

Agile – ответ на вызовы третьей промышленной революции

Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик [CUSTIS](#)

Эксперт по Agile и практикам бирюзовых организаций

<http://mtsepkov.org>

IT Spring – 2017

Минск, 28-29 апреля 2017



Мой опыт и знания

- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
 - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
 - Опыт управления проектами в IT: от классического подхода (PMBOK) – к современным Agile-методам (с 2007)
 - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Сопоставление различных подходов управления
 - Agile и классический менеджмент (ряд [статей и выступлений](#))
 - Модель развития [Спиральной динамики](#) (с 2013)
 - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
 - СМД-методология, развитие СРТ в третьей промышленной революции

О чем я расскажу

- Вызовы третьей промышленной революции
- Agile – ответ IT-отрасли на вызовы будущего
- Где, как и зачем применять Agile
- Изменение mindset в современном мире
- Конструкция новых организаций
- Самоопределение организации в новом мире

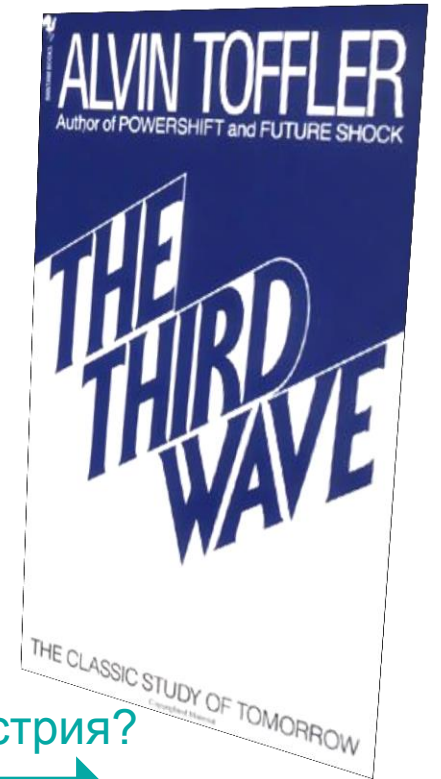
Вызовы третьей промышленной революции

Третья промышленная революция

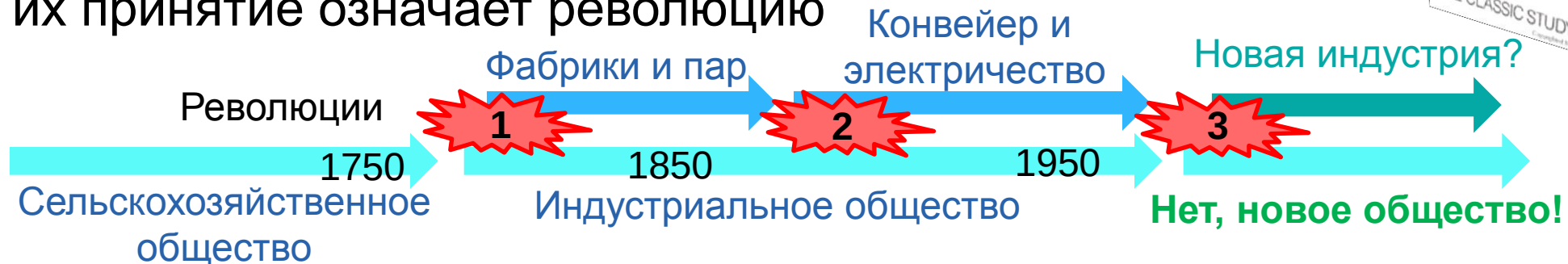
Элвин Тоффлер «Третья волна»



Уже в настоящем,
а не в будущем



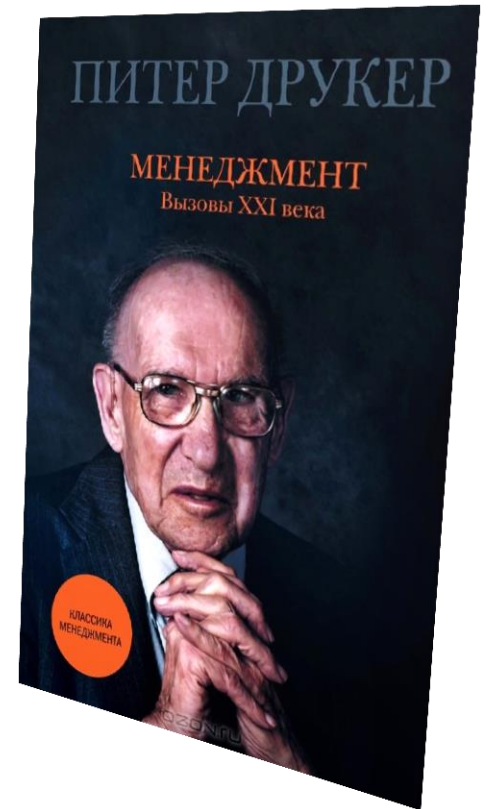
- Приходит общество **третьей волны**, которое положит **конец существующему индустриальному обществу**
- Произойдет радикальное изменение бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества
- Будут переосмыслены все существующие понятия, так как они сформированы индустриальным обществом
- Вокруг новых понятий и ценностей будут столкновения, их принятие означает революцию



Питер Друкер «Вызовы XXI века»

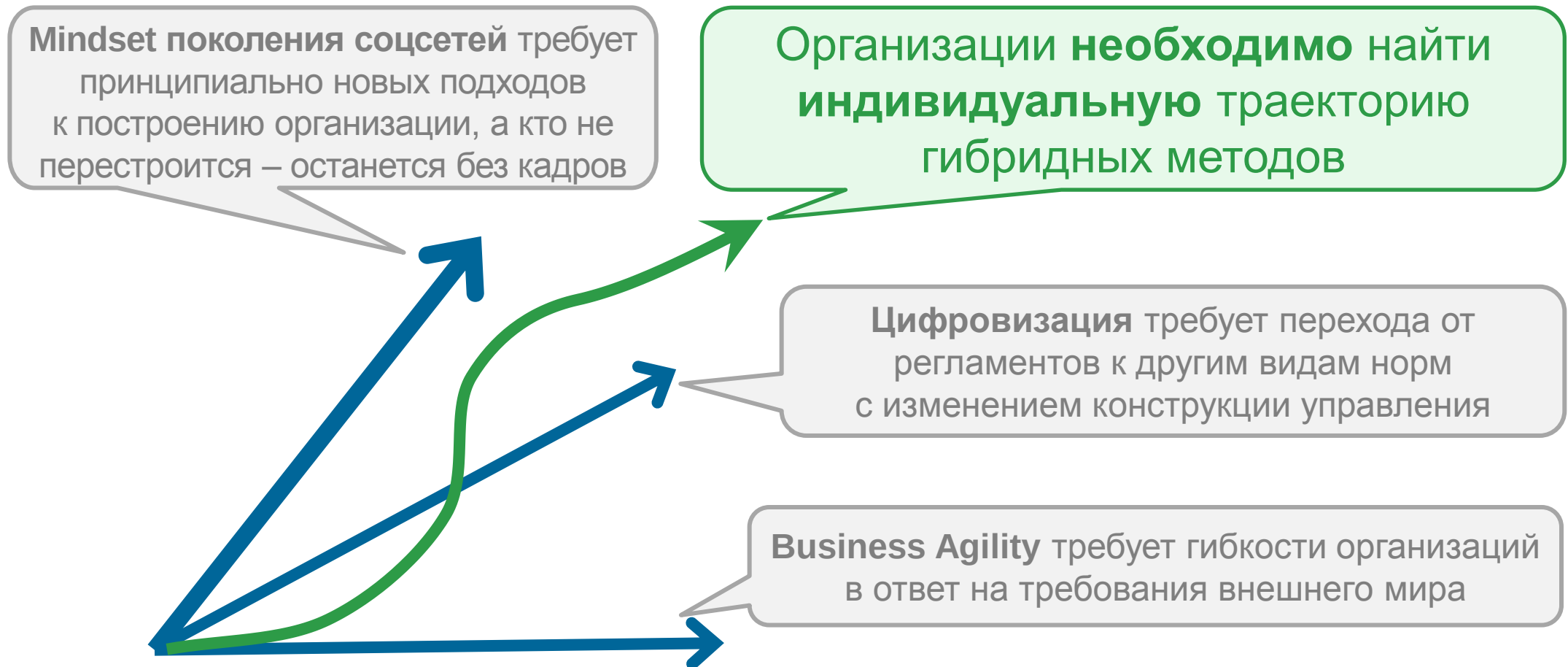
Приходит новое **«общество, управляемое знаниями»**, в котором не будут действовать методы традиционного менеджмента – оно несет новые вызовы

- От **всех** сотрудников требуются решения «менеджерского» уровня
- Сотрудники выбирают места работы по условиям, **конкуренция за персонал**
- **Мотивация деньгами не работает**
- **Самореализация сотрудников** – ключевой фактор при выборе места работы

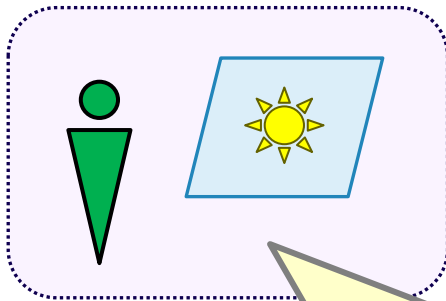


Новые IT и диджитализация усиливают эти вызовы, сокращая регулярные виды труда, оставляя лишь менеджерские позиции

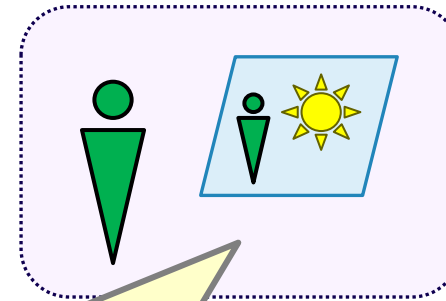
Выбор пути в координатах развития



Самоопределение в наступившем 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 [«Коммуникация при различной структуре мышления – таксономия против фолксономии»](#)

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы будущего

IT столкнулись с вызовами будущего раньше других

- Разработка софта – НИОКР, а не производство
- Решений рядового разработчика влияют на успех всего проекта
- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х, и обосновано **Том ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987)
- Этому не поверили и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP.
- **Эксперимент окончился неудачей:**
 - Стоимость выросла многократно без гарантий успеха
 - Обеспечить реакцию на изменения требований не получилось
- Впрочем, эксперименты продолжают с потерями для проектов 😊

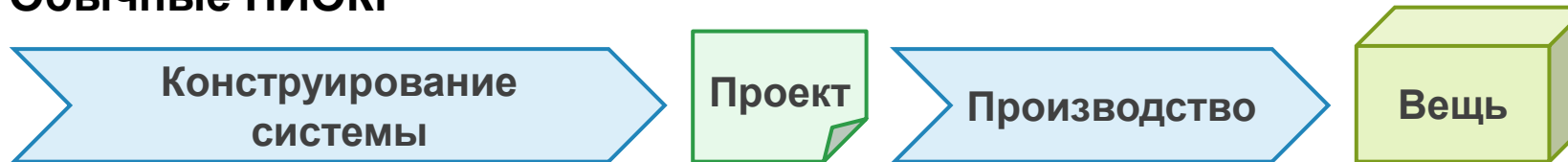
Почему не работают процедуры?

Ведь самолеты по ним делают...



Мешает природа IT
([Jack W. Reeves. What is software design](#), 1992, [перевод](#))

Обычные НИОКР



IT-разработка



Подробнее – в моем докладе на Agile Days 2015 [«Развитие управления проектами и критериев качества в ИТ»](#)

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы

- Agile-манифест декларировал ценности, отвечающие новым вызовам, – **результативность и сотрудничество**
- Scrum – способ организации команды, обеспечивающий и самореализацию, и достижение результата в проектах
 - Учет и демонстрация продвижения команды к цели (burndown, доска)
 - Многочисленные коммуникации участников проекта
- Развитие Agile создало методы для других видов разработки (Kanban, Lean и др.), вобрало практики проектного управления и Value Chain для учета продвижения проекта
- Масштабирование – SAFe, Spotify, LeSS, Nexus (но для сложных проектов задача не решена)



Эту историю вы знаете, на подробностях останавливаться не будем

Где, как и зачем применять Agile



Внедрить Agile – как купить модный гаджет:
может быть опасно для организации.

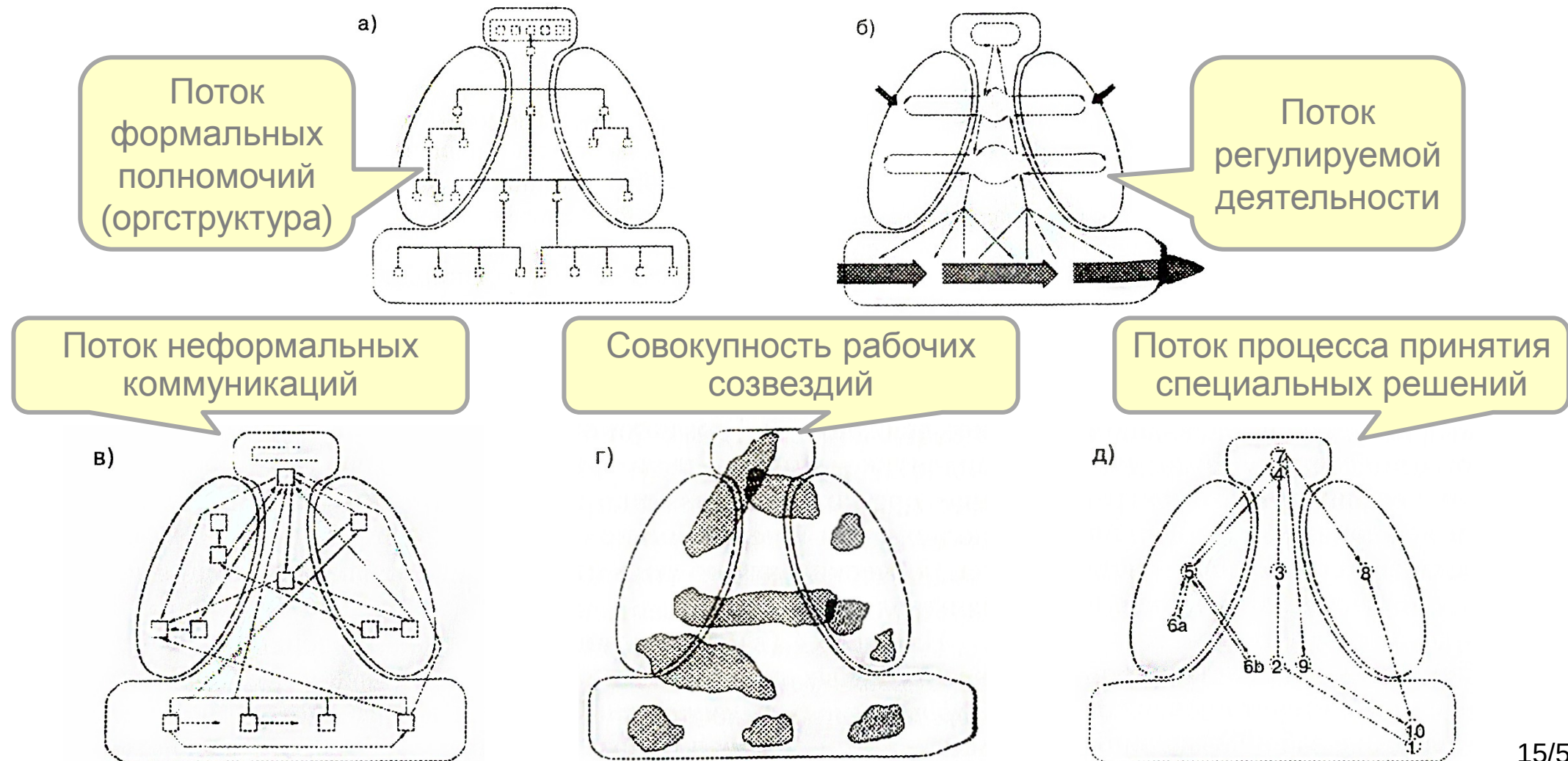
Agile надо использовать по назначению

Карта организации по Минцбергу



Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

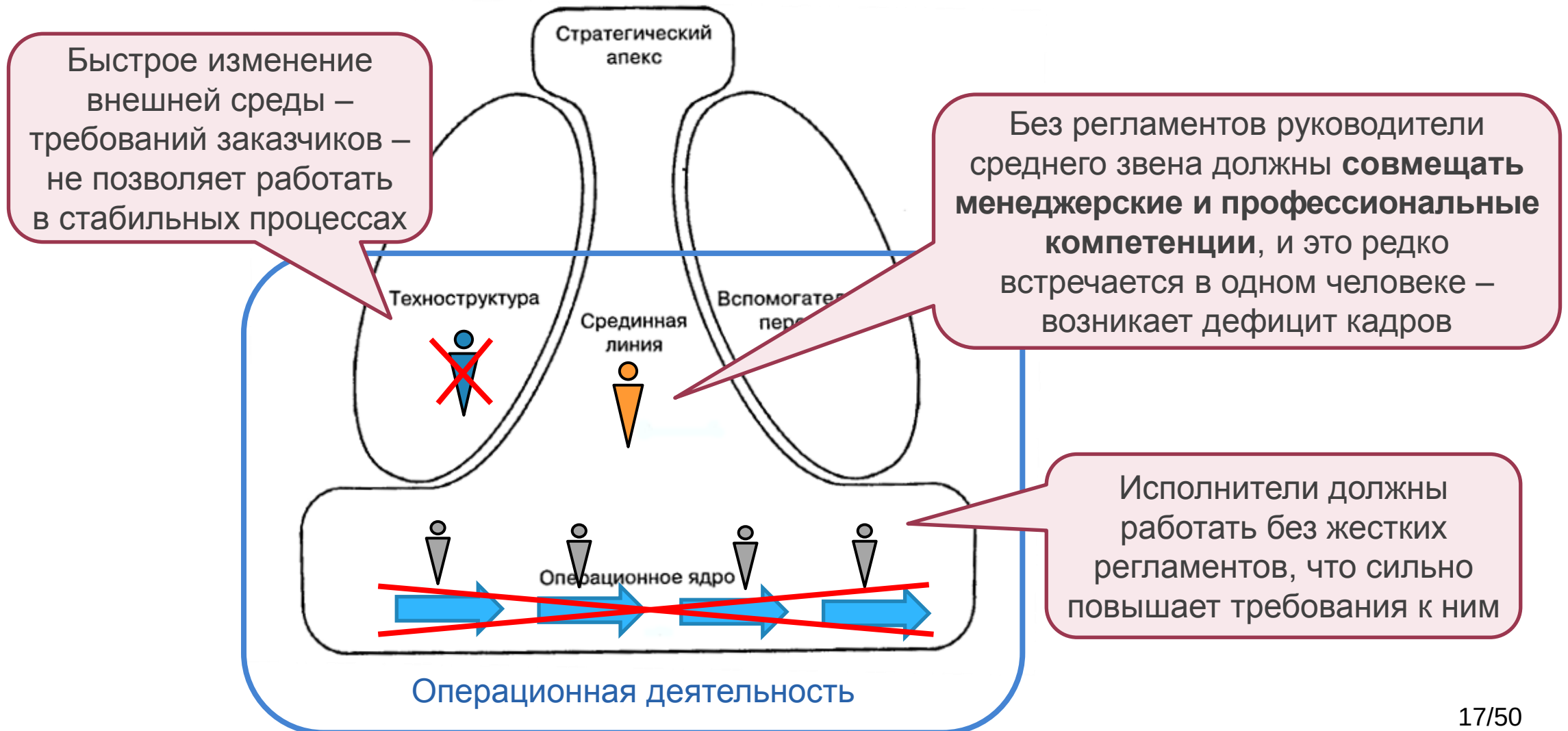
Разные аспекты деятельности на карте



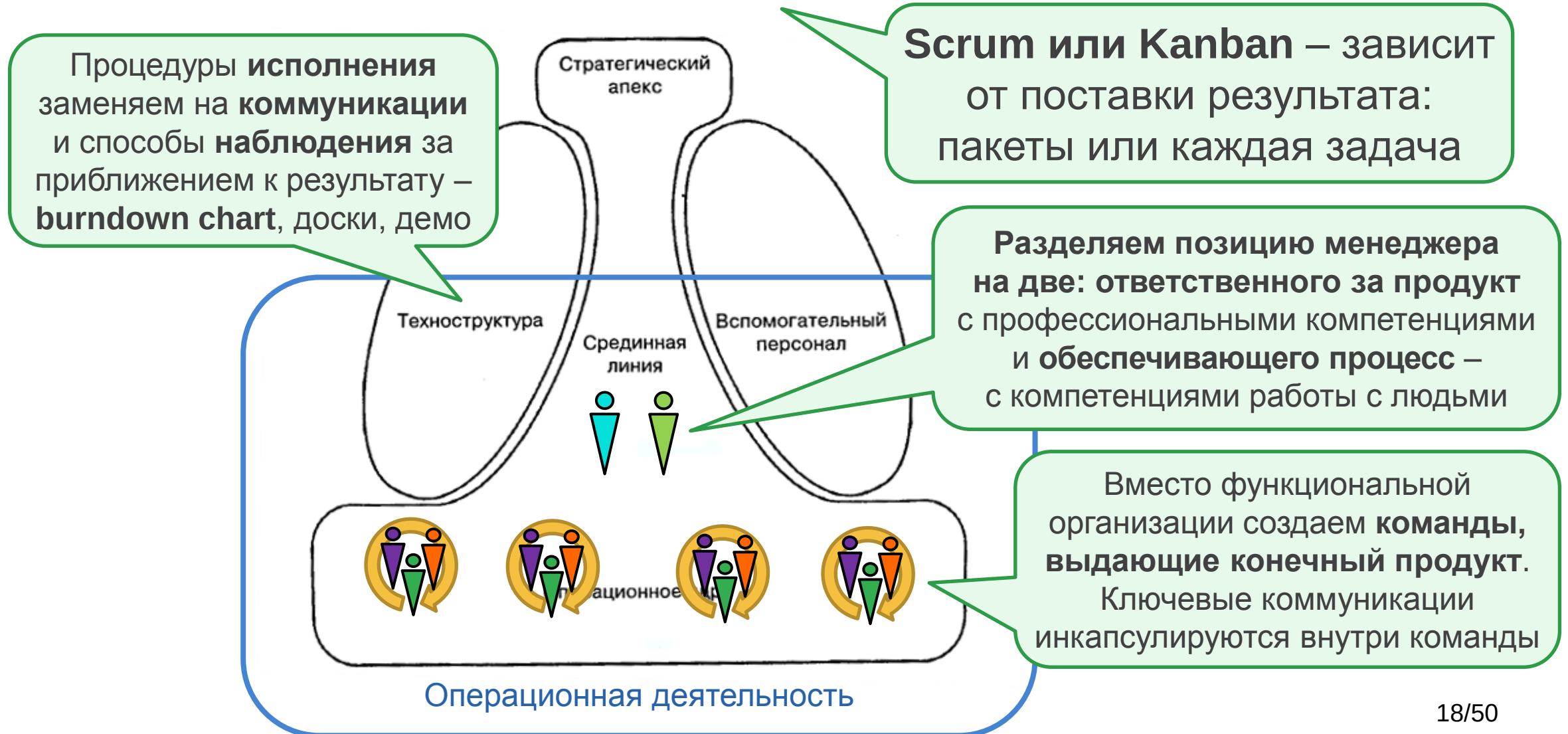
Процессная операционная работа



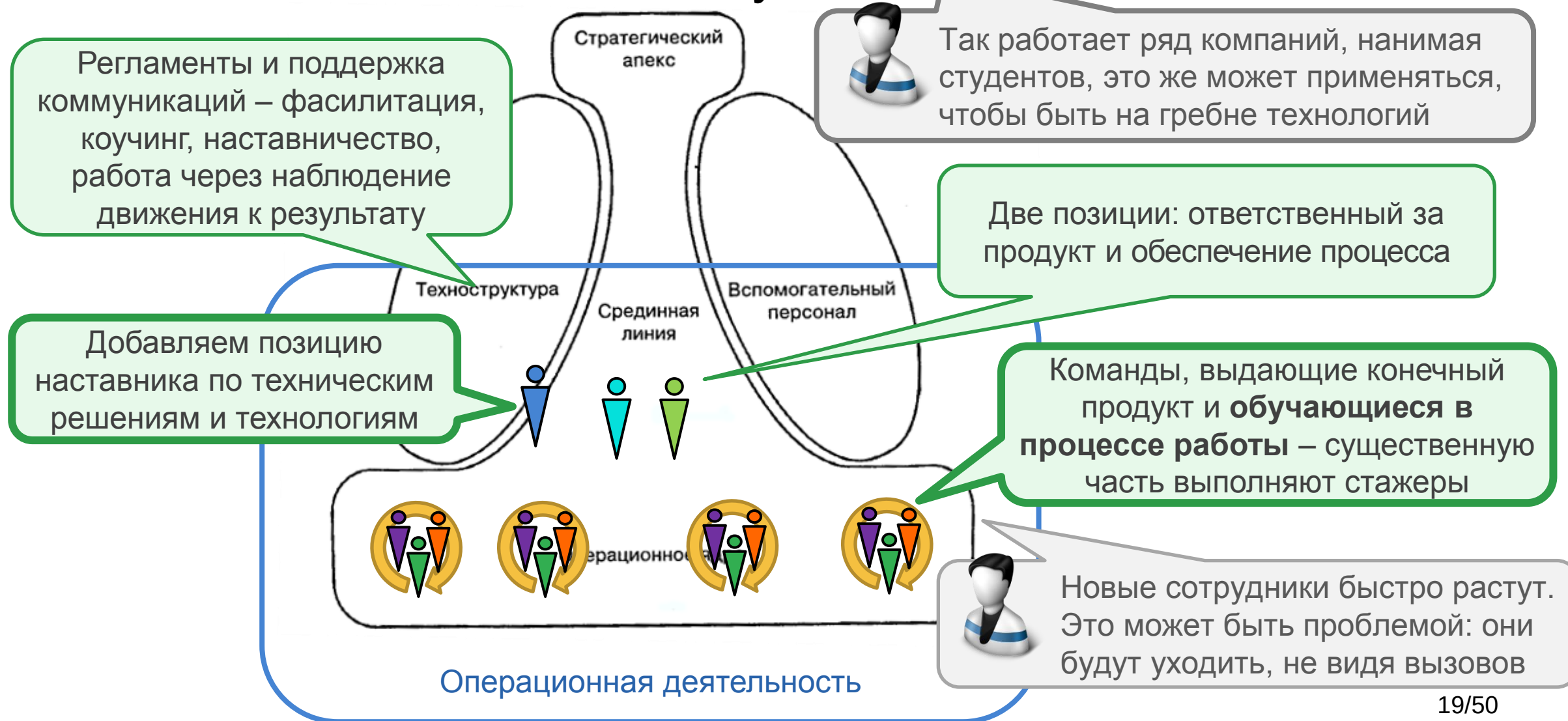
Business Agility обесценивает регламенты



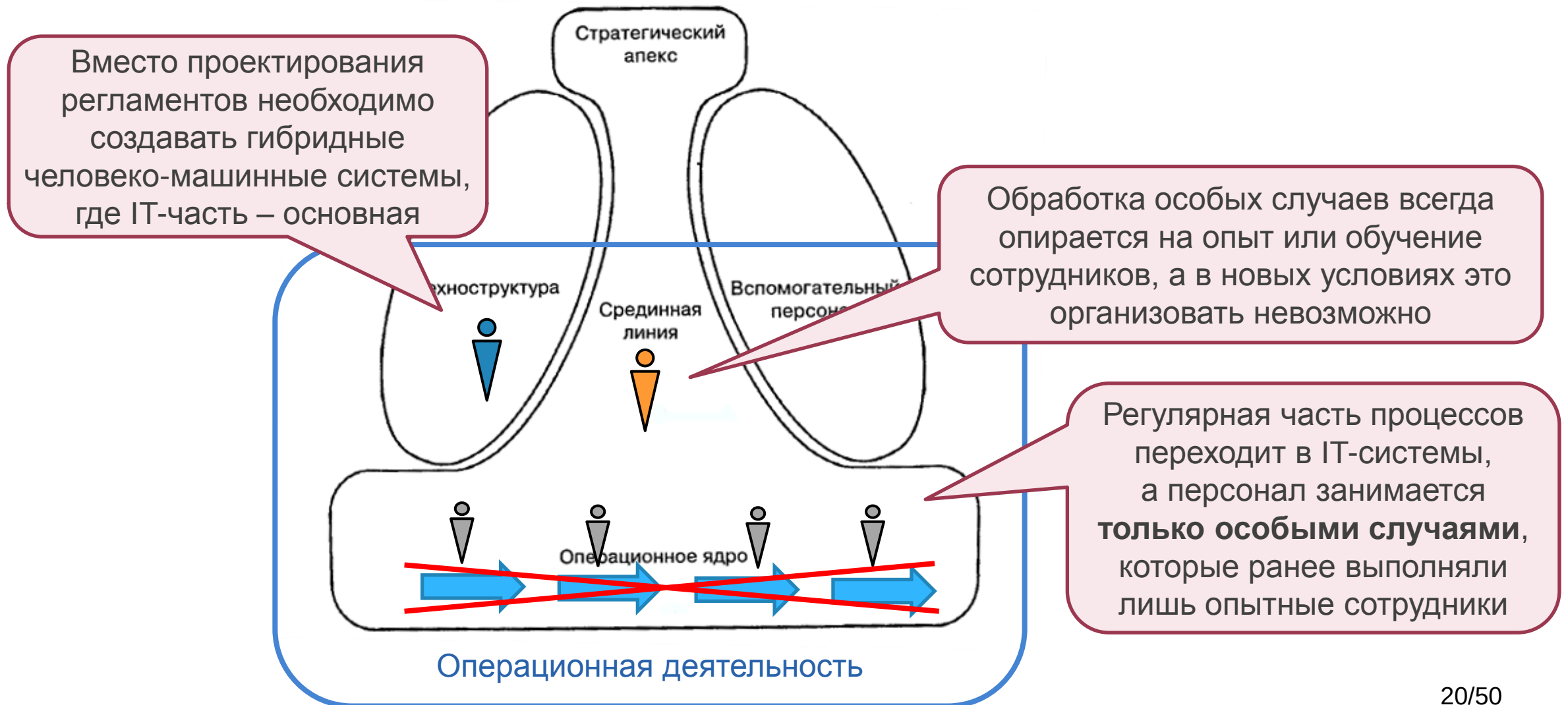
Ответ – самоорганизующиеся команды



Если надо, добавляем обучение



Цифровизация тоже обесценивает регламенты



Ответ – продуктовые команды в непрерывном поиске



Если вы думаете, что Agile вам полезен...

- Подумайте, чего вы хотите достичь для организации
- Посоветуйтесь с экспертами, какие инструменты Agile это обеспечат, и **поймите, почему** они обеспечат именно это
- Поймите **ваше** место в процессе трансформации
- Найдите профессионалов, умеющих применять такие инструменты, и привлечите для помощи в нужном объеме

Метафора: строительство загородного дома

- Подумайте, зачем вам этот дом, как будете жить
- Решите с экспертом-строителем, какие дома подходят
- Ищите бригаду, которая умеет такие дома строить

Изменение mindset в современном мире

Mindset и мотивация – история теорий

- Пирамида Маслоу 1940-е – «все устроены одинаково»
- МакГрегор Х и Y-люди – два типа людей с разной мотивацией
 - То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот
- Райнхард Шпренгер «Мифы мотивации» 1991 показал, что **все** популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую
- Михай Чиксентмихайи 1990 – состояние потока как эффективный способ работы, мотивация – через создание условий для этого

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

- 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. Его ценности противоречат культуре классических организаций и в конечном итоге **изменяют ее**

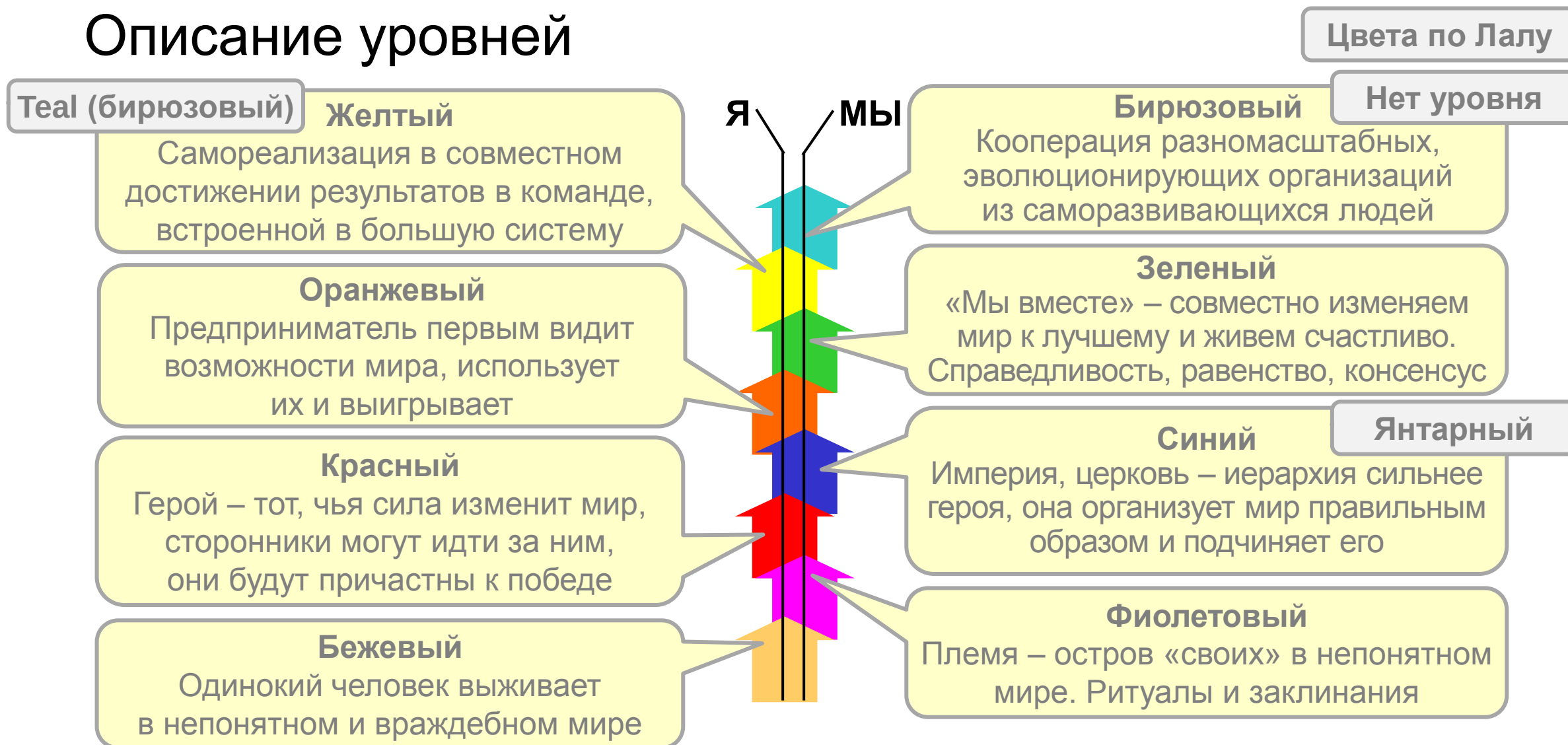
Логика изменения mindset

- Mindset человека – его ценности и принципы
- Разработан ряд теорий уровневых систем ценностей
 - Спиральная динамика Грейвза
 - Интегральный подход Уилбера и др.
- **Уровни – устойчивые ментальные шаблоны,** между которыми человек переключается по ситуации
- Теории позволяют системно разбираться в mindset людей и описывают логику развития общества

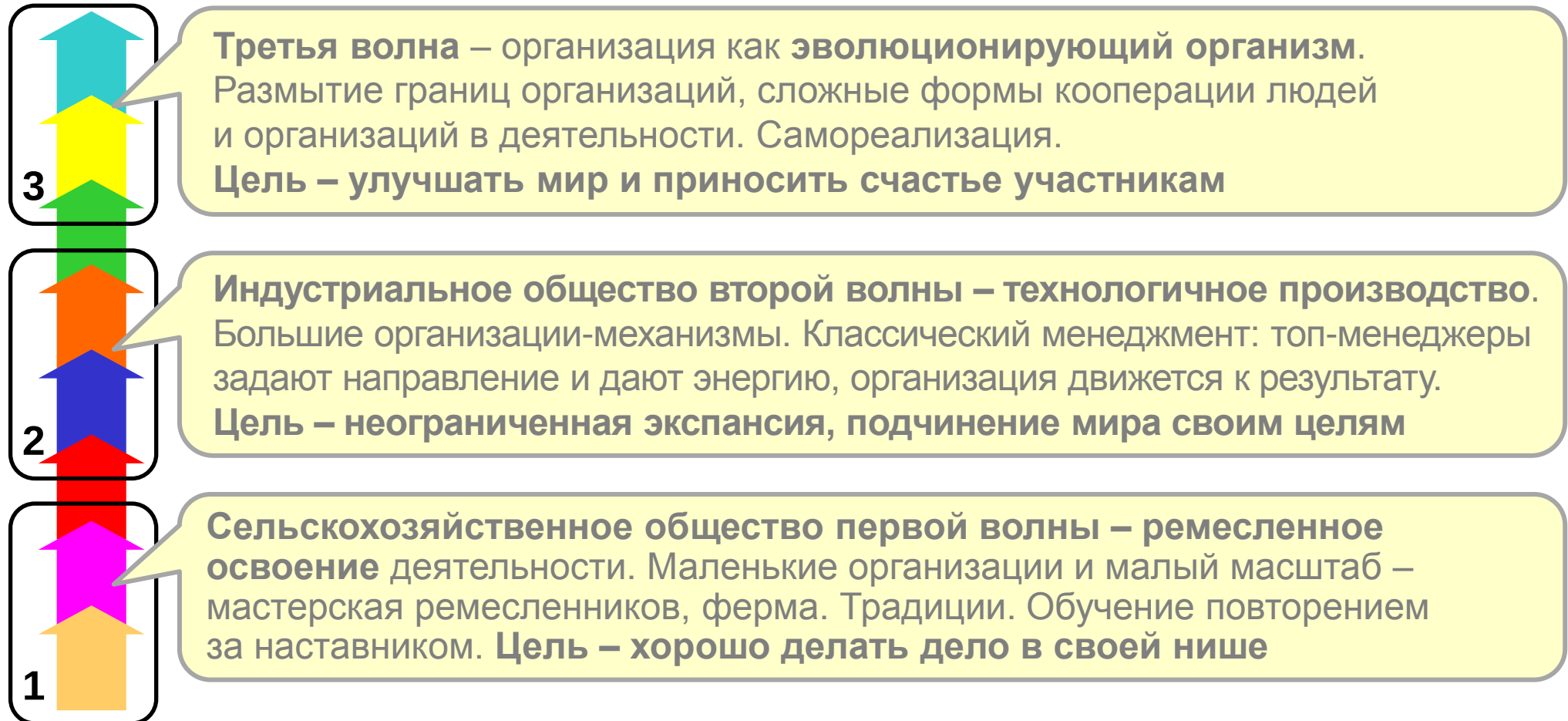


Я опираюсь на Спиральную динамику, ее же использовал Фредерик Лалу, исследуя организации будущего. Подробнее – в моем докладе на Agile Days 2016 [«Действуй опираясь на ценности»](#)

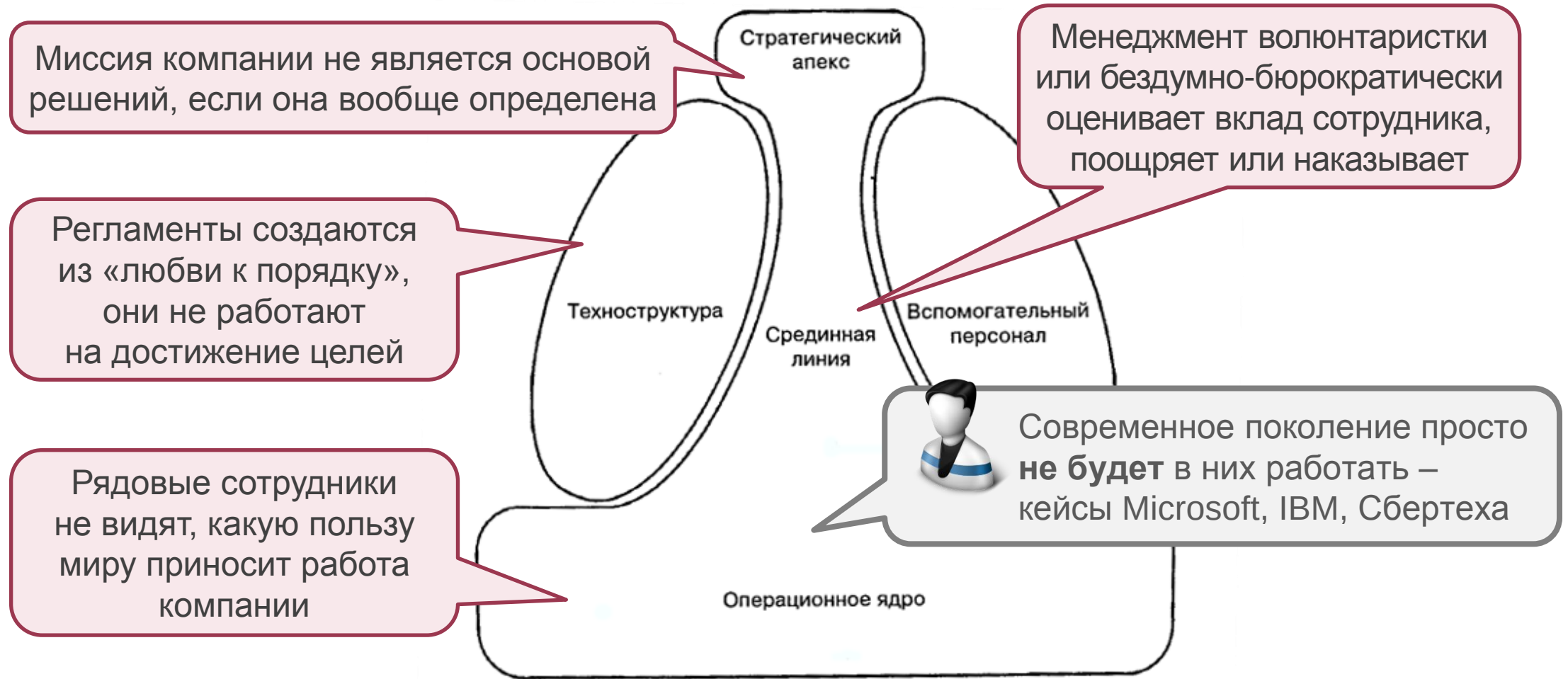
Описание уровней



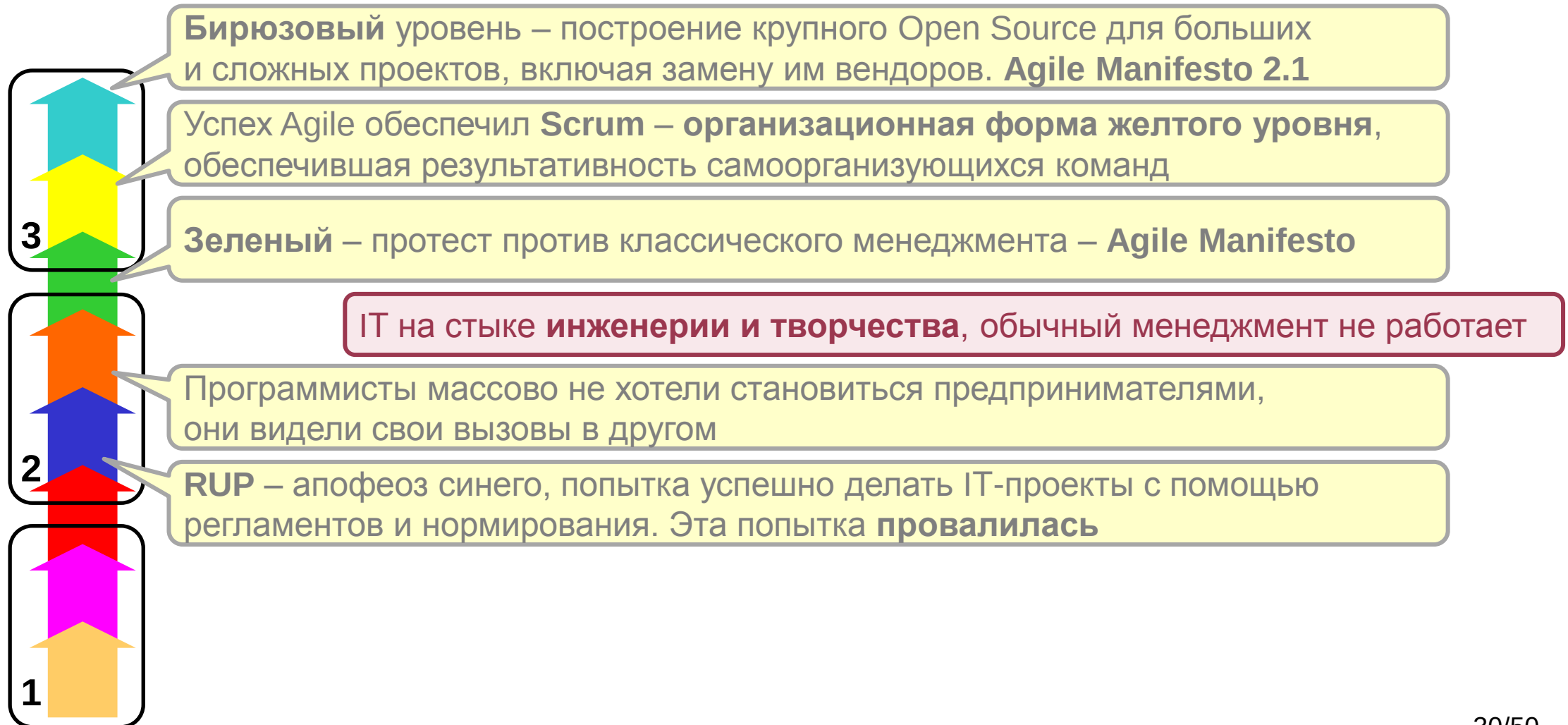
Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



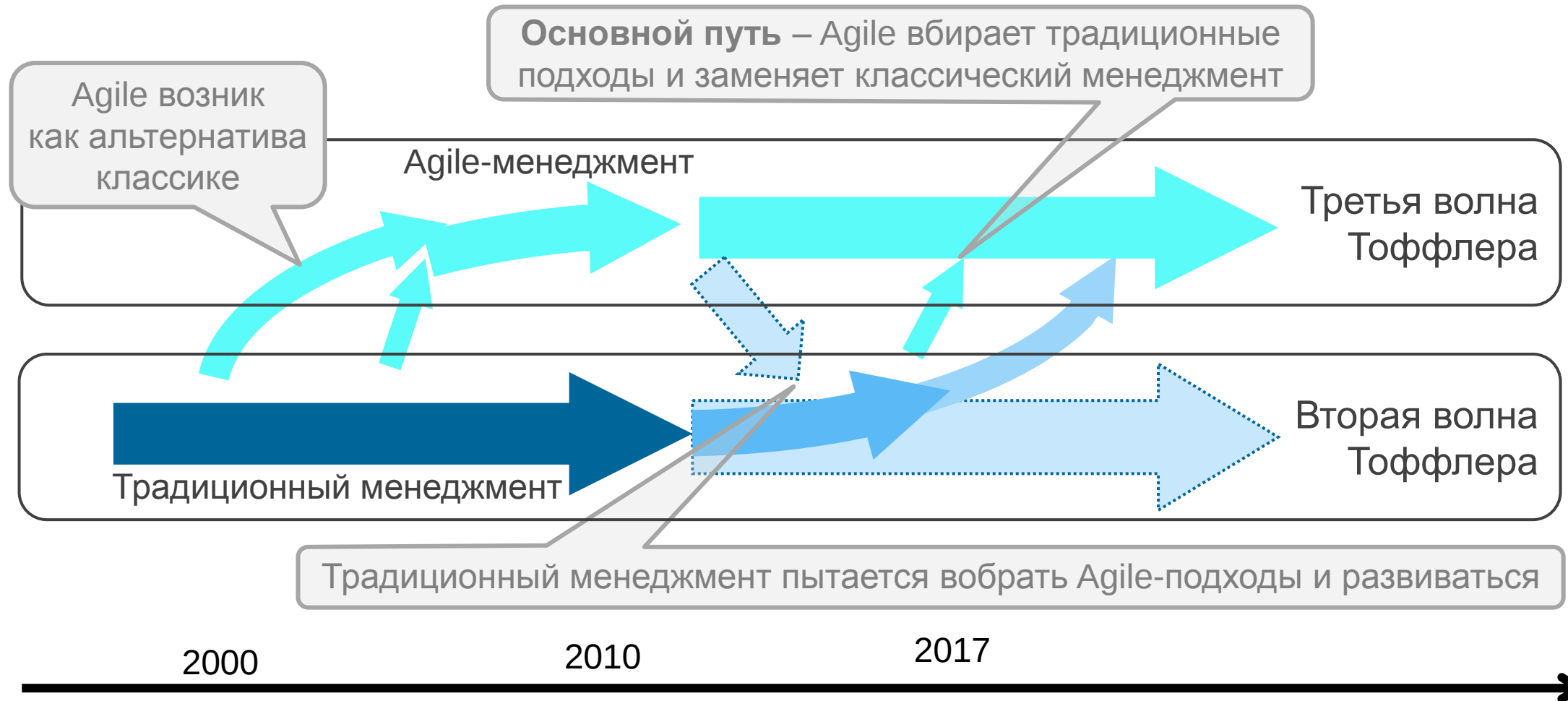
Корпорации – взгляд с зеленого уровня



Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Agile и традиционный менеджмент



Конструкция новых организаций



Бирюзовые организации и холакратия – источник для новых практик Agile.
Я остановлюсь на наиболее интересных и востребованных подходах

Подробности есть в моих докладах [«Действуй, опираясь на ценности»](#) (Agile Days 2016) и [«Эволюция организаций и эволюция сотрудника»](#) (GoEvolution-2016).
Для этого доклада материал был доработан

Исследования Фредерика Лалу

- Фредерик Лалу решил проверить: пришло ли уже будущее и какое оно?
- Чтобы опознать новые организации, он использовал уровневую схему
- Он анализировал организации, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек
- К удивлению, он нашел новые организации в **самых разных отраслях**, более 10 исследовал подробно
- Он выявил **общие механизмы** таких организаций: 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
 - Плоские организации – лишь частный случай, они работают ограниченно (это показывают кейсы Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)) и Valve)
- 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 на зеленом уровне

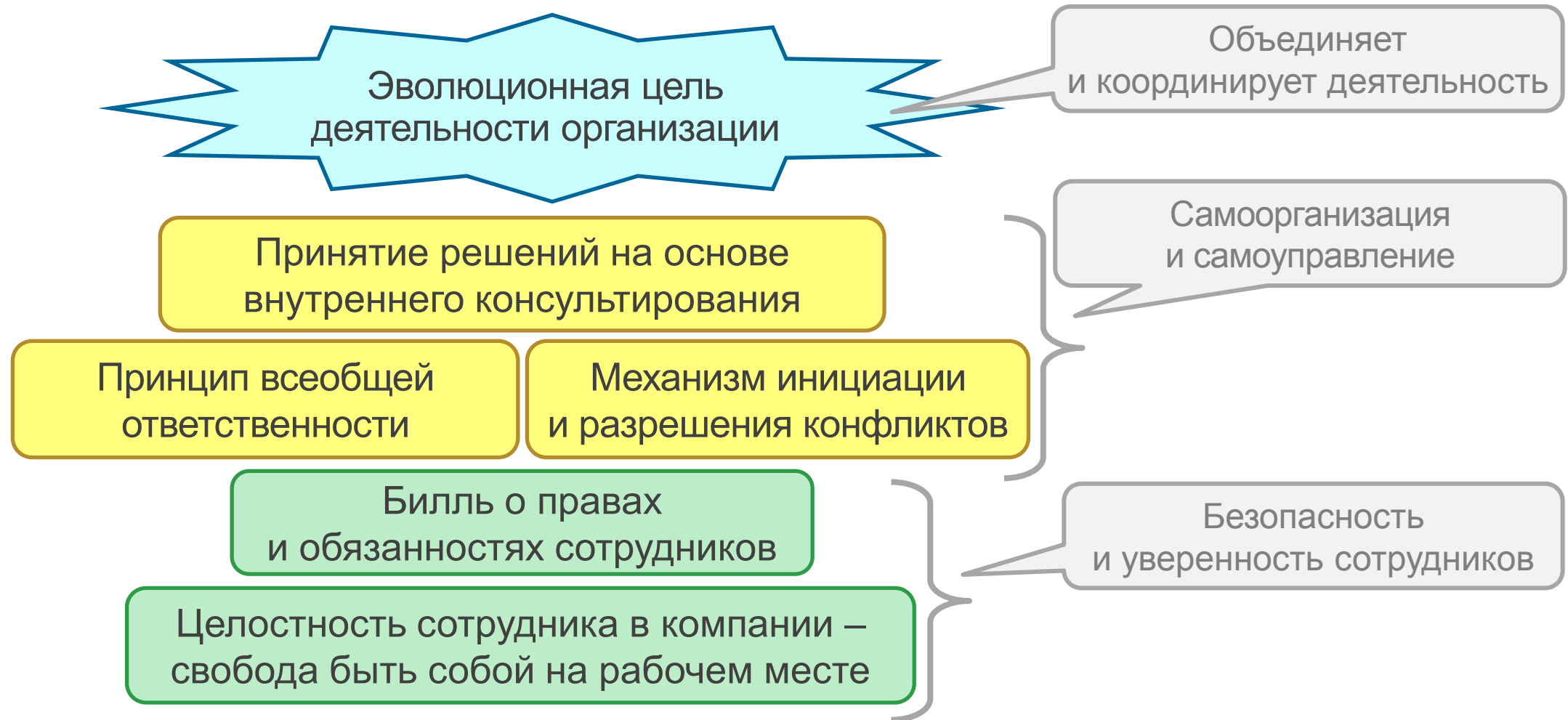
Черты бирюзовых организаций

- Самоуправление и самоорганизация
- Персональная ответственность и принятие решений
- Принцип всеобщего принятия ответственности
- Вовлеченность на основе **общего целеполагания** – **основной способ мотивации** сотрудников
- Координация и решение конфликтов на основе общего целеполагания деятельности
- Права, принципы и ценности для безопасного взаимодействия, процедуры решения конфликтов
- Деньги как гигиенический, а не целевой фактор

Принципы построения организации

- В организацию (сообщество, движение) объединяются люди, **разделяющие общее целеполагание** организации
- Любой участник имеет право **самостоятельно** интерпретировать целеполагание и **действовать** на основе **своего** понимания целей
- Признается, что разные интерпретации могут вести к конфликтам, например когда действия одного нарушат планы другого
 - Участники информируют друг друга о своих планах
 - В конфликтах совместно вырабатывают win-win – решение на основе общих целей
- Для безопасности при решении конфликта вырабатываются общие ценности и принципы взаимного уважительного поведения

Механизмы бирюзовых организаций



Изменения управленческих механизмов

- Структурируем работу, а не сотрудников
- Мелкая дисперсность ответственности
- **Общее целеполагание как основа решений**
- Взаимные соглашения об обязательствах
- Децентрализация инфраструктурных функций
 - Бюджет и расходы
 - Экономика и финансы
 - Зарплаты и вознаграждения
 - Найм и увольнение
 - Формирование команды
- Функциональная децентрализация управления



Исследования показывают, что объединение для получения эффекта масштаба самоорганизуется

Механизм решения конфликтов

- Потенциальные источники конфликтов
 - Идеи и планы действий одного могут противоречить планам другого
 - Один может видеть вред, негативные последствия действий другого
 - Один может предполагать чрезмерный риск от действий другого
- Конфликт не деструктивен – участники действуют из общих целей
- Поэтому **надо договориться, найти решение win-win**
 - Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
 - Чтобы договориться, можно привлечь посредников, которые высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
 - Для эффективного решения используют процедуры и регламенты
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

Встраивание во внешний мир

- Внешний мир вокруг новой организованности устроен по-старому, поэтому необходимо:
 - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
 - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
 - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
 - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
 - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
 - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство

Холакратия – фреймворк 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
 - 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**

Самоопределение организации в новом мире



Организация ищет путь **коллективно**.
Каждый **сам определяет** свое место на этом пути

Agile идет в другие отрасли

- Отраслевые адаптации: eduScrum, Scrum для маркетинга и др.
- Применение отдельных практик – доски, демо, ретро
- Разработка гибридных методов управления
- **OMG Essence: каждому проекту – свой метод**, он адаптирован для системной инженерии
- Business Agility – гибкий, адаптивный и динамично перестраивающийся бизнес



Agile распространяется неравномерно:
отрасли развиваются по-разному

Agile придет в другие отрасли обязательно

- Agile отвечает на вызовы менеджмента
- Agile дает способы учета результативности для мониторинга продвижения команды к цели
- Agile **отвечает на изменения mindset** поколения соцсетей



Microsoft и IBM начали переходить на Agile, когда лучшие выпускники перестали конкурировать за их предложения о работе

Развитие технологий усиливает тренд изменений

- Позиции, в которых не требуется принятие решений, заменяются компьютером
 - Uber требует самоопределения от водителей такси
- Технологии обеспечивают дистанционную работу
 - В IT-отрасли наработаны способы эффективной деятельности распределенных команд, коллективного мышления
- Возникают обучающиеся сервисы на основе обработки данных
 - Рекомендации по подбору команды для менеджеров
 - Рекомендации тренингов с учетом спроса на компетенции
- Блокчейн позволяет сделать сложные контракты с различной оплатой вклада участников

Новые организации в России и рядом – ДА

- Mindset созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
 - Это подтверждает Валерий Разгуляев («ВкусВилл»)
- Есть востребованность у владельцев компаний, **особенно идея вовлеченных 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

Agile для больших организаций: проблемы

- Координировать целеполагание на большом масштабе
- Сделать прозрачный мониторинг продвижения к цели
 - Обеспечение этого практиками Agile на уровне команды или ограниченного проекта
 - Выработка прозрачной для коллектива системы показателей, адекватных новым системам управления
 - Существующие рассчитаны на классический менеджмент, с этой проблемой сталкиваются, например, при внедрении ТОС Голдратта
 - Отсутствие надежных макро- и микроэкономических моделей
- Обеспечить гибкость и динамичность с сохранением целостности сложной деятельности

Существующие ориентиры развития

- Опыт развития сложных Open Source проектов, замена ими вендоров в IT, развитие Википедии
- Размытие границ организаций, единица работы – проект, под него собирают команду во всем мире
 - Постоянное присутствие на биржах фрилансеров
 - Глобальная конкуренция за персонал
 - Сложное контрактование по вкладу участников
- Быстрое обучение на основе клипового мышления
 - Дети быстро осваивают мир без целостной картины
 - Ранее для обучения надо было облечь навыки и знания клипового мышления в системную форму (написать учебник)
 - Сейчас их передают непосредственно с помощью практик фасилитации и коучинга, и в IT это обеспечивает быстрое массовое обучение новым технологиям

Что делать?

- Оцениваем силу вызовов для каждого сегмента организации, **делаем ставки** на индивидуальные траектории движения управления
- Разрабатываем **собственный арсенал практик Agile**, бирюзовых организаций и холакратии с учетом отраслевой специфики и масштаба деятельности
- Вырабатываем механизмы **целеполагания, самоорганизации, персональной ответственности, вовлеченности**
- Идем траекторией изменений **постепенно и эволюционно**, понимаем, что возможны ошибочные пути и возвраты



Изменения неизбежны: люди уже изменились и будут менять организации. И лучше, если процесс будет осознанным

Вопросы? Обращайтесь!

На конференции, через Facebook,
по другим каналам связи.

По теории и с конкретными кейсами



Максим Цепков

maks@custis.ru

<http://mtsepkov.org>

