

Будущее уже наступило: от Agile к бирюзовым организациям



Максим Цепков

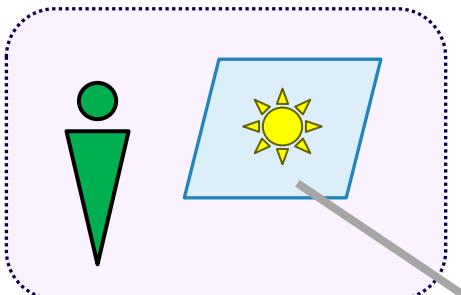
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

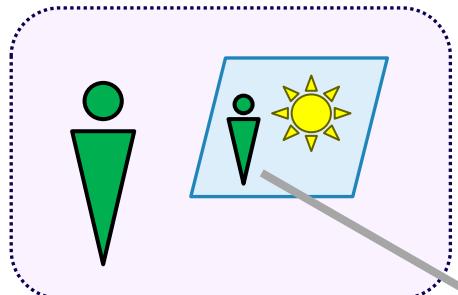
Академический день премии Серебряный Лучник
Москва 14 февраля 2018



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

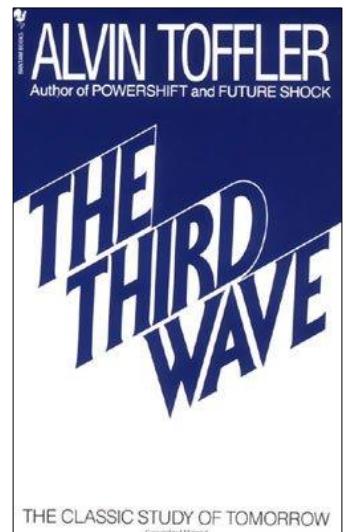


Петр Щедровицкий: Сейчас идет сборка технологического пакета третьей промышленной революции



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

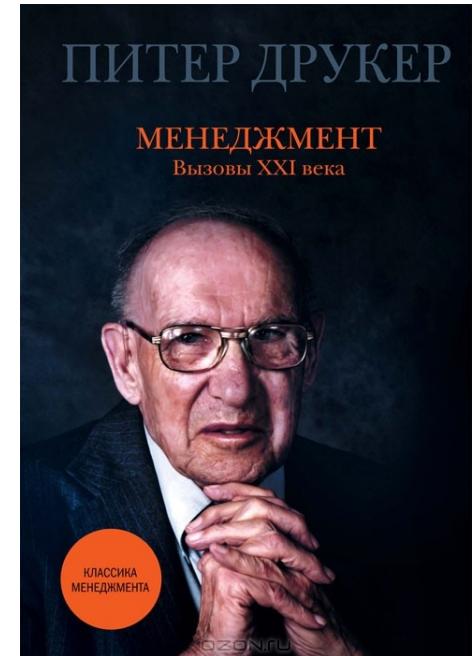


Питер Друкер: от task work to knowledge work

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 требуется решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает



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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег 😊

Новые вызовы обесценивают регламенты

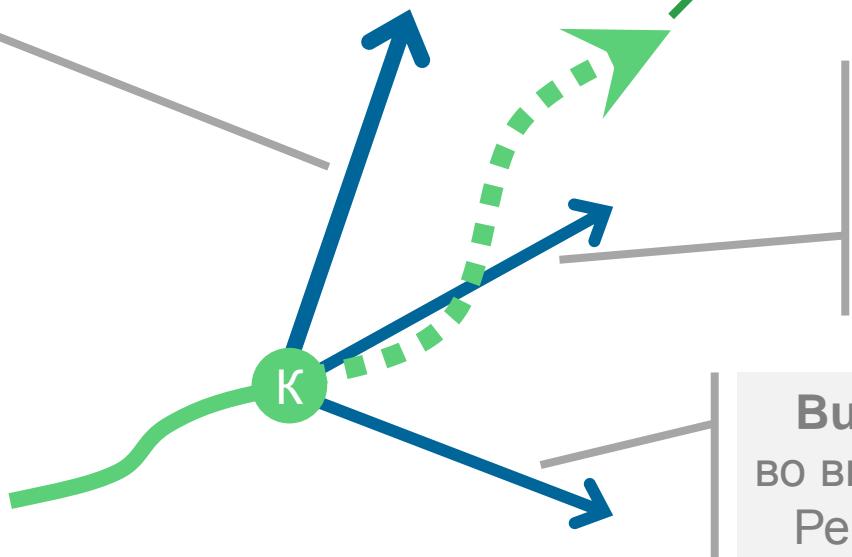
Mindset поколения соцсетей: фан, драйв на работе, самореализация, развитие, новые паттерны лидерства. Организация должна соответствовать, иначе останется без кадров

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

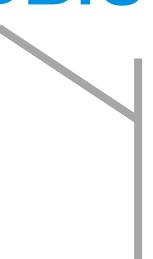
Цифровизация. То что делали по регламентам – делает ИТ и роботы, а людям остается только умственная и творческая работа – и это требует новых конструкций управления

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

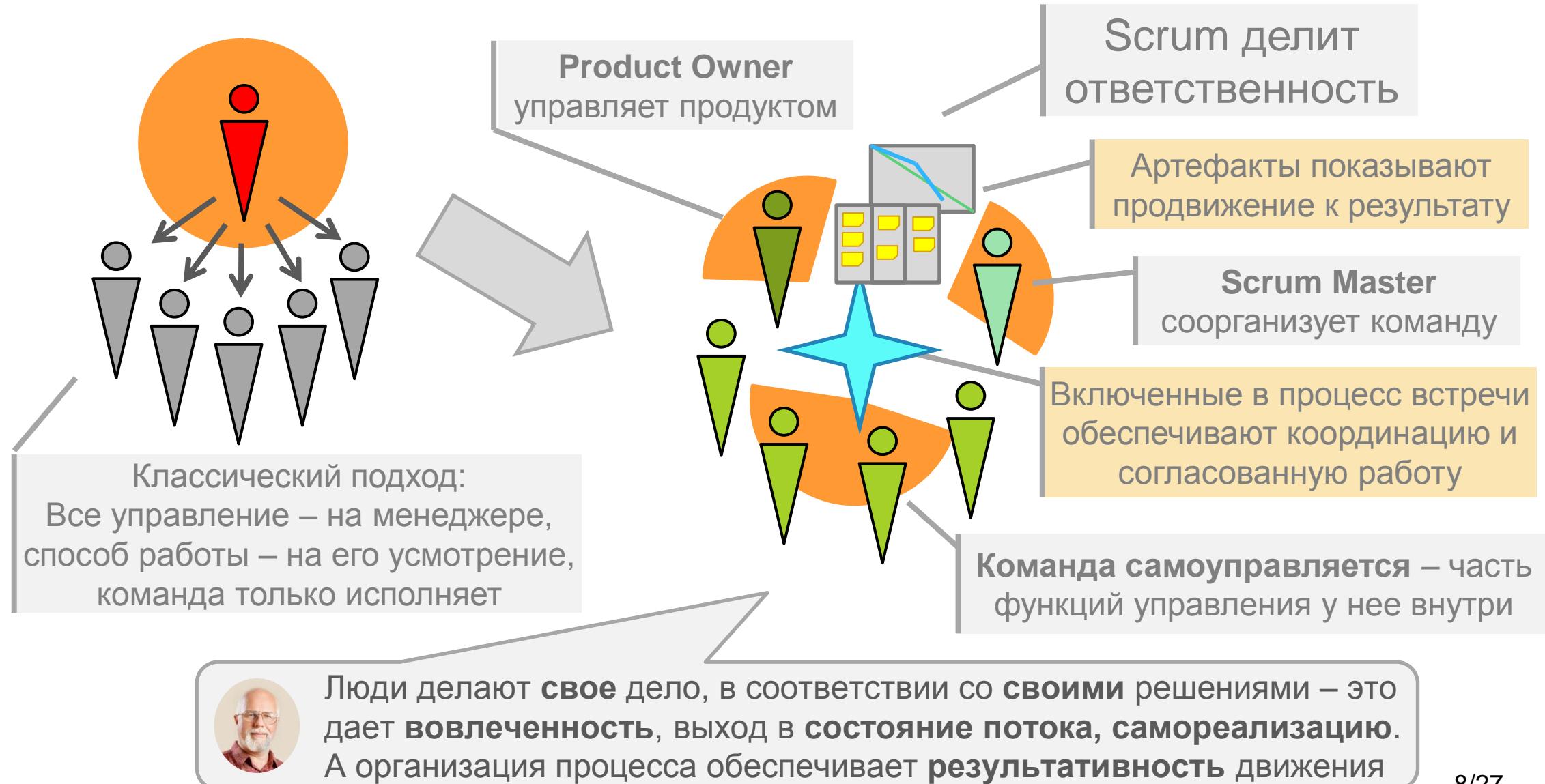
важнее согласования условий контракта

Готовность к изменениям

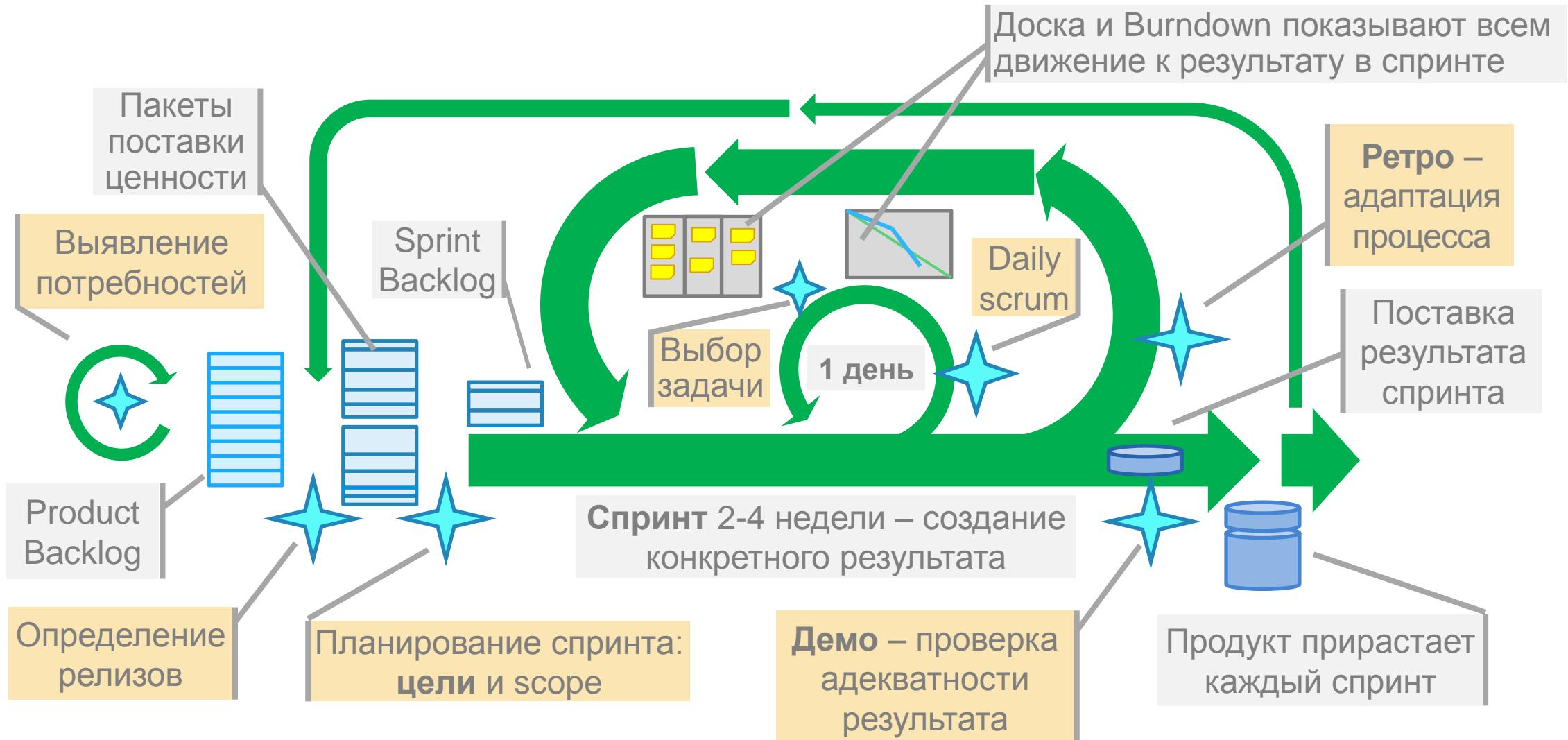
важнее следования первоначальному плану

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

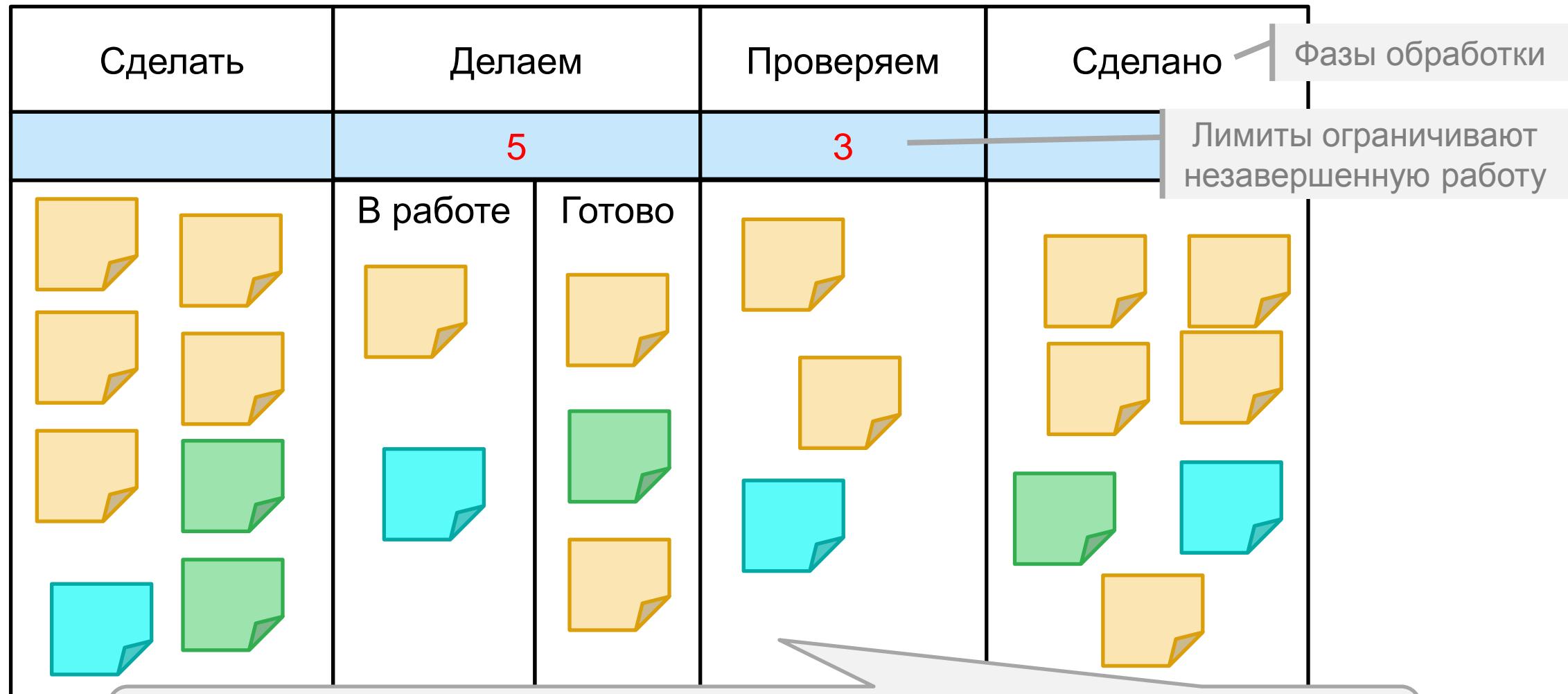
Замена менеджеров в Scrum



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

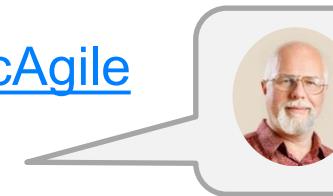
- Голландский опыт <http://eduscrum.nl> обучения в школе
 - Есть [guide eduScrum](#) (русский перевод)
 - Образовательный процесс делим на спринты
 - Скрам-мастера сами формируют свою команду на спринт
 - Меряется не только прохождение задач, но и удовлетворенность обучением
- Российский опыт: Павел 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
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.

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
 - [Хенrik 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
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



Райнхард Шренгер **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.

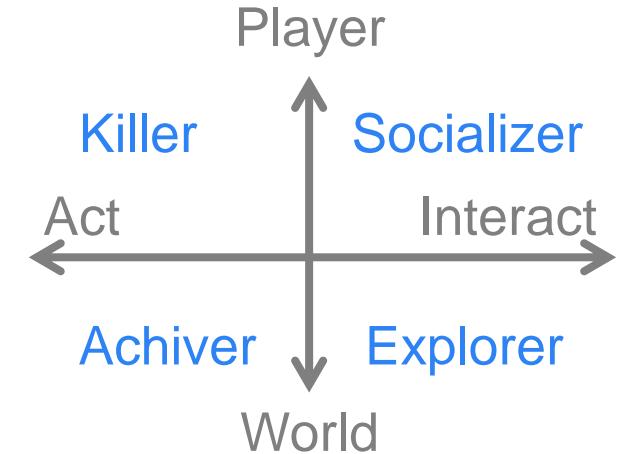
Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Игрофикация – новые технологии для старых проблем

- Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- Создаем **метафору игры**, в которой отражаются действия на работе
- Включается 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 изменят 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

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

Мир третьей волны: эволюционирующая живая организация улучшает мир, работа в ней приносит счастье участникам

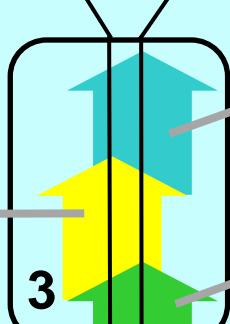
Желтый. Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире

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

Я МЫ



Бирюзовый. Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

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

Индустриальное общество: корпорация завоевывает мир за счет технологий

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

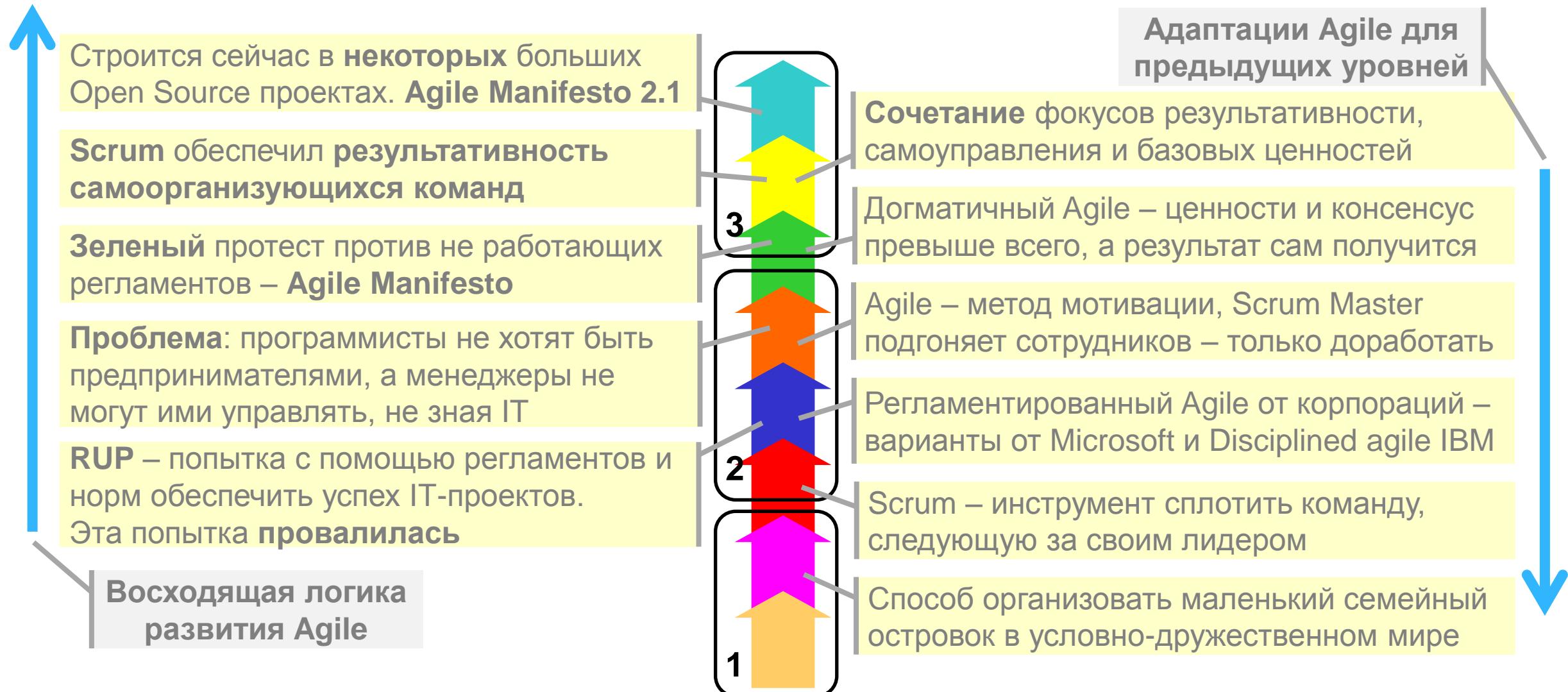
Сельскохозяйственное общество: маленькая компания делает свое дело

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

Успешно завершить проект

- 
- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
 - Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
 - Проект стал частью большого общего дела
 - Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
 - В соответствии с процедурами и регламентами проект был сдан заказчику
 - Я заставил их принять проект и признать нашу правоту, несмотря на врагов
 - Танцы с бубнами вокруг непонятных замечаний завершились успешно
 - Наконец-то у меня приняли этот проект

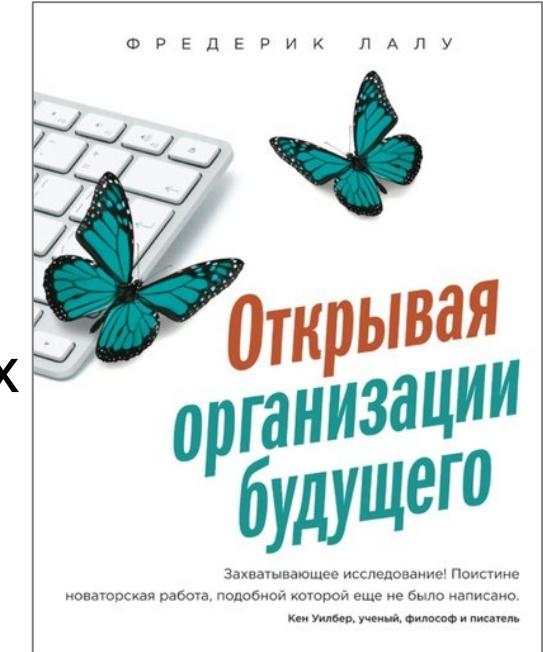
Развитие Agile в модели Спиральной динамики



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 организацийозвучен 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 ИТ 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 [Сpirальной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).
Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – обращайтесь, я готов служить навигатором.