

Методы Agile и бирюзовых организаций для организации работы креативных команд



Максим Цепков

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

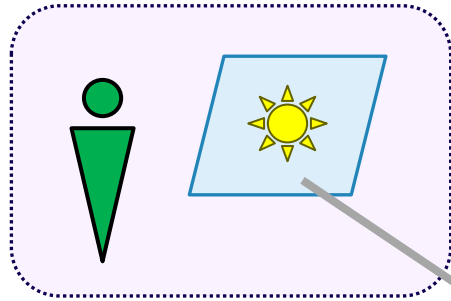
<http://mtsepkov.org>

Высшая школа экономики, гостевая лекция майнора
Санкт-Петербург 03 марта 2018

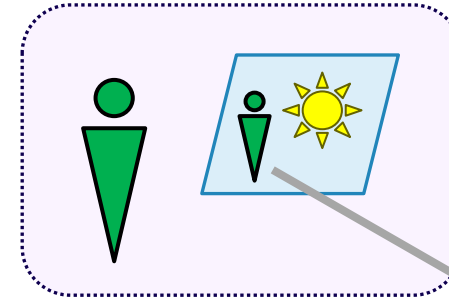
Мой опыт и знания

- 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 третьей промышленной революции

Самоопределение в наступающем будущем



Недостаточно только представить образ будущего, прекрасный или пугающий



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



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

Схема – из моего доклада «[Самоопределяйся технологично!](#)»

Часть 1. Вызовы нового мира и новый менеджмент как ответ на них

Третья промышленная революция

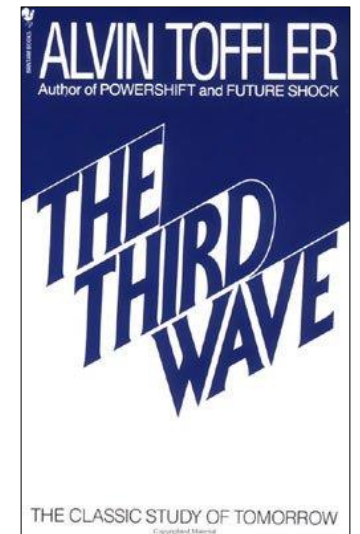


Петр Щедровицкий: Сейчас идет сборка технологического пакета третьей промышленной революции



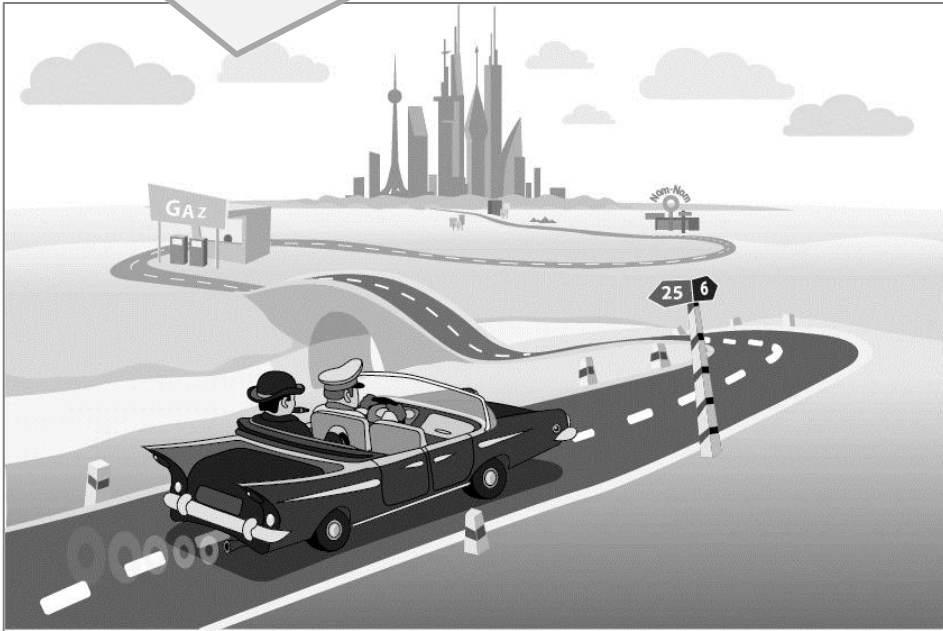
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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



Business Agility: меняющийся мир требует гибкости

В стабильном мире мы можем **предсказать результаты** своих действий и построить план достижения целей, написать **регламенты** для исполнителей



В развивающемся, динамично меняющемся мире **не возможно** уверенно **предсказать** результаты действий и составить план, надо **пробовать** и оценивать результат



Предсказуемость результата – Cynefin framework



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 ☺

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](#)

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

Новый мир несет три основных вызова



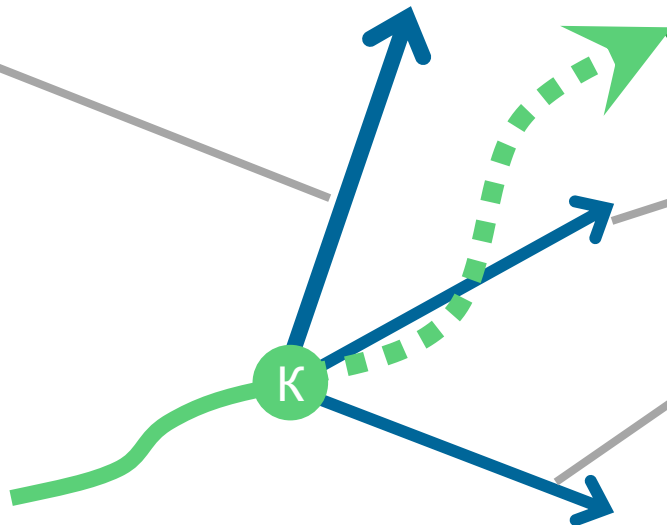
Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

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

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

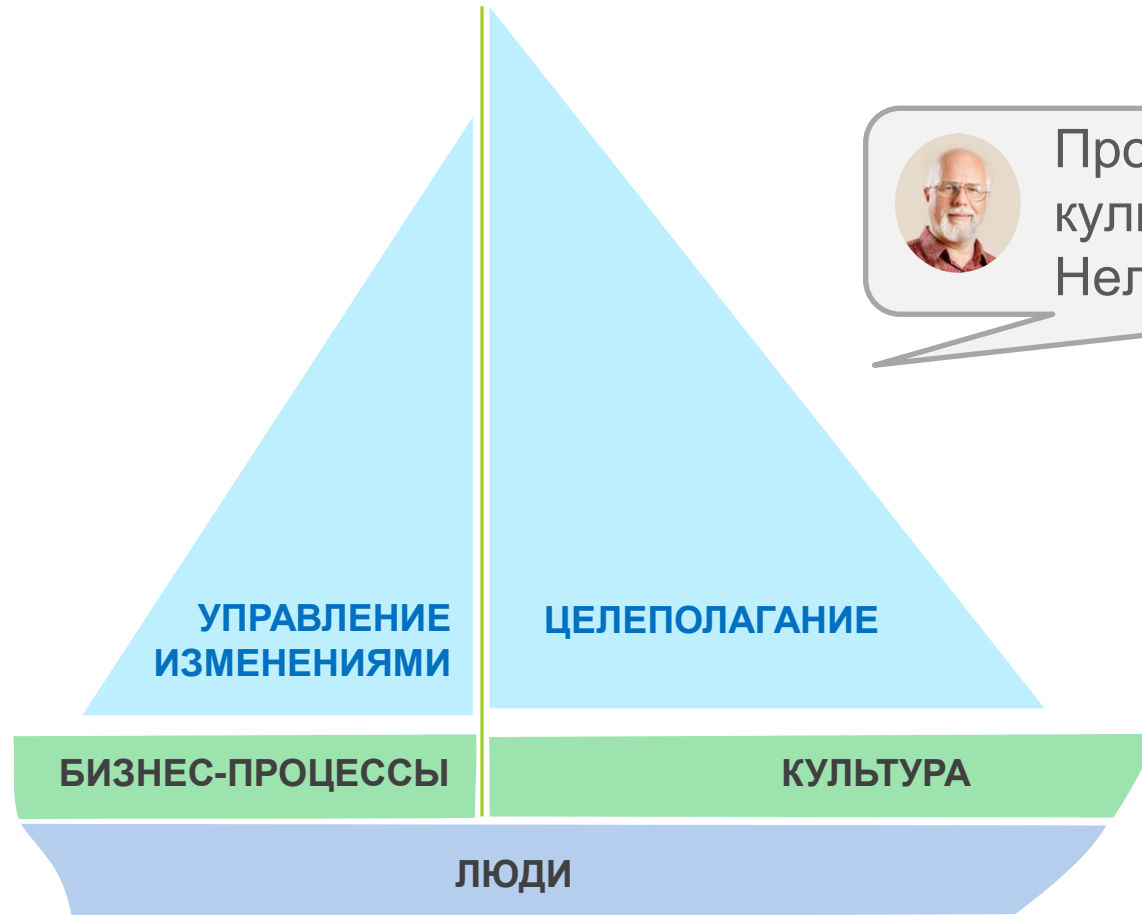
Цифровизация. То что делали по регламентам – делает IT и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** – и это требует новых конструкций управления

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

Культура и процессы – две стороны компании



Процессы должны соответствовать культуре и ценностям компании.
Нельзя изменять только процессы.

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

IT-отрасль столкнулась с вызовами
раньше других – и появился Agile

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

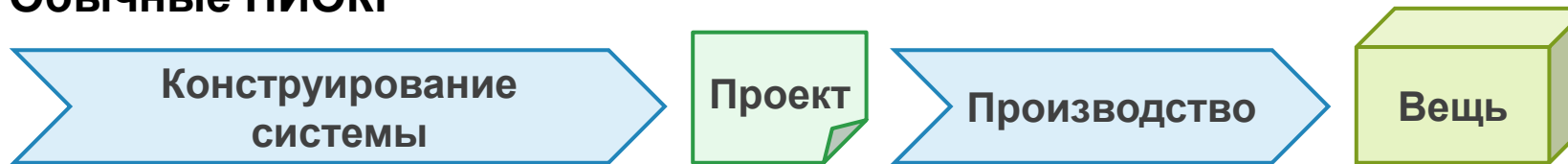
Почему не работают процедуры?

Ведь самолеты по ним делают...



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

Обычные НИОКР



IT-разработка



Подробнее – в моем докладе на Agile Days 2015

[«Развитие управления проектами и критериев качества в ИТ»](#)

Появление персоналоккратно усилило вызовы

- 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?**

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы

Принципы Agile дают подходы к организации работы, отвечающие ценностям. Они не следуют из ценностей, а получены из опыта

Конкретные методы (Scrum, Kanban) и практики – готовые способы воплотить принципы в ежедневную деятельность

Agile-манифест в 2001 декларировал ценности, отвечающие новым вызовам, – результативность и сотрудничество

Люди и взаимодействие

важнее процессов и инструментов

Работающий продукт

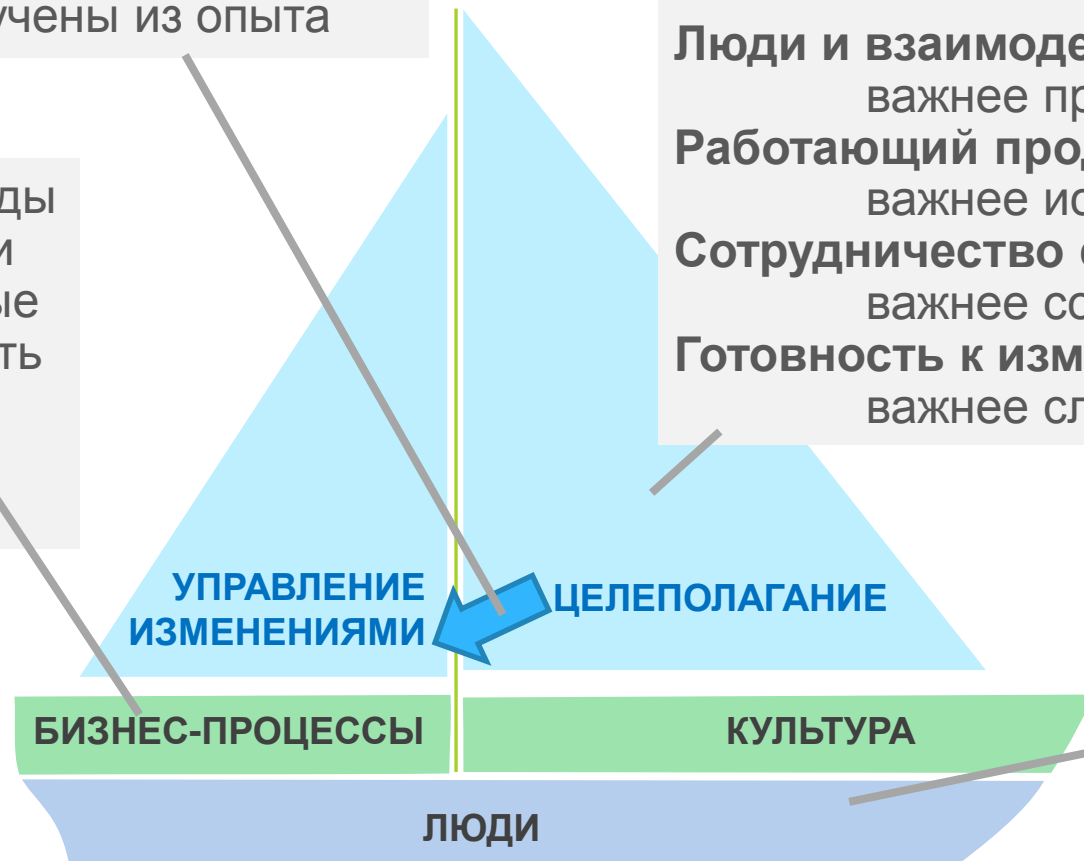
важнее исчерпывающей документации

Сотрудничество с заказчиком

важнее согласования условий контракта

Готовность к изменениям

важнее следования первоначальному плану



Основа – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

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
 - [Хенрик Книберг «Скрам и XP: заметки с передовой»](#)
 - **Джеф Сазерленд «Scrum — революционный метод управления проектами»**
- 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



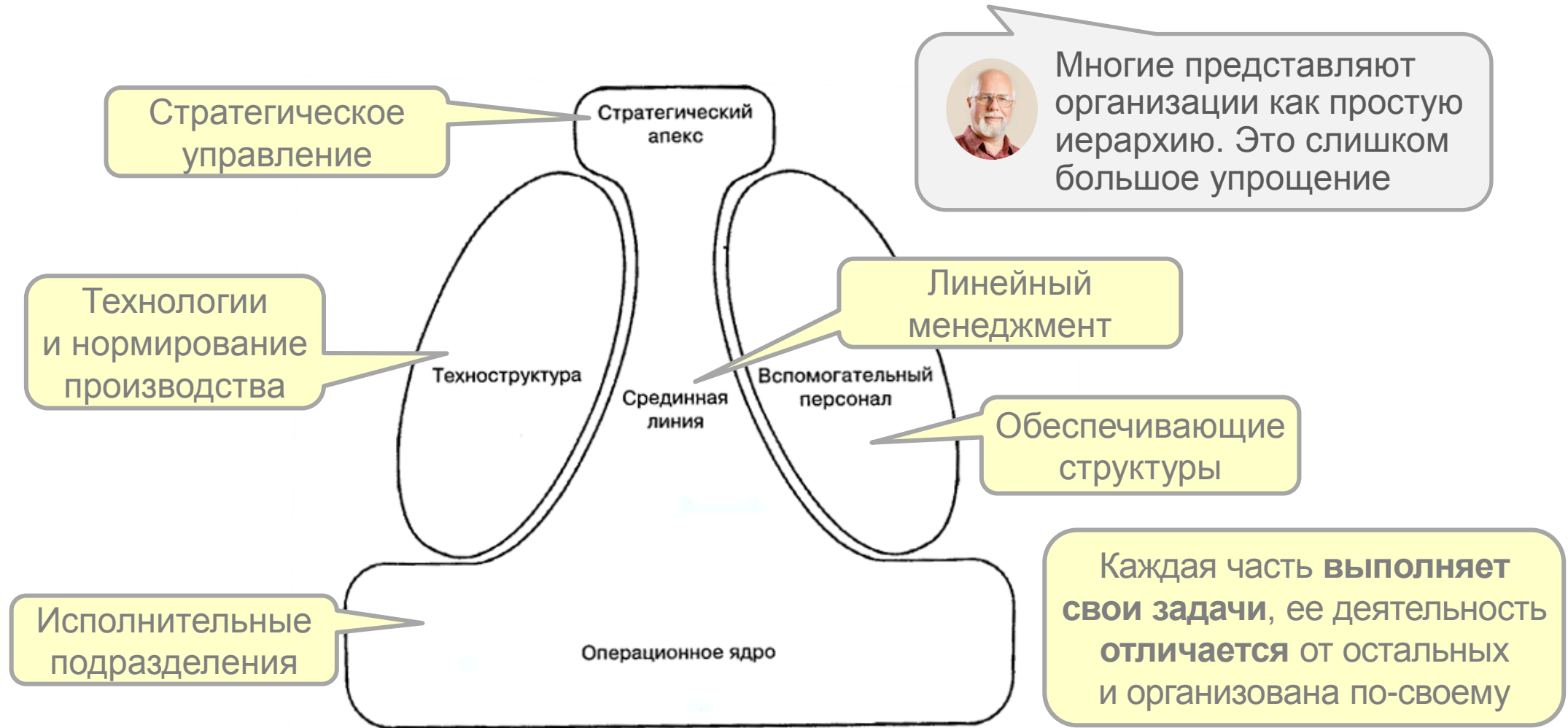
Agile появился давно и поздние книги писали для тех, кто читал предыдущие...



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

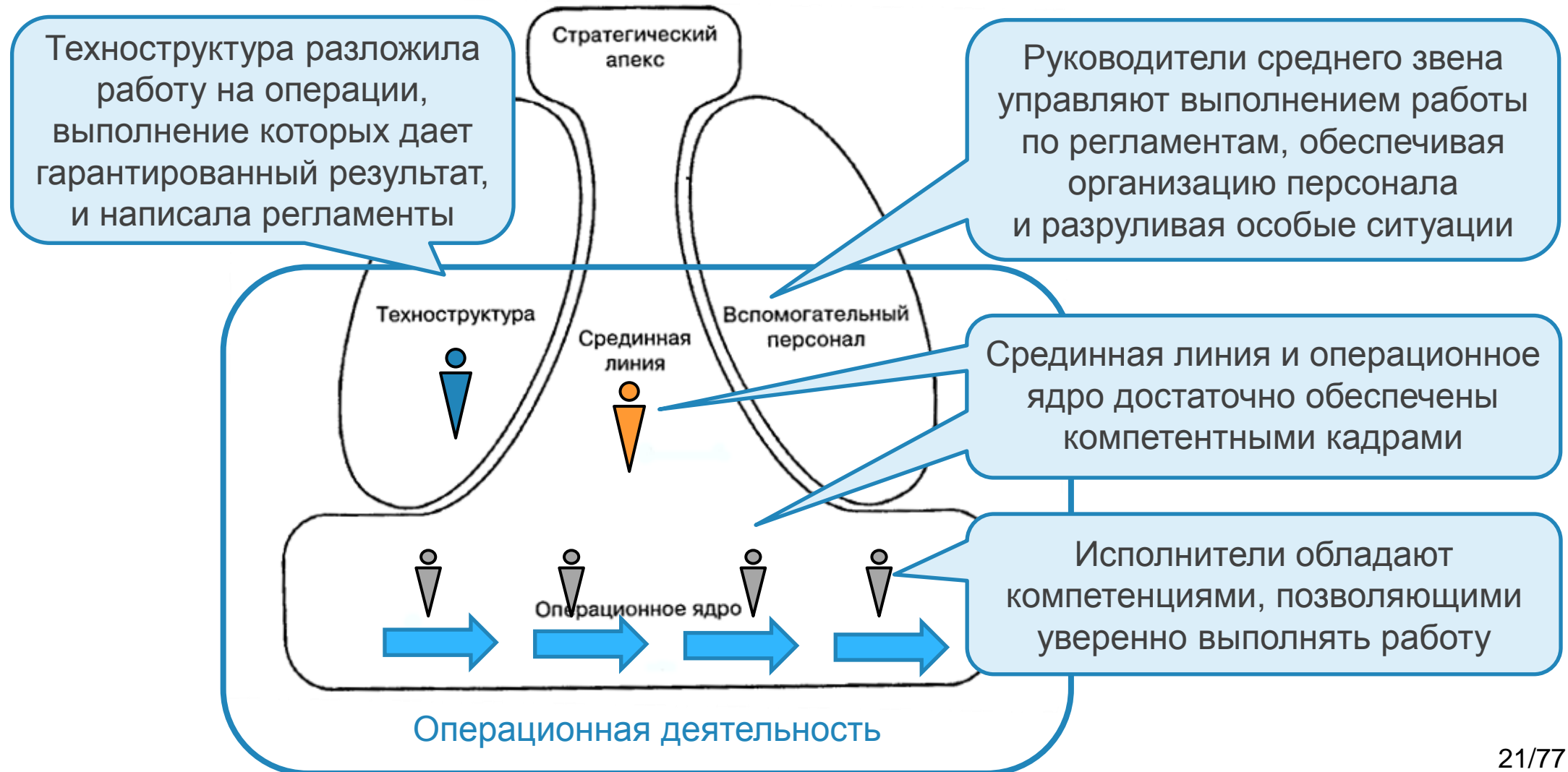
Как Agile отвечает на новые вызовы?

Карта организации по Минцбергу

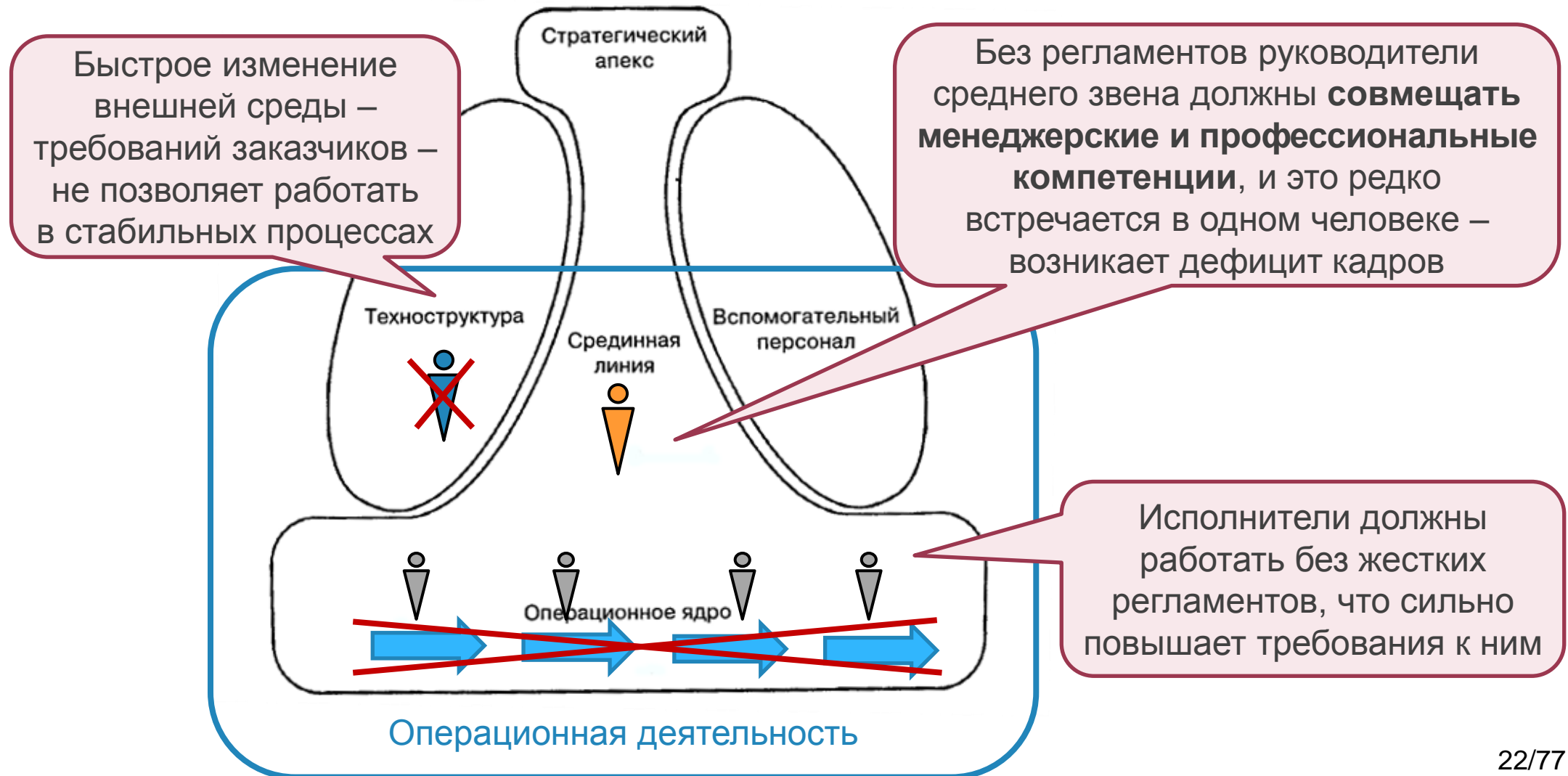


Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

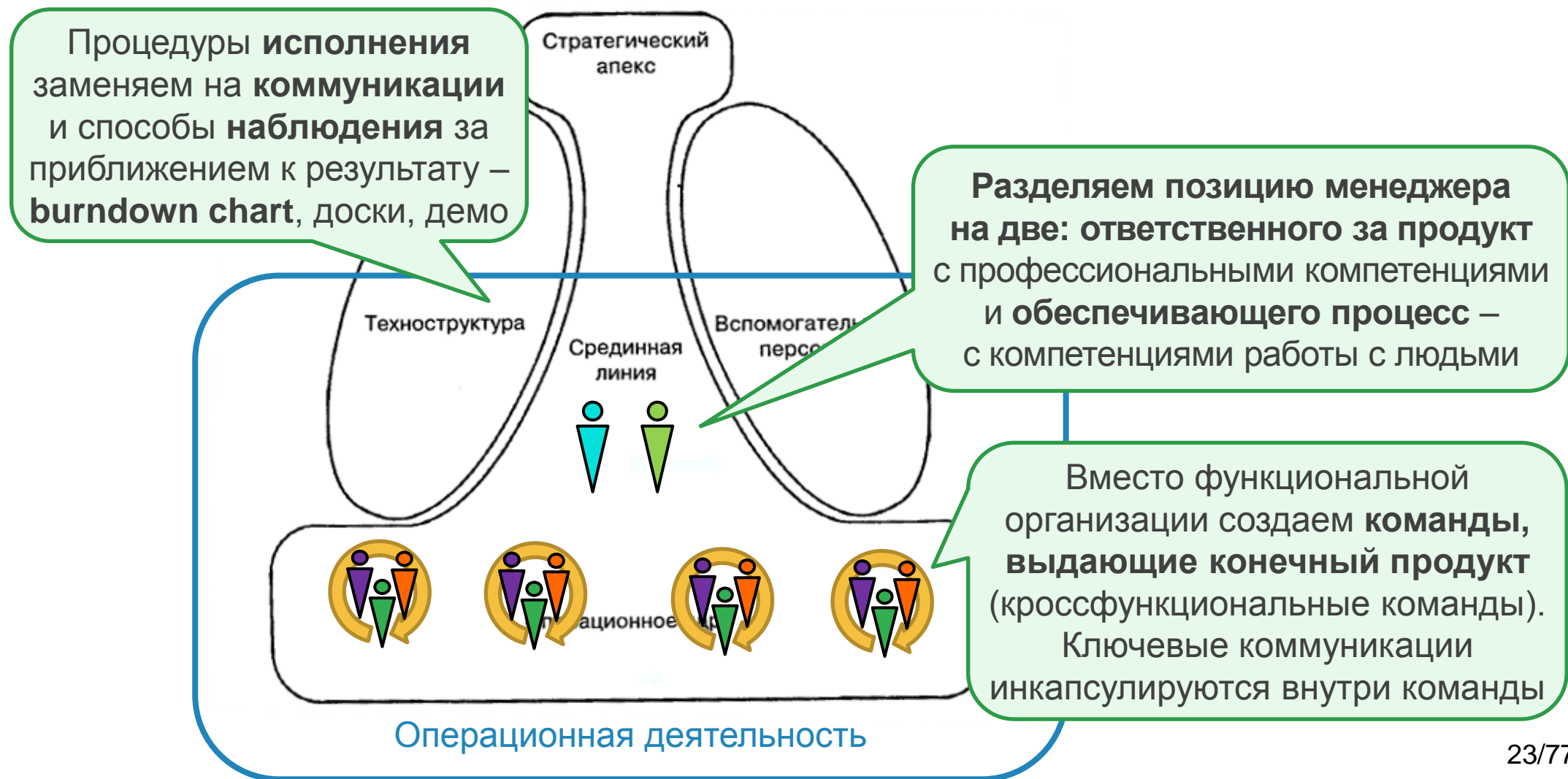
Процессная операционная работа



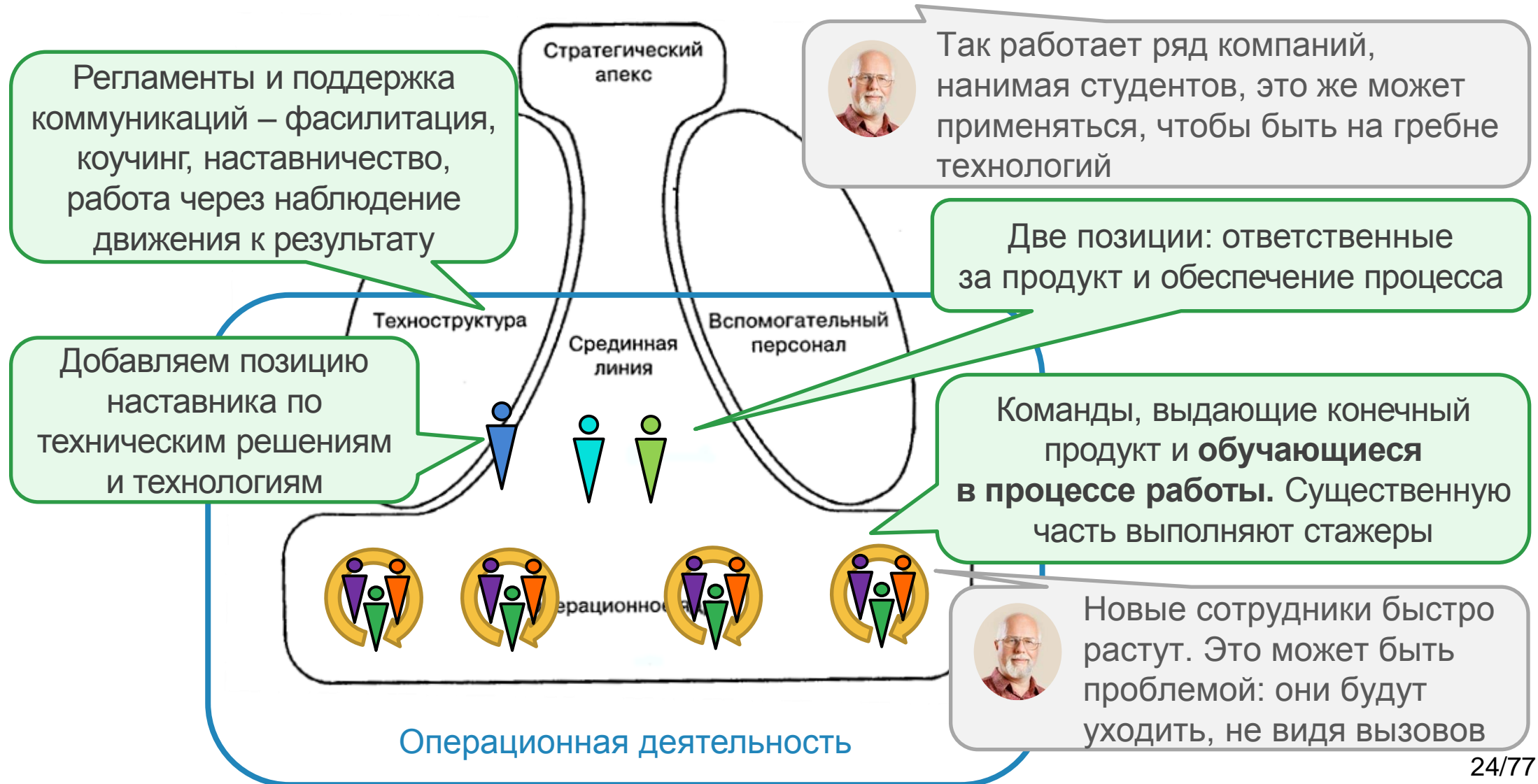
Business Agility обесценивает регламенты



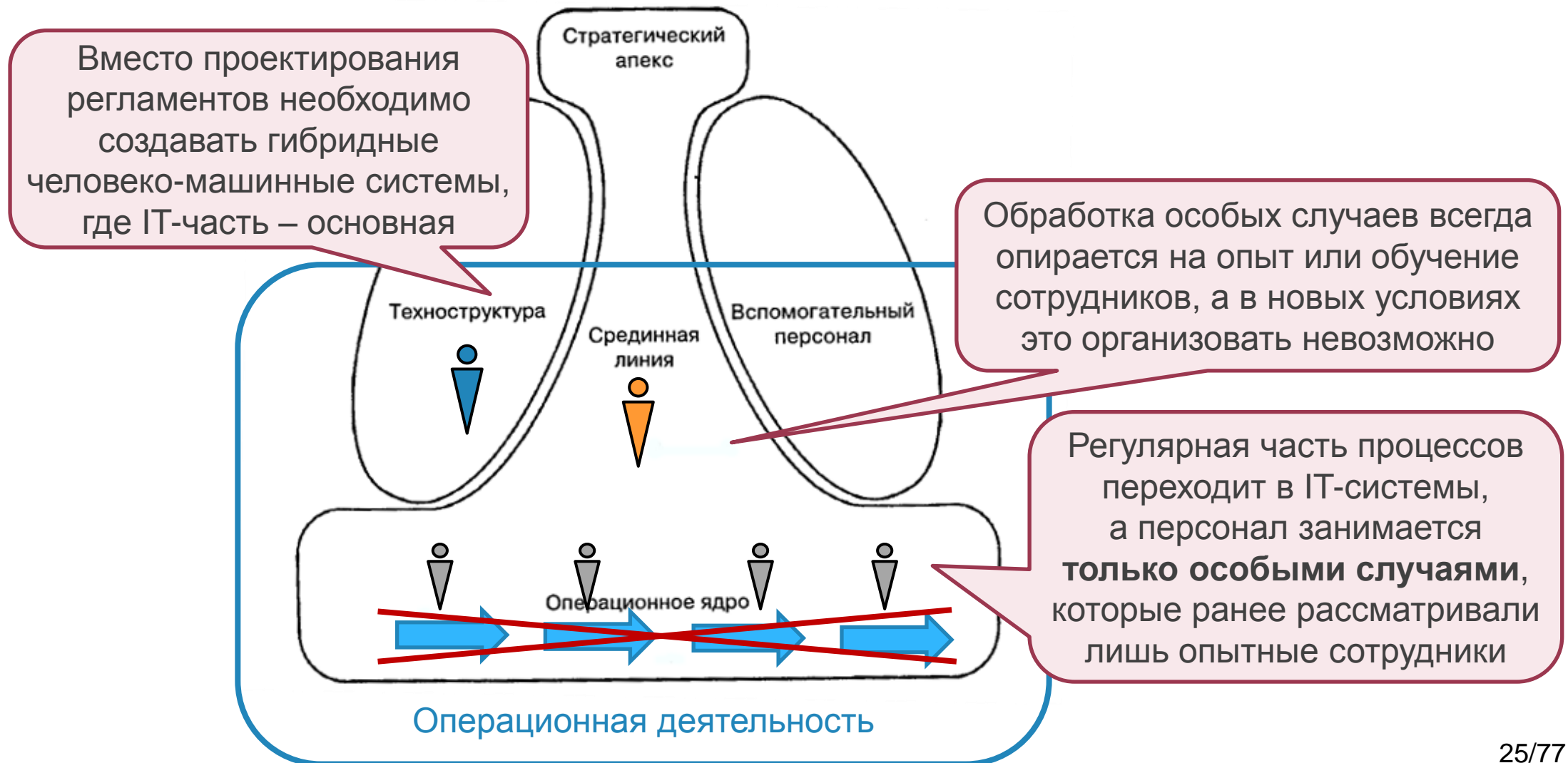
Ответ – самоорганизующиеся команды



Если надо, добавляем обучение



Цифровизация тоже обесценивает регламенты



Ответ – продуктовые команды в непрерывном поиске

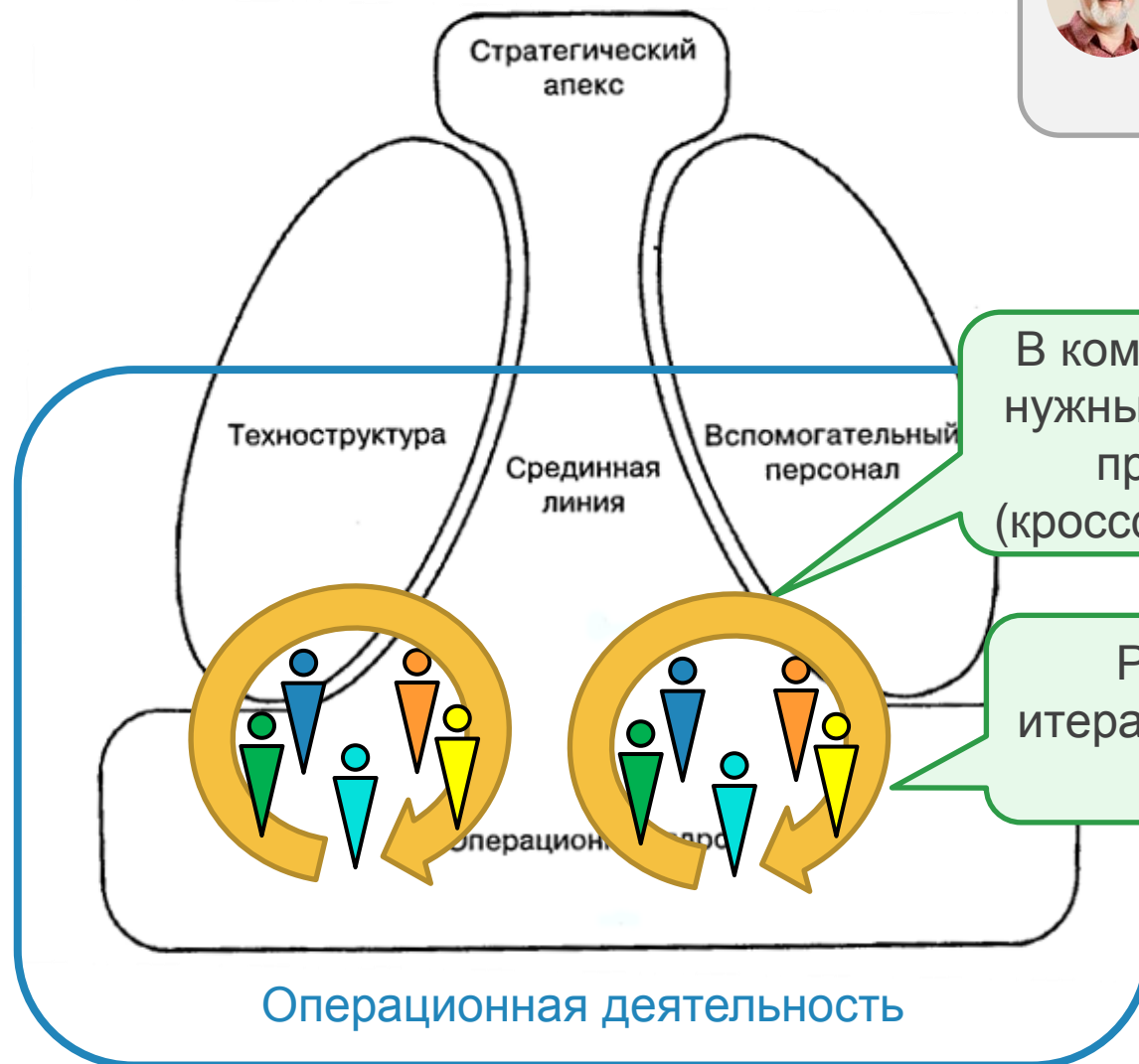


Схема работает также на рынке новых продуктов или высококонкурентном динамичном рынке

В команде – **все** специалисты, нужные для поставке конечного продукта пользователю (кроссфункциональная команда)

Работа идет короткими итерациями, обеспечивающими проверку гипотез

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

Конструкция фреймворков Agile

Основная ошибки внедрения – взять частично

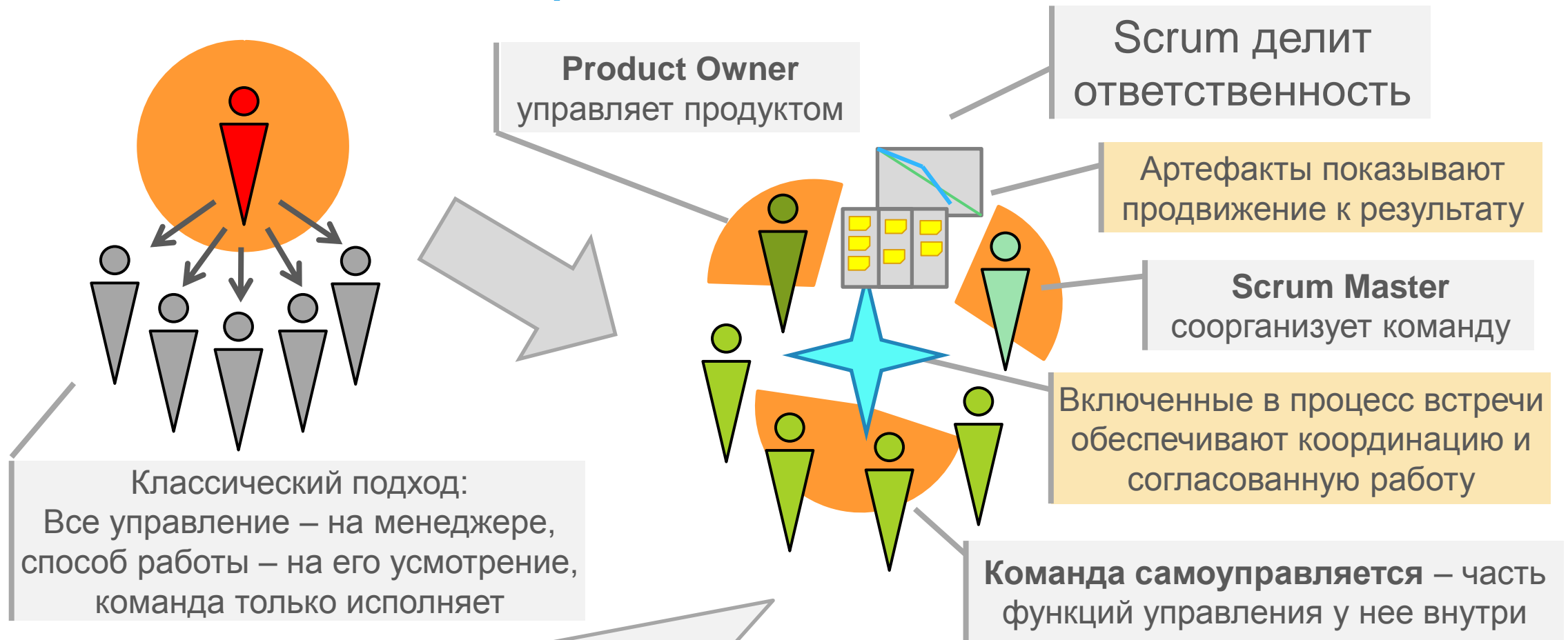
- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- Надо вместо исключения элементов – адаптировать 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

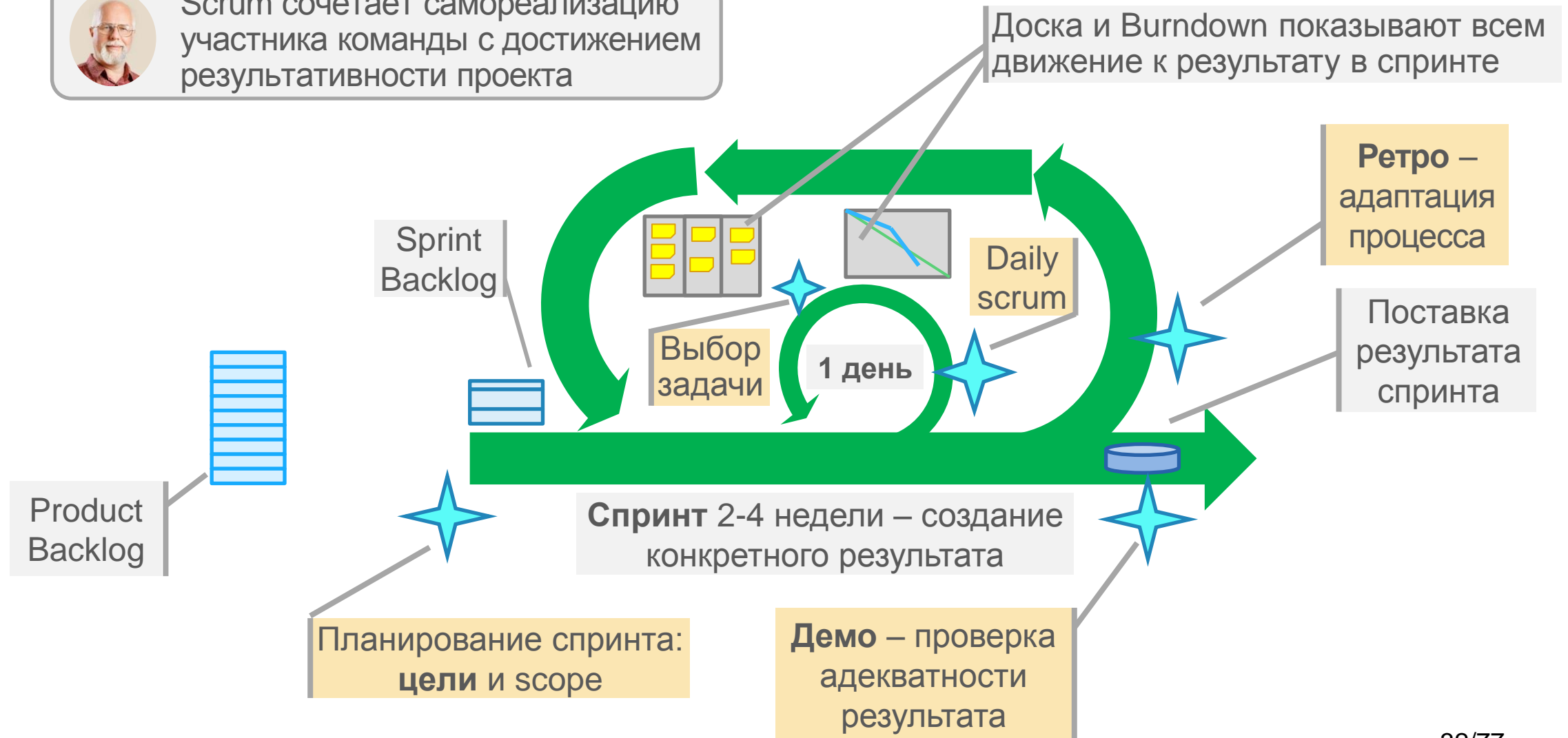
Особенности разделения ответственности

- 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 – конкретная реализация принципов



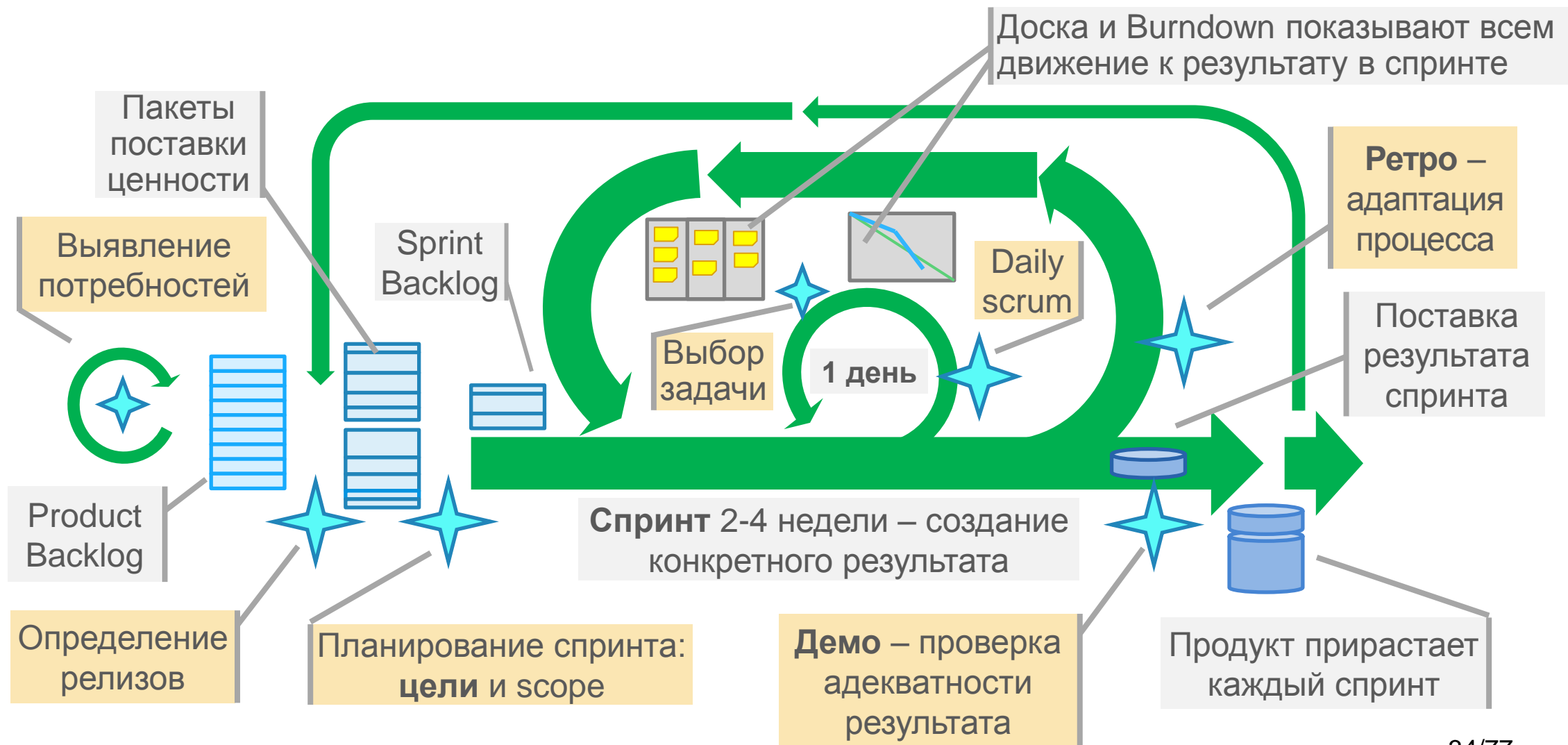
Scrum сочетает самореализацию участника команды с достижением результативности проекта



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 – планирование релизов



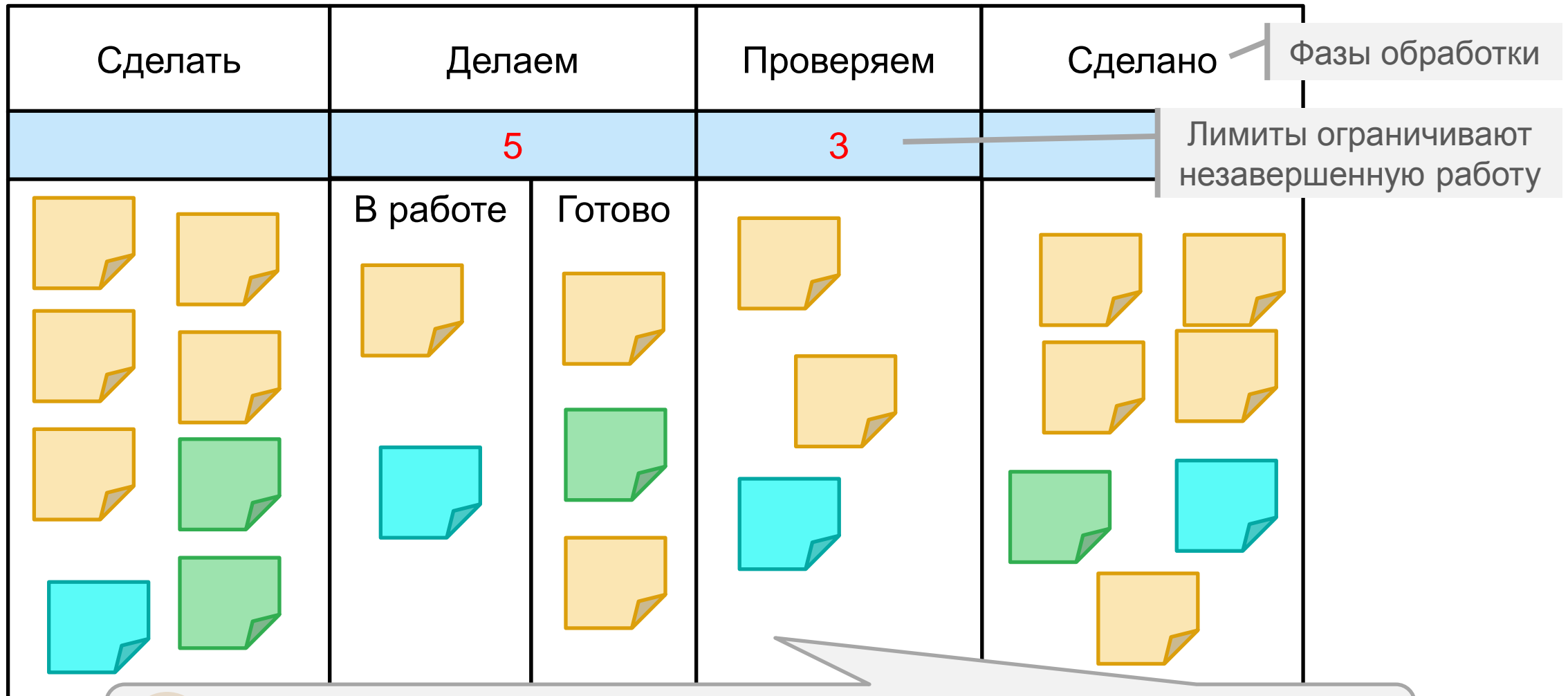
Механизмы управления проектом

- 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



Сложности в задаче на конкретной фазе приводят к остановке работы для остальных сотрудников и совместному поиску решения всей командой

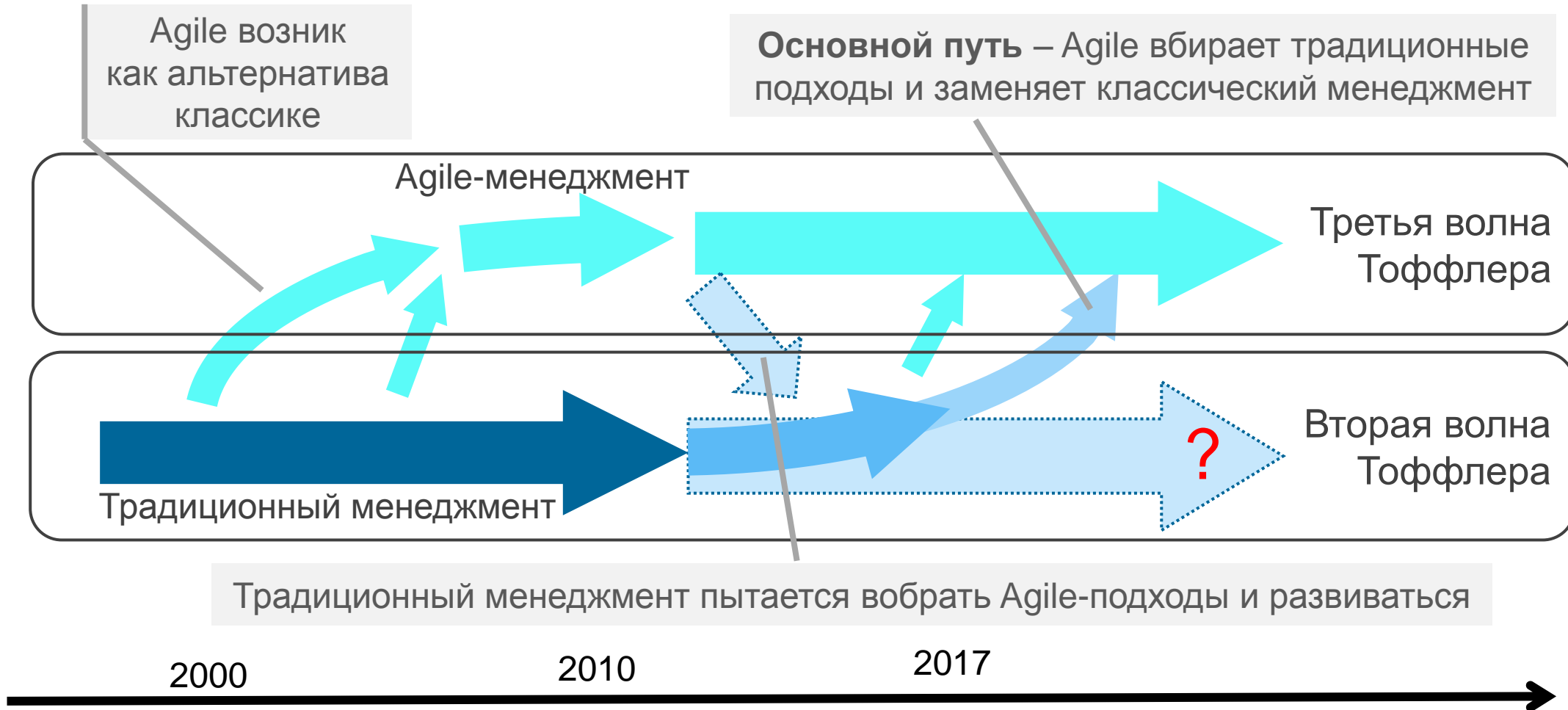
Дальнейшее развитие Agile

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



Но для сложных проектов задача не решена

Agile и традиционный менеджмент

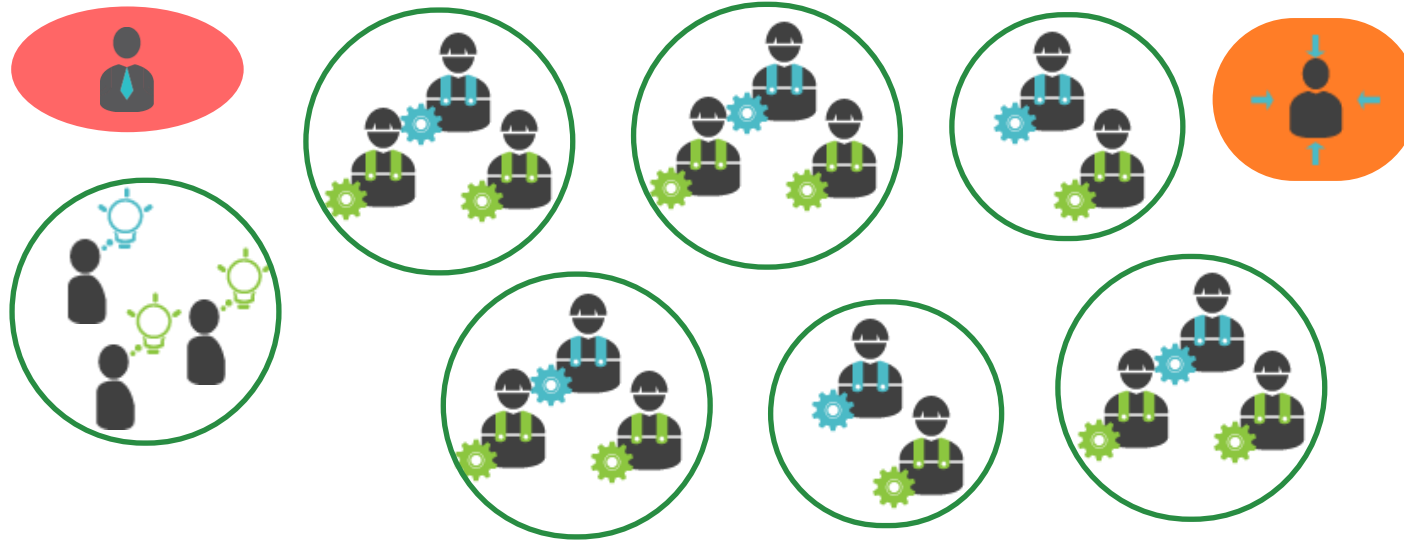


Масштабирование Agile

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 динамичность с сохранением целостности сложной деятельности

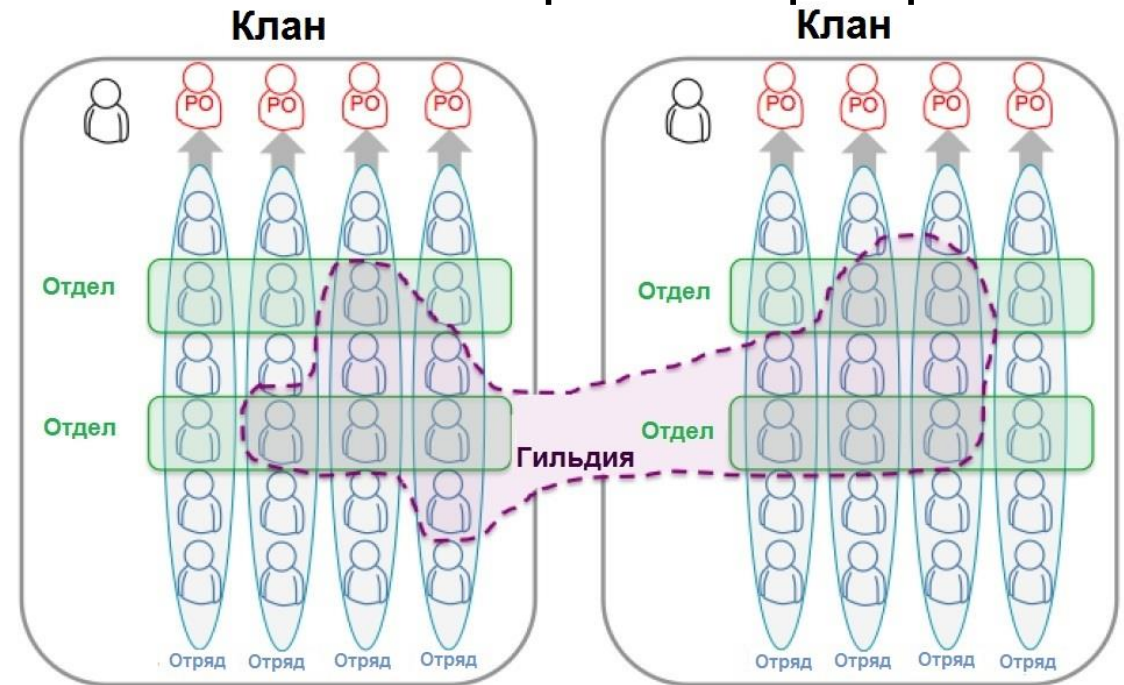
Легкий вариант – мини команды



7-10 мини-групп
одного ведущего и
1-2 подчиненных

Много команд на одном продукте

- [Large Scaled Scrum \(LeSS\)](#) (**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

Настройка и кейсы Agile

Настройка Agile для креативных команд

Где нужен креатив	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.

Scrum в школе

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

Немного кейсов Agile

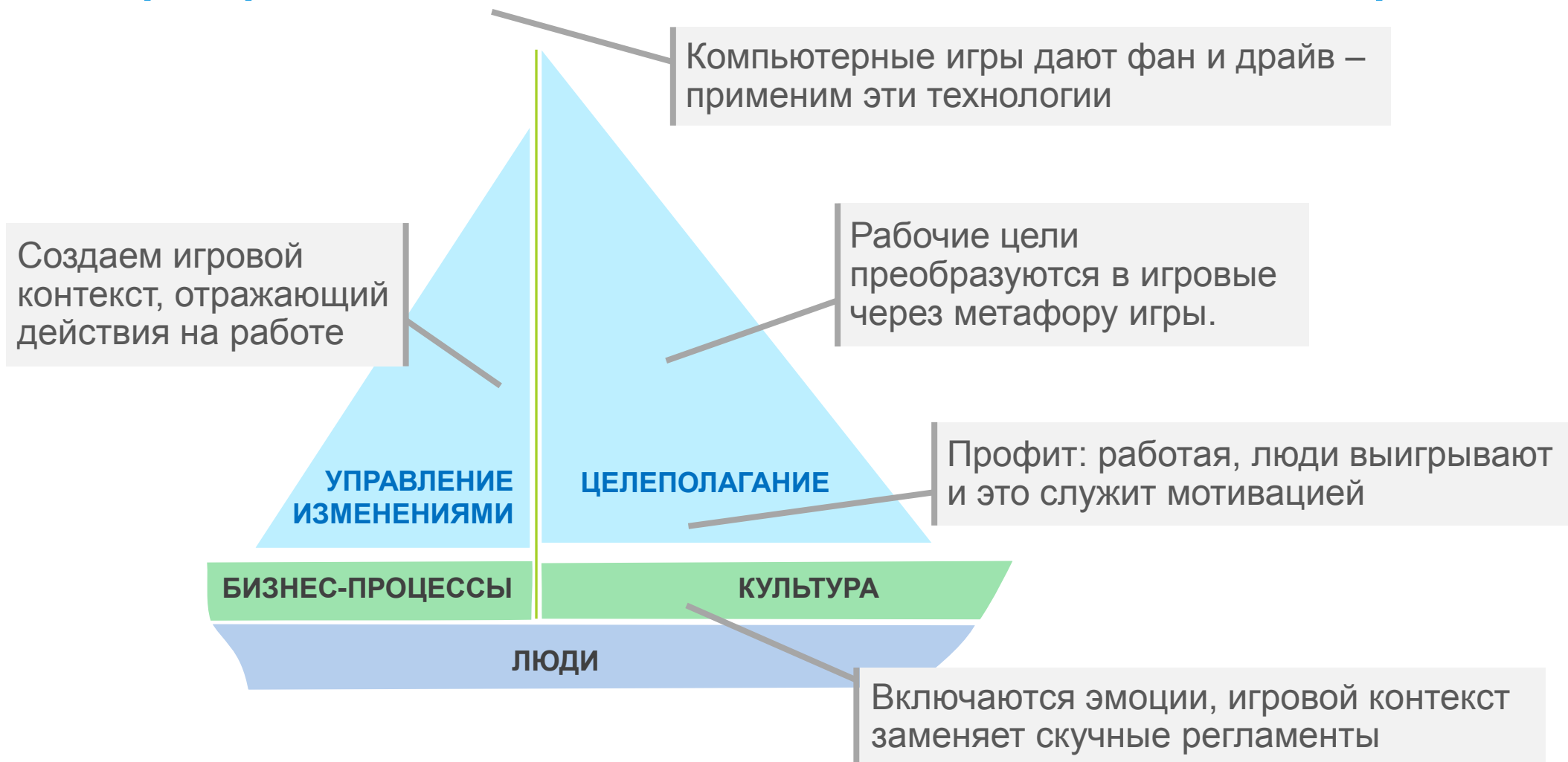
- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»
- Сбербанк и Альфа-банк: похожие, из одной отрасли, но очень разные
 - Сбербанк – попытка организовать ареал нового после того, как традиционный менеджмент вышел на пределы возможного, и не дал нужной гибкости
 - Альфа-банк – островки революций, команд, работающих по-новому и поддерживаемых топами, явный акцент на новые ценности
- Разработка IT-систем Роскомнадзора
- Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- Организация команд продаж, маркетинга, в школах...
- Agile в гос.проектах – Петербург, Тюмень, методологическая группа



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

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

Игрофикация – новые технологии для фана



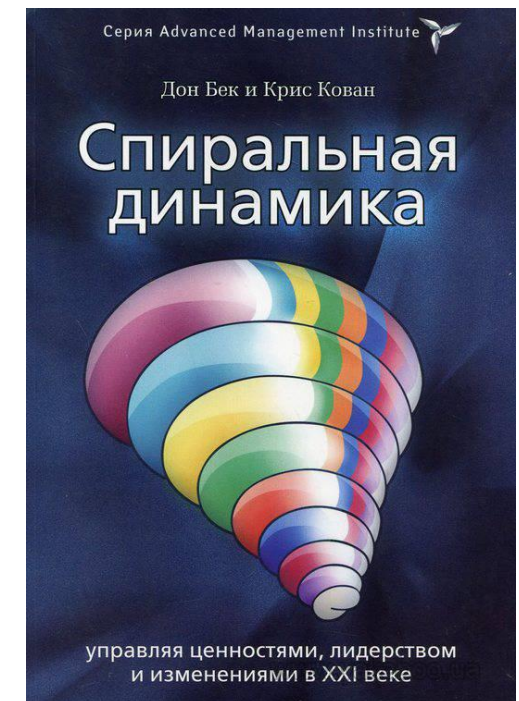
Метафора игры для решения разных задач

- 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

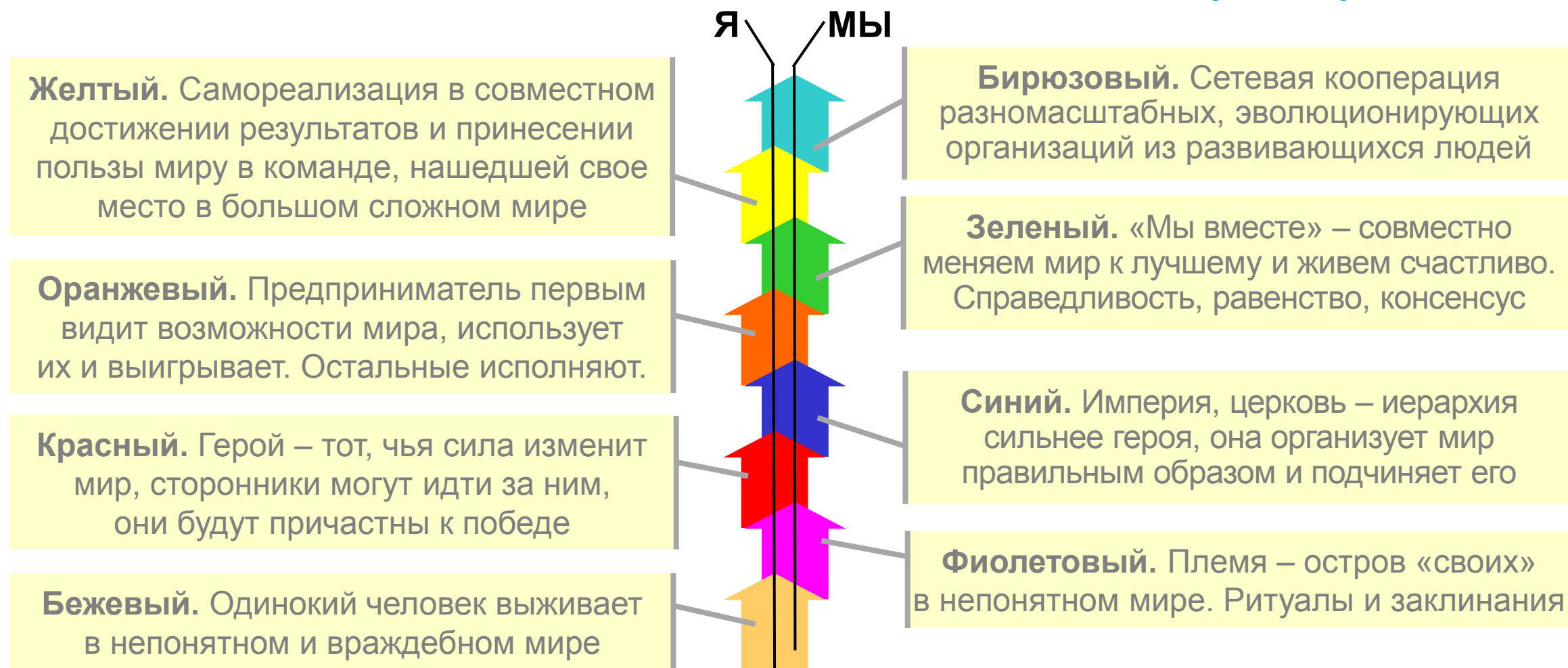
Спиральная динамика – модель системы ценностей



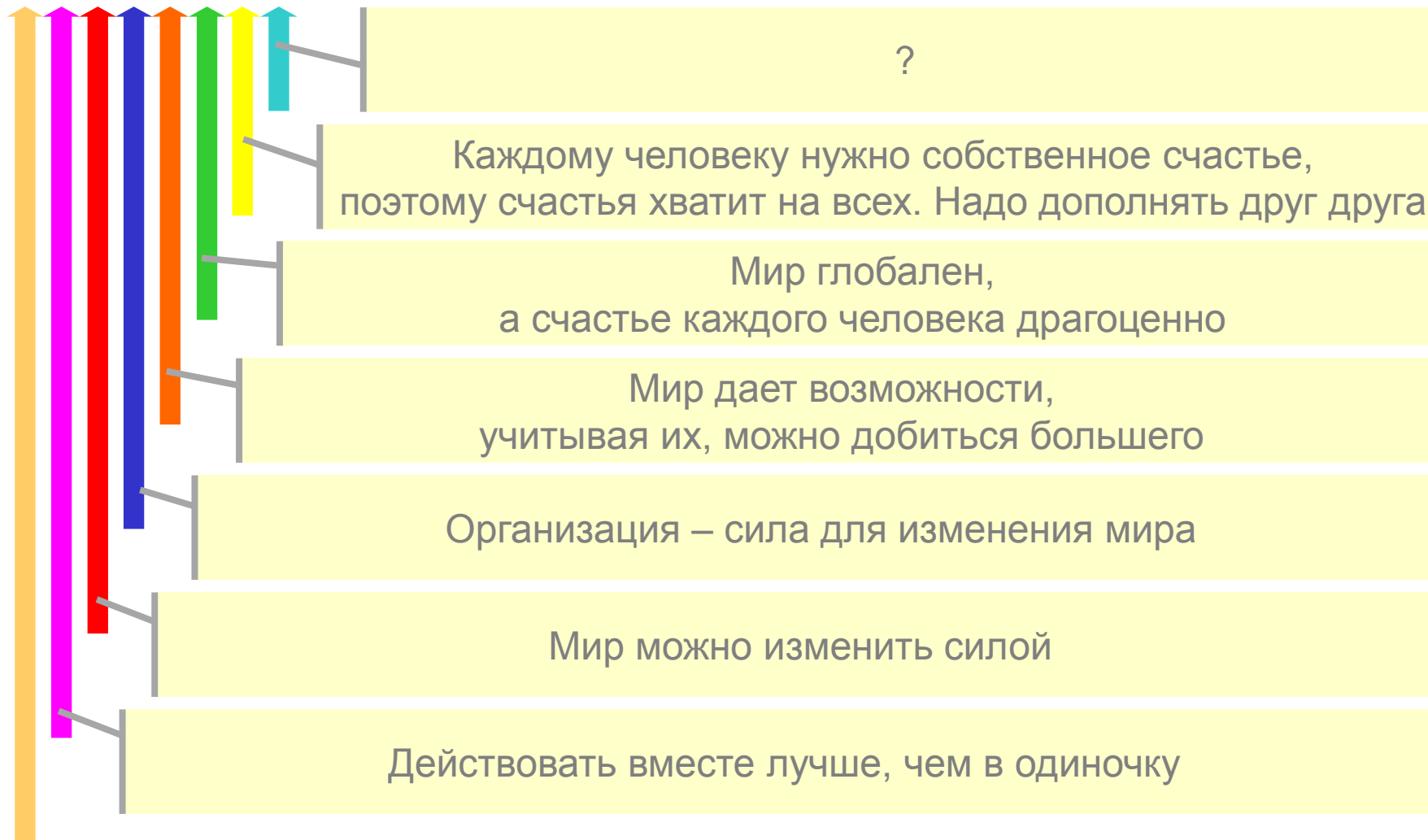
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



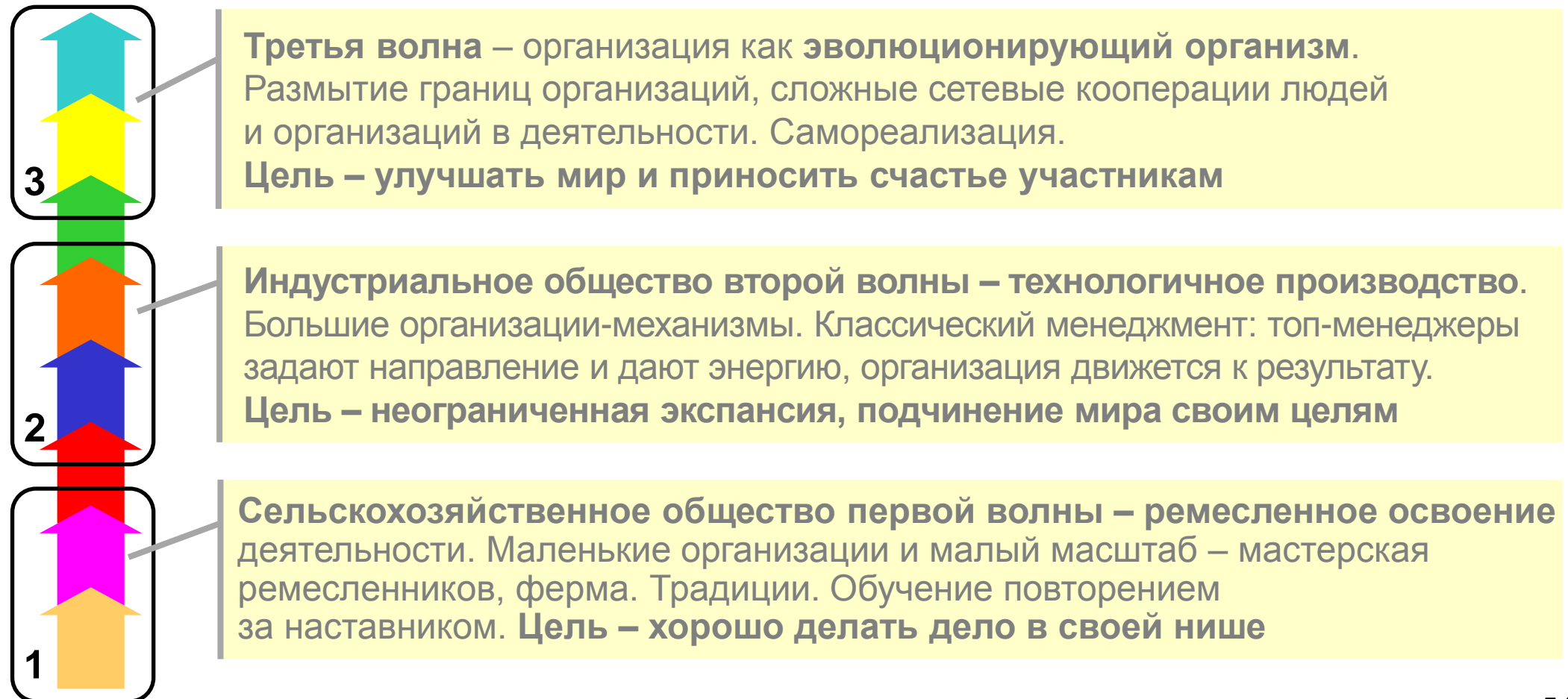
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



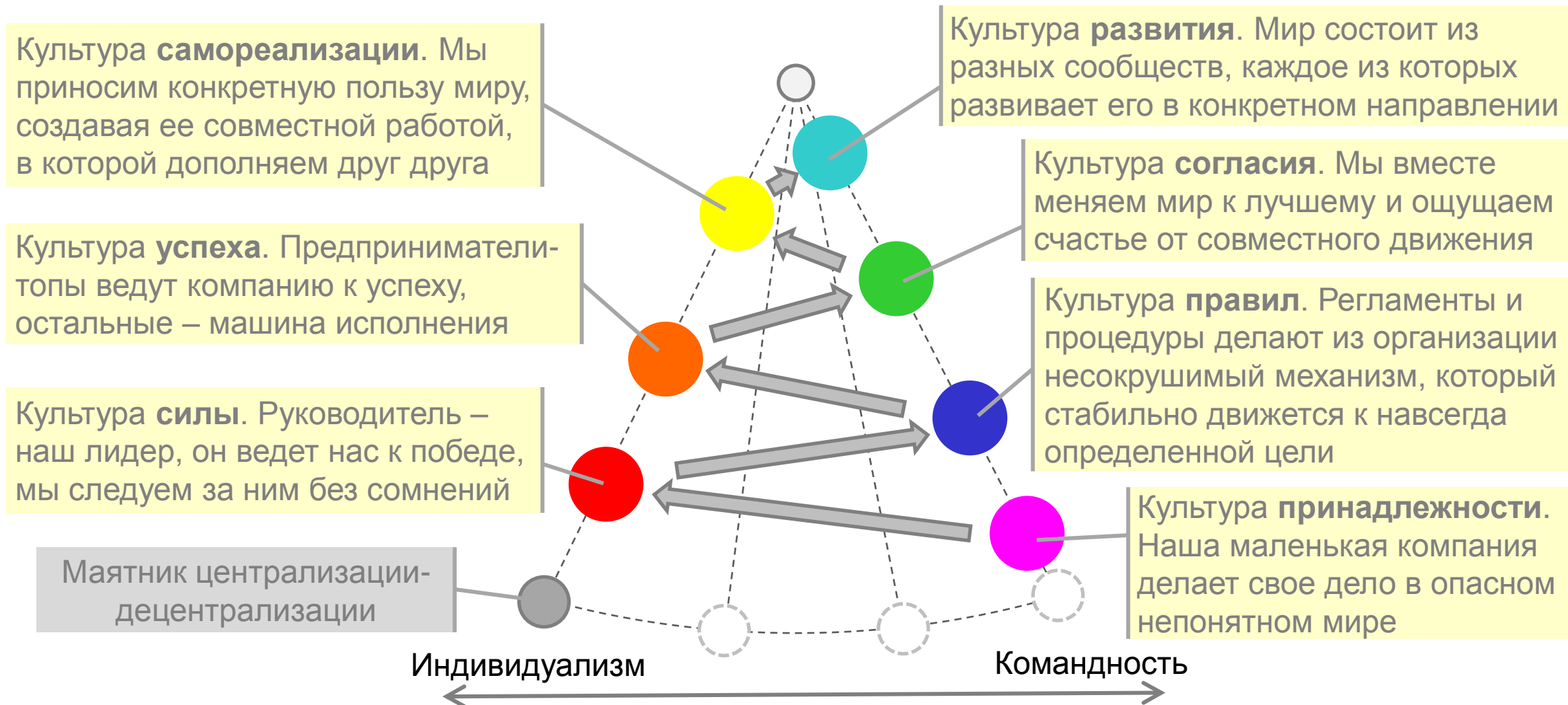
Новые качества на каждом уровне



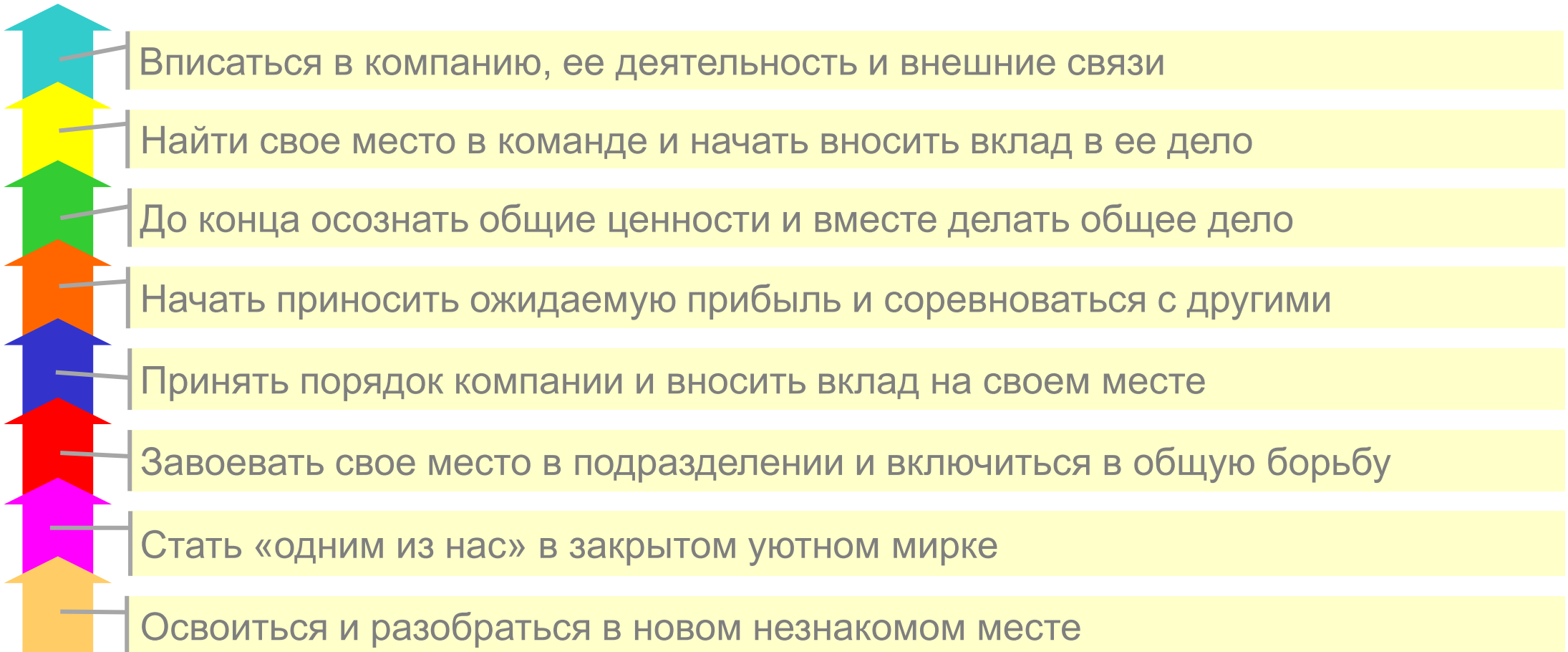
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



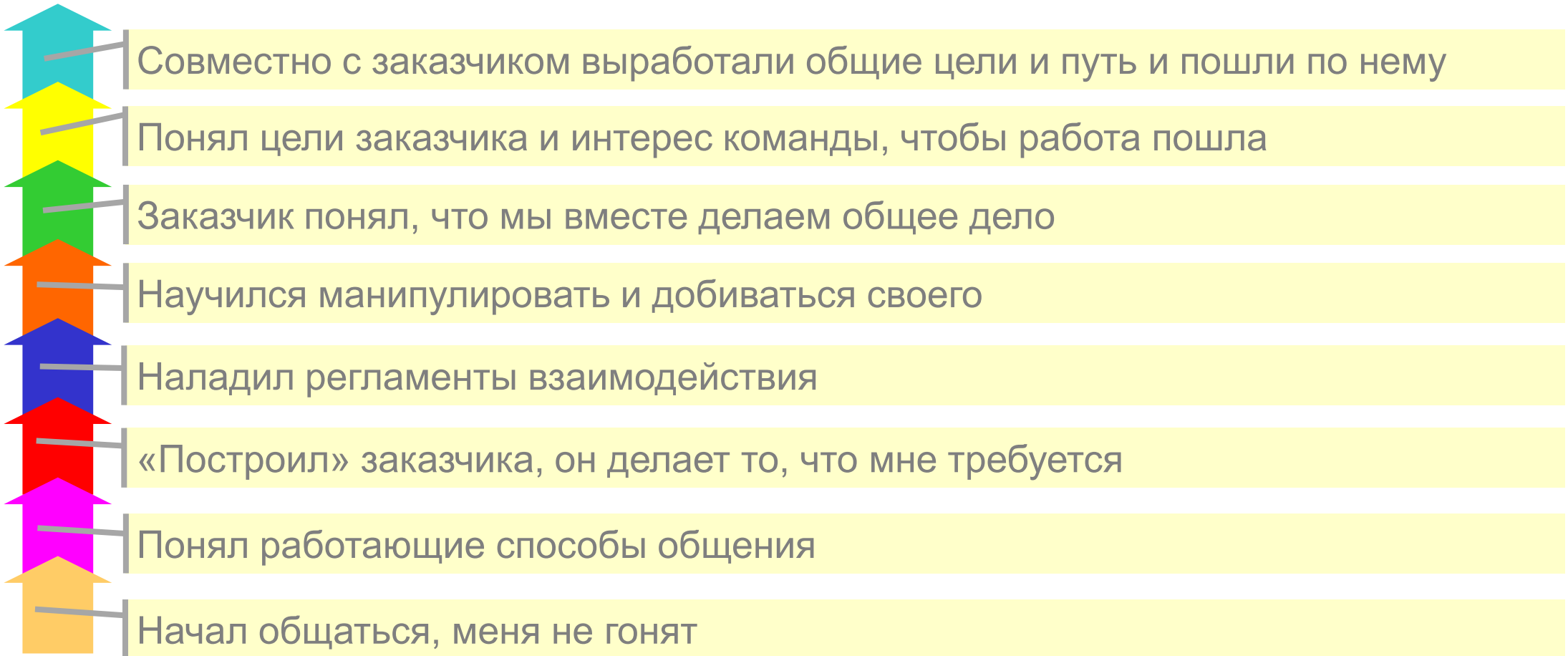
Культура организаций разного уровня



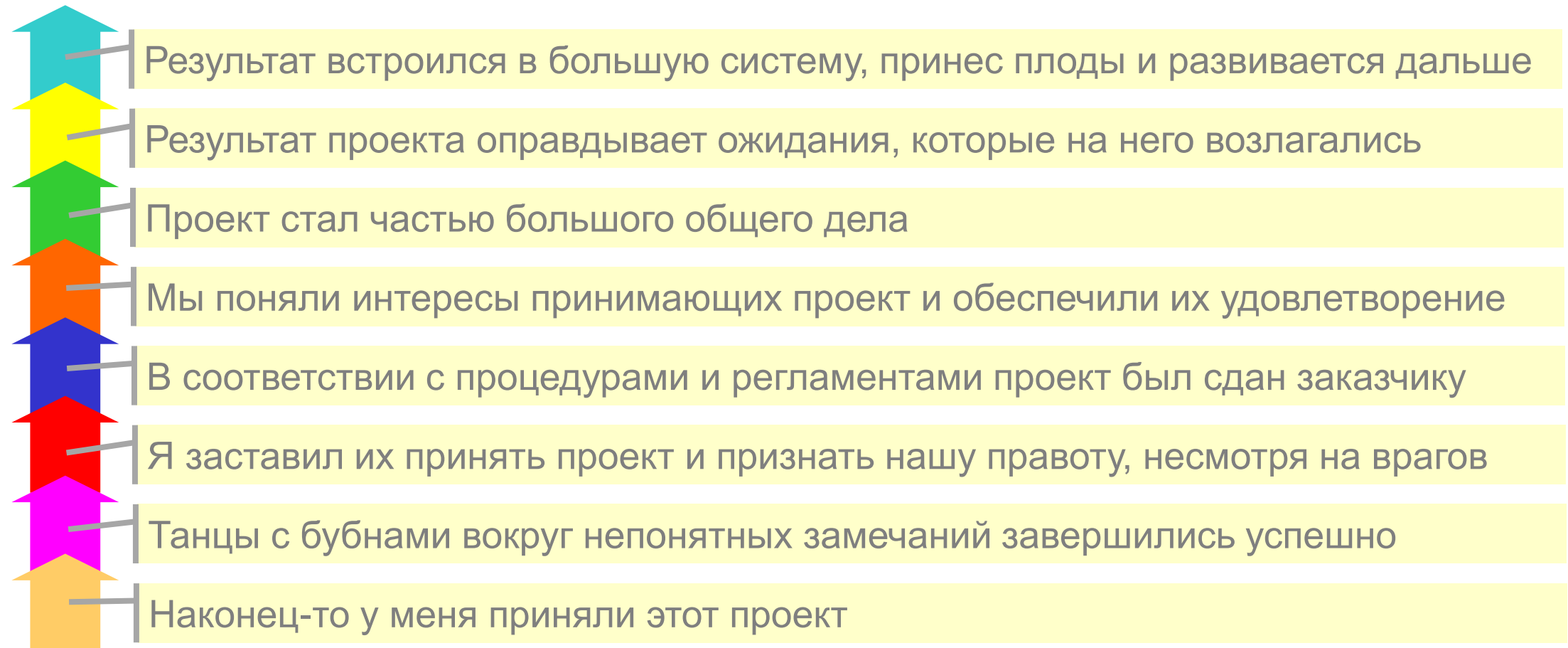
Вписаться в коллектив



Построить отношения с заказчиком...



Успешно завершить проект



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

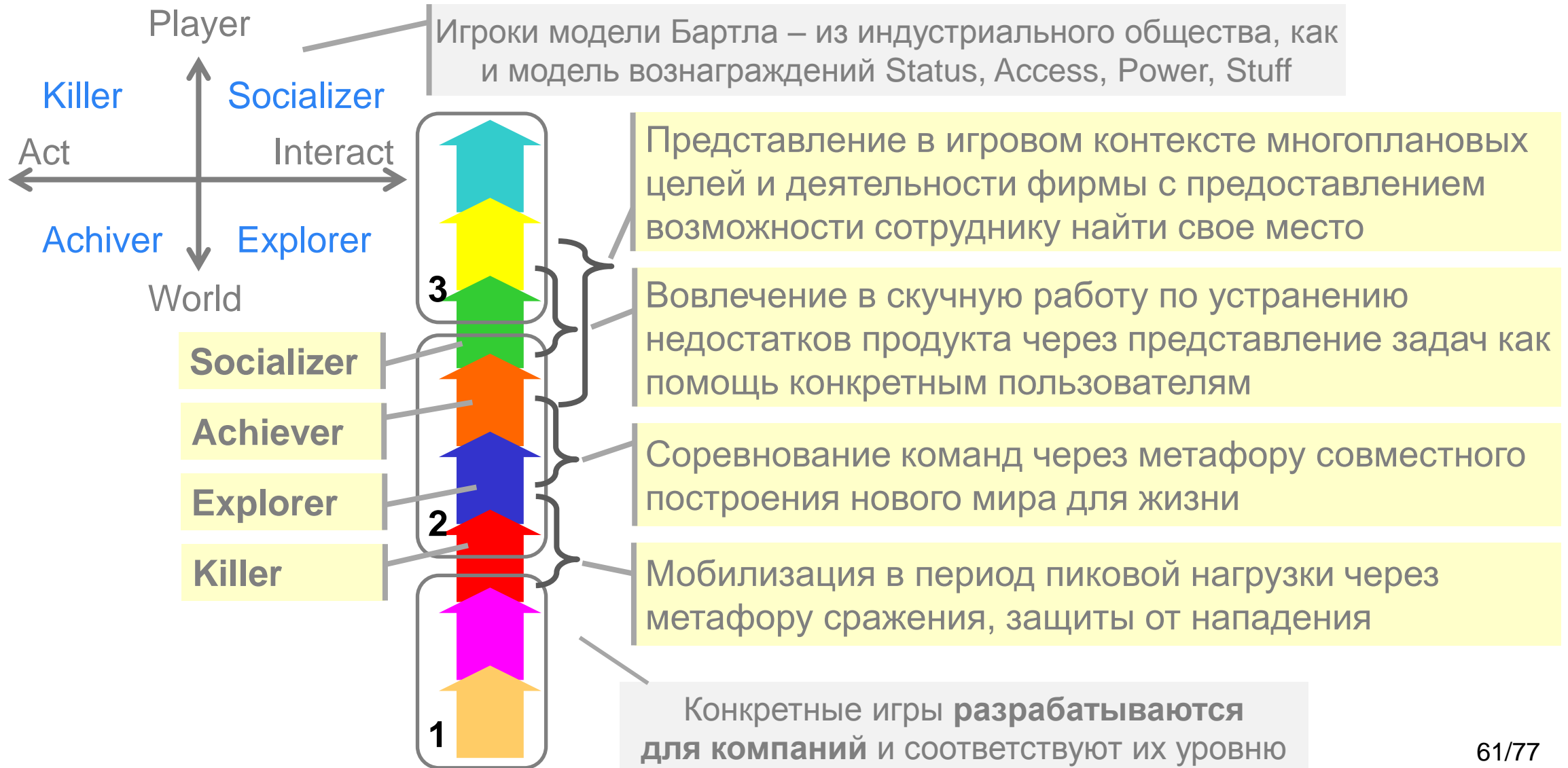


Prepare for change

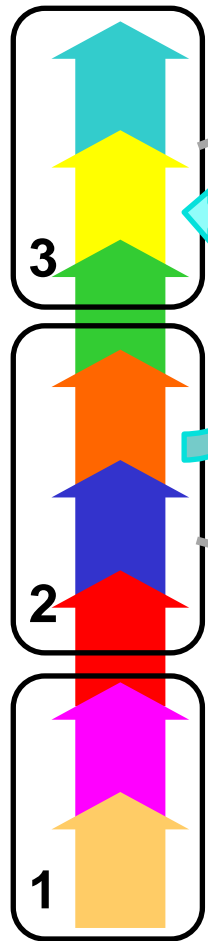
It's even stronger to create a setting where change is normal

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



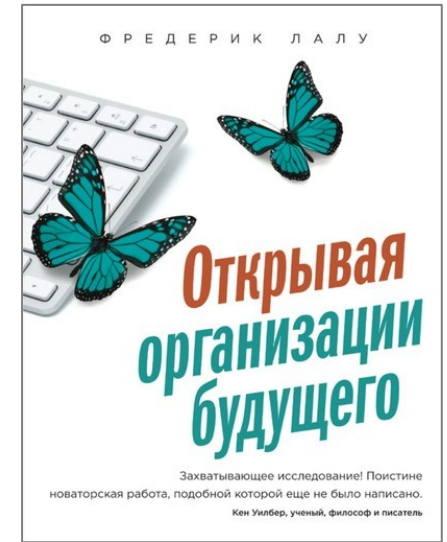
*Agile строился, чтобы помочь увлеченным стать результативными. Но может, наоборот, **вовлечь** там, где результативность и так достигается. А еще – создать обучающую среду.*

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

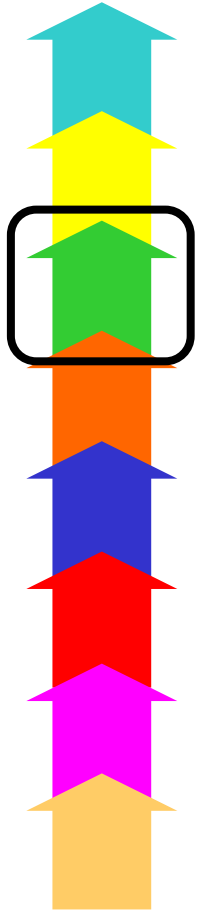
Заблуждения касаются и организации в целом

- 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



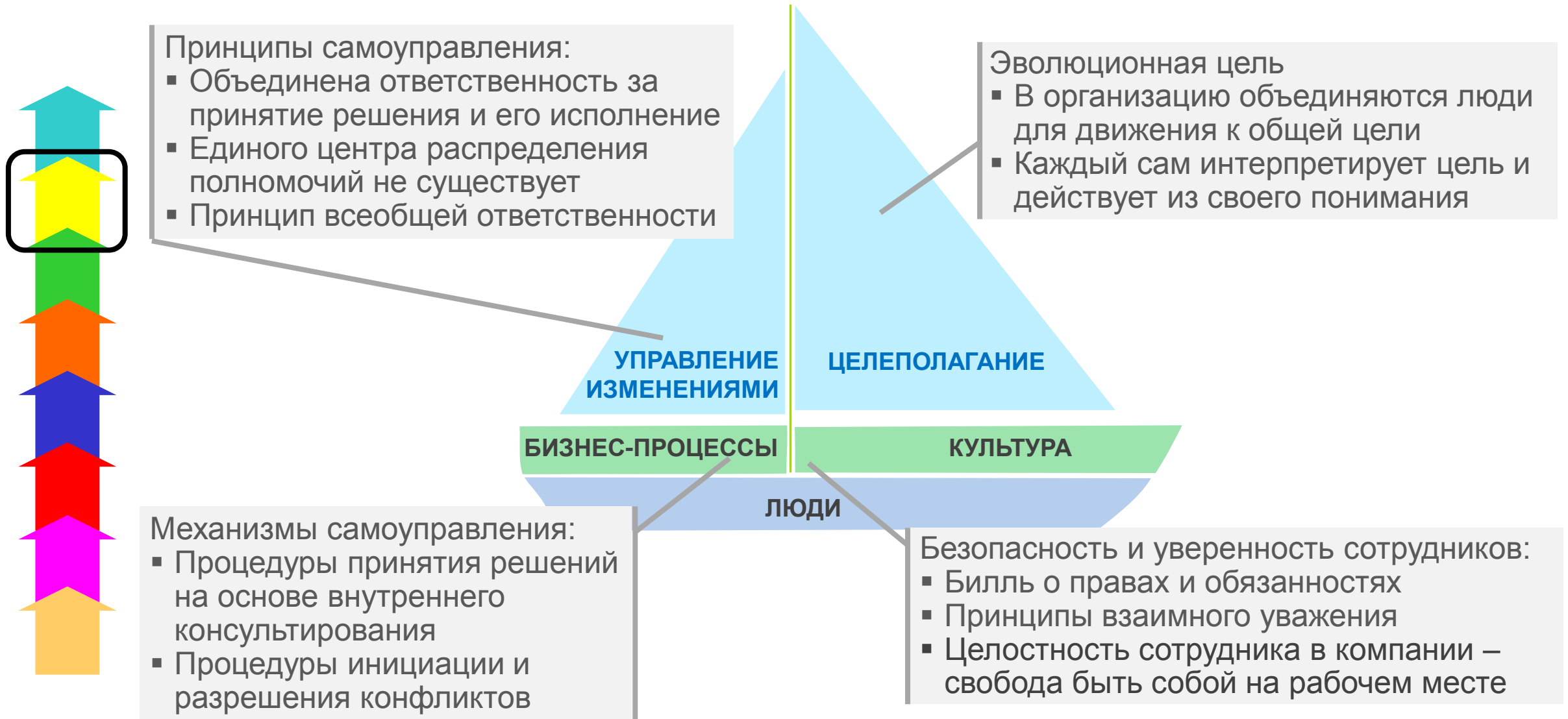
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

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

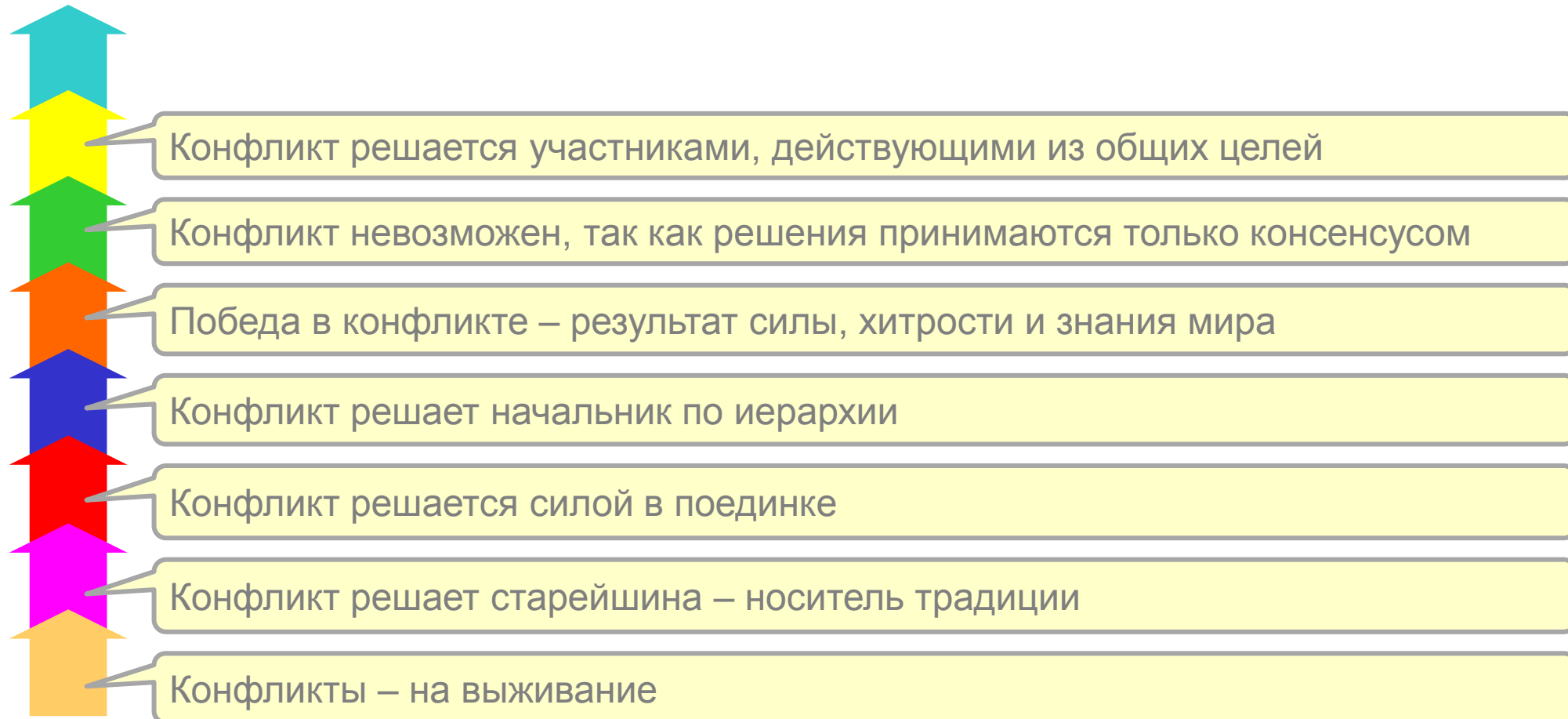
Конструкция бирюзовых организаций



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



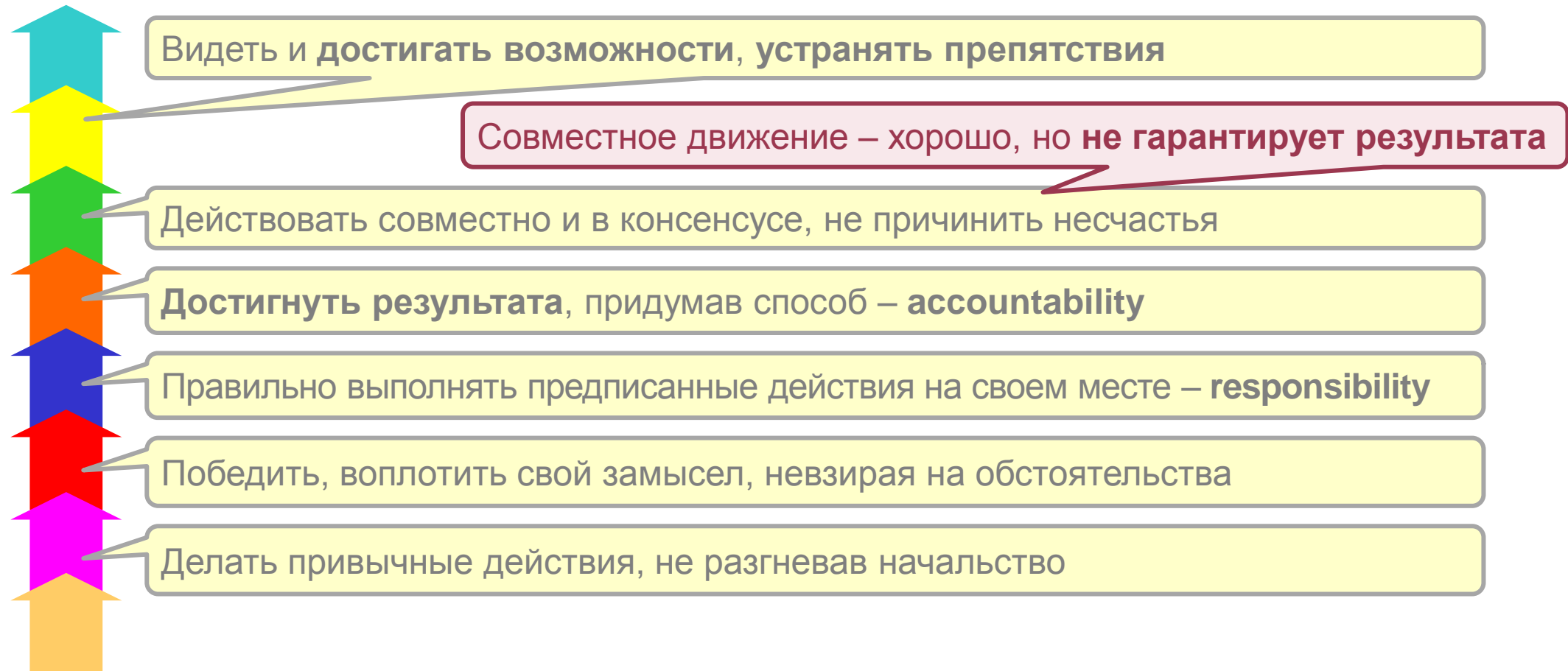
Принцип всеобщей ответственности

- 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

Существующие ориентиры развития

- Опыт развития сложных Open Source проектов, замена ими вендоров в IT, развитие Википедии
- Размытие границ организаций, единица работы – проект, под него собирают команду во всем мире
 - Постоянное присутствие на биржах фрилансеров
 - Глобальная конкуренция за персонал
- Быстрое обучение на основе клипового мышления
 - Дети быстро осваивают мир без целостной картины
 - Ранее для обучения надо было облечь навыки и знания клипового мышления в системную форму (написать учебник)
 - Сейчас их передают непосредственно с помощью практик фасилитации и коучинга, и в IT это обеспечивает быстрое массовое обучение новым технологиям
- Блокчейн позволяет сделать сложные контракты с различной оплатой вклада участников

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 кооперации

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



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.