

# Agile и компании разной культуры – что ожидать в результате?



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Конференция **В поисках капитана Ганта** –  
практические инструменты развития бизнеса  
Санкт-Петербург 01 марта 2019

# Промышленная революция продолжается

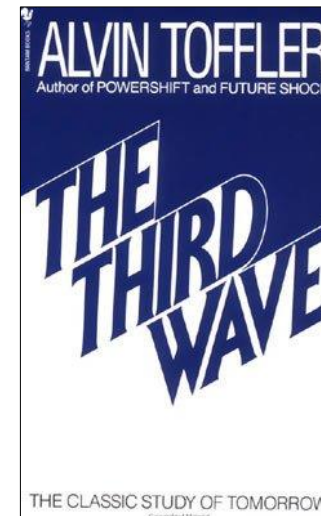


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



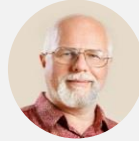
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- 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

# 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

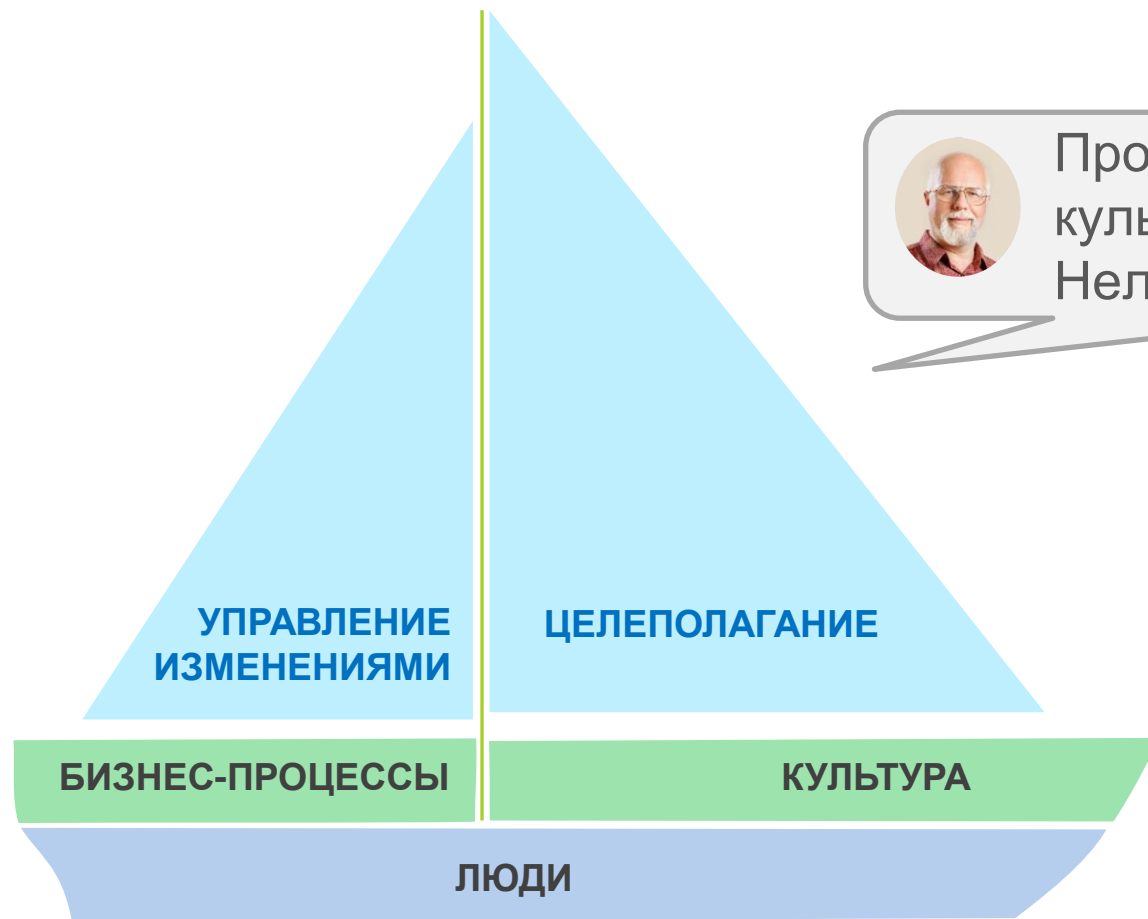
Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

**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*

# Культура и процессы – две стороны компании

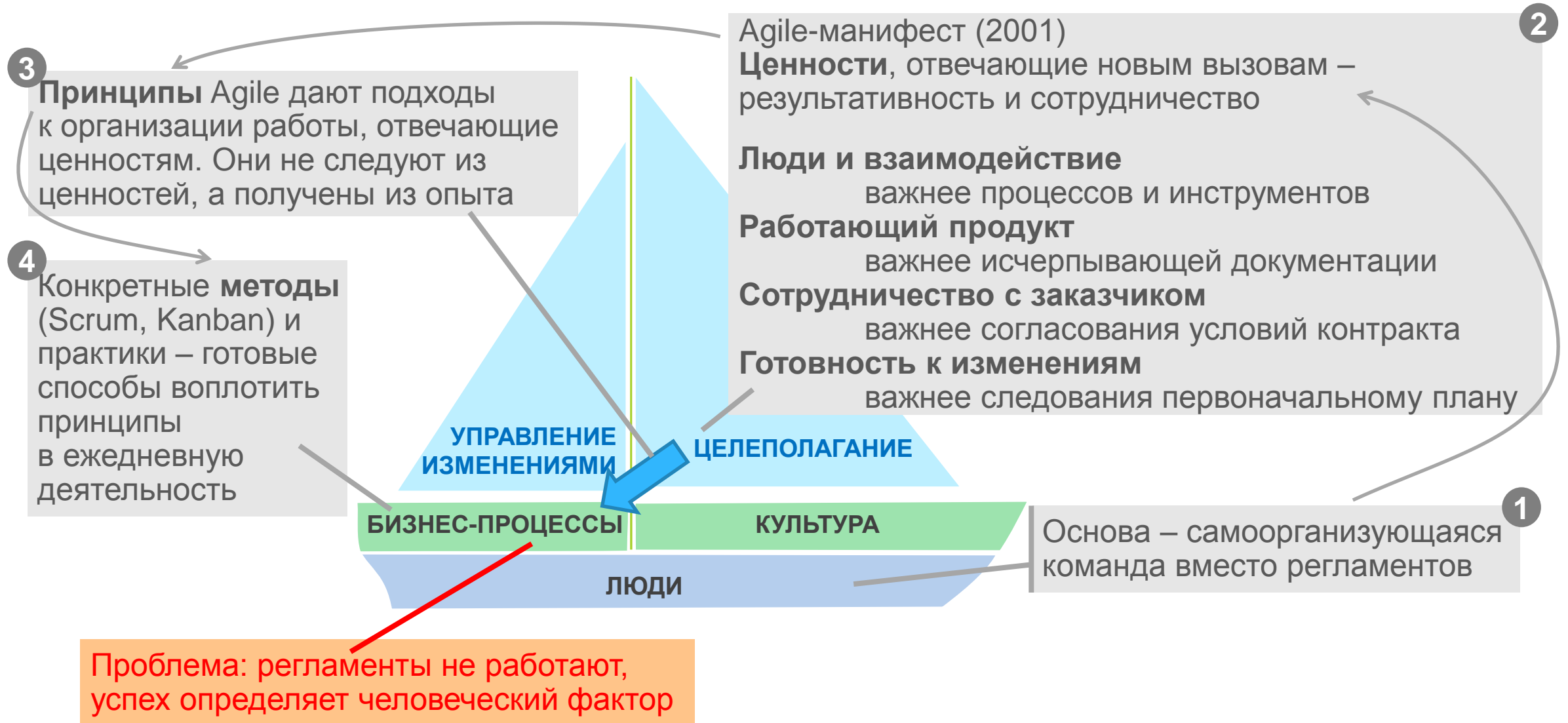


Процессы должны соответствовать культуре и ценностям компании.  
Нельзя изменять только процессы.

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

# Agile – ответ IT-отрасли на новые вызовы

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы

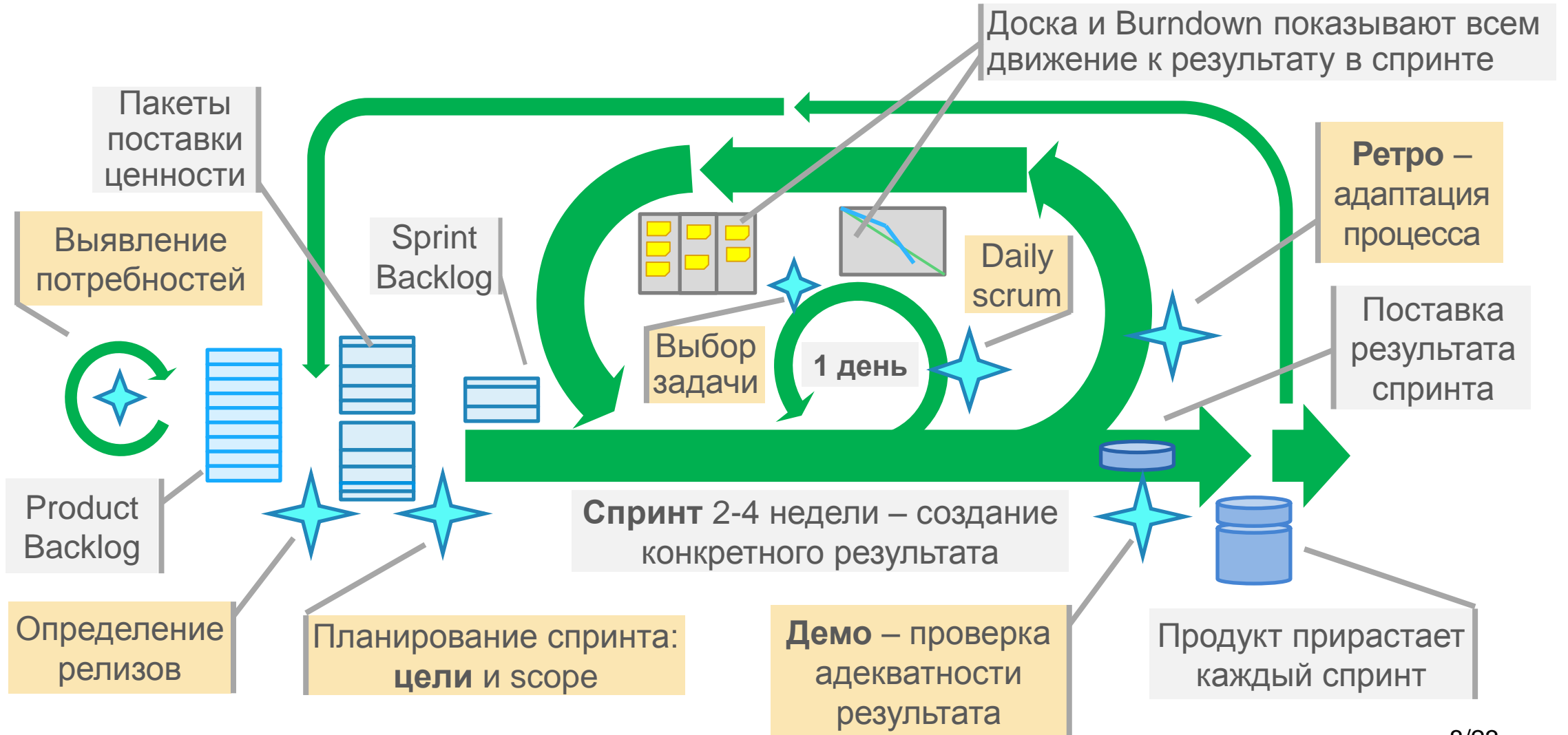


# Замена менеджеров в Scrum



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

# Полная схема Scrum

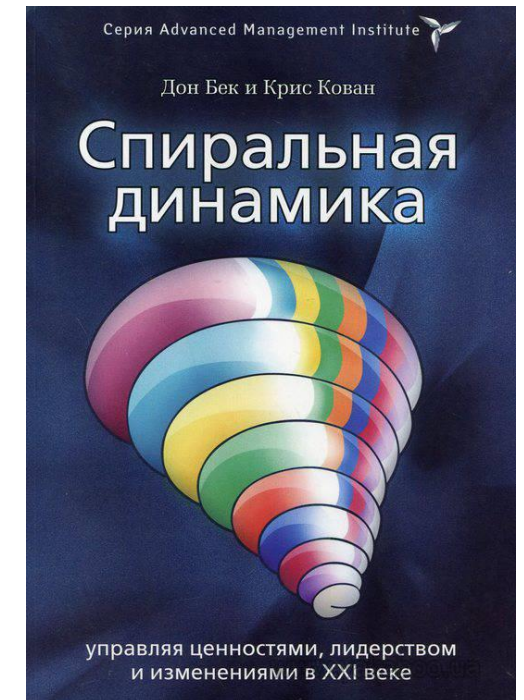




# Спиральная динамика – модель для работы с культурой



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

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

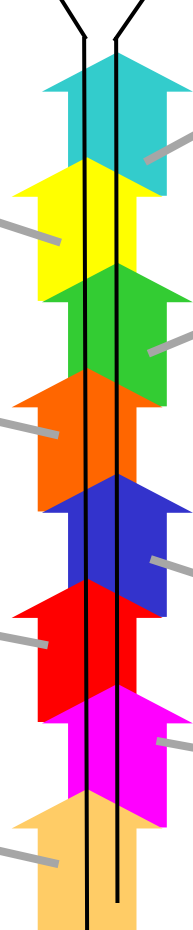
**Бежевый.** Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

**Бирюзовый.** Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

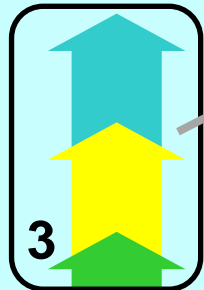
**Зеленый.** «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

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

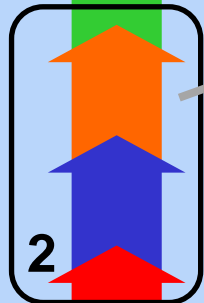
**Фиолетовый.** Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания



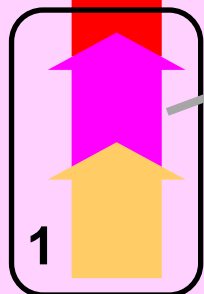
# Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



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

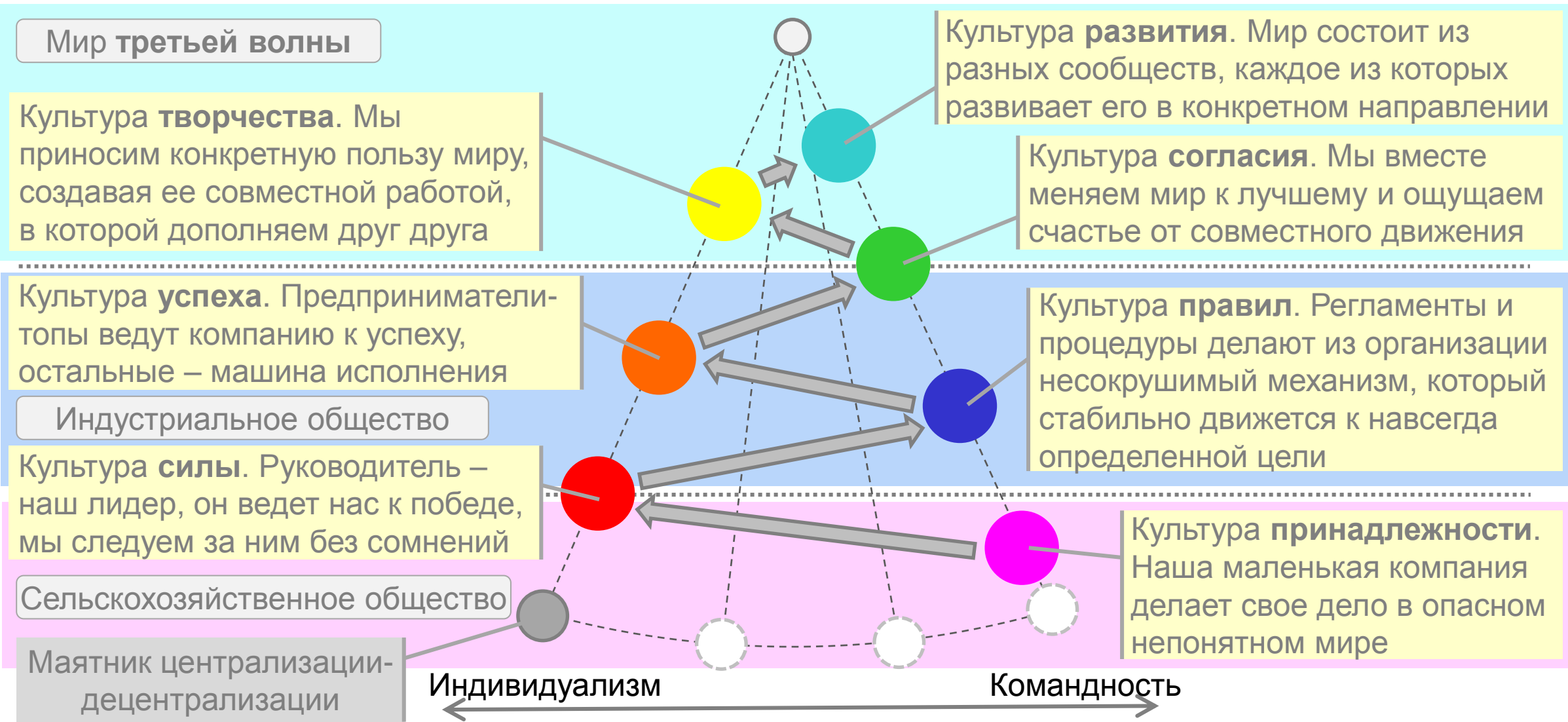


Индустриальное общество второй волны – технологичное производство. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.  
**Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**



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

# Культура организаций разного уровня



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

# 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

Адаптации Agile для предыдущих уровней

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

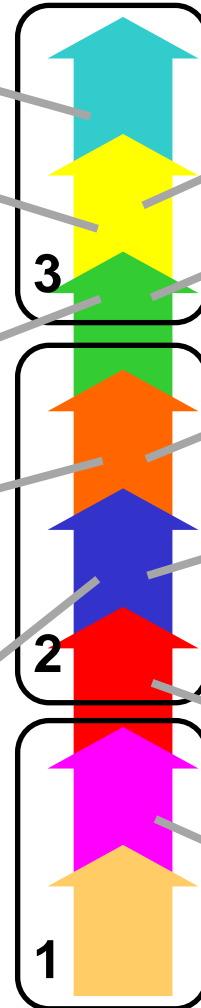
**Scrum** обеспечил результативность самоорганизующихся команд

**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



**Сочетание** фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

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

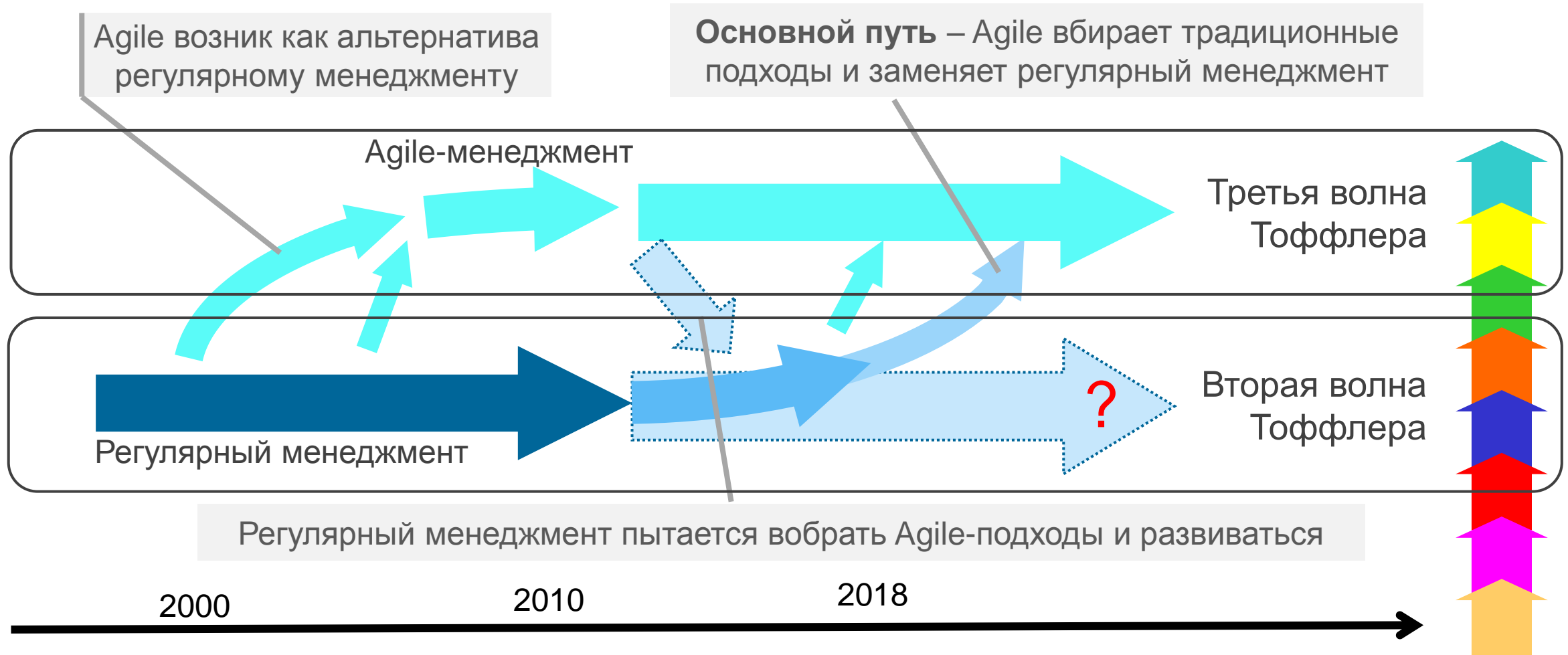
Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

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



# 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



# Какие ответы нужны вашей компании?

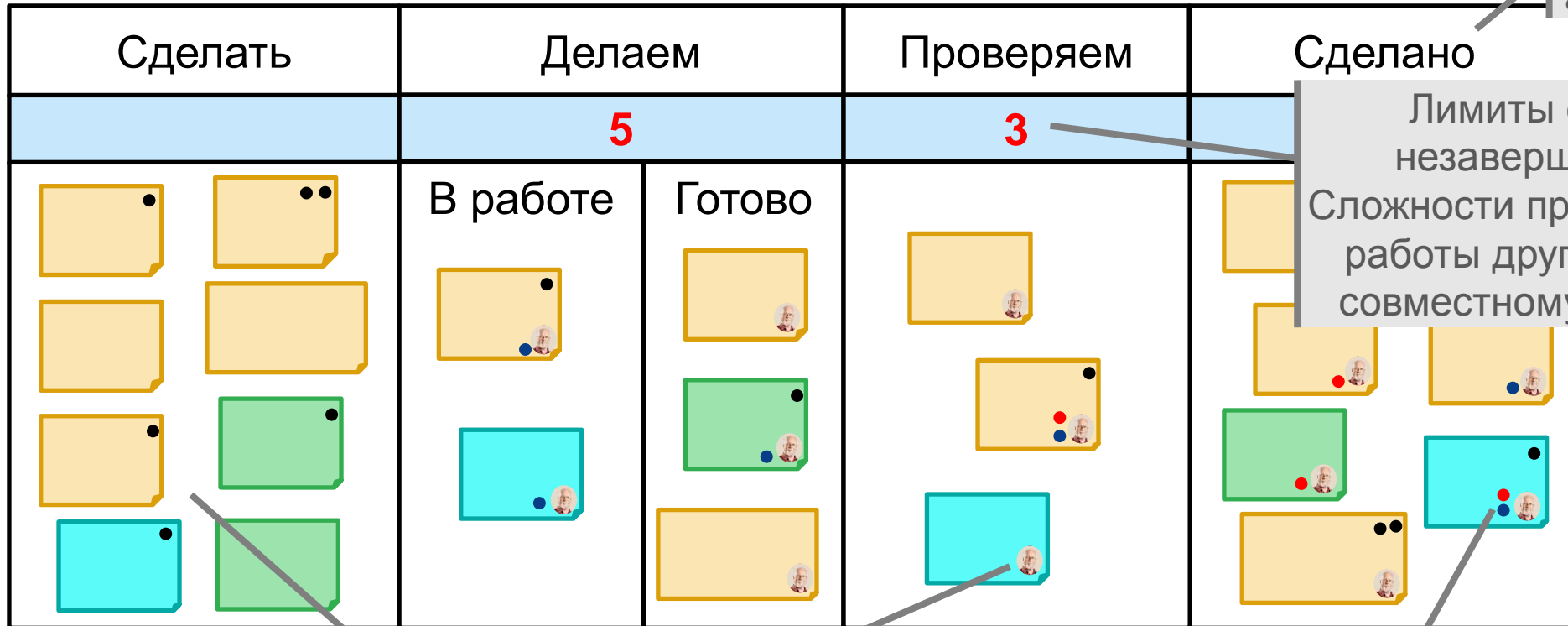
Культура	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
<b>Силы</b> 	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
<b>Правил</b> 	Изменение регламентов, определение в них зон инициативы	Эффективные регламенты на основе научно обоснованных методов	Соучастие в великом деле, миссии организации
<b>Успеха</b> 	Инициатива топов, менеджеров и продающих подразделений	Лучшие практики, инициатива и мотивация менеджеров, KPI	Различные системы мотивации
<b>Согласия</b> 	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
<b>Творчества</b> 	Постоянная сверка и сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Контроль и метрики потока ценности и регулярная ее поставка	Самореализация в работе на общие цели организации, свобода действий

# 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



# Канбан-доска департамента в Банка России



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

# 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...

# 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](#), [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 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

# Вопросы? Кейсы? 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](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

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