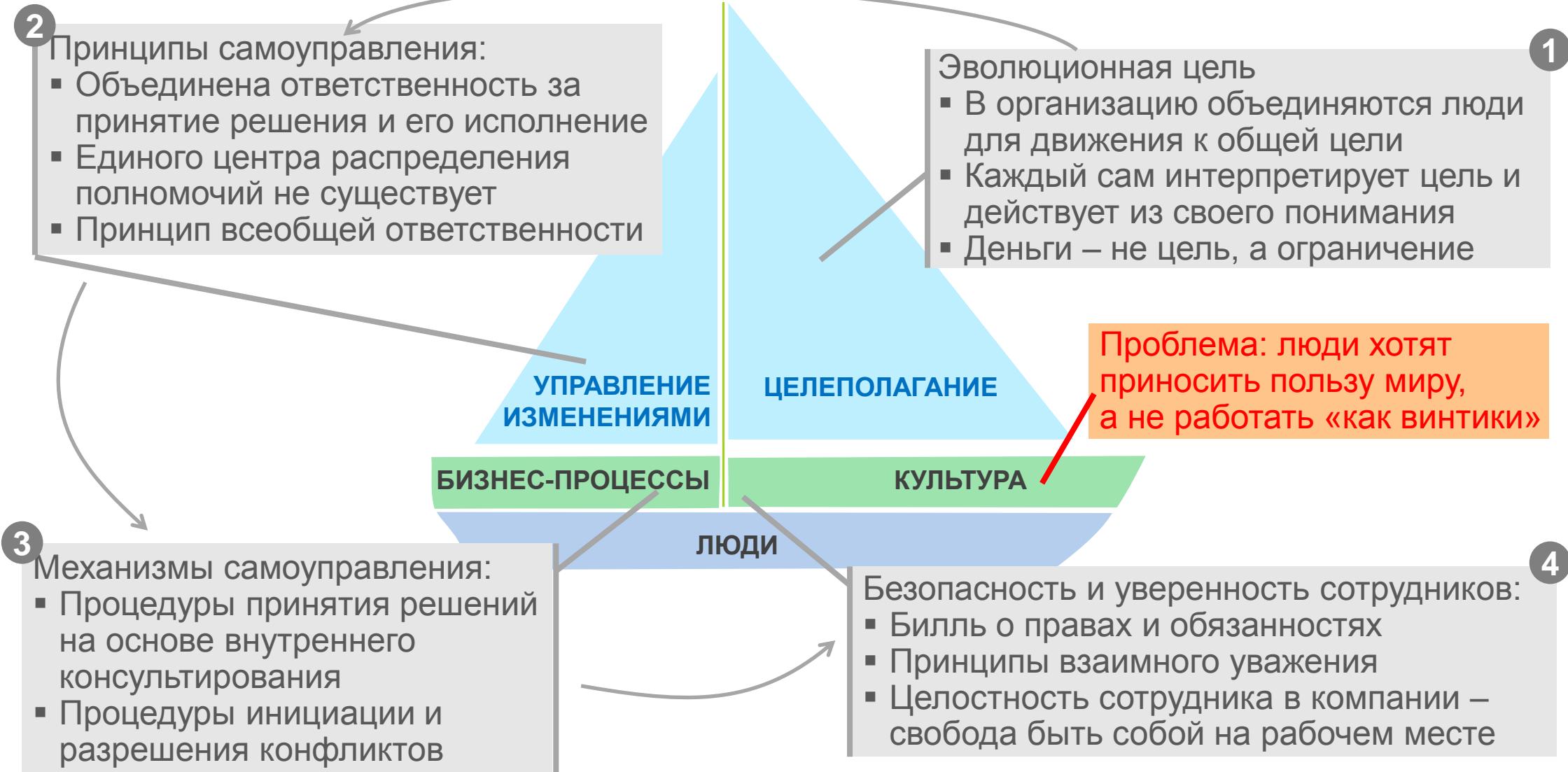
Заблуждения касаются и организации в целом

- 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



Структура самоуправляемой организации

- **Работа** делится на зоны ответственности
- За каждую отвечает команда или **роль**, связанная обязательствами
- Сотрудник обычно играет несколько ролей в разных командах
- С **ролью** связана **ответственность и полномочия**
- **Единого центра распределения полномочий не существует**
- Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои
- От сотрудника ожидают конструктивного поведения:
 - Выполнения принятых на себя обязательств
 - Сотрудничества в решении конфликтов планирования и проблем
- В случае неконструктивного поведения **инициируется конфликт**

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

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

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](#)

Процедура принятия решений в холакратии

- Решения о будущих действиях принимаются на встречах
- Информация распространяется заранее и открыта
- Фазы обсуждения решения на встрече
 - Представление автором – что он будет сделать и **зачем**
 - Уточняющие вопросы
 - Мнения по кругу без дискуссии, их учесть – добная воля автора
 - Обновление предложения автором
 - Возражения – указание **на конкретный вред**, который принесет действие. Возражающий сотрудничает в поиске альтернативного решения *win-win*
 - Принятие решения
- Решение *win-win* будет найдено, потому что все идут к общей цели

Цепочки создания ценности



Сделать задачу – не значит создать ценность!

Карта организации по Минцбергу



Операционная работа в стабильных условиях

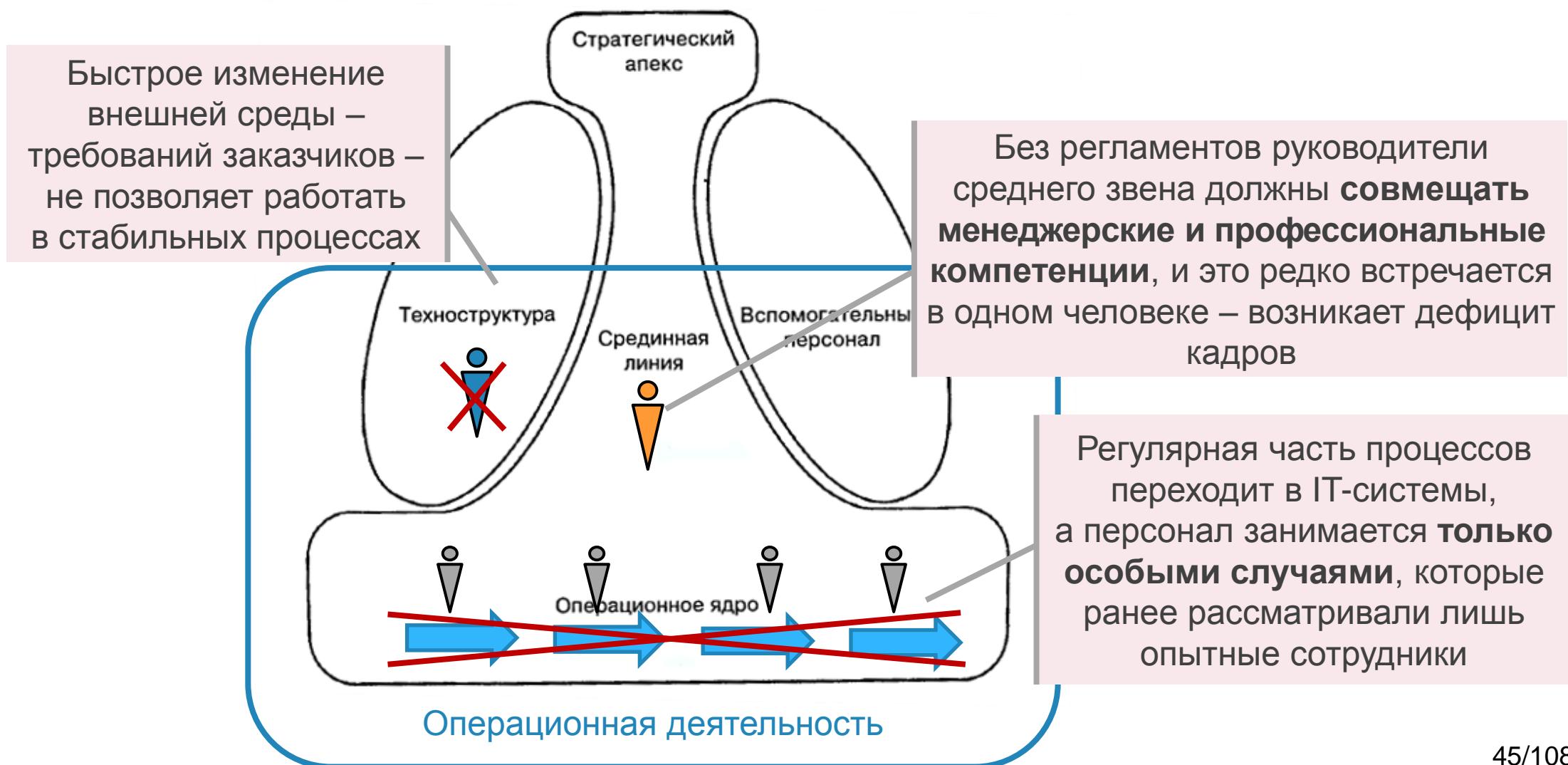
Техноструктура разложила работу на операции, выполнение которых дает гарантированный результат, и написала регламенты



Цепочки создания ценности в компании

- Простая компания: каждый проект/команда создает конечную ценность
 - Можно суммировать и сравнивать между собой
 - Учитываем фазы жизненного цикла продукта – на них разная динамика
- Модель Адизеса зрелой корпорации: дойные коровы, зрелые бизнесы, молодые развивающиеся проекты
- Длинные цепочки создания ценности
 - Конвейерная обработка заказа клиента функциональными подразделениями
 - Создание конечного продукта через много этапов обработки материалов
 - Базовый продукт и его варианты для разных заказчиков
- Сервисная модель компании: различаем структуру и инфраструктуру
 - Инфраструктура – сервисы, которые не ограничивают движение проектов за счет собственной избыточной мощности, показатели для нее – другие

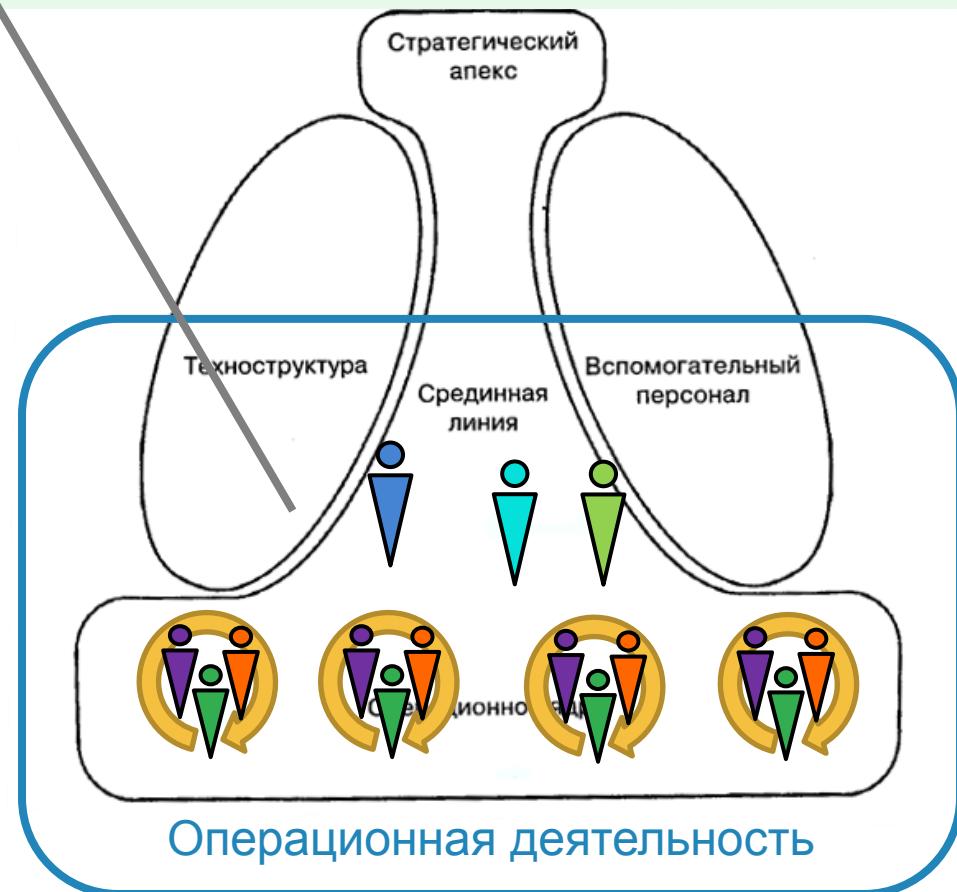
Цифровой мир обесценивает регламенты



Какие цепочки нужны Вашей компании?



Перестройка **только исполнения**: вместо длинных цепочек – продуктовые команды и разделение ответственности за продукт, организацию и технологии

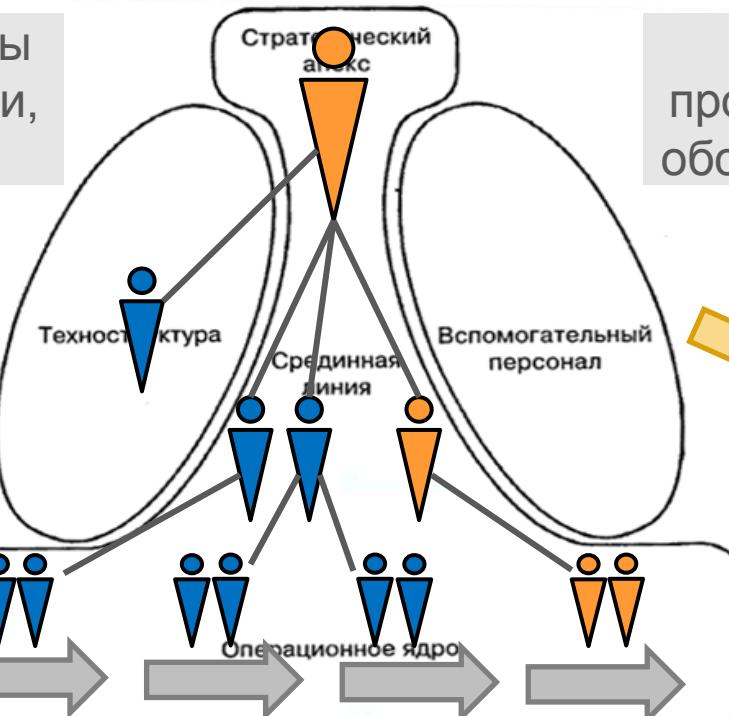
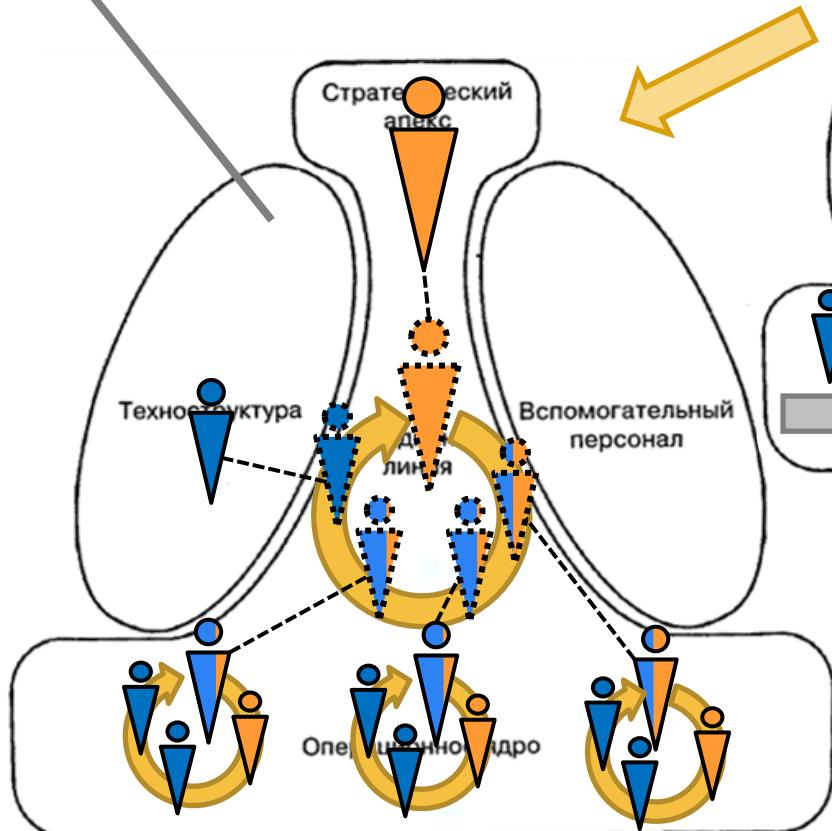


Создаем команды изменений в компании, а производство меняем лишь частично: команды продаж и новых продуктов

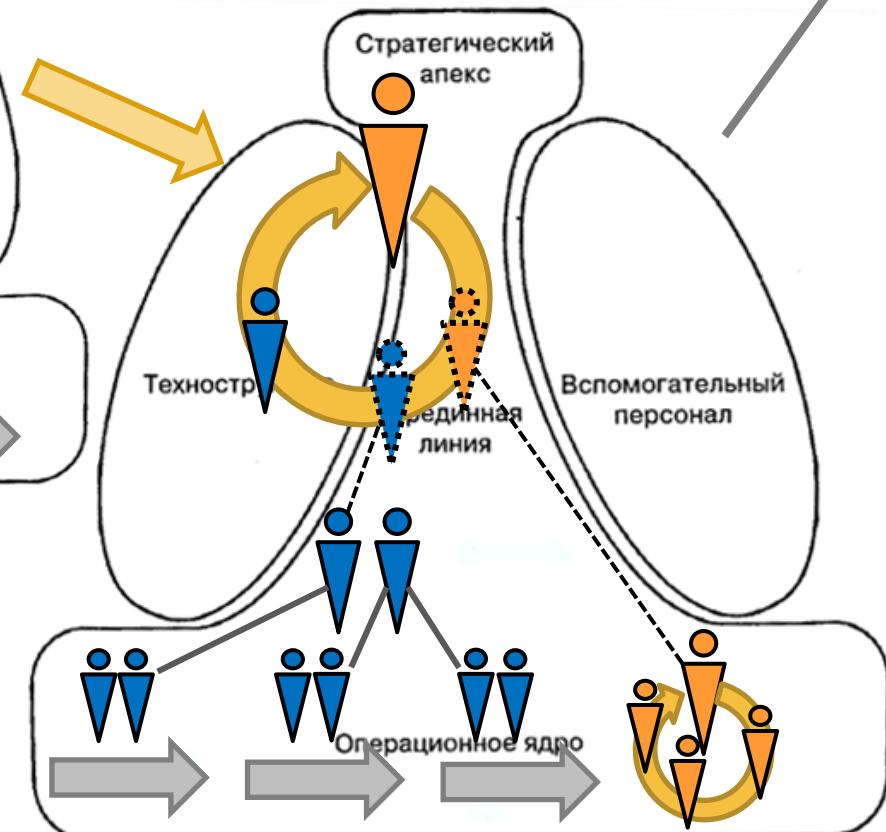


Преобразование функциональных цепочек

Заменяем функциональные отделы кроссфункциональными командами, создаем управляющую команду



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



Kanban – организация обработки потока задач

Производственный Kanban Тойоты был адаптирован для ИТ.
Позднее адаптировали Lean, сейчас развивается **LeanKanban**

Шаги эволюционного развития вместо революции

1. Визуализируем на доске **существующую** обработку потока задач: проявляем все скрытые работы, эмпатия к доске
2. Переход к вытягиванию, **постепенно** ограничиваем незавершенное через WIP-лимиты, воспитываем культуру помощи
3. Метрики, их анализ и перестройка потока на их основе
4. Масштабирование системы: вверх на компанию, горизонтально к смежникам по цепочкам и каденции для синхронизации зависимостей

Новая культура и ценности постепенно прорастают в процессе эволюции



Показатели value stream и мониторинг по ним

- Поток задач (затраты) в единицах оценки: скорость прохождения по фазам, точки задержки потока, объем сделанного, оценка не сделанного, прогноз исполнения, расходование буфера проекта
- Ценность для пользователя: использование новых фич, инциденты и обратная связь по ним от пользователей
- Достижение возможностей: новые пользователи, денежный поток, расширение по сегментам рынка, факт против ожиданий
- Удовлетворение стейкхолдеров: новые задачи и проекты от них, отсутствие претензий и инцидентов, хорошее взаимодействия
 - Оценивать можно по-разному, экспертно и статистически
 - У разных стейкхолдеров – разные интересы, их надо удовлетворять по разному: одни продолжают двигать проект, а другие – просто не мешают движению

Методологии работы с потоком ценности

- Концепция есть в Lean, Value Chain и ТОС Голдратта, они были адаптированы к ИТ (Мэри Поппенчик, Дэвид Андерсон)
- Enterprise Scrum, LeanKanban, SAFe предлагают варианты KPI
- В готовых наборах показателей нет конкурентной специфики компании – их необходимо адаптировать
- Концепт гибкой работы с бюджетированием – Beyond Budgeting bbrt.org
 - [Видео доклада Bjarte Bogsnes](#) (Vice President Statoil, Норвегия) на [IT-Spring-2017](#)



Ряд методов совместим не только с новой, желтой культурой, но и с традиционной, размораживая бюрократический синий до инициативного оранжевого

Координация уровня компании

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 (Анатолий Левенчук)
- Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



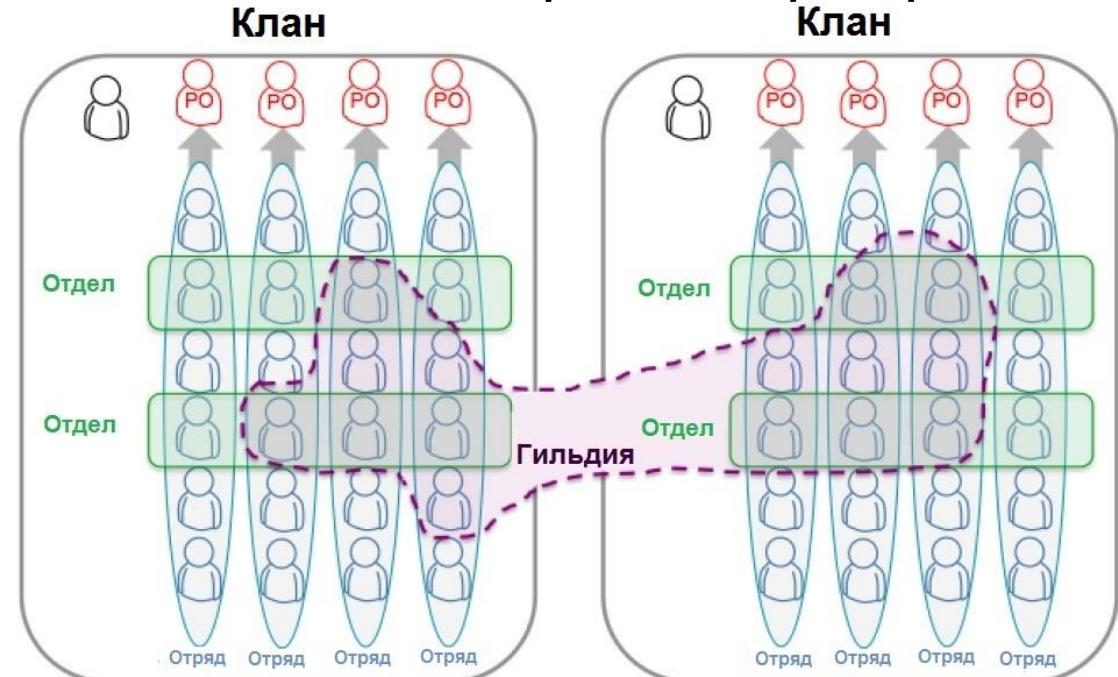
Но для сложных проектов
задача не решена

Agile для больших организаций: проблемы

- Координировать целеполагание на большом масштабе
- Сделать прозрачный мониторинг продвижения к цели
 - Обеспечение этого практиками Agile на уровне команды или ограниченного проекта
 - Выработка прозрачной для коллектива системы показателей, адекватных новым системам управления
 - Существующие рассчитаны на классический менеджмент, и при внедрении, например, ТОС Голдратта приходится менять учет ([описание в вики](#), [подробная статья](#))
 - Отсутствие надежных макро- и микроэкономических моделей
 - Обеспечить гибкость и динаминость с сохранением целостности сложной деятельности

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-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 ([видео](#))
- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить,
в какой культуре Вы будете это делать
И это – потенциальное место для HR

Еще немного кейсов Agile

- [Издательство Манн, Иванов, Фабер](#) – две итерации Agile
- Agile в школе – [реорганизация уроков \(видео\)](#),
- Производственные компании: [строительная плитка](#), [литейный завод](#)
- [Сеть стоматологических клиник](#)
- Agile в [Центральном банке](#), в [Самарском пенсионном фонде](#)
- Росатом – [адаптация АЭС к европейским требованиям](#) и не только
- Разработка новых продуктов: концерн Калашникова, [Северсталь](#)



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

Культура, ценности и мотивация цифрового мира

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

Мир боссов-идиотов Дилберта

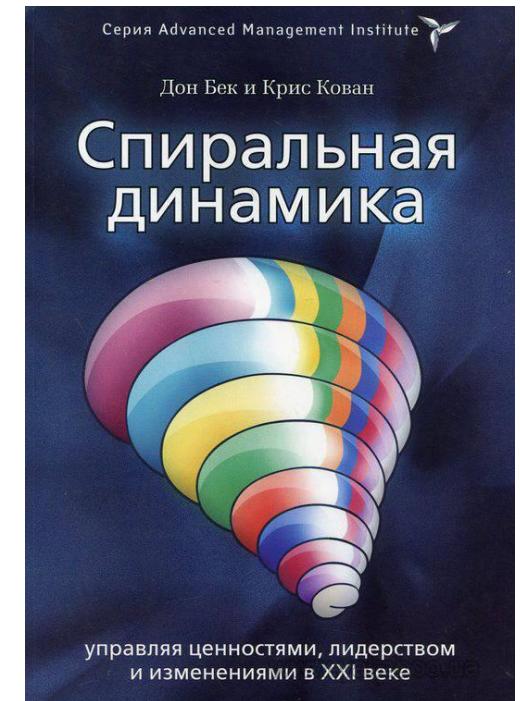


Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([мой конспект](#))

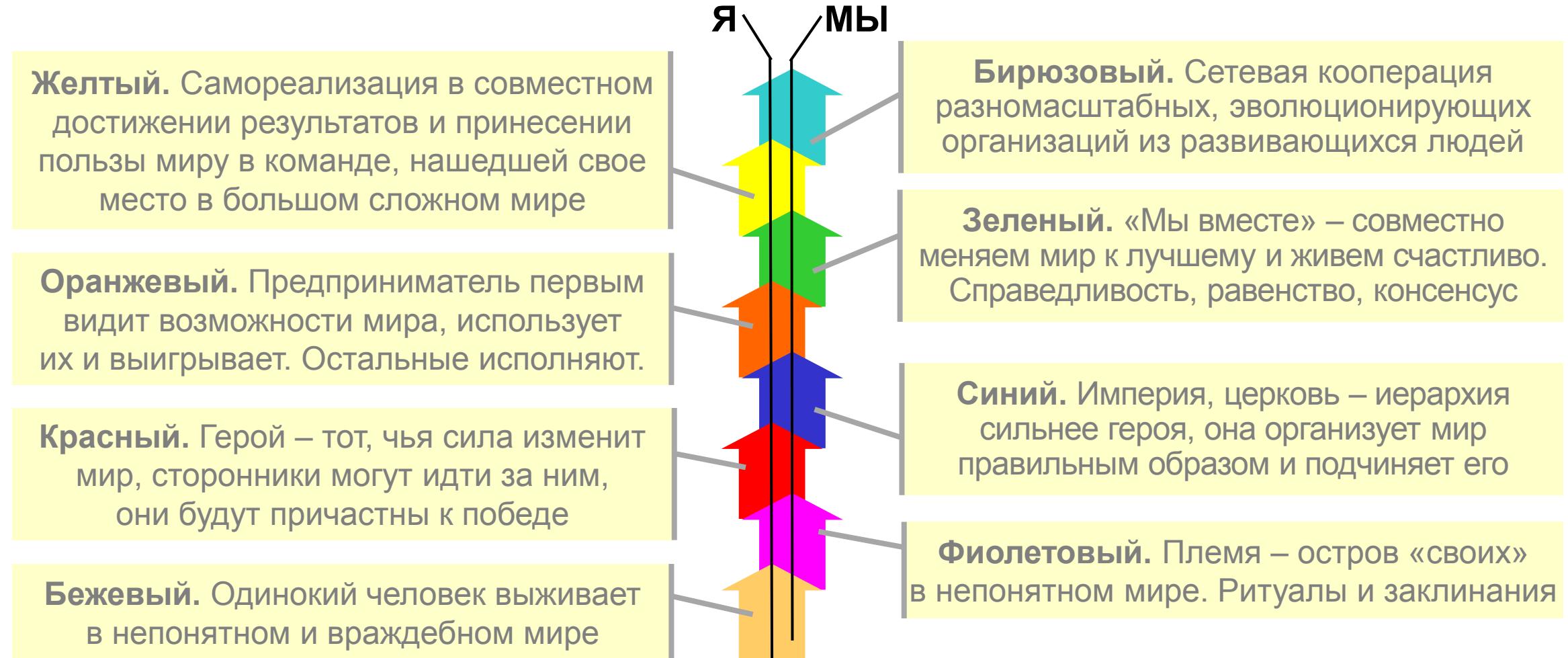
Сpirальная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



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

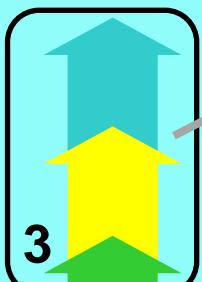


Сpirальная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

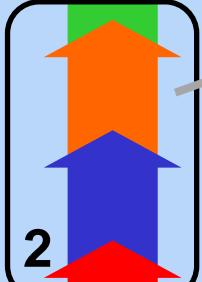


На моем сайте есть краткое описание уровней с примерами

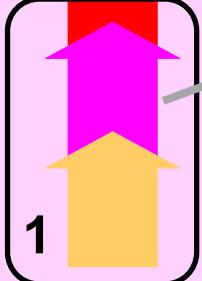
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



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

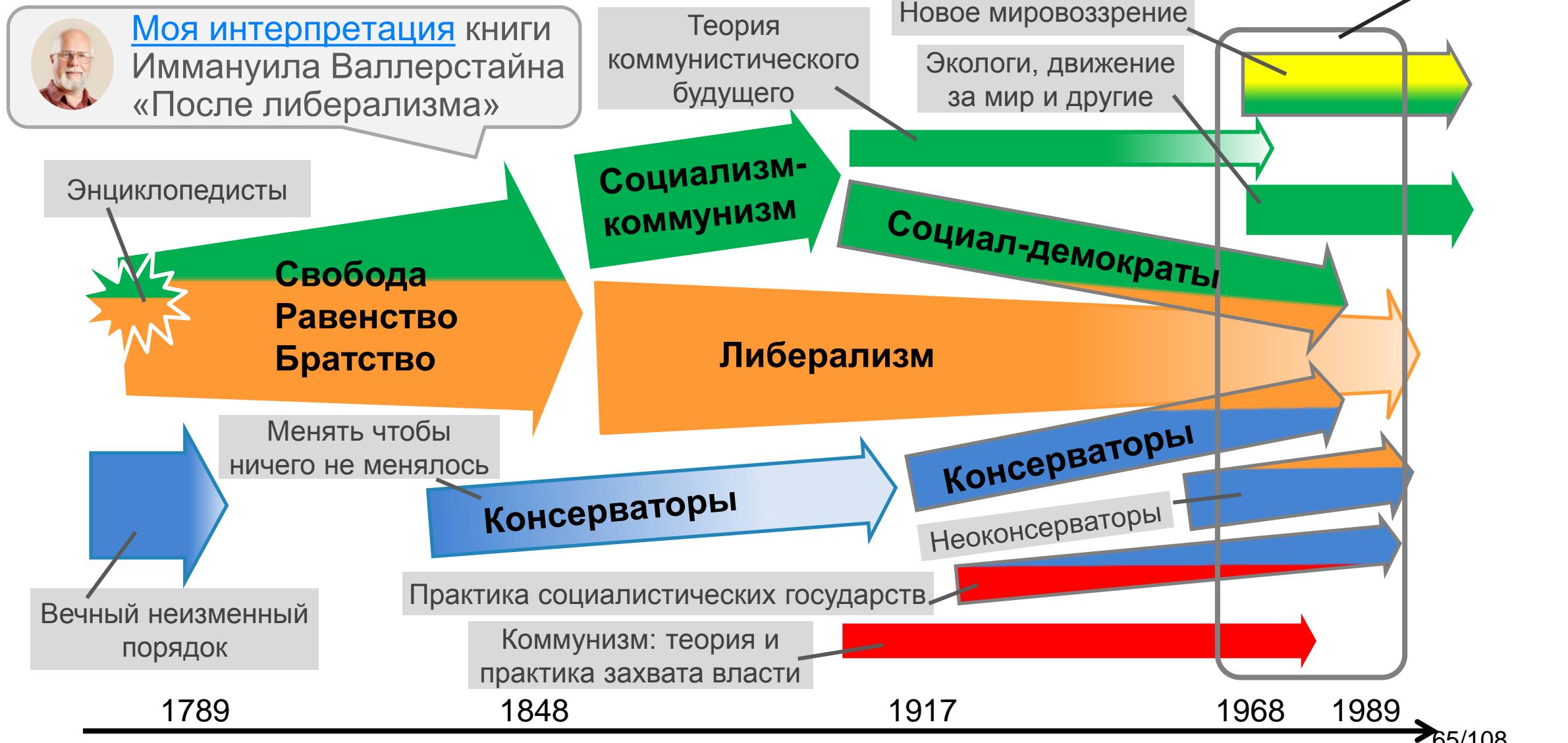


Индустриальное общество второй волны – технологичное производство.
Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям

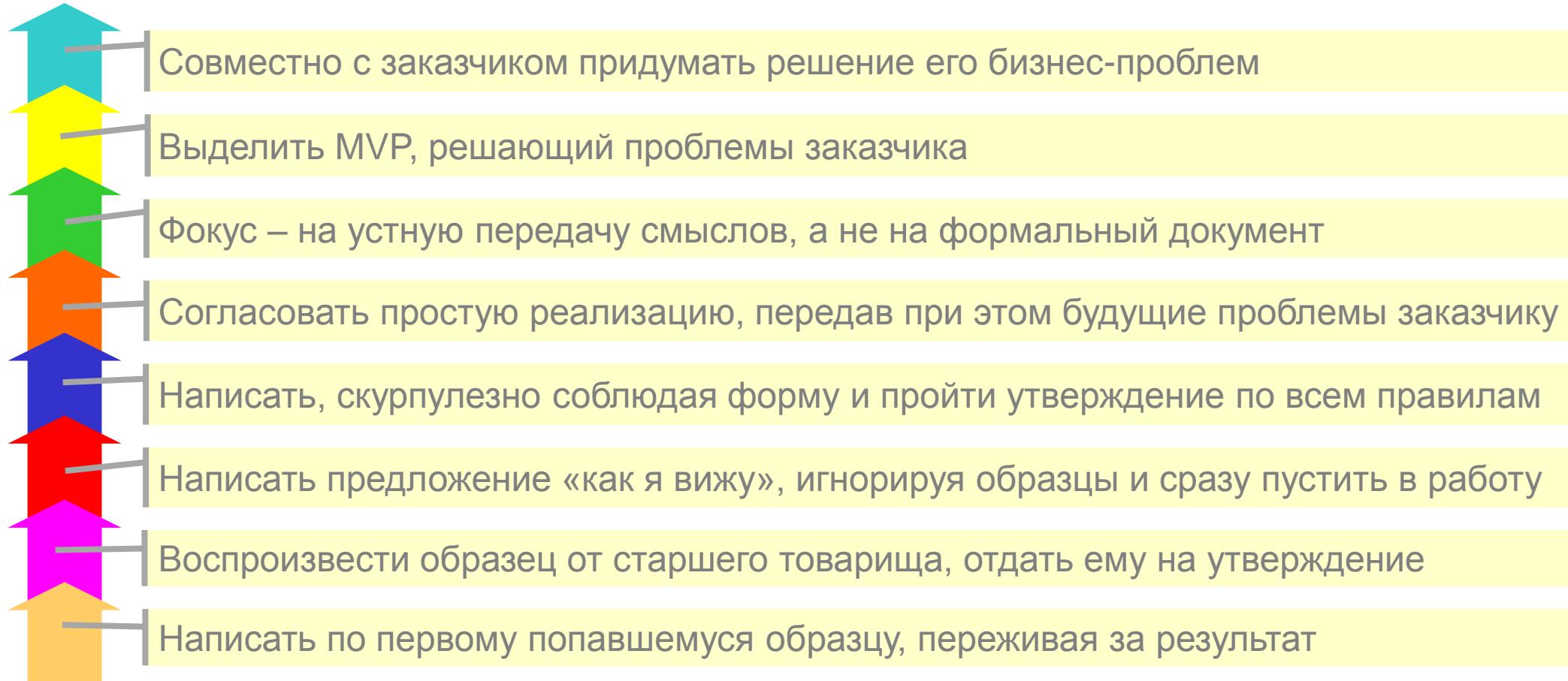


Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение
деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

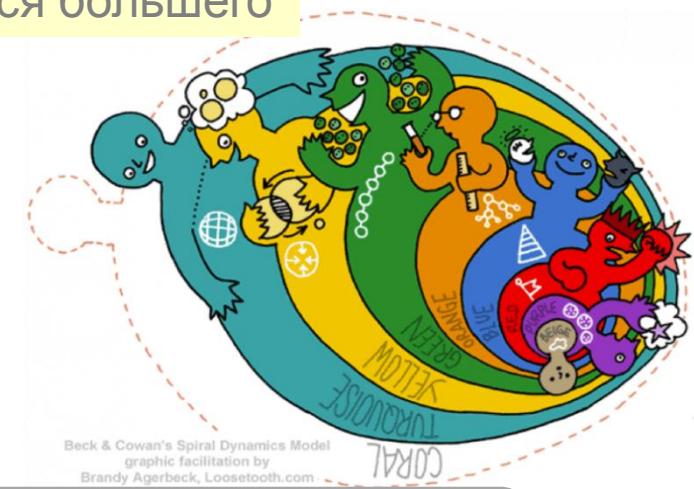
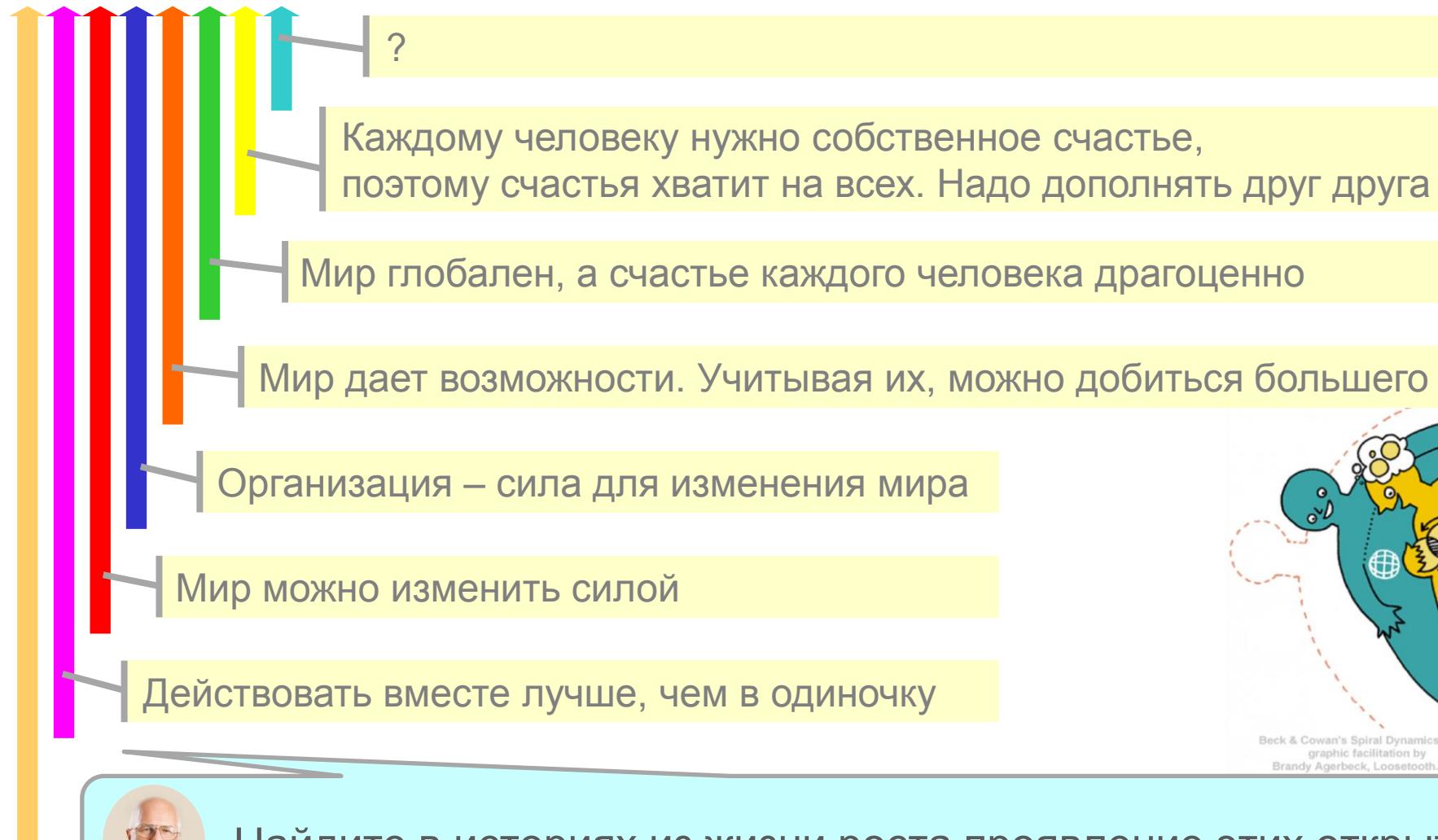
Формирование концептов уровней



Написать предложение заказчику – освоение новой работы



Новые качества на каждом уровне

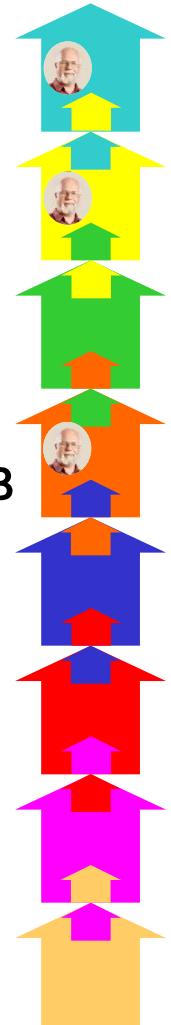


Найдите в историях из жизни роста проявление этих открытий

Подробное описание типов

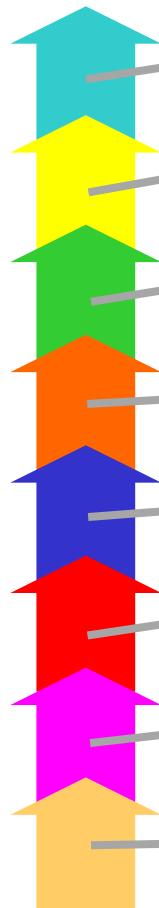
- В книге – подробное описание типов, включая промежуточные ступени перехода:
 - «выход» – зарождение нового типа в старом
 - «вход» – новый тип со следами старого
 - расцвет нового типа
- Полное описание дало мне понимание многих деталей и оттенков
- Не надо принимать их как догму – во время исследований старшие уровни только появлялись
- Чтобы проверить себя, я прошел тест <http://jobEQ.com VSQ test> (был бесплатный, на русском, сейчас – платно)
Мои цвета – бирюзовый, желтый и оранжевый ([мой результат](#))
- Сейчас есть [бесплатный тест Анатолия Баляева и другие](#)

Увы, 130 страниц



Межкультурные коммуникации

Успешно завершить проект

- 
- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
 - Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
 - Проект стал частью большого общего дела
 - Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
 - В соответствии с процедурами и регламентами проект был сдан заказчику
 - Я заставил их принять проект и признать нашу правоту, несмотря на врагов
 - Танцы с бубнами вокруг непонятных замечаний завершились успешно
 - Наконец-то у меня приняли этот проект

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



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



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



Конструктивное взаимодействие при совпадении культур



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Мы готовы, по протоколу для вас будет много бесплатной работы...



Большинство замечаний – доработки, но он так толкует ТЗ, будто мы должны...



Оранжевая культура умеет обходить ограничения регламентов

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Какая программа испытаний, у вас еще столько не сделано?



У нас все сделано по требованиям, а остальное – дополнительно



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Вы хотите сдать свою недоделанную работу? Не выйдет!



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



Культуры предыдущих уровни понятны,
и для них выработаны способы взаимодействия

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Какие формалисты... Как получилось, что мы заключили с ними договор?



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



Зеленая культура не предполагает взаимодействия по правилам и рассчитывает на сотрудничество



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...



Да, надо подвести итог и протоколом оформить рабочие договоренности...



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



Желтая культура заботится о взаимодействии, соответствующем культуре партнера

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что договаривались, принимайте...



Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

А в чем, собственно, проблема с приемом нашего продукта?



Мне надо показать, как я отстаиваю интересы компании для годовой аттестации

Понятно. Давайте мы уступим здесь, и еще напишем нужные отзывы. ОК?

OK!



Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



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



Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.



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

OK!



Желтая культура учитывает интересы компаний и проектов, а не только личные интересы сторон

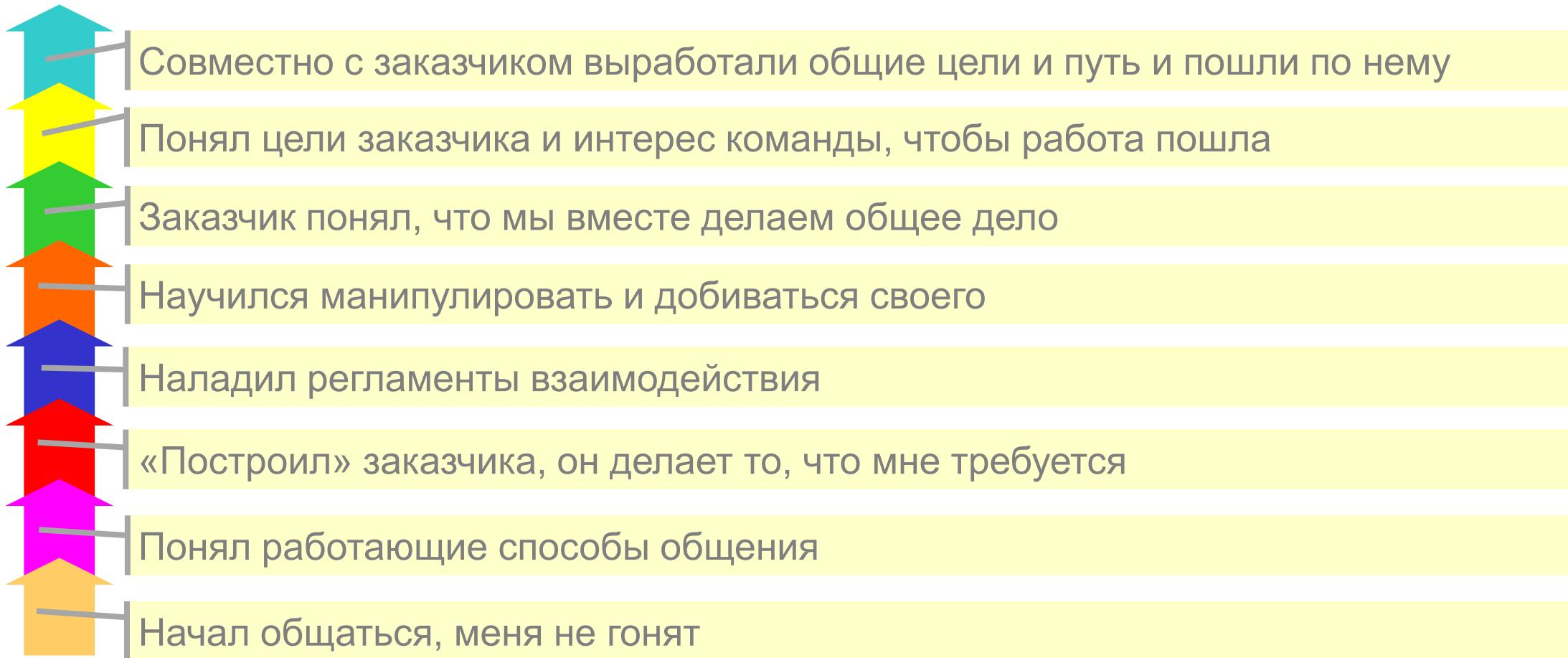
В разных ситуациях проявляются разные цвета

- Каждый новый уровень включает в себя предыдущие
- В зависимости от ситуации взаимодействия у каждого из участников проявляются свои цвета, звучат струны разных уровней
- С каждым уровнем меняется отношение к тем, кто на предыдущих
- На зеленом приходит уважение ко всем, независимо от их уровня
- На желтом – понимание, что уровень соответствует социальной среде, и нет счастья в росте по уровням без ее изменения



Вспомните ситуации из своей жизни, которые Вы можете объяснить как взаимодействие разных струн Спиральной динамики

Построить отношения с заказчиком...



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

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат.
Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу



Феномен догматичного Scrum

- В Scrum встроены предохранители против возвращения к обычному менеджменту, и это жестко прописано в Scrum Guide
- Однако, реализация функций Scrum не всегда подходит к реальным проектам, особенно вне IT и нужна сильная адаптация
- Подразумеваемое решение: опытный agile-коуч помогает в адаптации и объясняет, почему они следуют духу Agile
- Частая практика: адаптация руководителями, а не командой – и вердикт команды «Scrum не настоящий, показуха»

Эволюция организаций. Зеленый уровень



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

Agile-контракт

- Член команды искренне работает над выполнением задач, сотрудничая с другими членами команды по правилам Agile-метода
- Команда в целом продвигается в проекте «как может»
- Сотрудник получает индивидуальное вознаграждение, дополнительно могут быть премии команде за успехе в проекте
- Работа в команде дает удовлетворение

Проблемы Agile-контракта

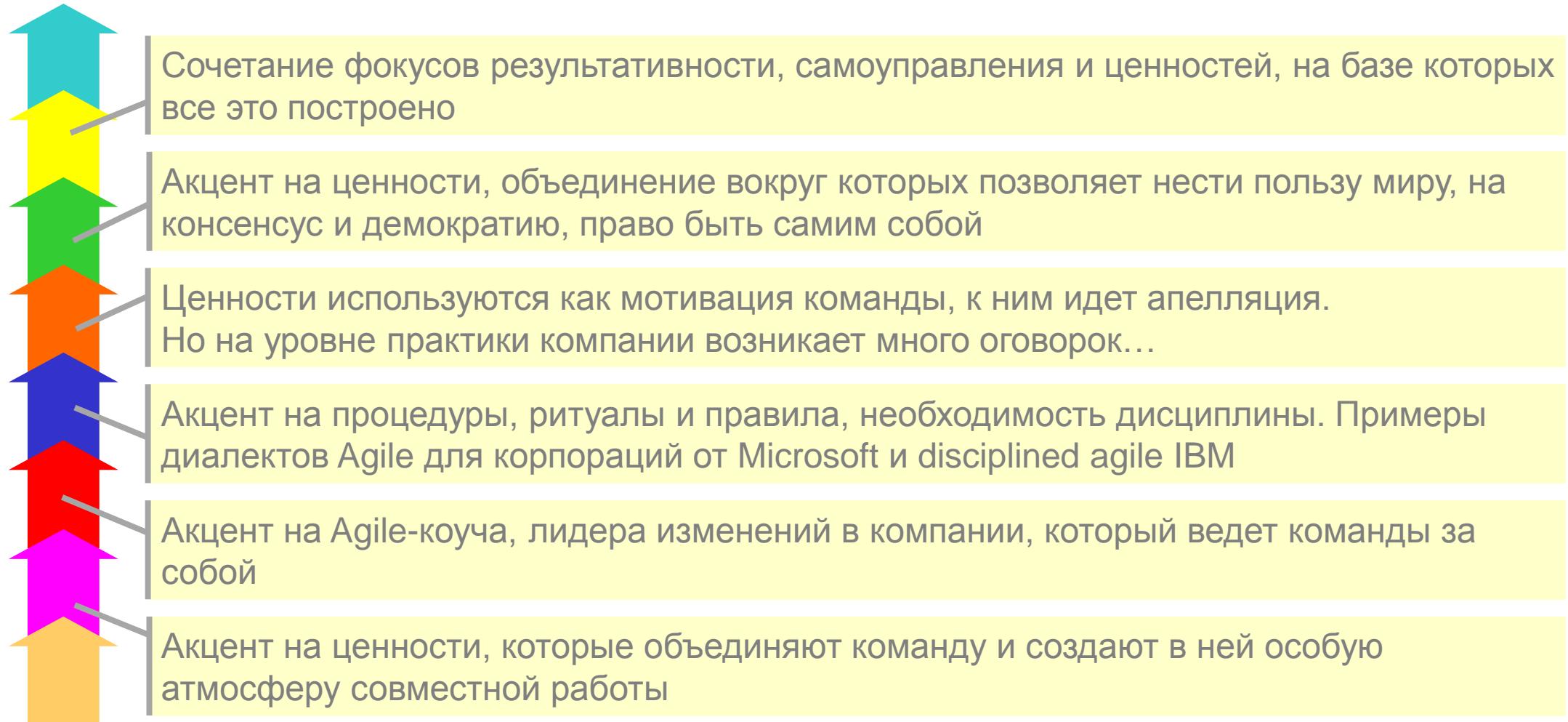
- Команда должна обеспечить результат, но не несет ответственности
 - Требуется высокая степень доверия заказчика к команде
 - Попытки жесткого контрактирования на задачи влекут переоценку задач командой
 - Ситуация дрейфует к установке регламентов и обычного контракта, а если команда сильнее – к появлению «agile-курорта»
- Результат достигает команда, а вознаграждение индивидуально
 - Требуется высокая мотивация и ответственность членов команды
 - Способность команды работать с мотивацией своих участников

С мотивированной командой проблем нет, но при недостаточной мотивации значительная часть методов менеджмента не работает



Наработаны альтернативные методы – коучинг, OKR и другие

Восприятие Agile – акценты разных уровней



Культура компании

Культура организаций разного уровня

Мир третьей волны

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

Индустриальное общество

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

Сельскохозяйственное общество

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

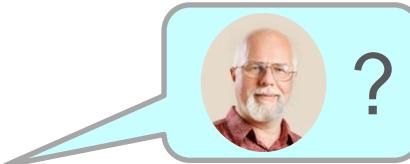
Культура принадлежности. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм

Командность

Приземляем на материал:

представим организацию пикника на пару дней



Мир третьей волны

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

Индустриальное общество

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

Сельскохозяйственное общество

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

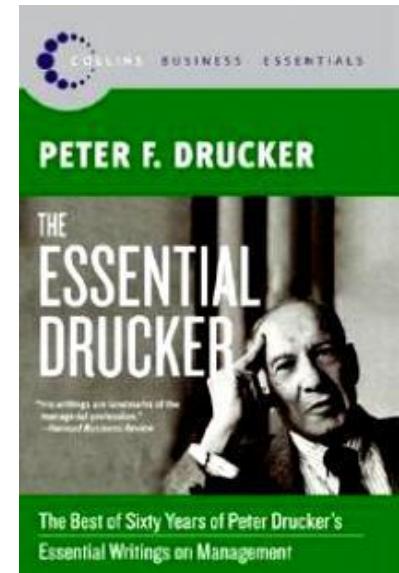
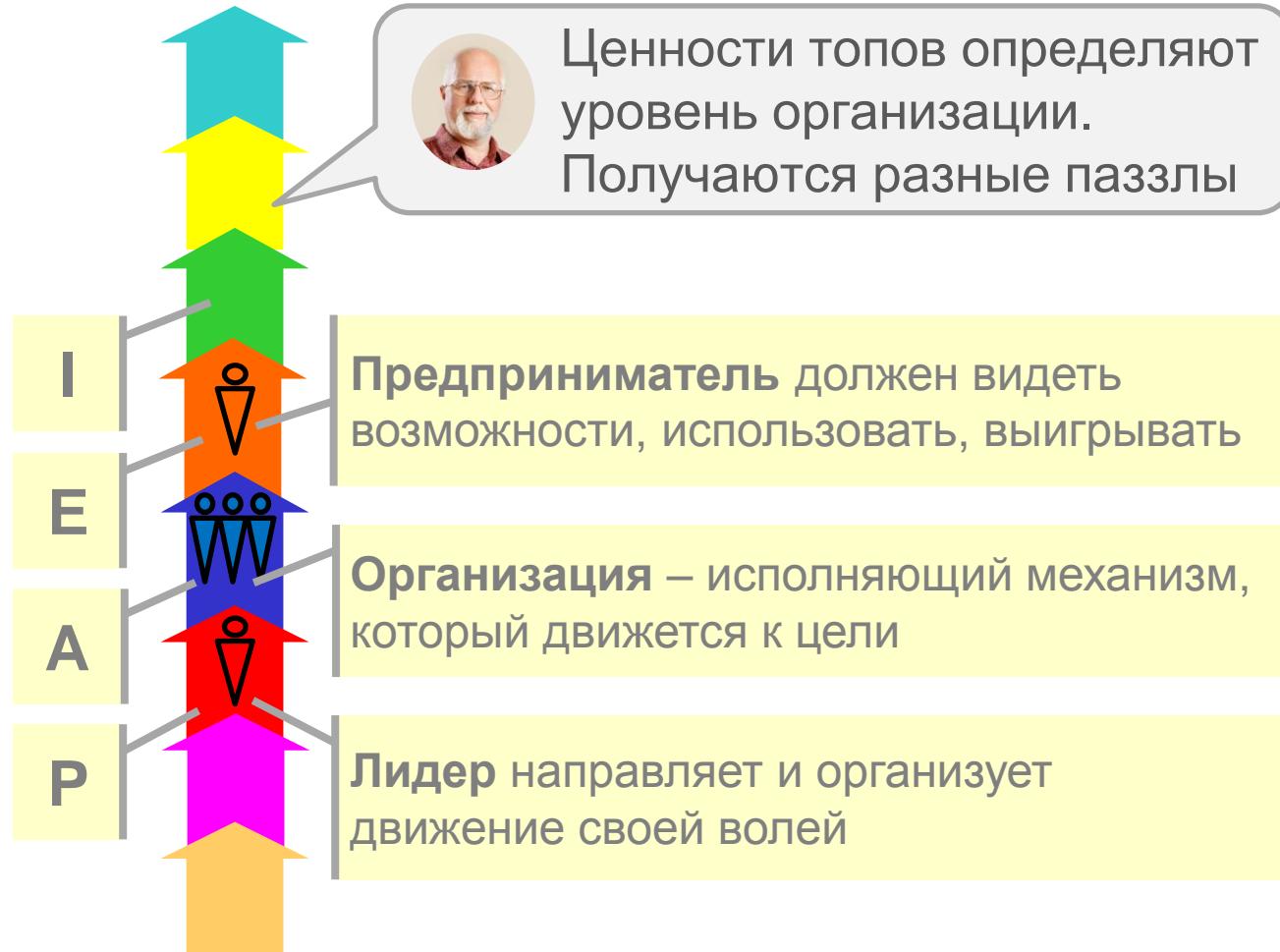
Культура правил. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

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

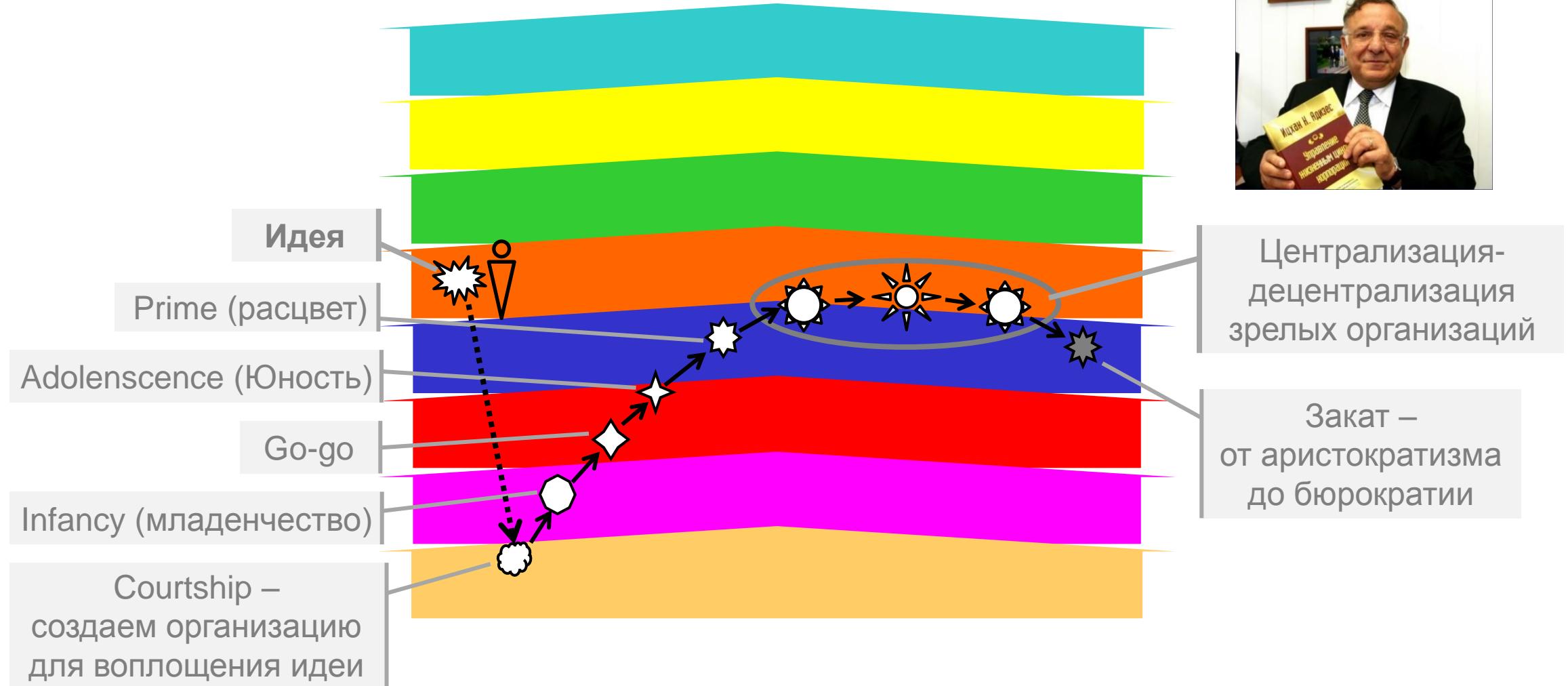
Индивидуализм

Командность

Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



Жизненный цикл корпорации по Адизесу



Оцените культуру своей компании



Мир третьей волны

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

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

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

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

Индустриальное общество

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

Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

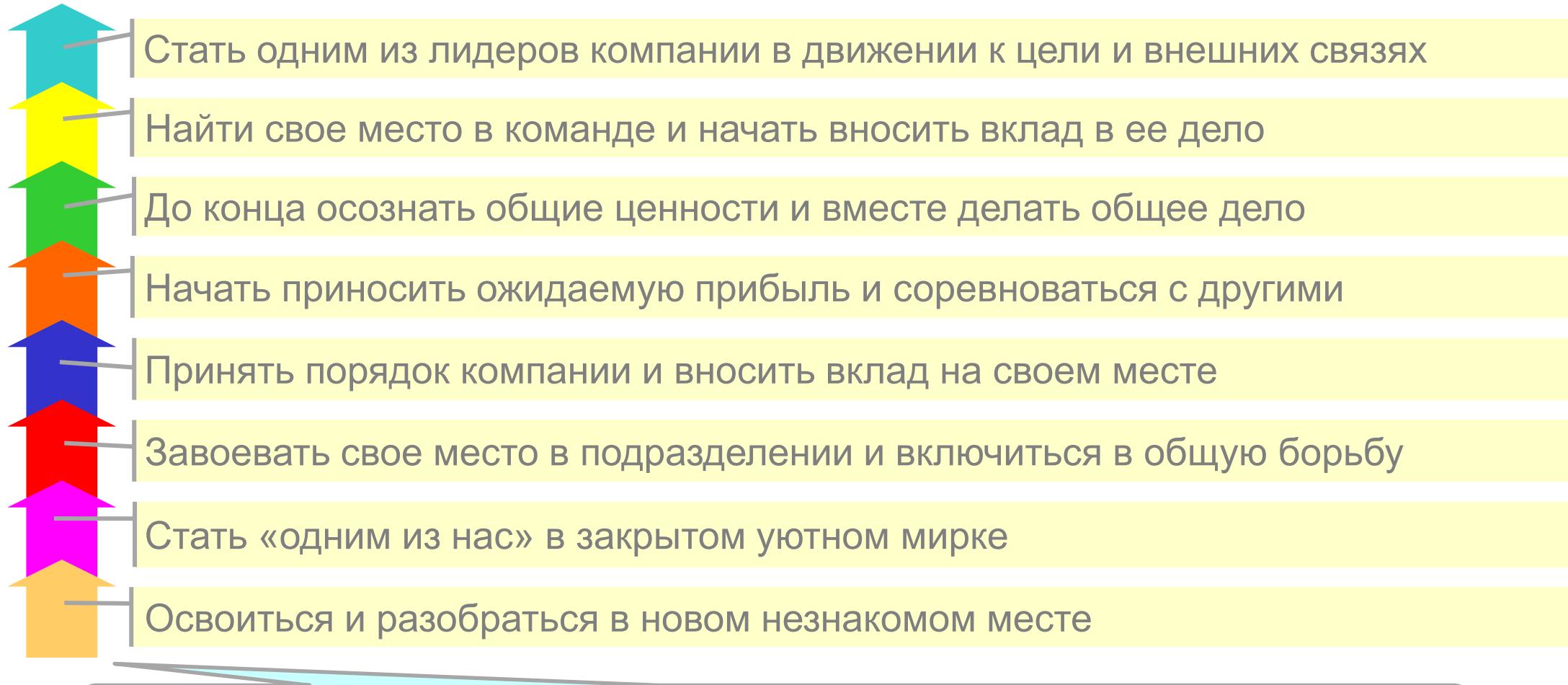
Культура правил. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

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

Индивидуализм

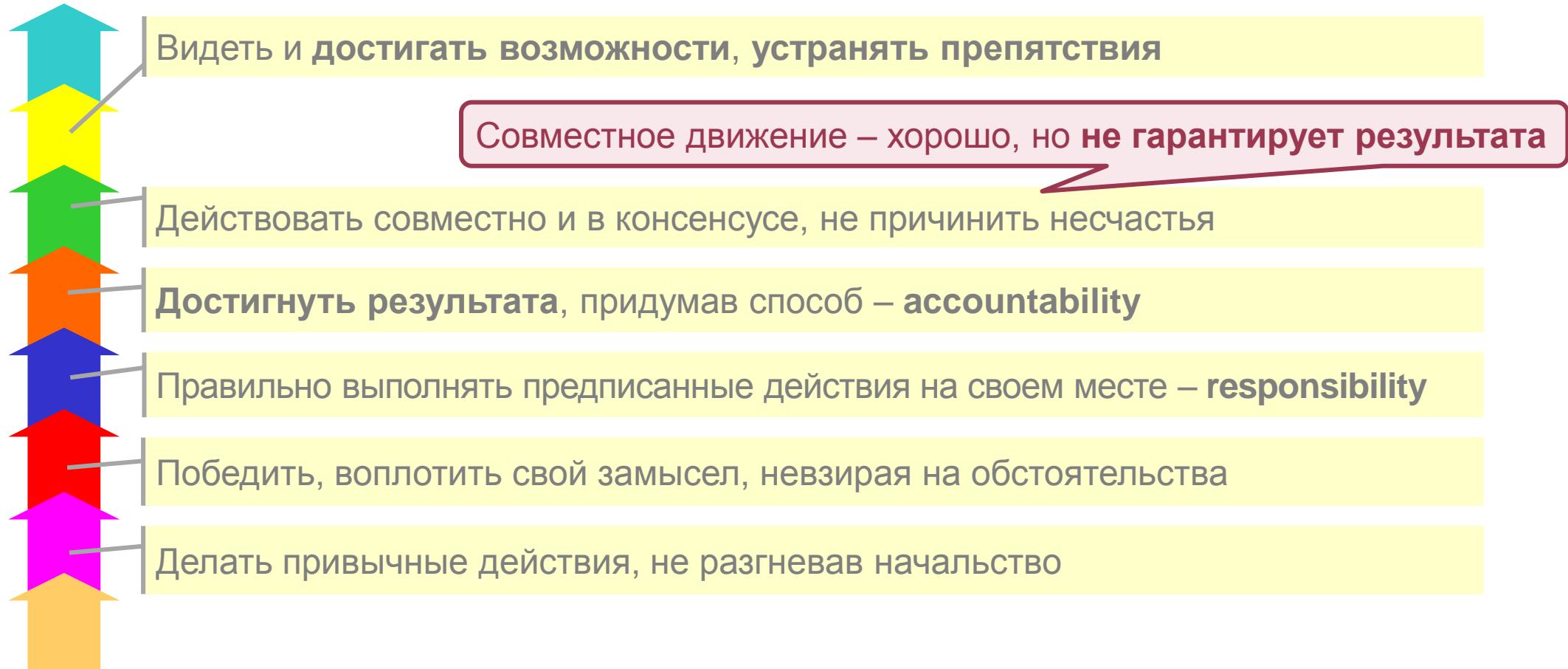
Командность

Вписаться в коллектив – разные представления



Когда Вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

Эволюция понятия ответственности в организации



Какая культура нужна вашей компании?

Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
Правил 	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Соучастие в великом деле – миссии организации
Успеха 	Достичь результата придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Различные системы мотивации
Согласия 	Действовать в консенсусе не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



Подумайте, какой вариант нужен компании для успеха в бизнесе

Справедливость: разделение рисков и успеха



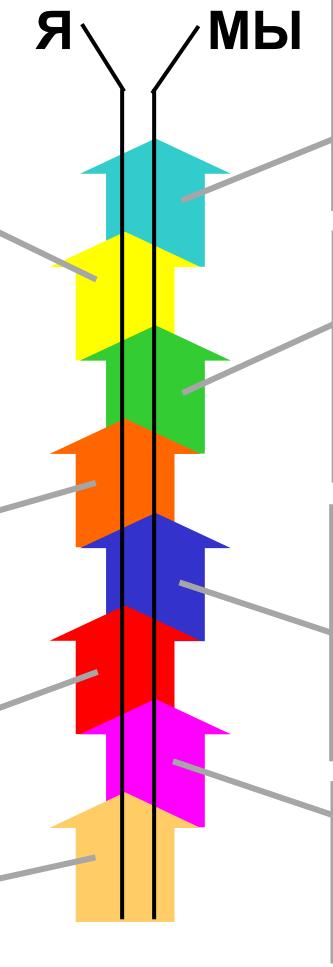
А что думаете Вы и ваши коллеги?

Желтый. Каждый в команде дает свой вклад в достижение цели и преодоление рисков. Успех люди разделяют, а не делят на кусочки, и каждый получает что-то свое.

Оранжевый. Риски и успех делят предприниматели, остальные – работают за зарплату, но премию для мотивации тоже можно заплатить

Красный. Лидер знает правильный путь к успеху. Если враги окажутся сильнее – все погибнем. При успехе лидер делит добытое как хочет

Бежевый. Я – один, выживаю. Все риски и успехи - мои .



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

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

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

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

Как изменять компанию

Намечаем будущее и путь к нему

- Существующая карта организации: культура, цепочки создания ценности, сложность областей
- Точки и сила основных вызовов и проблем, горизонты для решений
- Целевой образ организации и вехи на пути к нему
 - Где будем проводить культурную трансформацию и какую именно?
 - Будем ли принципиально менять цепочки создания ценности и как?
 - Какие новые методы и практики менеджмента будем применять?
- Намечаем острова изменений, ожидаемые результаты и способ изменений: эволюция или революция в организации или на островах
- Определяем свое место на пути

Эволюционное и революционное развитие



Варианты изменения управления

- Организации индустриального мира
 - Старый путь: синий регулярный менеджмент, оранжевое предпринимательство
 - Разморозить инициативу масс на синем практиками Agile и бирюзовых организаций
- Остановка на границе: зеленое человеческое лицо и старое управление
 - Ответ на дефицит исполнителей – приходит mindset поколения соцсетей
 - Из соображений "нанесения добра персоналу" или имиджа
- Путь в цифровой мир – на желтый уровень
 - Ставка на самоуправление команд чтобы обеспечить гибкость и эффективность
 - Соответствие стандартам отрасли цифрового мира – ответ на все вызовы

Startup-контракт

- Сотрудник приходит в команду, чтобы участвовать в создании продукта, в успех которого он верит
- Он согласен усиленно работать за не слишком большие деньги и рассчитывает на долю в будущем успехе продукта
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в создание продукта
- Удовлетворение от работы в команде единомышленников вторично



Есть проблема: не все хотят быть предпринимателями и принимать риски
Разным людям нужно разное счастье

Контракт на счастье

- Сотрудник приходит в команду искренне работать на общие цели
- Компания обеспечивает ему условия для счастья на работе – самореализация, состояние потока, хорошие условия
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в достижение целей
- Деньги – комфортные и справедливые, но они – не основное



Александр Горник (Mindbox) на AgileDays-2019: Новый контракт – вовлеченная работа против условий для счастья на работе.
Не стесняйтесь требовать от компании выполнения этого контракта!

Что такое – счастье в работе?

- Работа результативна – приближает достойную цель
- Работа идет в состоянии потока, дает драйв и самореализацию
- На работе есть уважение и справедливость
- Оплата – справедлива и достаточна



Все это не возникает само,
а требует организации

Менеджеров счастья не учат, но много готового

- Измеримость счастья – просто

Виктория Юркевич «[Джедайские техники в управлении командой, или Счастье бородатых айтишников](#)» на Highload-2018

- Компетенции: коммуникации, коучинг, эмоциональный интеллект (эмпатия), выявление и решение проблем
- Модели многовариантного счастья:

- Хелен Фишер – уровень работы мозга и связь его с деятельностью
- Командные роли Белбина – естественные ролевые специализации в проектах
- Модель мотивации Герчикова – разные отношения к справедливости
- Спиральная динамика – модель развития ценностей

Готовы ли вы к культуре желтого уровня?

- 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

Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове изменений**
- Мир вокруг основа нового 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

Новые организации в России и рядом – Да

- Mindset Agile и бирюзовых организацийозвучен 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](#), [MindBox](#), [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 ИТ-отрасли в России – на фронтире мирового движения



* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- Agile в IT – часть общего процесса новой промышленной революции и развития цифрового мира, который вышел за пределы IT
- Меняется не только организация работы – развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Изменяется **mindset** людей и это требует технологичной работы с культурой, а не только изменения процессов
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных команд, в работе которых сочетается **польза для мира и самореализация**
- Самореализация в работе дает состояние потока и **счастье...**

Интересно? Обращайтесь!

Я рассказывал **целостную сборку** из многих концептов

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

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



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

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