

# Будущее уже наступило: от Agile к бирюзовым организациям



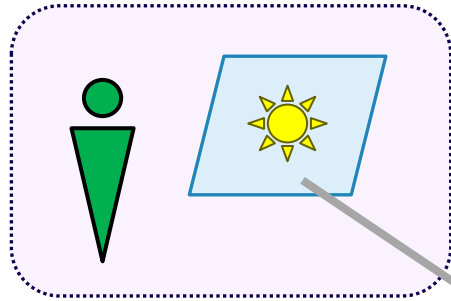
Максим Цепков

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

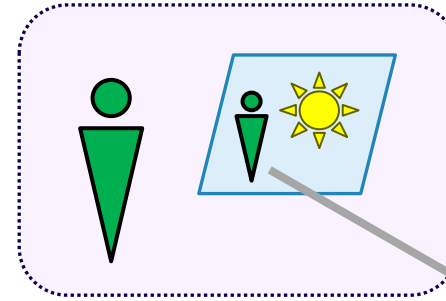
<http://mtsepkov.org>

Академический день премии **Серебряный Лучник**  
Москва 14 февраля 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

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

# Третья промышленная революция

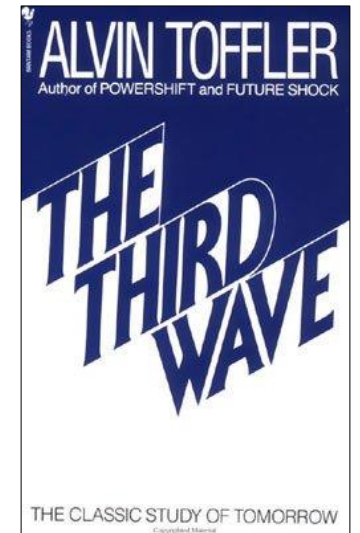


**Петр Щедровицкий:** Сейчас идет сборка технологического пакета третьей промышленной революции



**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



# 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 ☺

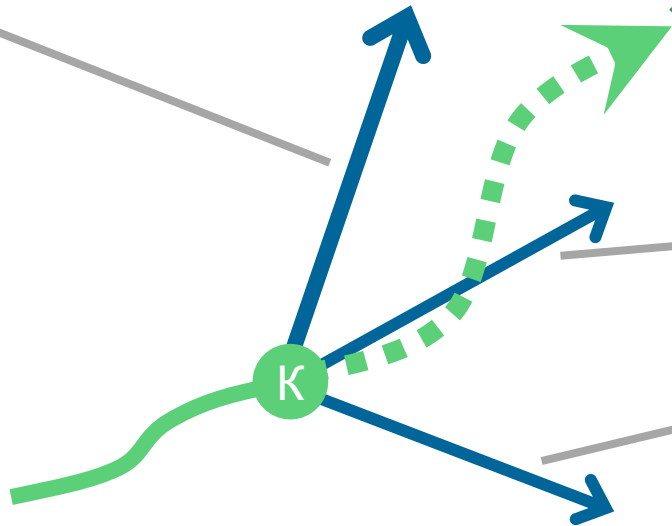
# Новые вызовы обесценивают регламенты

**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 ИТ 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

# Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира

Непригодность регламентов обычного менеджмента осознана в 1980-е и обоснована **Томом ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987).  
Потом был эксперимент с RUP – не получилось.

# 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**

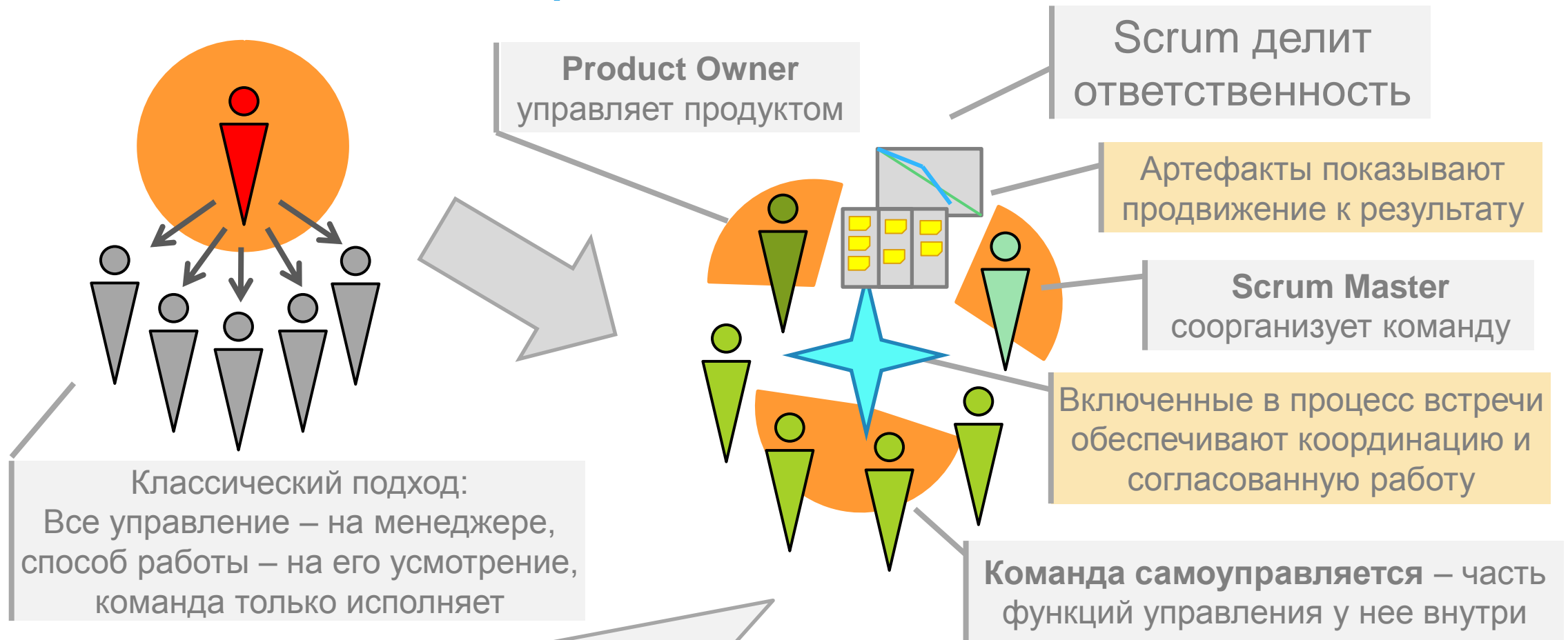
важнее согласования условий контракта

## **Готовность к изменениям**

важнее следования первоначальному плану

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

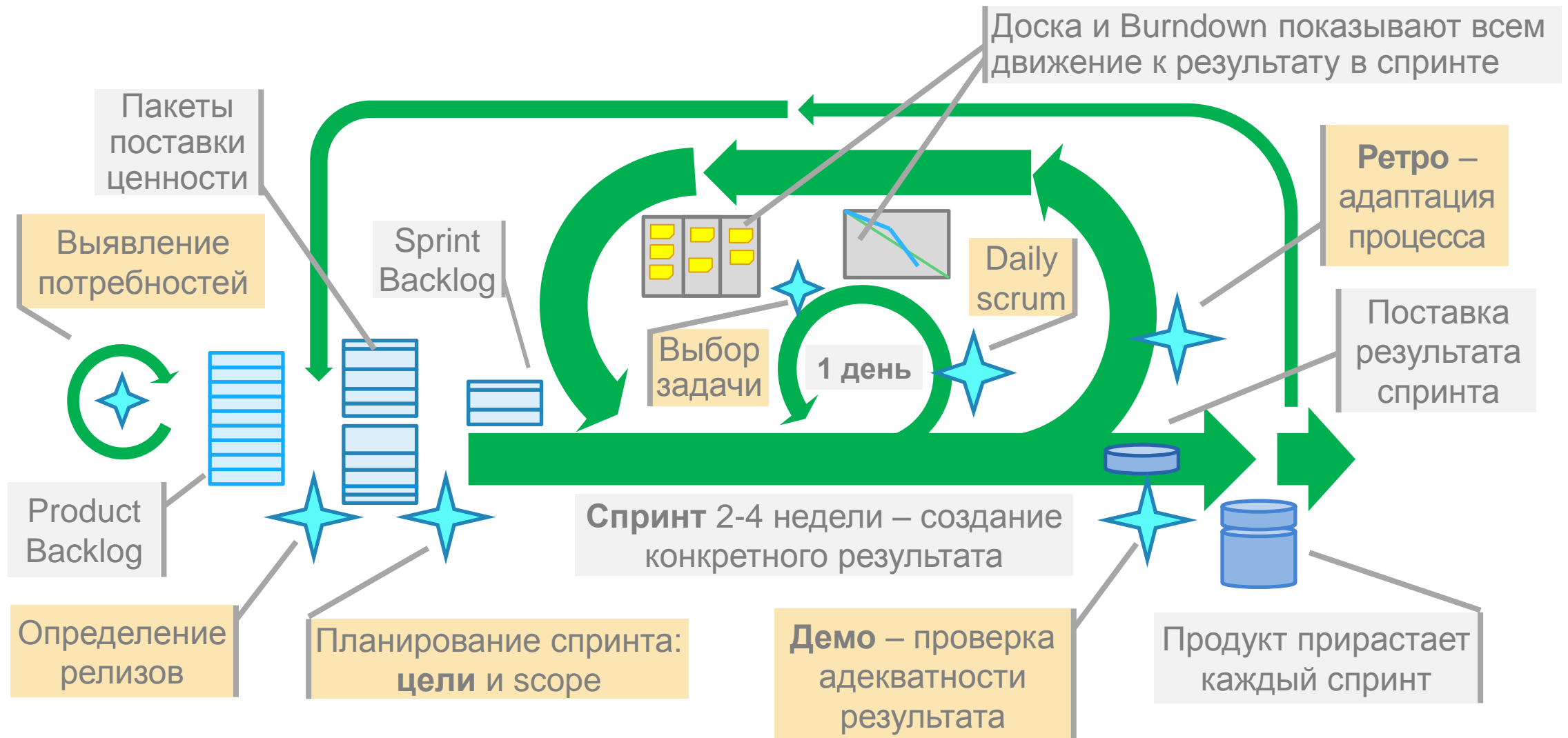
# Замена менеджеров в Scrum



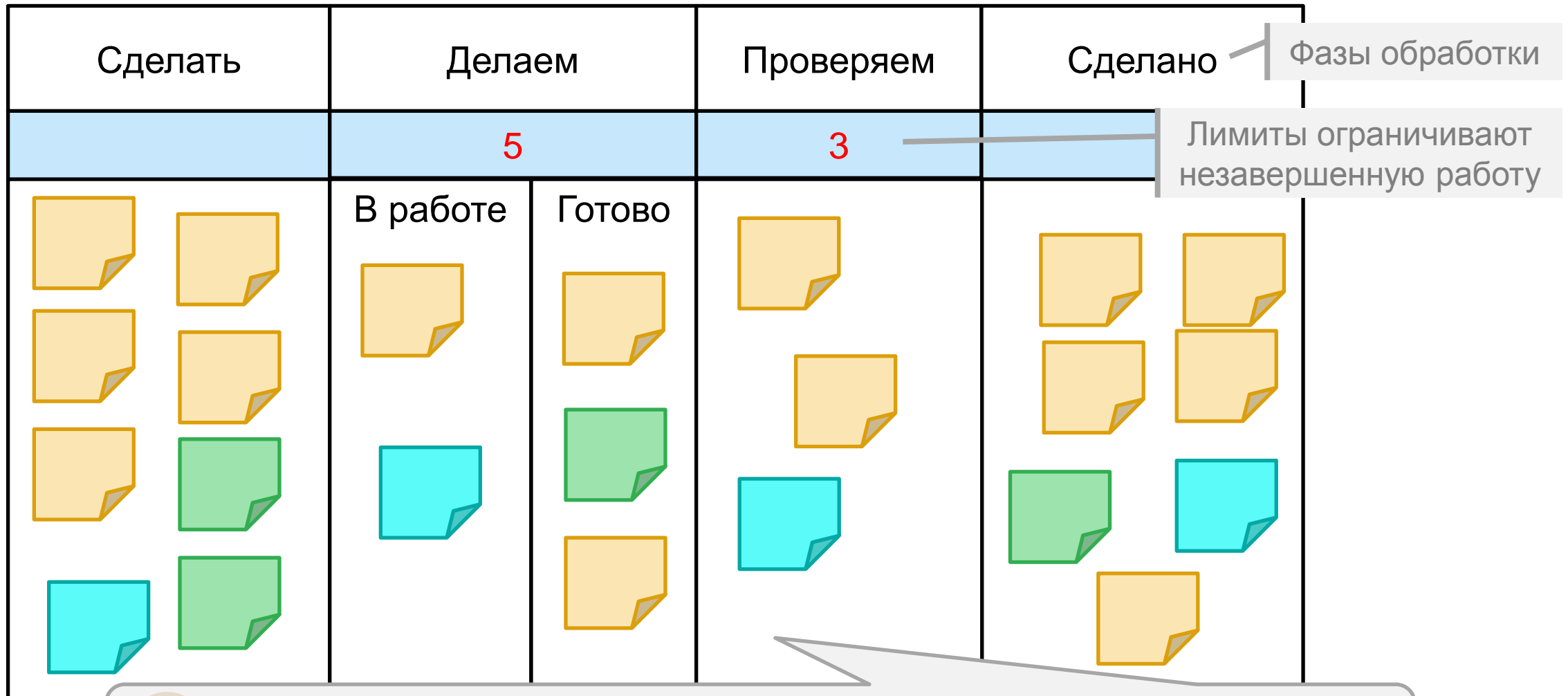
Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.  
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения



# Scrum – спринты и стратегия



# 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 Chain** 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

# 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](#)

# Настройка Agile для креативных команд

| Где нужен креатив  | Настройка Agile  |
|--|--|
| <b>Знаем, что</b> требуется,<br><b>но не знаем – как</b> сделать       | <b>Scrum</b> , реализация вариантов, <b>демо</b> заказчикам и потребителям, доработка по обратной связи. |
| <b>Не знаем, что</b> требуется,<br><b>но можем проверить</b> гипотезы  | <b>Kanban</b> , варианты решений проверяем на потребителе, успешные – развиваем, готовы к неудачам       |
| <b>Не знаем, что</b> требуется и<br><b>не можем проверить</b> гипотезы | Сценарное планирование, план-Б для рисков, частичные оценки прототипов.                                  |

# 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**

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

# 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



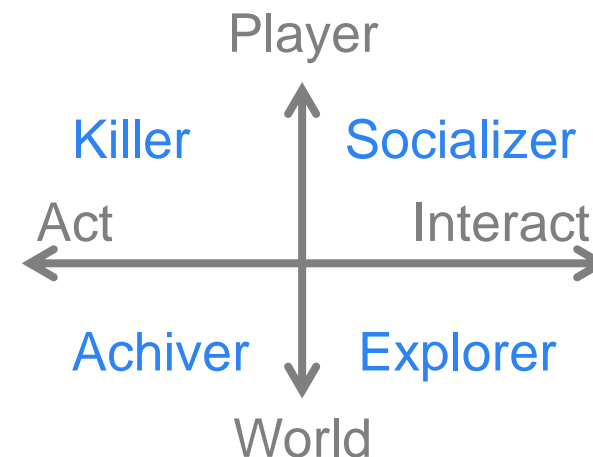
Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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](#)



# Игрофикация – новые технологии для старых проблем

- Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- Создаем **метафору игры**, в которой отражаются действия на работе
- Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты
- Для вовлечения применяется **модель Бартла**, как и при разработке компьютерных игр
- Сотрудник должен войти в игру **сам**, иначе эффект не будет достигнут
- Игру создают профессионалы, но **руководство должно** транслировать цели и задачи компании в метафору игры
- Игра – это **сложная коммуникация** руководства с сотрудниками



Готово ли руководство жить в метафоре игры?

# 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

**Профит:** работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

# Ценности поколения соцсетей

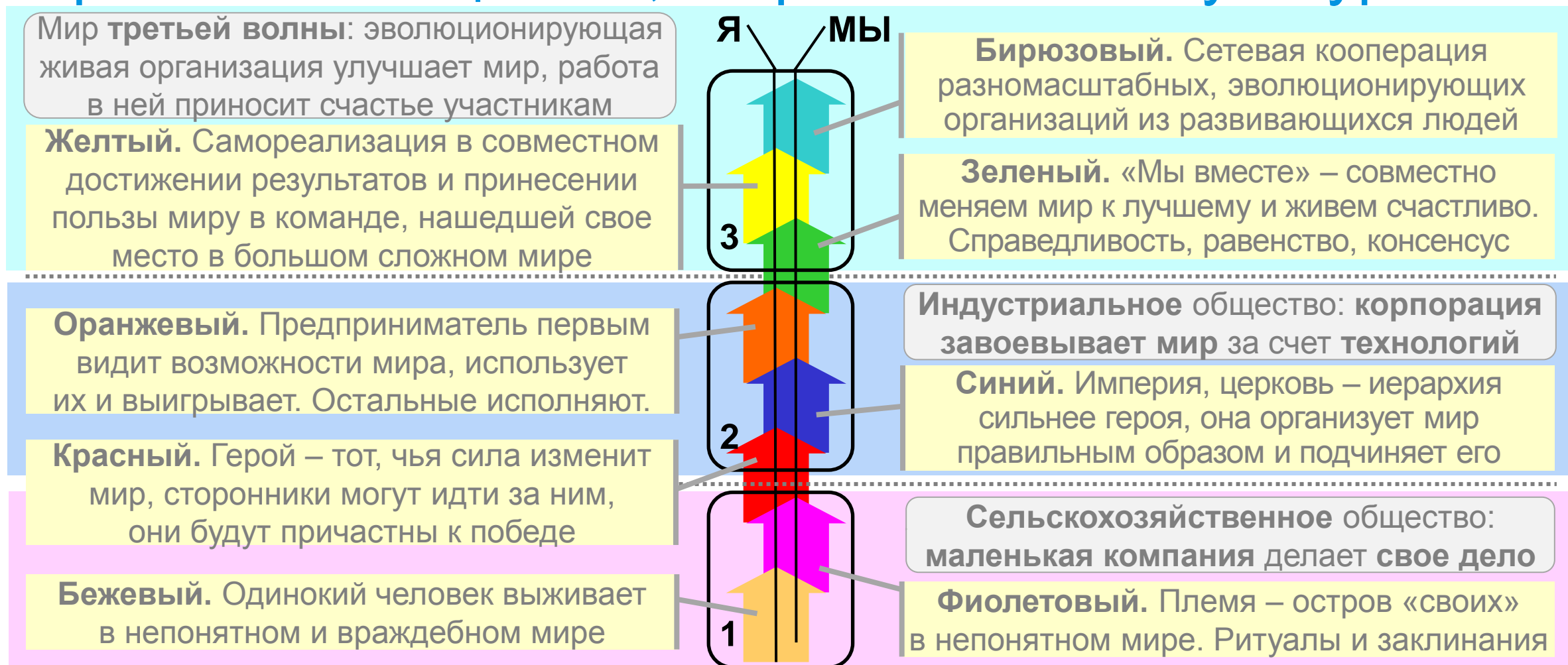
Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменяют ее**

- 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

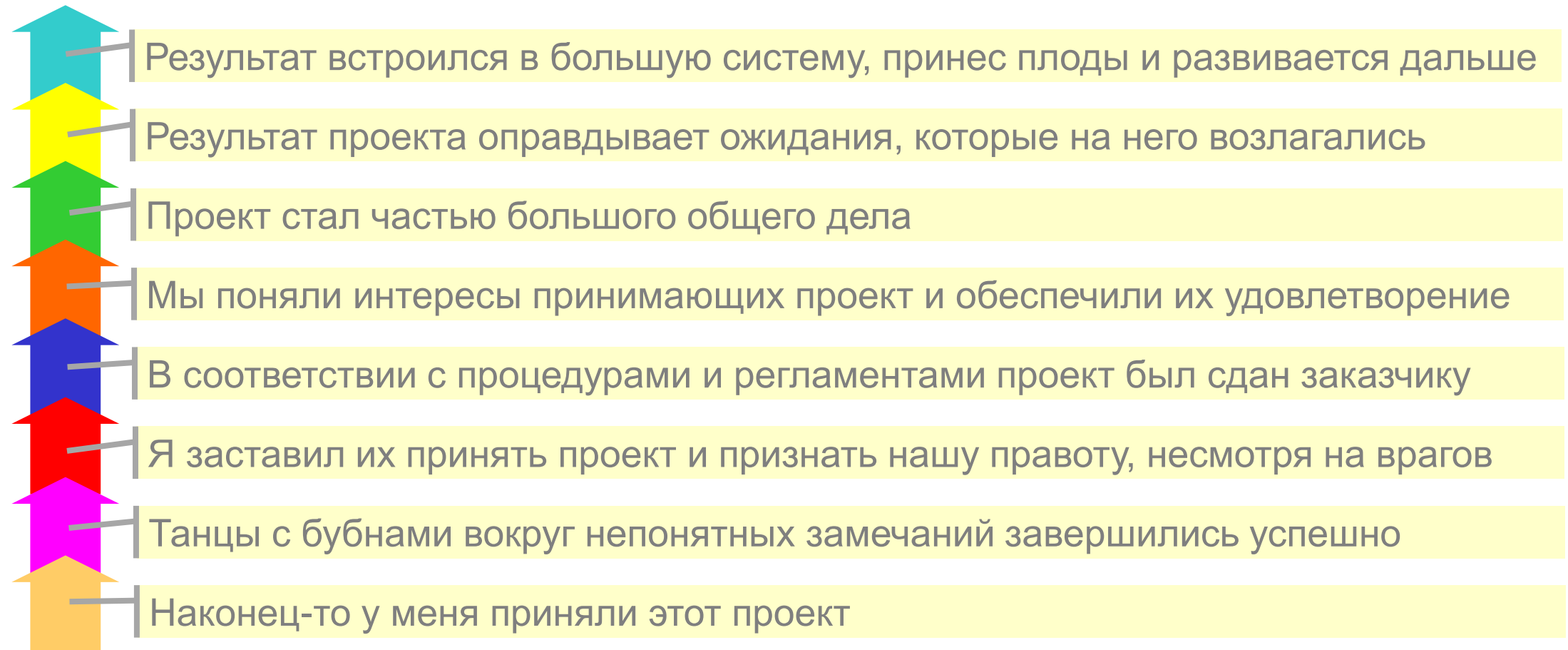


Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

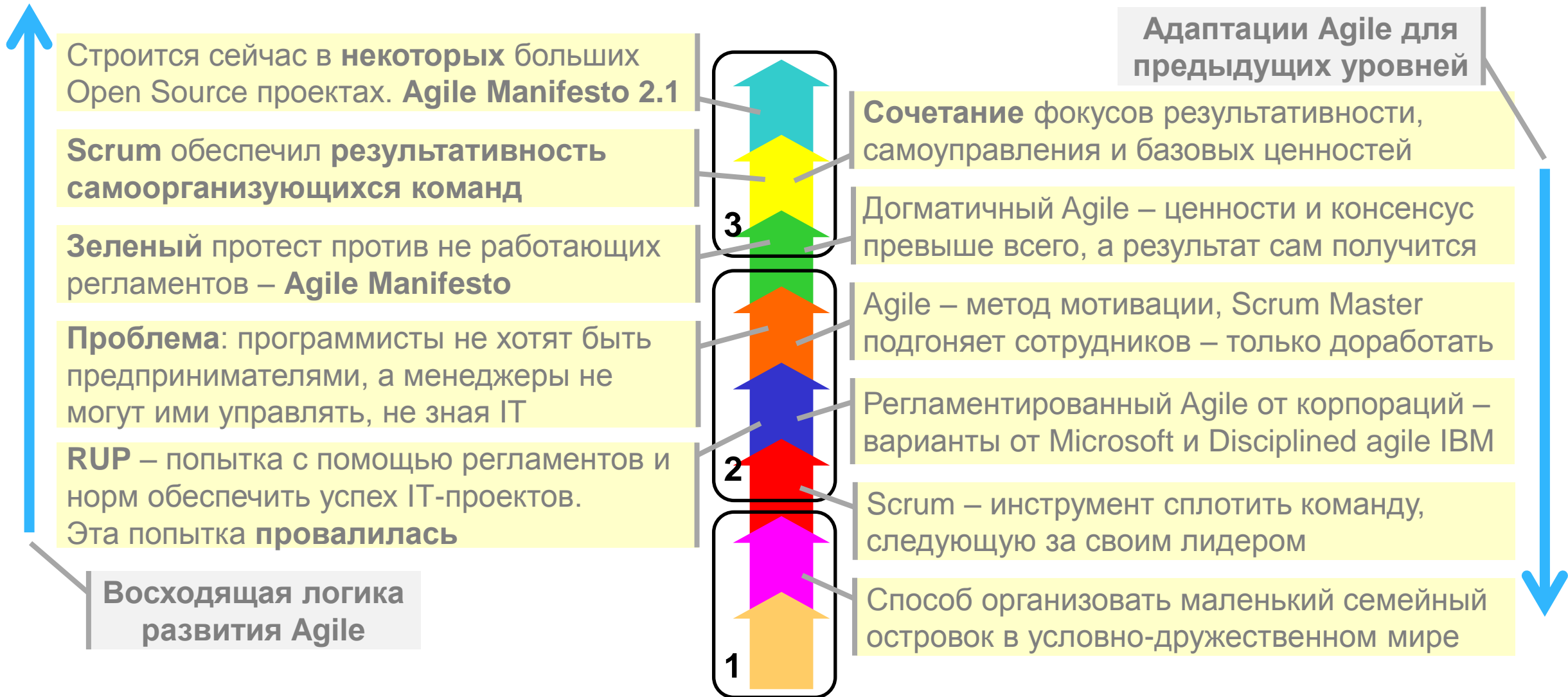
# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



# Успешно завершить проект



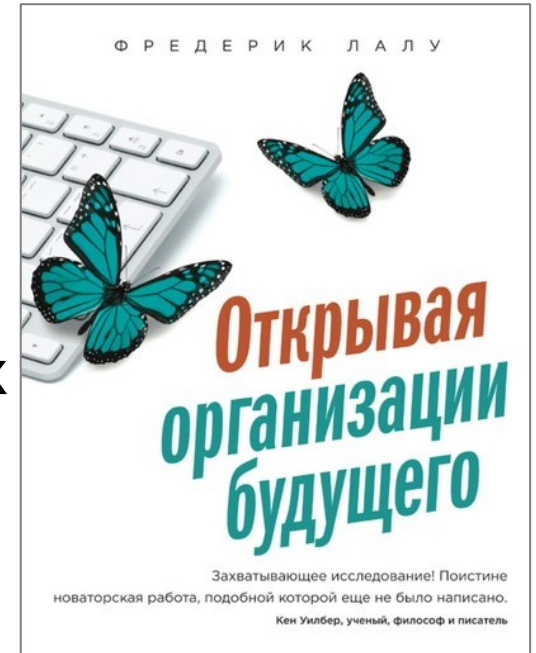
# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# Исследования Фредерика Лалу

Найти и исследовать «новые организации», основанные на **сотрудничестве и самоуправлении** о которых говорят футурологи с 1980-х

- Чтобы выделить новое, построил **модель** развития организаций на основе Спиральной динамики и других
- 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



Одна из них – Берлинская Евангелическая школа – старшая общеобразовательная школа (7-12 классы)

# Конструкция новых организаций

- В организацию объединяются люди для движения к **общей цели**
- Каждый **сам интерпретирует цель** и действует из своего понимания
- **Объединена** ответственность за принятие решения и его исполнение
- Единого **центра распределения полномочий не существует**
- 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



# 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

# 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](mailto: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.