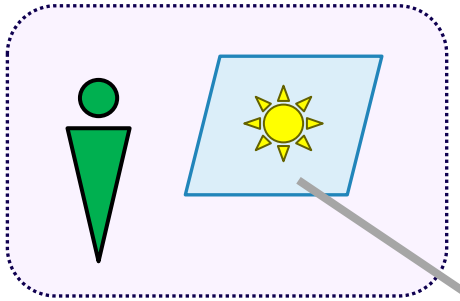
Agile, бирюзовые организации, игрофикация: за каким менеджментом будущее?

Максим Цепков

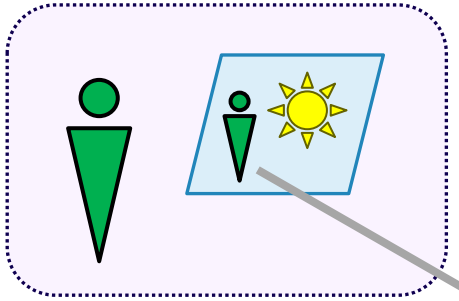
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик
http://mtsepkov.org

АСИ Точка кипения, Санкт-Петербург
27 сентября 2018

Самоопределение в наступающем будущем



Недостаточно только представить образ будущего, прекрасный или пугающий



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

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

Из моего доклада «Как строить свой профессиональный путь - схемы самоопределения»

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова…

Абрахам Маслоу **1940**-е:
пирамида потребностей – все устроены одинаково

Дуглас МакГрегор **1960**-е: два типа людей с разной мотивацией
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот

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

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

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

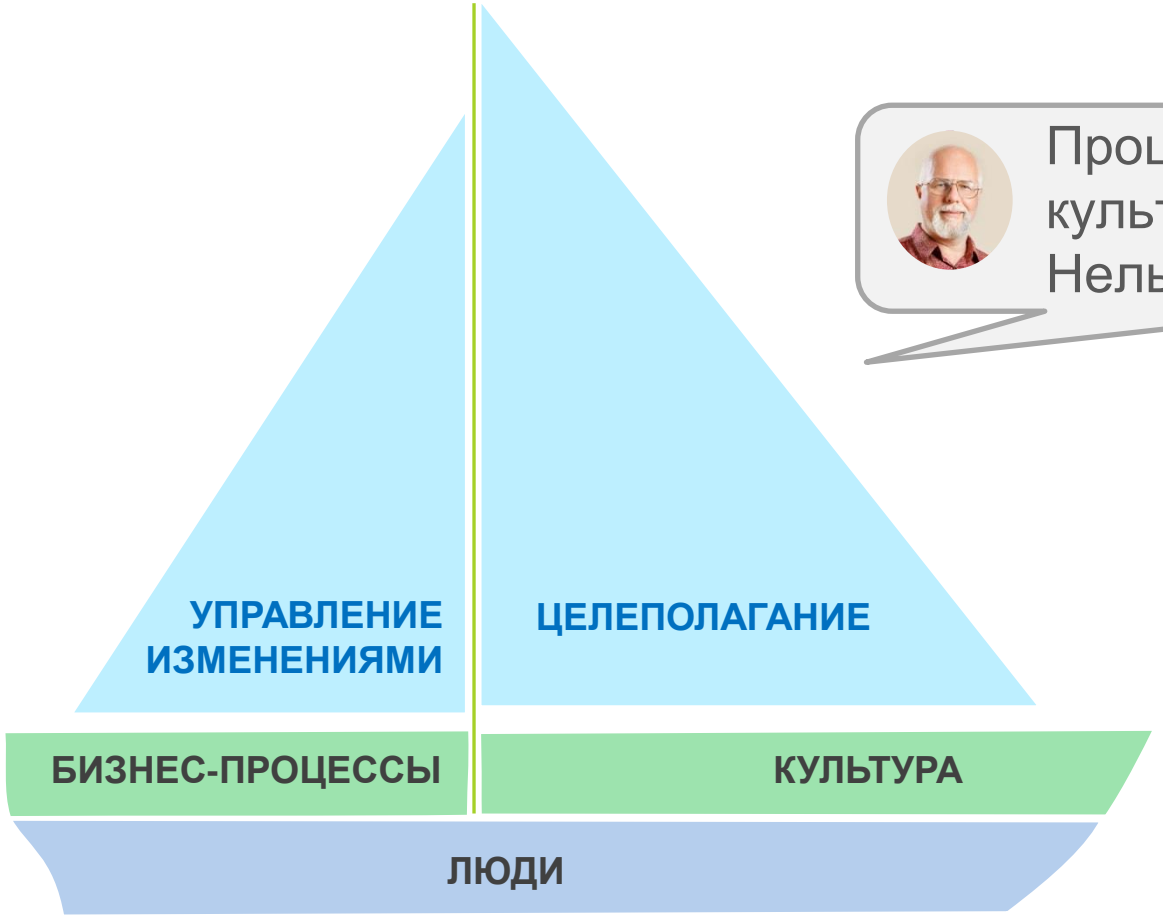
Ценности и лидерство в поколении соцсетей

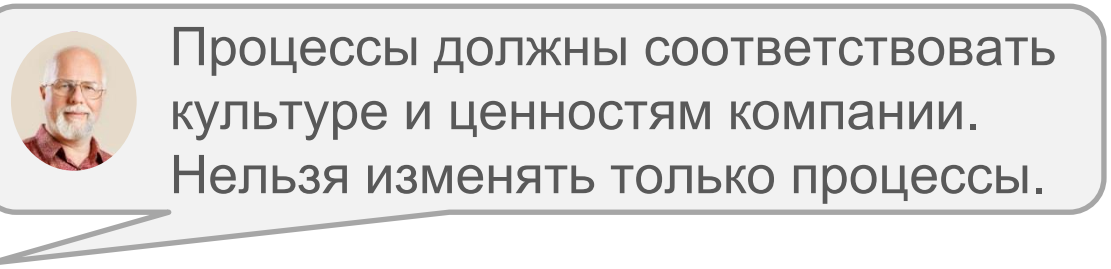
Статья Гэри Хэмела "The Facebook Generation vs. the Fortune 500" – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменят ее**

Поколение соцсетей уже пришло на работу

- 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

Культура и процессы – две стороны компании





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

Agile – не мешать состоянию потока для команды

IT: успех проекта определяют люди, а не регламенты

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

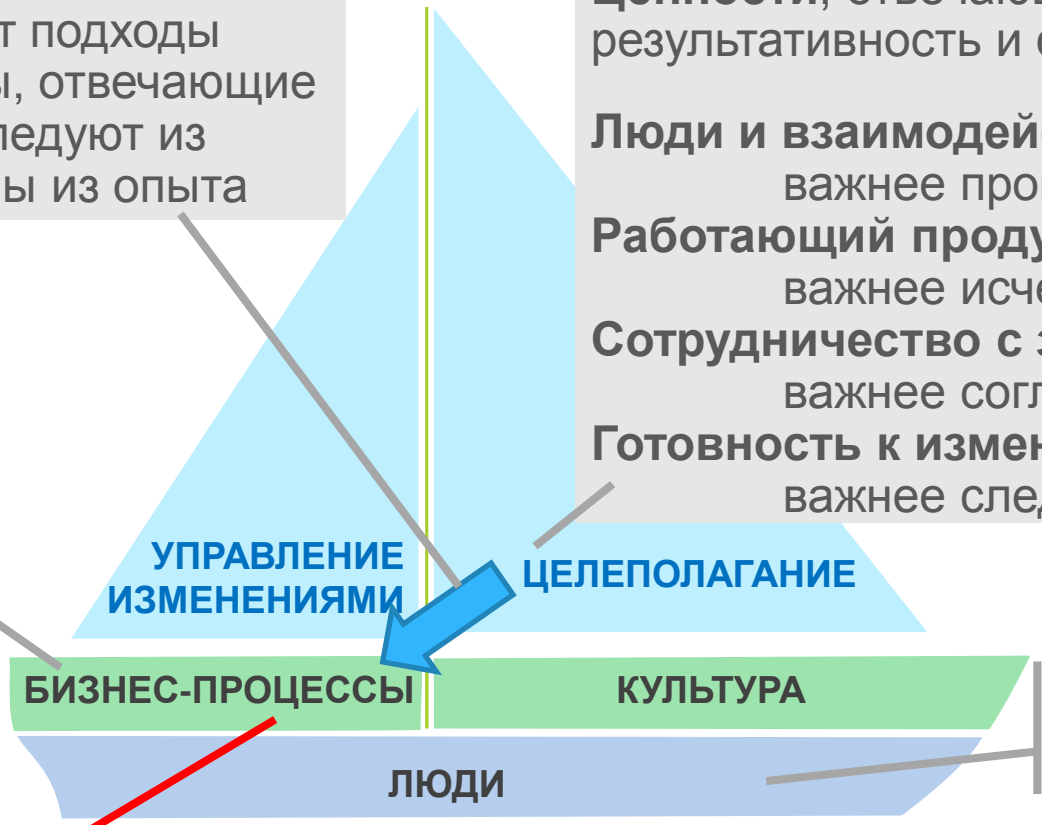
Конструкция Agile: ценности, принципы, методы

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

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

2 Agile-манифест (2001)
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



1 Основа – самоорганизующаяся команда вместо регламентов

Проблема: регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор

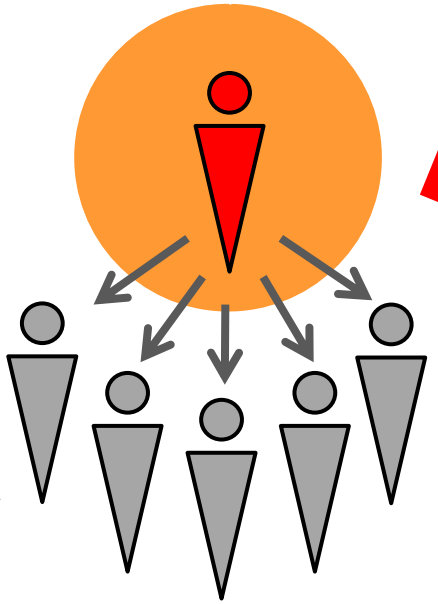
Scrum: два шага реорганизации

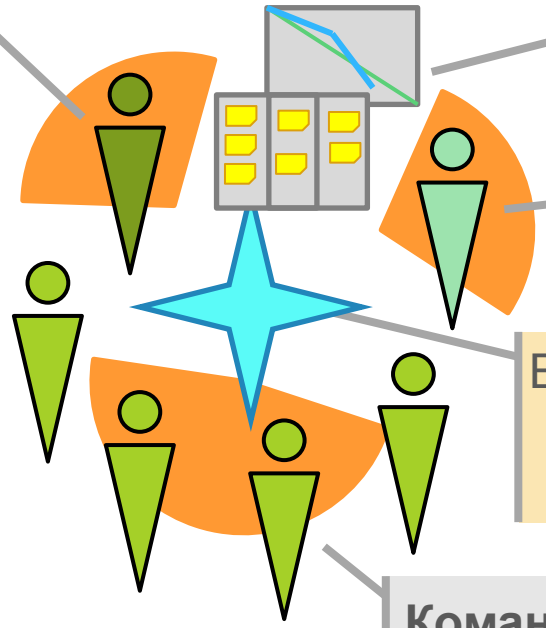
- Разделение руководителя-предметника и руководителя-менеджера
  - Положило конец спору, кто должен быть руководителем проекта
  - Резко снизило требования к руководителю по совмещению профессиональных (предметных) и менеджерских (soft skill) компетенций
- Нормативно закрепил эффективный способ управления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

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile

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

Замена менеджеров в Scrum





Product Owner
управляет продуктом

Scrum делит ответственность

Артефакты показывают продвижение к результату

Scrum Master
соорганизует команду

Включенные в процесс встречи обеспечивают координацию и согласованную работу

Команда самоуправляется – часть функций управления у нее внутри

Классический подход:
Все управление – на менеджере, способ работы – на его усмотрение, команда только исполняет

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

Scrum – конкретная реализация принципов

Scrum сочетает самореализацию участника команды с достижением результативности проекта

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте

Ретро – адаптация процесса

Sprint Backlog

Daily scrum

Выбор задачи

1 день

Поставка результата спринта

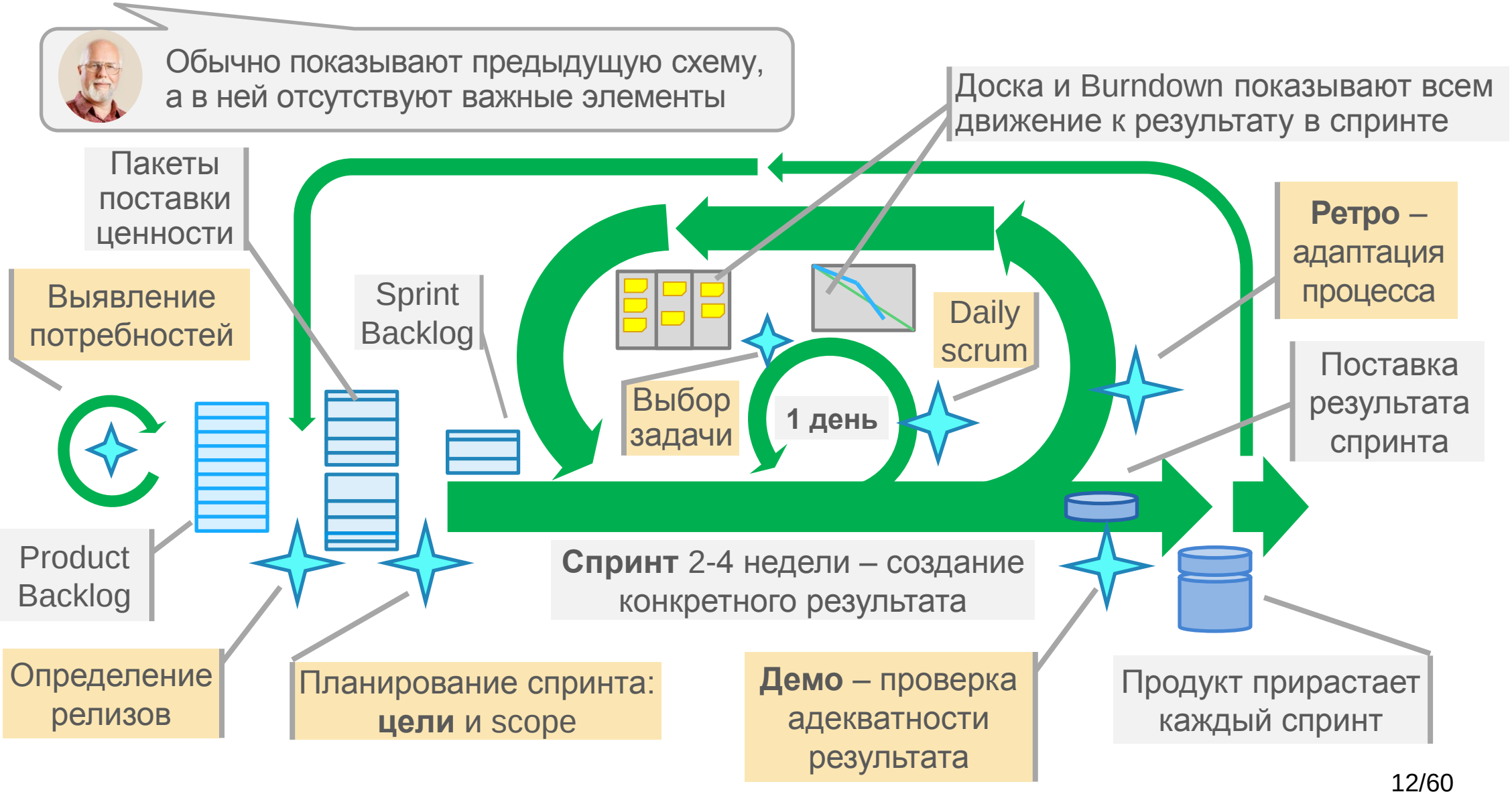
Product Backlog

Спринт 2-4 недели – создание конкретного результата

Планирование спринта: **цели** и scope

Демо – проверка адекватности результата

Полная схема Scrum



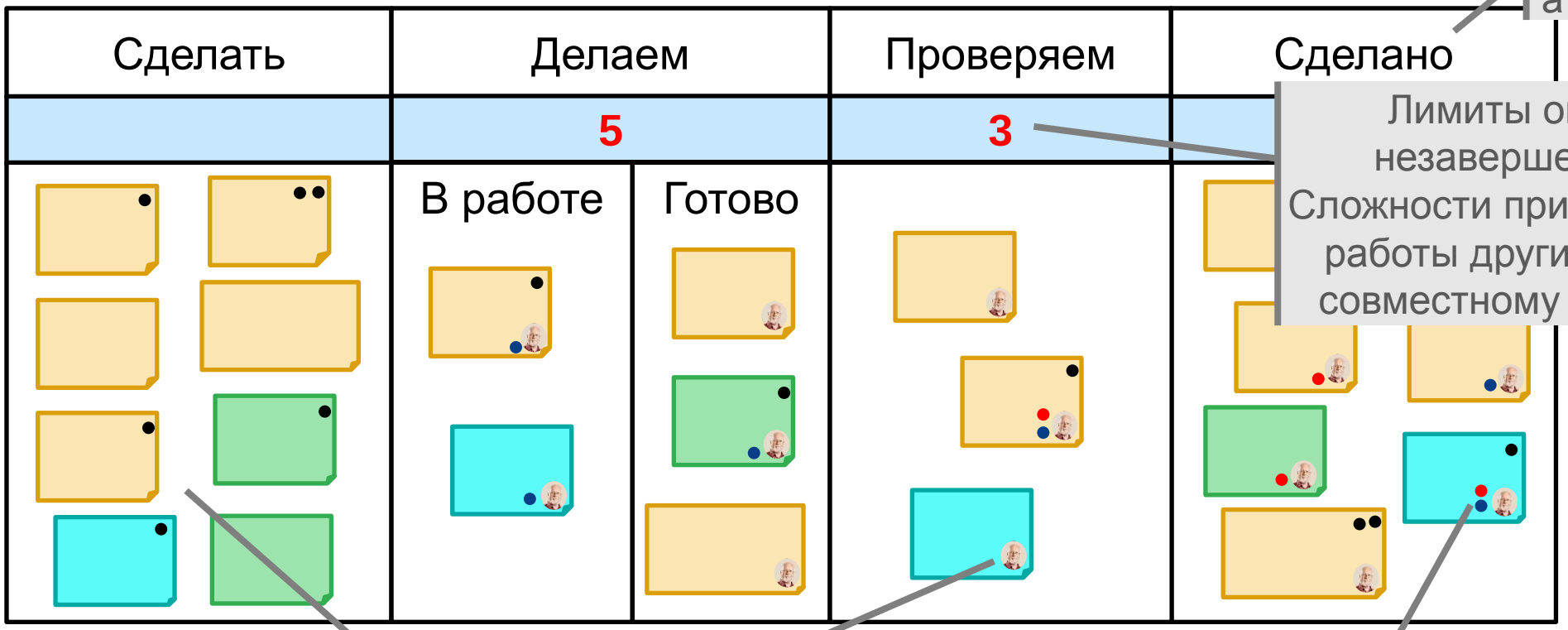
Как Scrum обеспечивает прозрачность?

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

Kanban – организация обработки потока задач

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

Фазы обработки – не стандартные, а вашего процесса



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

Различные по цвету и форме карточки визуально различают разных виды задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам

Как получить представление об Agile?

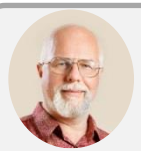
- Посмотреть доклад по основам Agile для новичков, например
  - Бориса Вольфсона на AgileDays-2015
  - Алексея Пименова на конференции ГосAgile
- Читать книги-первоисточники
  - **Джеф Сазерленд** «**Scrum** — революционный метод управления проектами»
  - **Дэвид Андерсон** «**Канбан** – альтернативный 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**

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**



Но для сложных проектов задача не решена

- 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»

Области применения Agile

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

Scrum в школе

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

Agile-трансформация и культура

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

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

Еще немного кейсов Agile

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

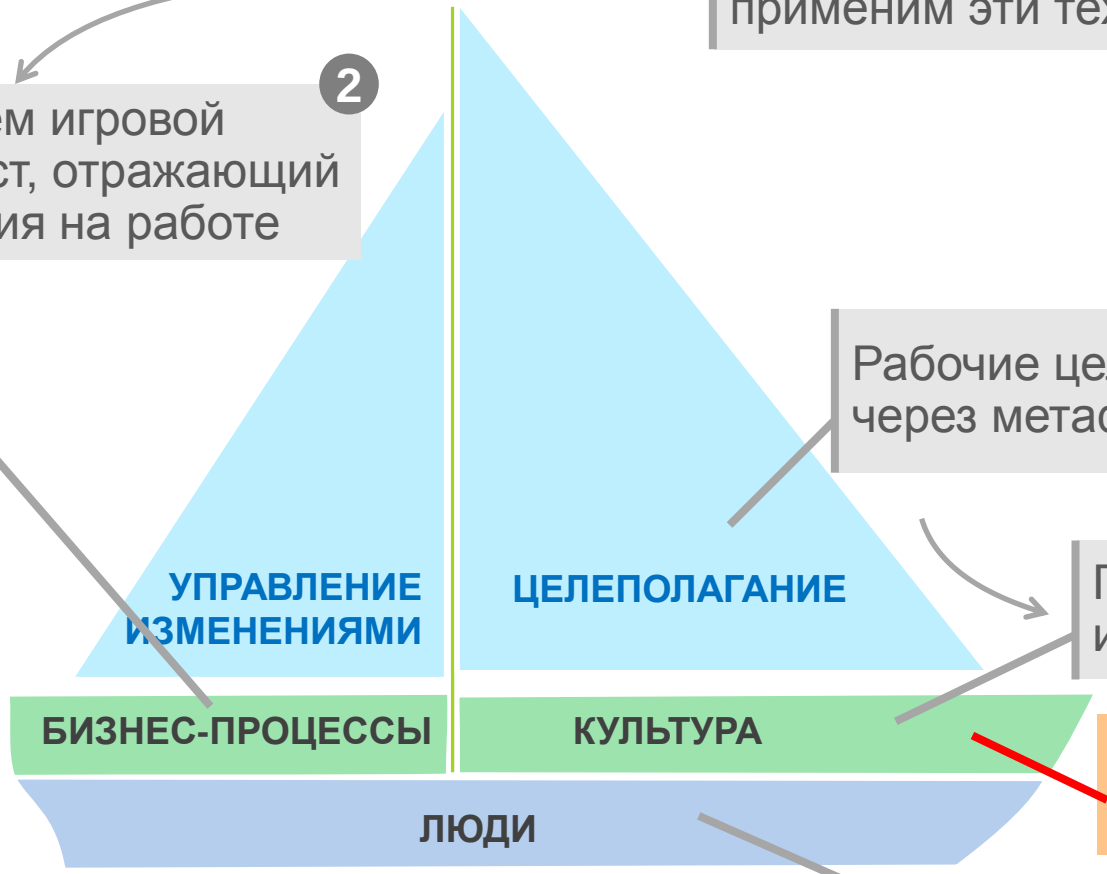
Кейсов много, организации идут разными путями.
Во многих случаях не срабатывает изменение культуры
Очень часто о движении говорят после первых успехов…

Игрофикация – вовлечь в состояние потока как в компьютерных играх

Игрофикация – новые технологии для фана

Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии 1

Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе 2



Рабочие цели преобразуются в игровые через метафору игры 4

Профит: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией 5

Проблема: люди хотят фан и драйв на работе, а не только деньги

Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты 3

Игрофикация логистики в Юлмарте (2014)

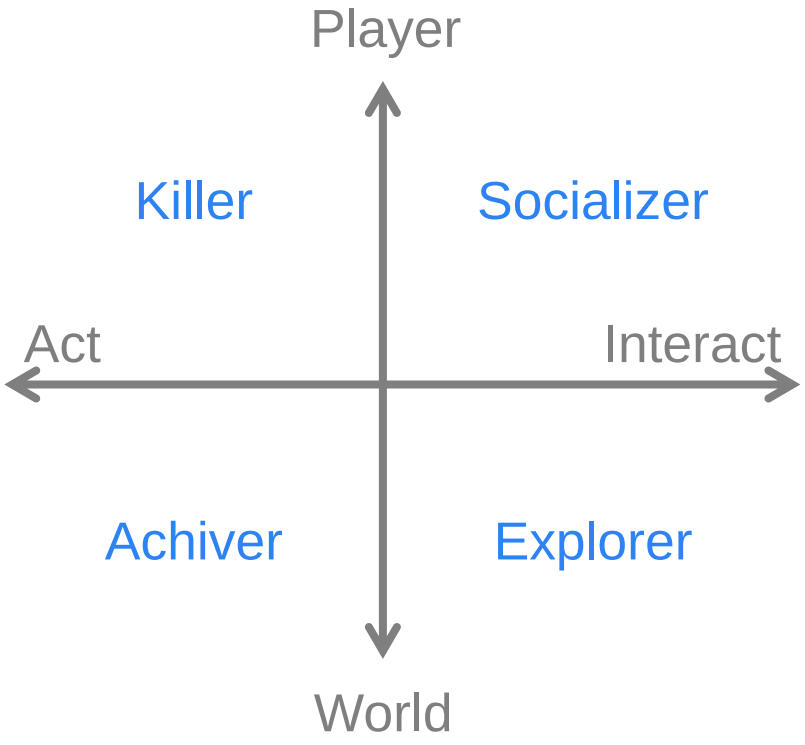
- Задача: увеличить пропускную способность на 1.5 месяца новогоднего завоза без дополнительных сотрудников
- Результат: мощность увеличена в 2 раза – до 161% от номинала с 70% в штатном режиме
- Делали: Максим Коробцев, GameTrek
- Метафора: звездные войны
  - Компания – Империя, регионы – флоты, склады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

Метафора игры для решения разных задач

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

Как вовлечь всех сотрудников?

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



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

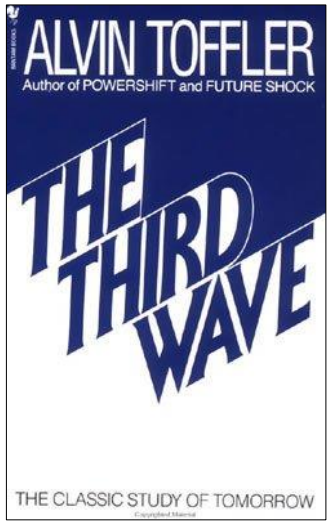
Agile или игрофикация – что нас ждет в будущем?

Промышленная революция продолжается

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

Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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



** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

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

Я **МЫ**

Желтый. Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире

Оранжевый. Предприниматель первым видит возможности мира, использует их и выигрывает. Остальные исполняют.

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

Бежевый. Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

Зеленый. «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

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

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

На моем сайте есть краткое описание уровней с примерами

Новые качества на каждом уровне

?

Каждому человеку нужно собственное счастье,
поэтому счастья хватит на всех. Надо дополнять друг друга

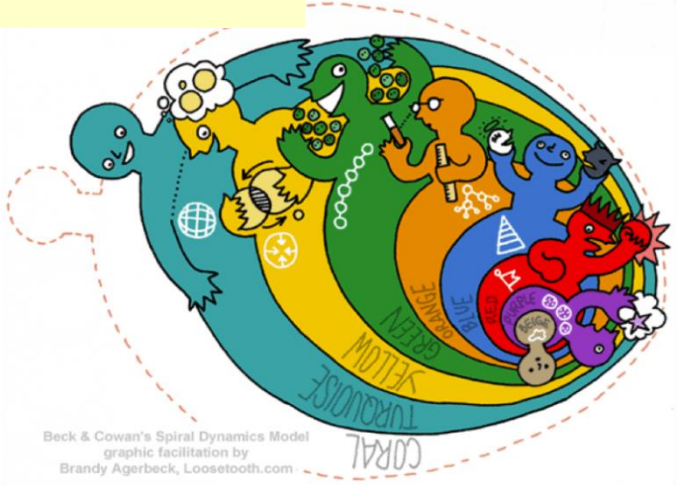
Мир глобален, а счастье каждого человека драгоценно

Мир дает возможности. Учитывая их, можно добиться большего

Организация – сила для изменения мира

Мир можно изменить силой

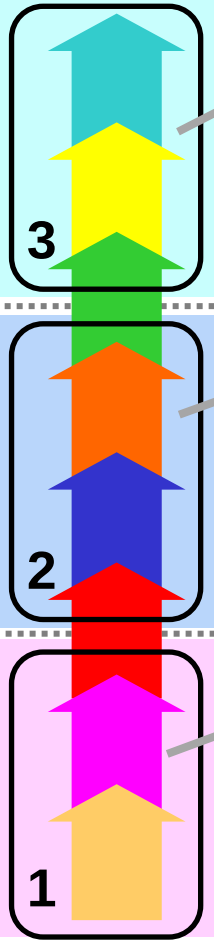
Действовать вместе лучше, чем в одиночку



Построить отношения с заказчиком…

- Совместно с заказчиком выработали общие цели и путь и пошли по нему
- Понял цели заказчика и интерес команды, чтобы работа пошла
- Заказчик понял, что мы вместе делаем общее дело
- Научился манипулировать и добиваться своего
- Наладил регламенты взаимодействия
- «Построил» заказчика, он делает то, что мне требуется
- Понял работающие способы общения
- Начал общаться, меня не гонят

Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Третья волна – организация как **эволюционирующий организм**. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация. **Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам**

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

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

Культура организаций разного уровня

Оцените культуру своей компании

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

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

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

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

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

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

Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм ⟷ Командность

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

Развитие Agile в модели Спиральной динамики

Строится сейчас в **некоторых** больших Open Source проектах. **Agile Manifesto 2.1**

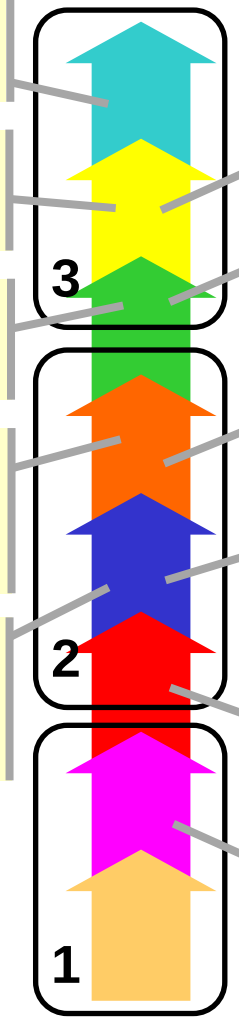
Scrum обеспечил **результативность самоорганизующихся команд**

Зеленый протест против не работающих регламентов – **Agile Manifesto**

Проблема: программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

RUP – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



Адаптации Agile для предыдущих уровней

Сочетание фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

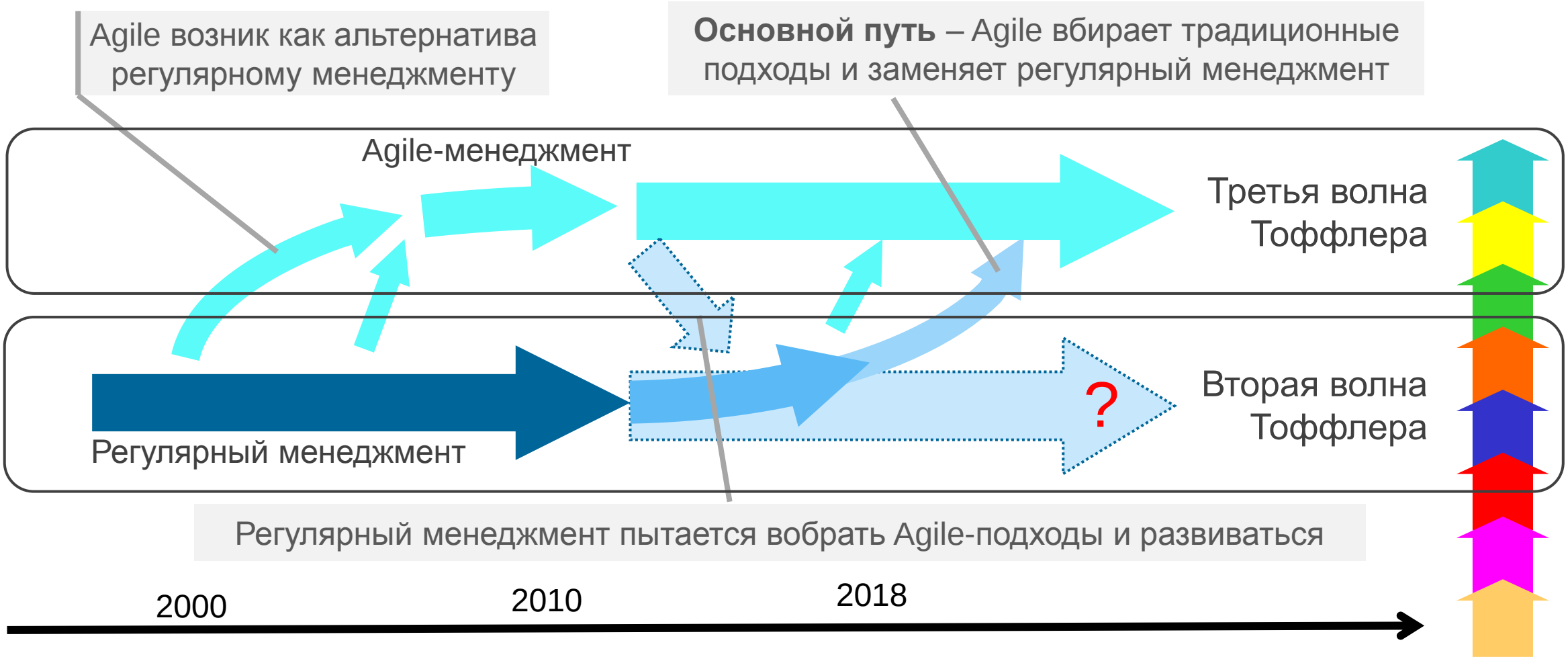
Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

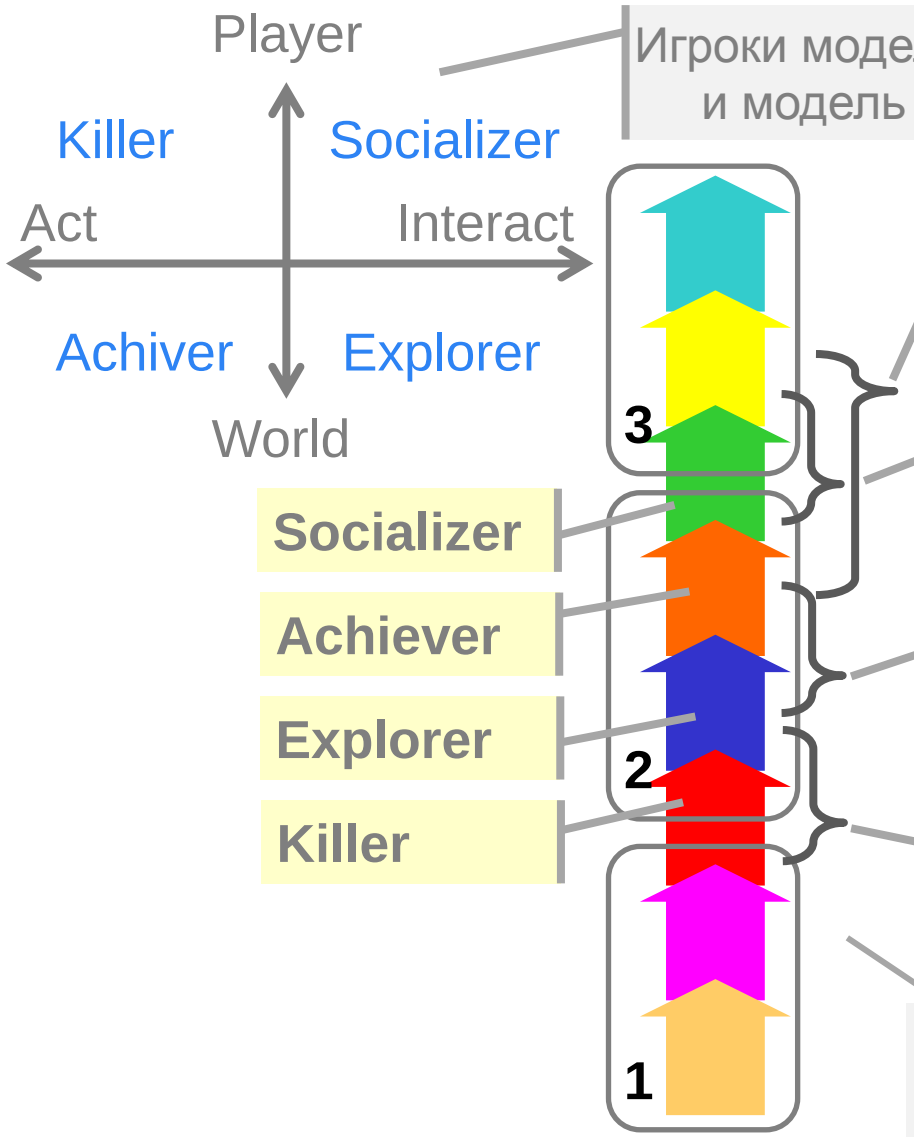
Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

Agile и регулярный менеджмент



Игрофикация на модели Спиральной динамики



Игроки модели Бартла – из индустриального общества, как и модель вознаграждений Status, Access, Power, Stuff

Socializer

Представление в игровом контексте многоплановых целей и деятельности фирмы с предоставлением возможности сотруднику найти свое место

Achiever

Вовлечение в скучную работу по устранению недостатков продукта через представление задач как помощь конкретным пользователям

Explorer

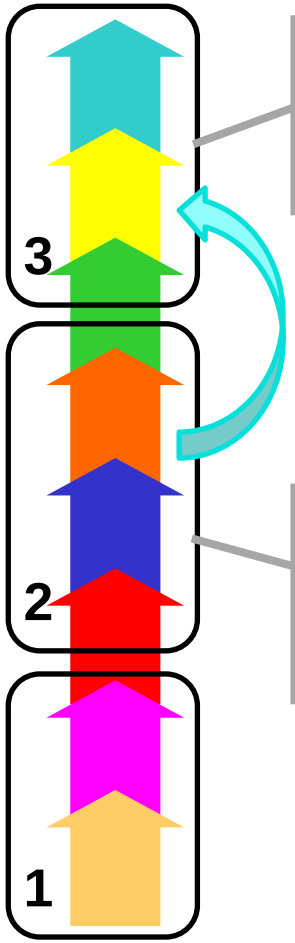
Соревнование команд через метафору совместного построения нового мира для жизни

Killer

Мобилизация в период пиковой нагрузки через метафору сражения, защиты от нападения

Конкретные игры **разрабатываются для компаний** и соответствуют их уровню

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**

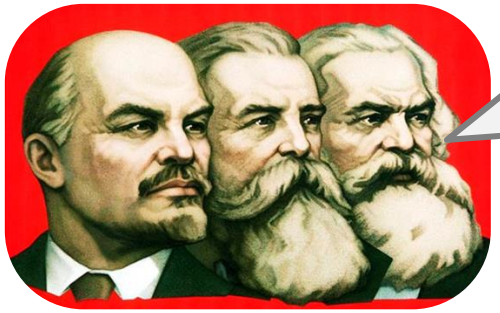
Оба подхода будут использоваться, чтобы **вовлечь** сотрудников **традиционных** компаний, увеличить их конкурентоспобность. Каждый из них несет свои риски и имеет свои ограничения

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

Бирюзовые организации – самоуправление и сотрудничество как основа организации

Планирование работы – не работает

Классический капитализм



Маркс: Отчуждение рабочего от результатов труда – корневое противоречие капитализма

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

Плановая экономика

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

Современный менеджмент

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

** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Эволюция организаций. Зеленый уровень

- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, 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 недоставать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.

Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

Бирюзовые организации – ответ новому mindset

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

- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень

Желтый по Спиральной динамике. А перевели **teal** как бирюзовый

- 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

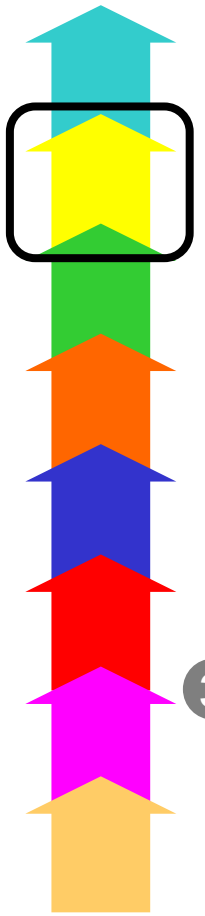
Мой конспект книги

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**

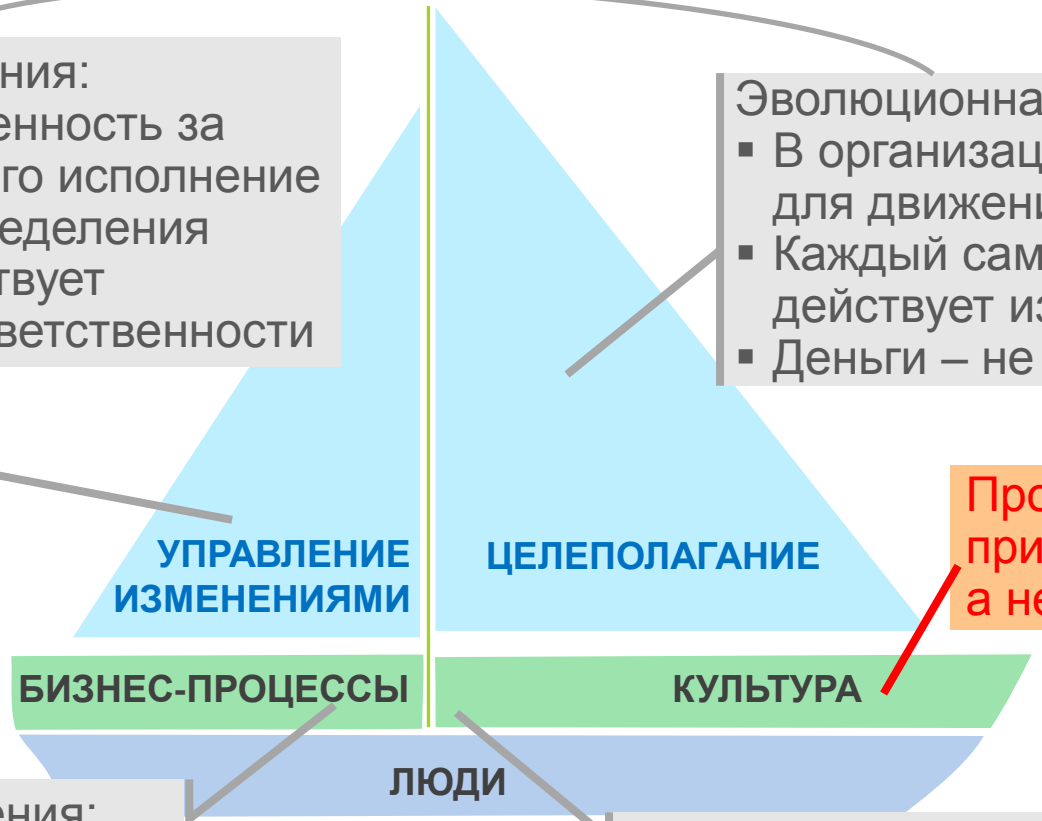
Действующие механизмы желтого уровня оказываются куда **более сложными**, чем думали на зеленом уровне

Конструкция бирюзовых организаций



2 Принципы самоуправления:
- Объединена ответственность за принятие решения и его исполнение
- Единого центра распределения полномочий не существует
- Принцип всеобщей ответственности

1 Эволюционная цель
- В организацию объединяются люди для движения к общей цели
- Каждый сам интерпретирует цель и действует из своего понимания
- Деньги – не цель, а ограничение



Проблема: люди хотят приносить пользу миру, а не работать «как винтики»

3 Механизмы самоуправления:
- Процедуры принятия решений на основе внутреннего консультирования
- Процедуры инициации и разрешения конфликтов

4 Безопасность и уверенность сотрудников:
- Билль о правах и обязанностях
- Принципы взаимного уважения
- Целостность сотрудника в компании – свобода быть собой на рабочем месте

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 устранению
- 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 согласованны с окружением.

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

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

Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

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

Есть другие шаблоны – социократия, Collab

Как выбрать в настоящем – карты для ориентации

Agile или игрофикация – простой вариант решения

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

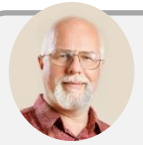
Этот вариант – прост и не учитывает культуру компании.
Но так тоже можно принимать решение.

Настройка Agile для креативных команд

Где нужен креатив	Настройка Agile
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.

Бирюзовые организации – креативным командам

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

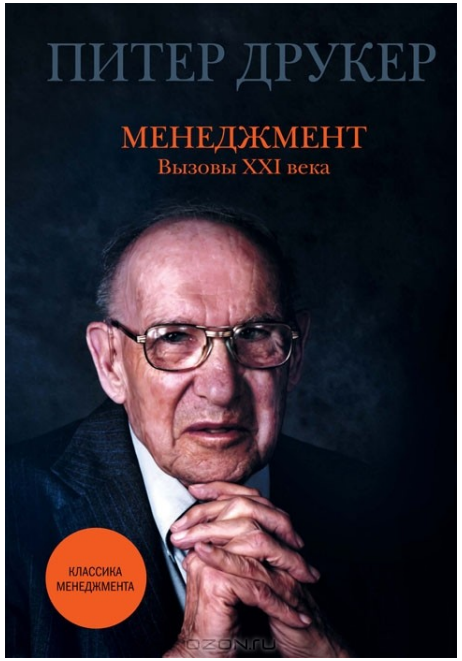


Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально

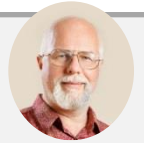
Питер Друкер: от task work to knowledge work

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

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



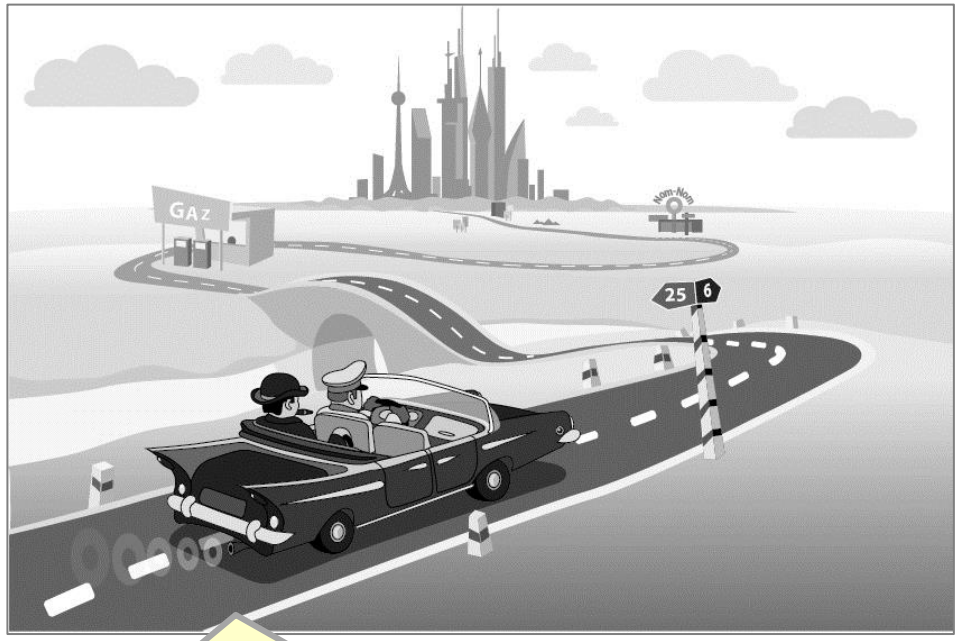
Новые IT-технологии и цифровизация усиливают
эти изменения, сокращая регулярные виды труда



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

Task work and knowledge work

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



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

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

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

Предсказуемость результата – Cynefin framework

Запутанная.
Объектов и связей причина – следствие много, **модель построить нельзя**. можно экспериментально подбирать действенные методы работы, но **без гарантий** результата

Сложная. Связи причина – следствие могут быть выявлены **исследованием**, и в исследованной части действовать уверенно

Хаотичная.
Реакция на действия не предсказуема, можно **экспериментом** нащупывать путь

Простая.
Известные связи причина – следствие, есть регламенты

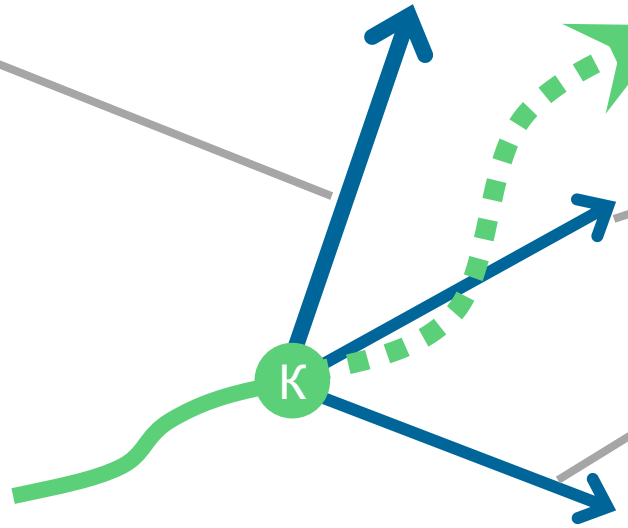
Деление областей **зависит от квалификации**:
простое для одного – сложно для другого, а **сложное** для одного может другому казаться **запутанным** или хаотичным

Новый мир несет три основных вызова

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

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

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы



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

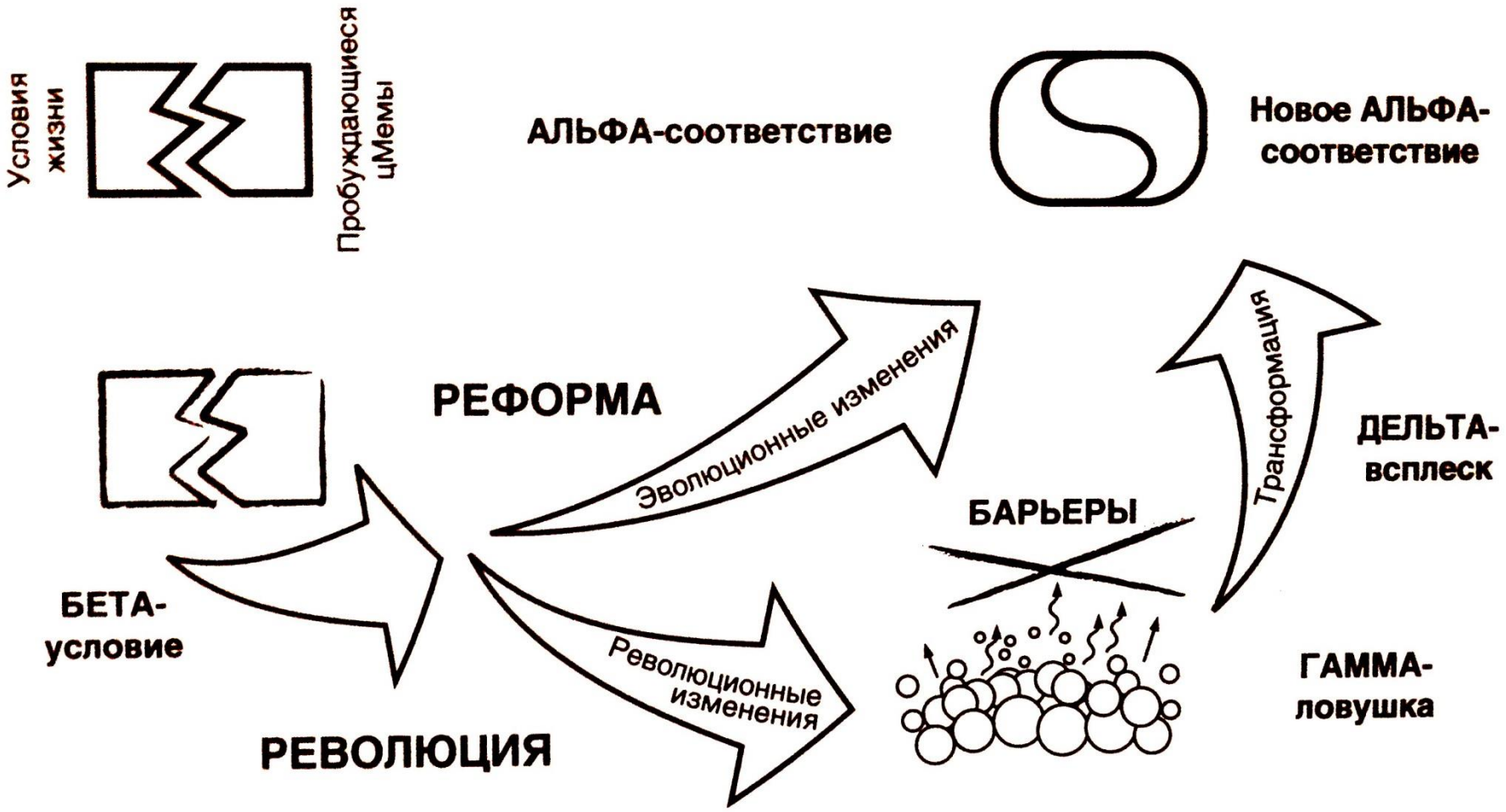
Business Agility. Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.

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

Как идти путем изменений?

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

Эволюционное и революционное развитие



Готовы ли вы к новой культуре

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

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

Определяем организационные конструкции

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

Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- Развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных **команд**, в работе которых сочетается **результат для других и самореализация**
- **Agile** – новая технология управления в 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

Вопросы? Обращайтесь!

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

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

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

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

На сайте много материалов по Agile и Спиральной динамике, мои доклады, статьи и конспекты книг