

# Agile или игрофикация – за каким менеджментом будущее?

Telegram [Agile vs Gamification Otumka 2017](#) –  
знакомимся, обсуждаем, спрашиваем



Максим Цепков

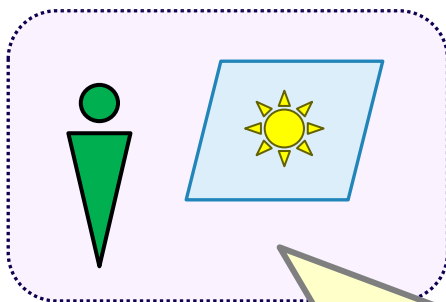
Навигатор и эксперт по миру Agile,  
бирюзовых организаций и Спиральной динамике  
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

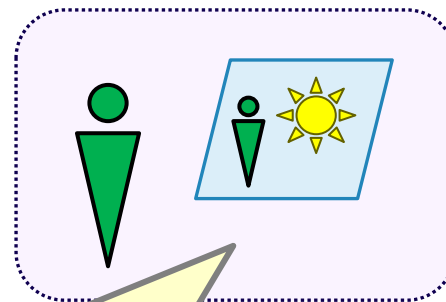
Москва 16 декабря 2017



# 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 видишь **свое** место в будущем, оно может оказаться сюрпризом, причем не слишком приятным

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

## К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...

- Пирамида Маслоу 1940-е – «все устроены одинаково»
- МакГрегор – два типа людей с разной мотивацией
  - X – исполнители, Y – предприниматели
  - То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот
  - На основе развития этого подхода было придумано много схем мотивации...
- Райнхард Шпренгер «Мифы мотивации» 1991 показал, что **все** популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую
- Михай Чиксентмихайи 1990 – «состояние потока» деятельности
  - Ты делаешь **свое дело** по своему решению, а не по чужому
  - **Организация работы не мешает** войти в состояние потока и действовать

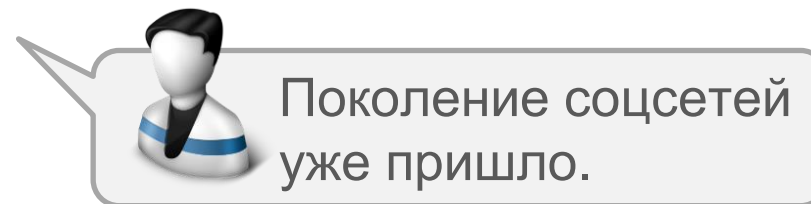
Не путать с поколениями X и Y!

*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 поколения 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



**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**

# Ценности Agile – основа совместной работы

- Agile-манифест в 2001: **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

- **Принципы** показывают, как организовать работу
- **Методы (Scrum, Kanban и др.)** дают конкретный способ организации

# Принципы организации, отвечающие ценностям

- Удовлетворение **потребностей Заказчика** быстрой поставкой софта
- Итеративное движение к цели и инкрементальная поставка с корректировкой цели по оценке результата и изменениям ситуации
- **Поставляемая ценность** – работающий продукт – основной показатель прогресса
- **Ежедневная** прямая **коммуникация** и совместная работа заинтересованных сторон
- В центре процесса – мотивированная самоорганизующаяся команда
- Команда систематически **улучшает** эффективность и способы работы



В сокращении и  
вольном изложении

## Scrum: два шага реорганизации

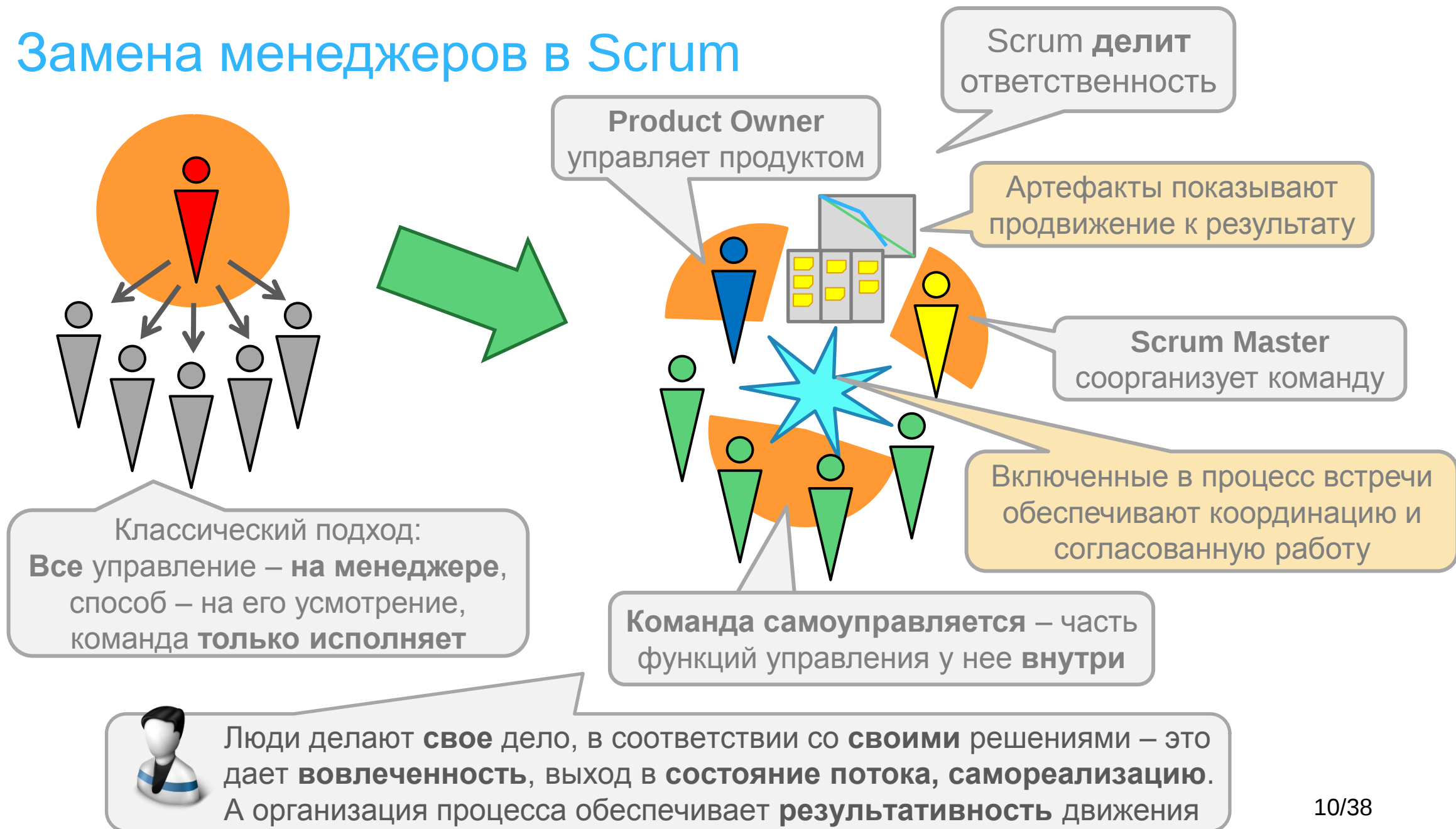
- Разделение руководителя-предметника и руководителя-менеджера
  - Положило конец спору, кто должен быть руководителем проекта
  - Резко снизило требования к руководителю по совмещению профессиональных (предметных) и менеджерских (soft skill) компетенций
- Нормативно закрепил эффективный способ управления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

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile

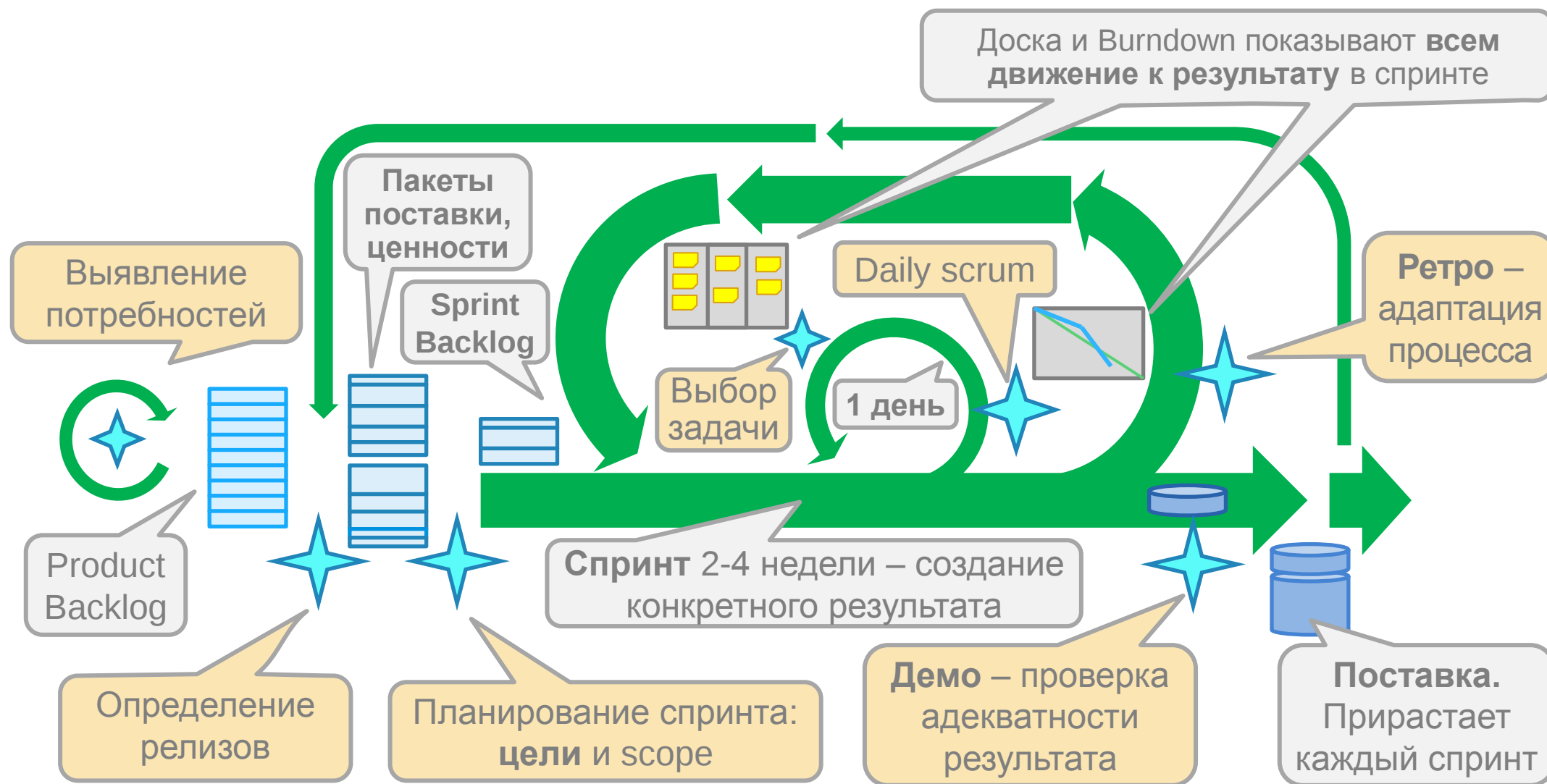


Scrum сочетает **самореализацию** участника команды с достижением **результативности проекта**

# Замена менеджеров в Scrum



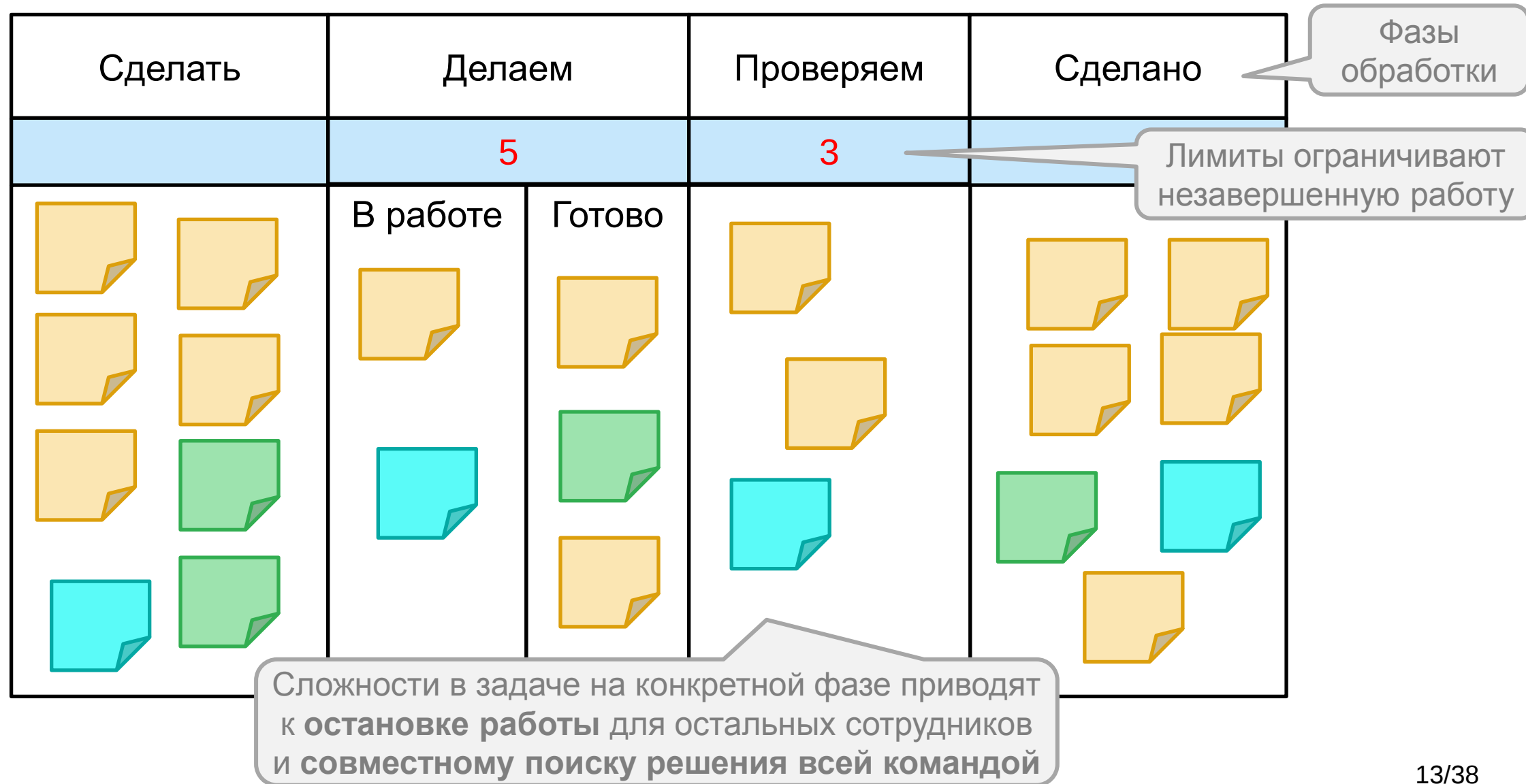
# Организация Scrum – максимальная асинхронность



# 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 **task-трекере**
  - Для коммуникации команды и самоуправления физическая доска – полезнее
  - Для прозрачного управления на большем масштабе нужен task-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



# Как получить детальное представление про 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
  - 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 профильных мероприятиях. Записи – есть в бесплатном доступе, **смотрите и выбирайте**

# Дальнейшее развитие Agile

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



Но для сложных проектов задача не решена

# 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-практики дополняют подходы Lean, Value chain и ТОС Голдратта



Вопросы сейчас или в конце?

**Игрофикация – вовлечь в состояние  
потока как в компьютерных играх**

## Как работает игрофикация?

- Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе
- Часть сложного рабочего контекста становится доступна через метафоры игры
- Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты
- Игра – это **сложная коммуникация** руководства с сотрудниками
- **Профит**: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

## Условия игрофикации

- Действия сотрудников должны регистрироваться прямо или косвенно
- У действий должна быть вычисляемая результативность
- У сотрудников должно быть **право выбора** различных целей сценариев своего развития и **конкретных действий**

## Как игровой контекст решает задачи?

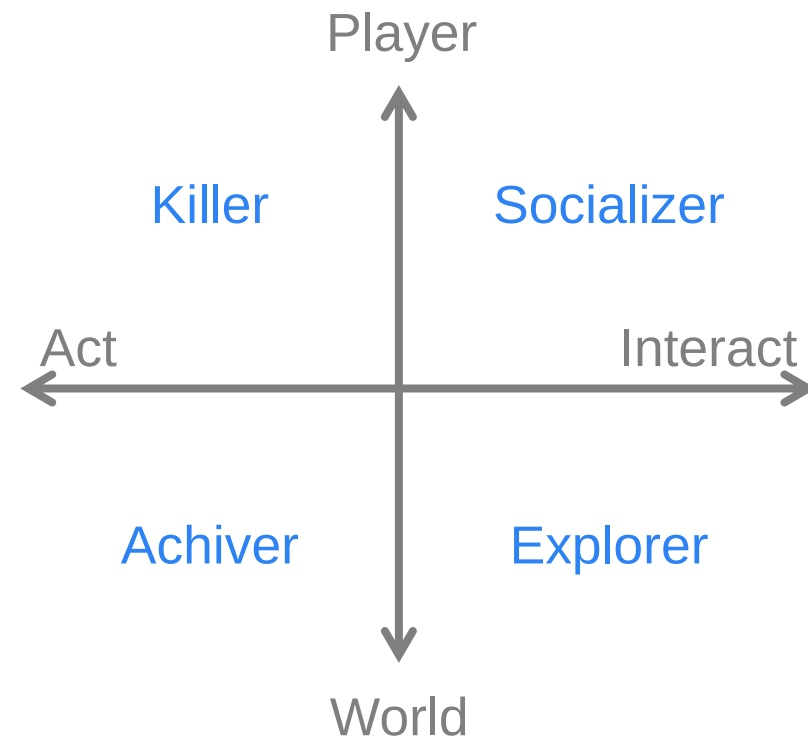
- Мобилизовать на достижение цели – метафора войны или борьбы
- Превратить скучную, но необходимую часть работы в интересную – наглядная обратная связь, публичные достижения
- Вовлечь в деятельность компании в целом – публичное пространство успехов
- Изменить культуру компании – поощряем через игру новое поведение
- Транслировать сложные многофакторные цели и помочь в них определиться – через многообразие награждаемых игровых действий

# 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 и игрофикация – что нас ждет в будущем?

# Третья промышленная революция



Уже **в настоящем**, а не в будущем, об этом много говорит Петр Щедровицкий

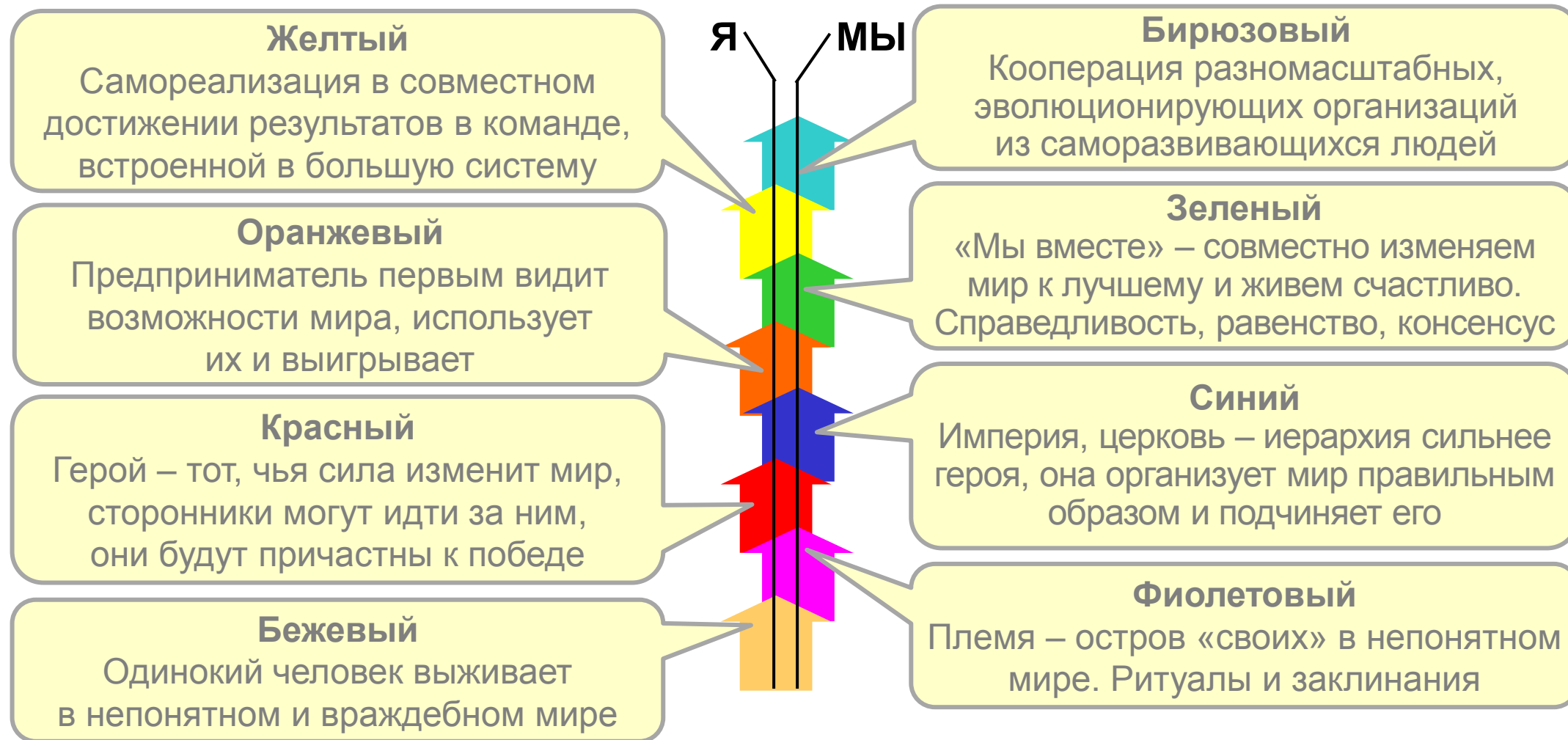


Элвин Тоффлер «Третья волна»:

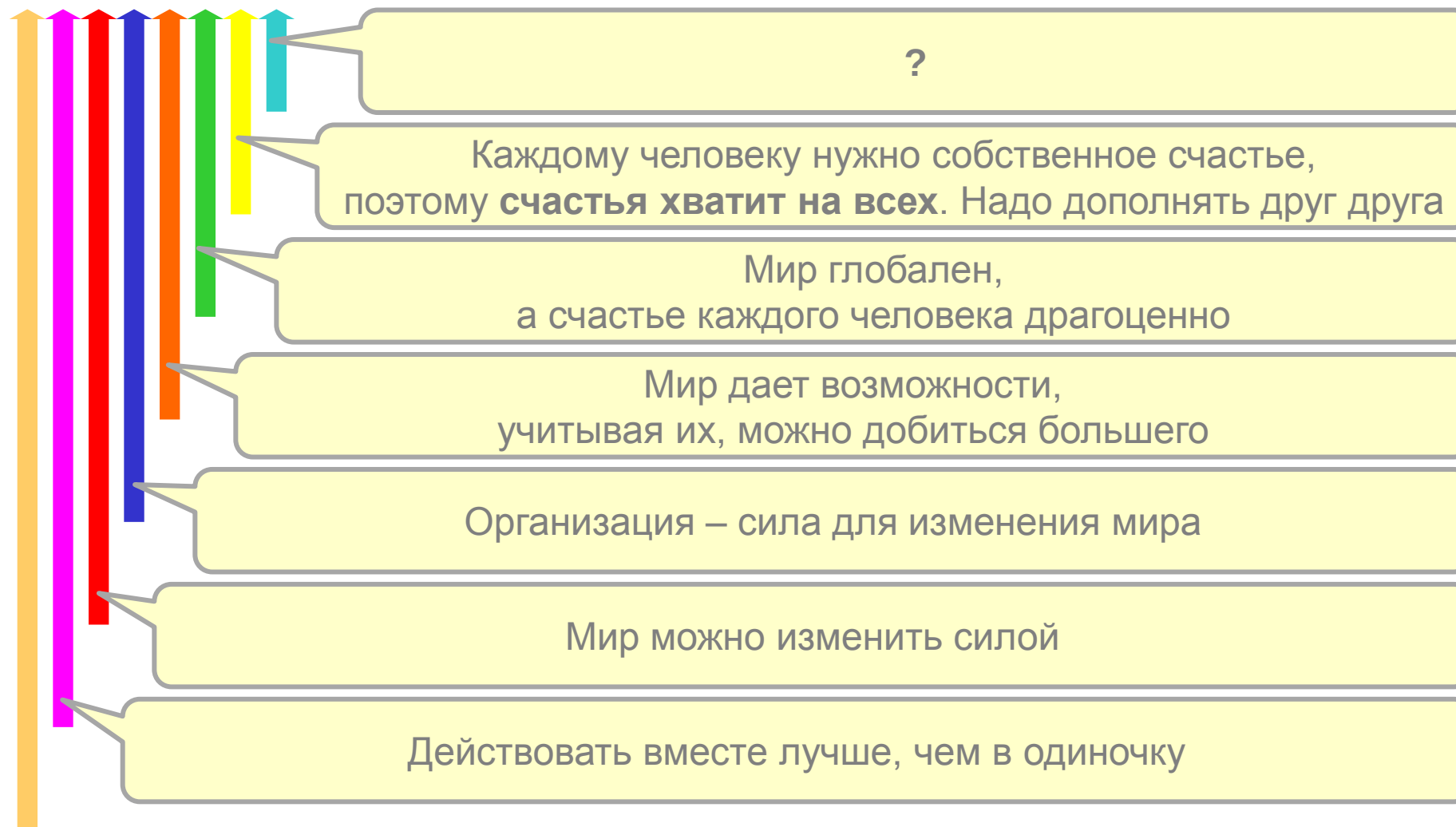
- Приходит общество **третьей волны**, которое положит **конец** существующему **индустриальному обществу**
- Изменится **mindset** – **все существующие понятия будут переосмыслены**, придут **новые ценности**
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества»



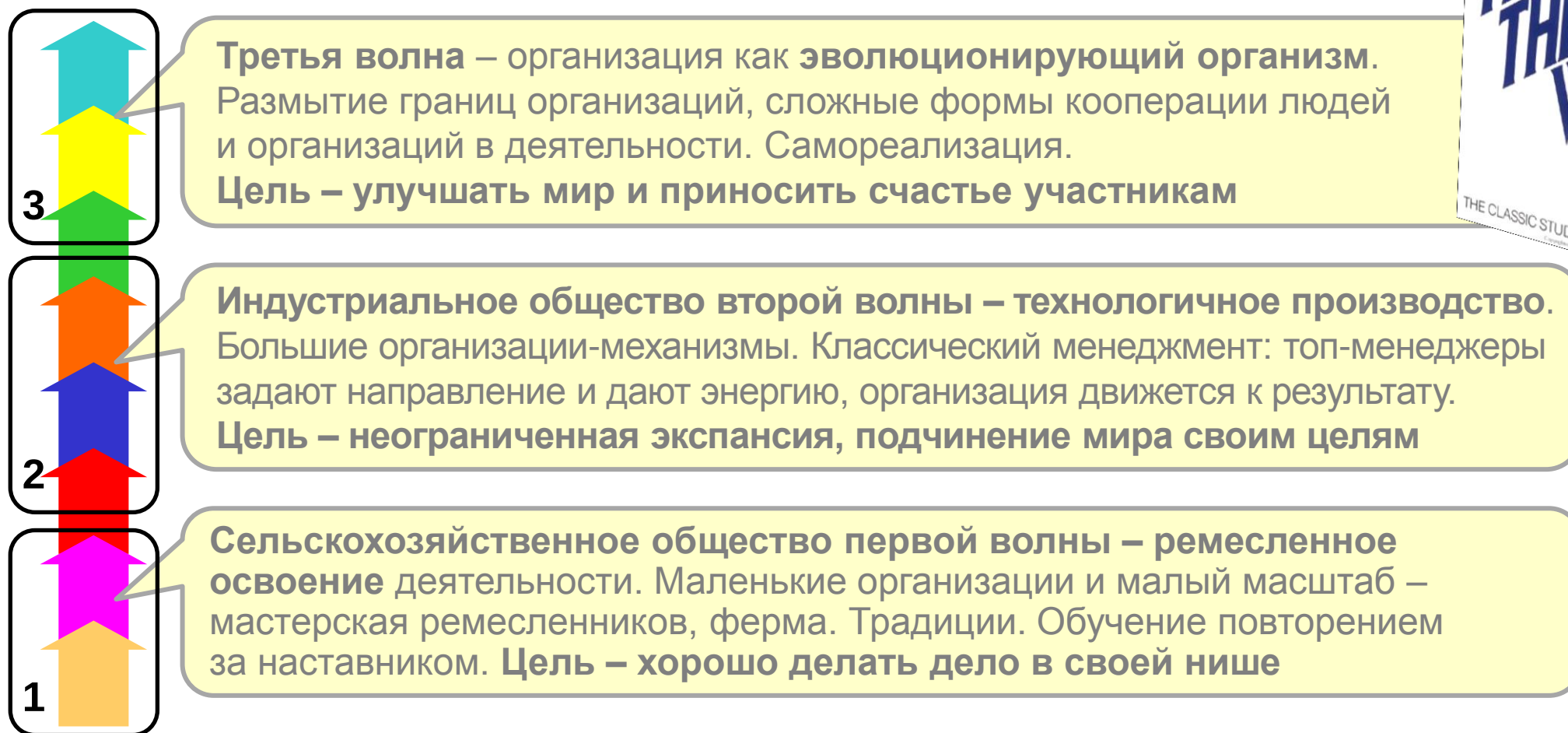
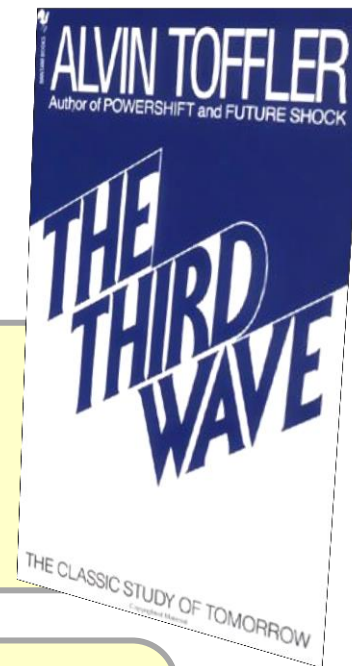
# Спиральная динамика: уровни соответствуют этапам развития общества, закрепленным в культуре



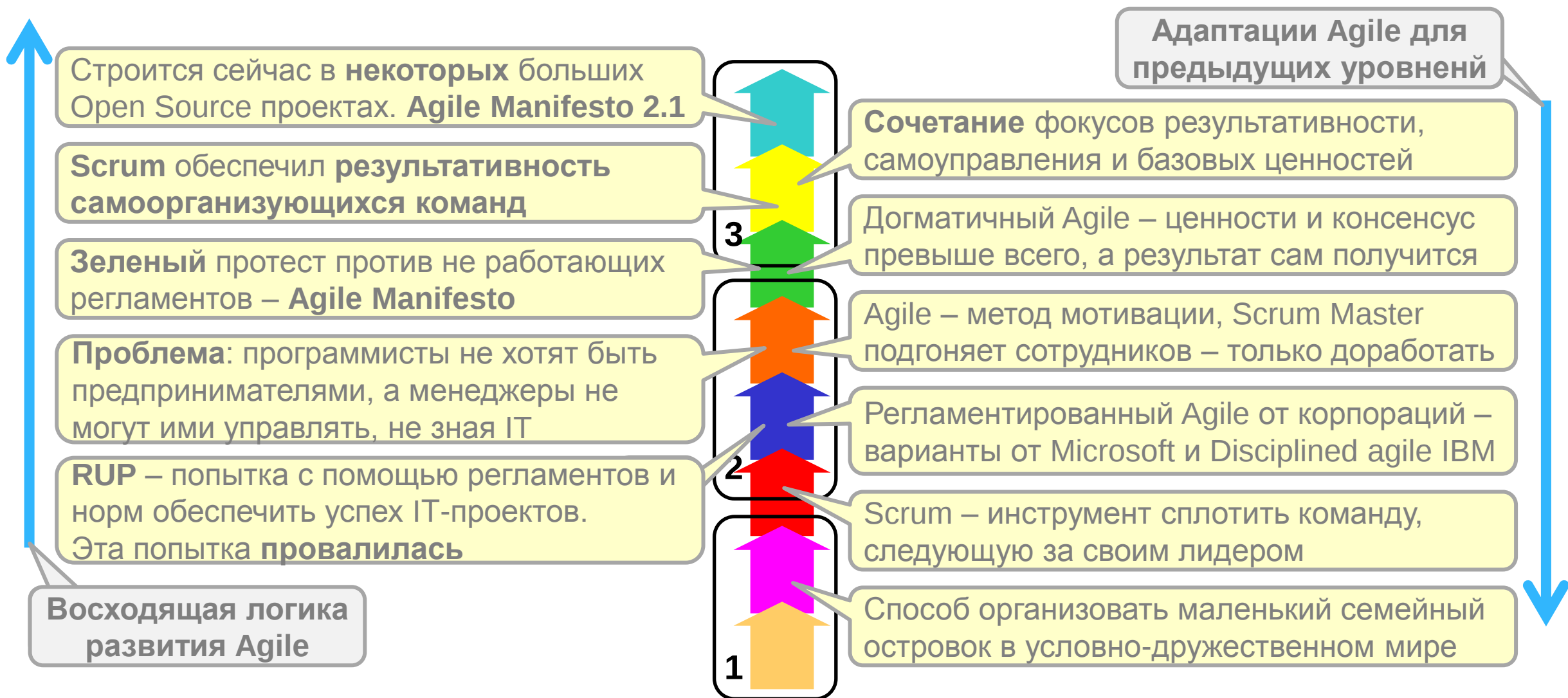
# Новые открытия на каждом уровне



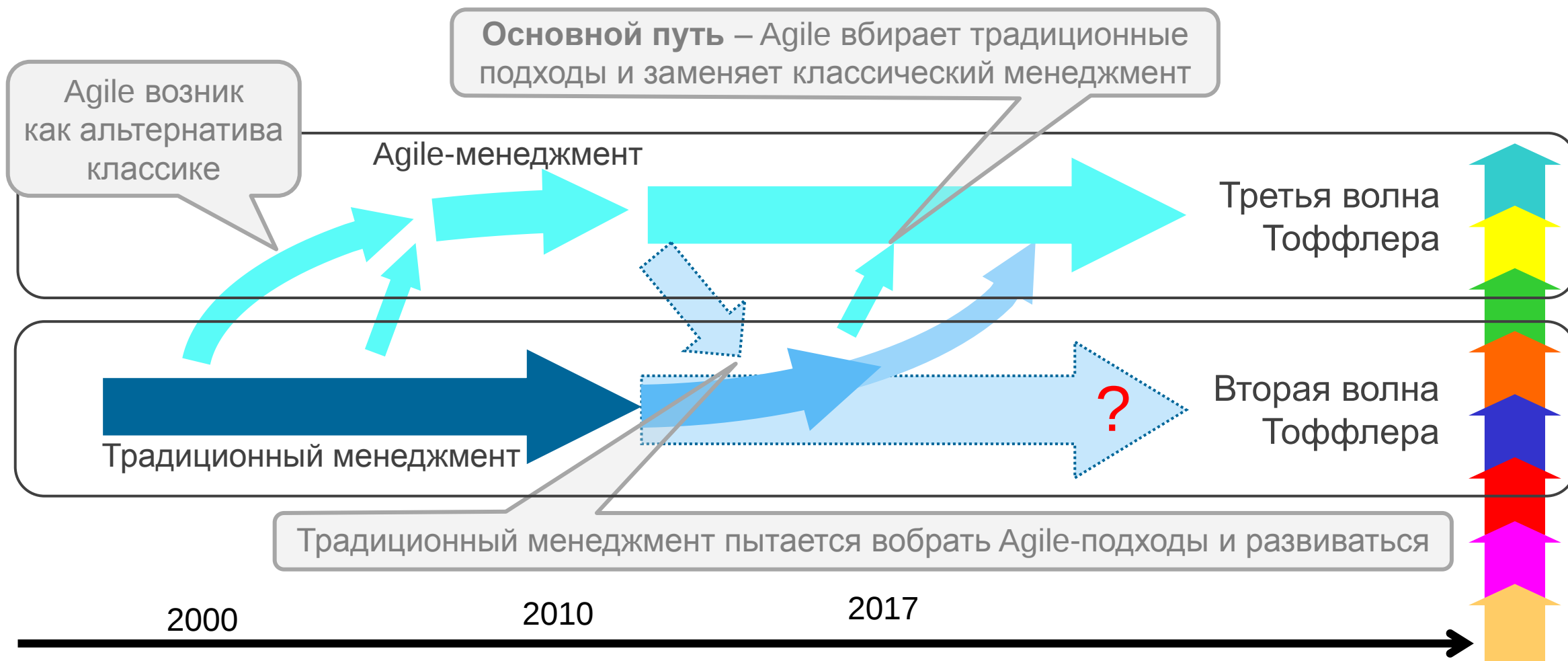
# Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера



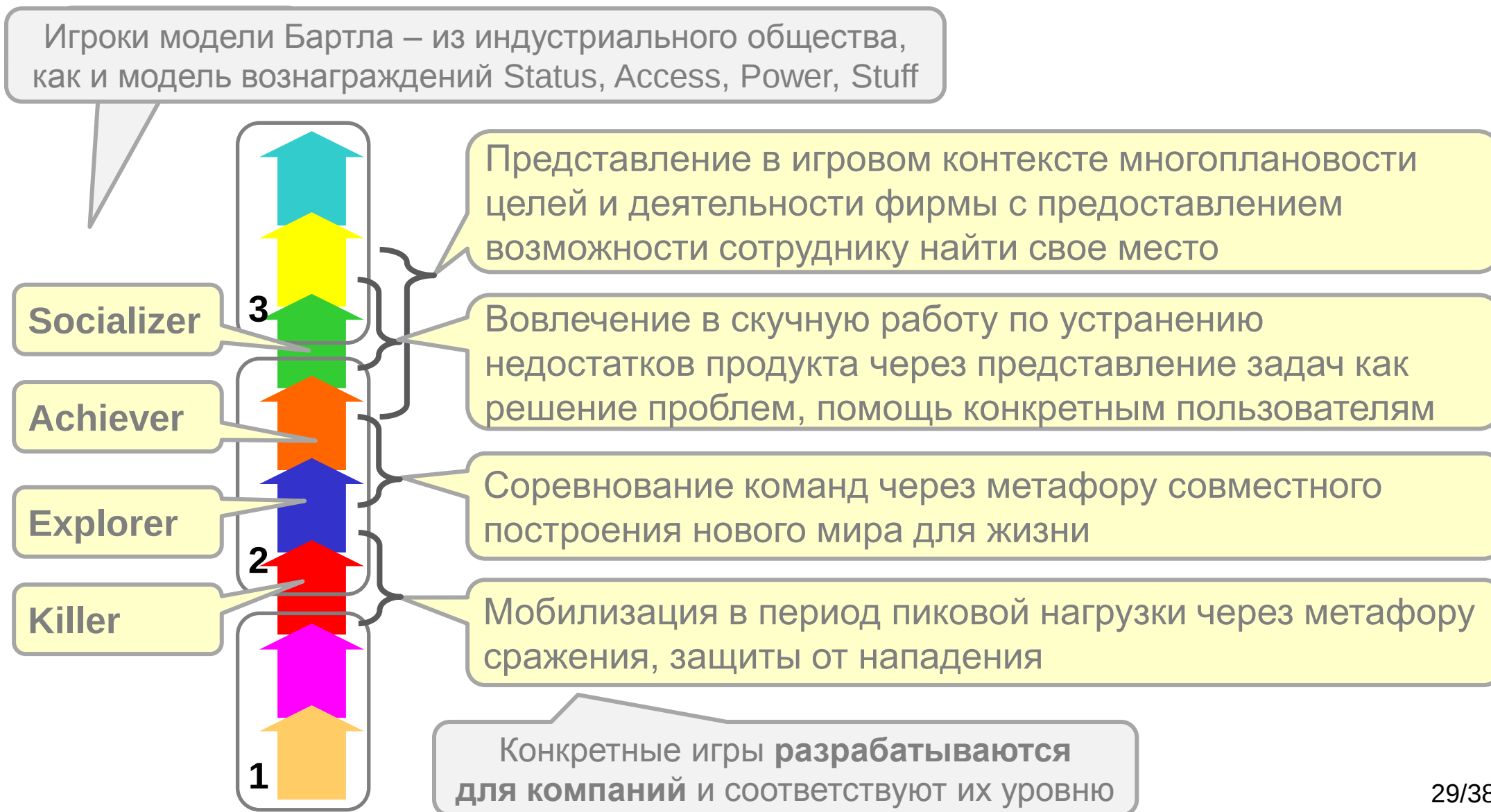
# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



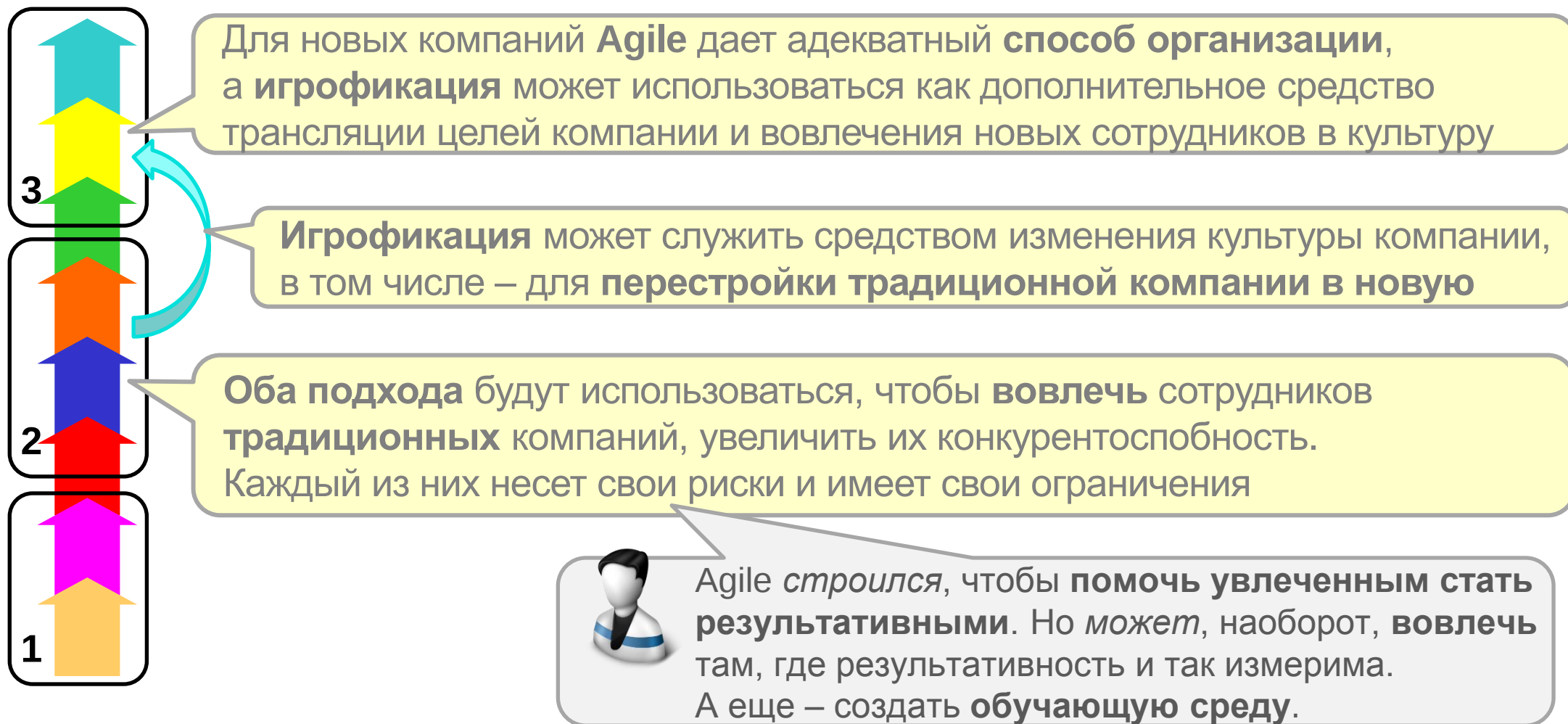
# Agile и традиционный менеджмент



# Игрофикация на модели Спиральной динамики

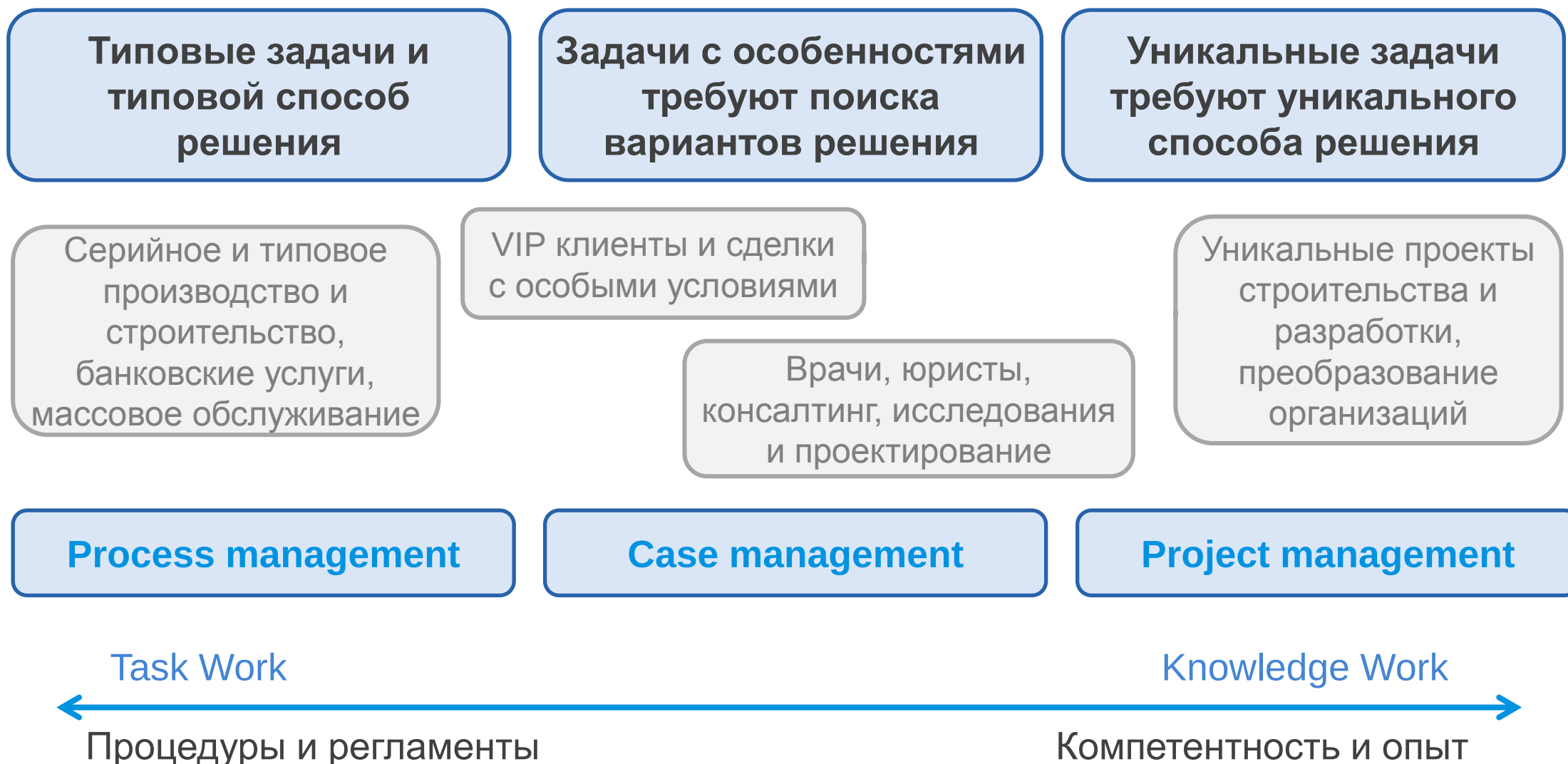


# Agile и игрофикация дополняют друг друга



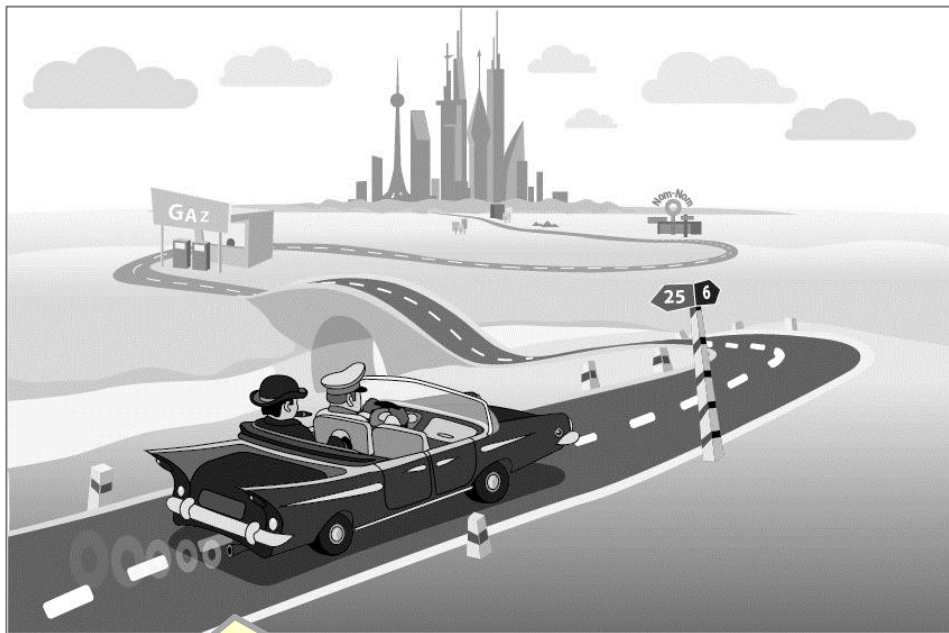
# Как выбрать в настоящем – карты для ориентации

# Различные типы потоков задач



# Task work and knowledge work

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



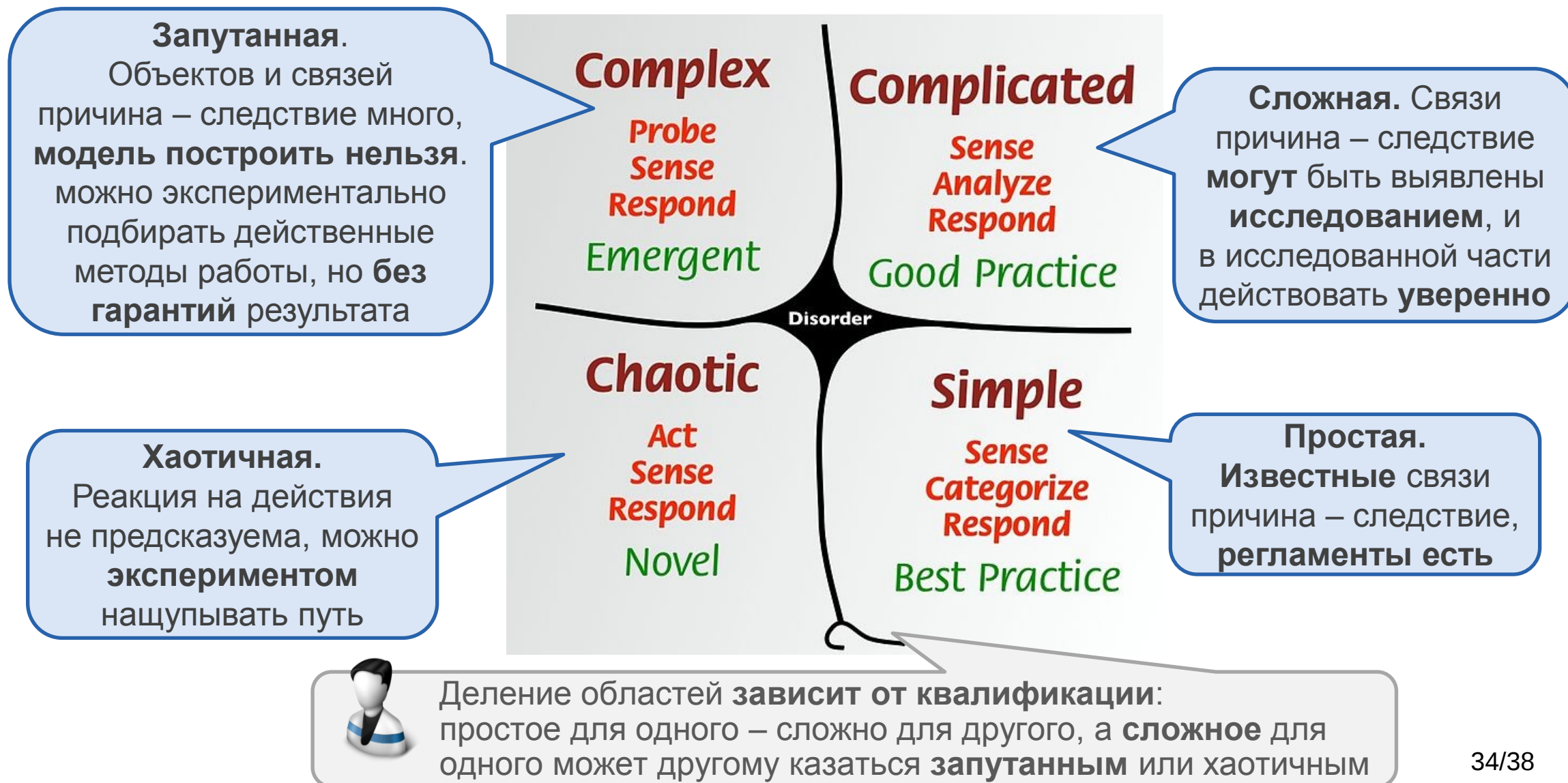
**Agile** и игрофикация интересны для **вовлечения** сотрудников. Выбор зависит от **культуры топов**

**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



# Agile или игрофикация?

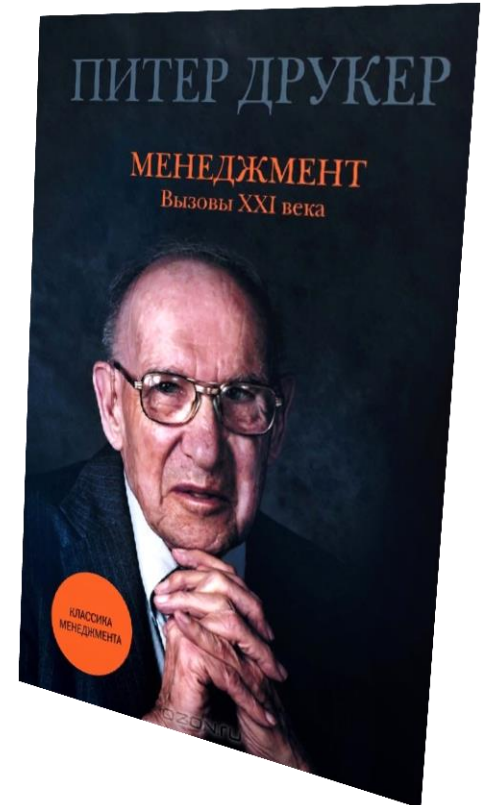
- **Есть регламенты и их хорошие исполнители – ничего не надо**
- **Регламенты есть, но они не работают**
  - Нет аккуратных исполнителей – **игрофикация** для исполнения регламентов
  - Нет компетентных исполнителей – **Agile** для **обучения в работе**
  - А могут ли вообще **работать** эти регламенты?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

# Питер Друкер: от task work to knowledge work

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

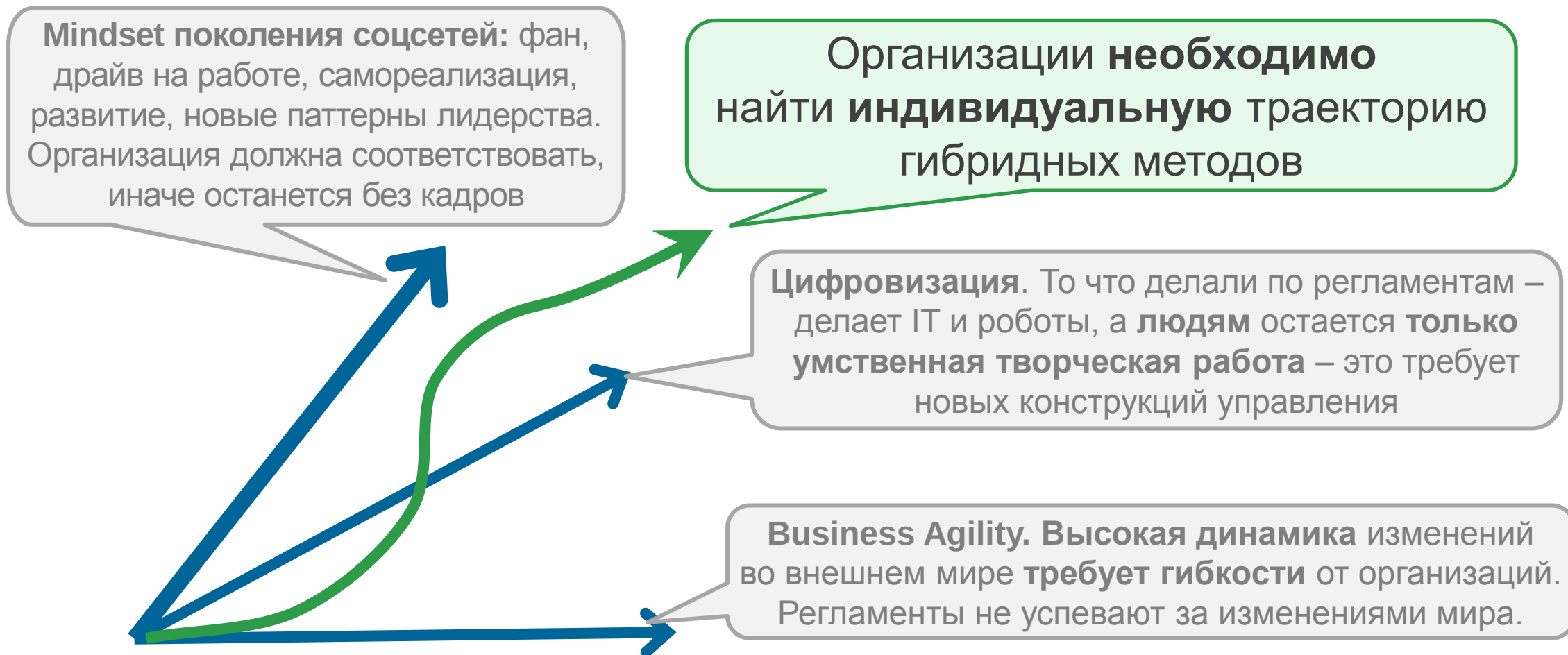
- Регламенты и процедуры больше не работают
- **От всех** сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – **дефицит** кадров
- **Возможность самореализации сотрудников** – ключевой фактор выбора места работы
- **Мотивация деньгами не работает**

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



Будущее пришло:  
в декабре неожиданно выпал снег 😊

# Новые вызовы обесценивают регламенты



Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

## 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**, холакратии, Спиральной динамике – всему, что сейчас приходит в менеджмент и меняет его



Максим Цепков  
<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#) и [Спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).