

Что могут практики Agile и холакратии? Нужны ли они Вашей организации?



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Фестиваль Практики и Развитие – 2017
05 сентября 2017

Третья промышленная революция

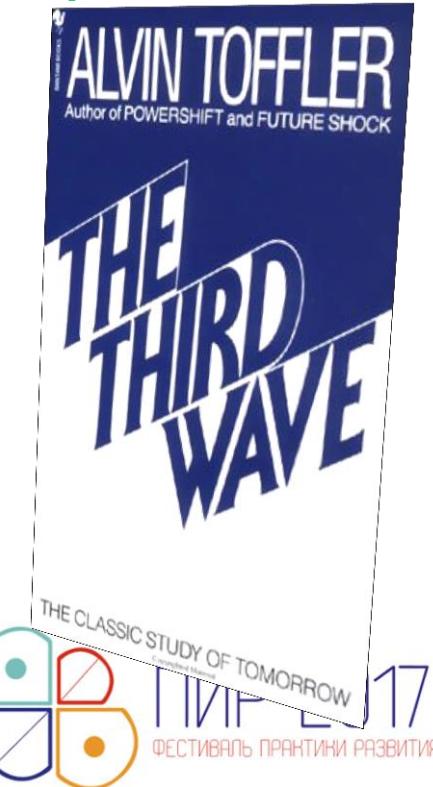


Уже в настоящем, а не в будущем, об этом вчера говорил Петр Щедровицкий



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»



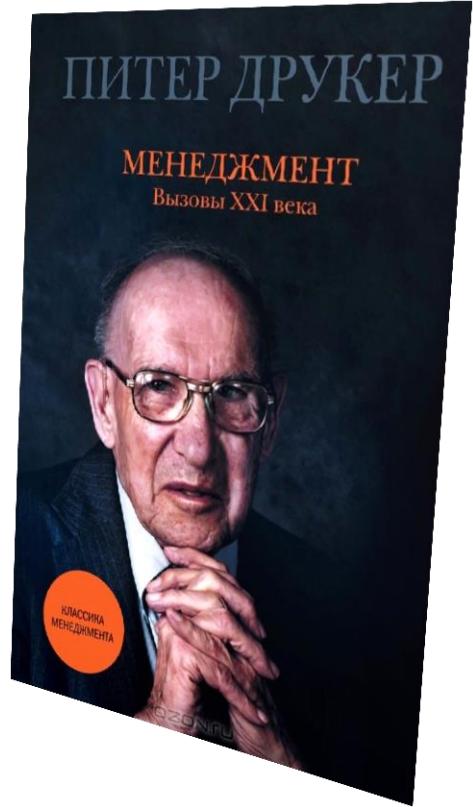
Питер Друкер: менеджмент перестает работать

Менеджмент умеет организовывать физический труд.

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

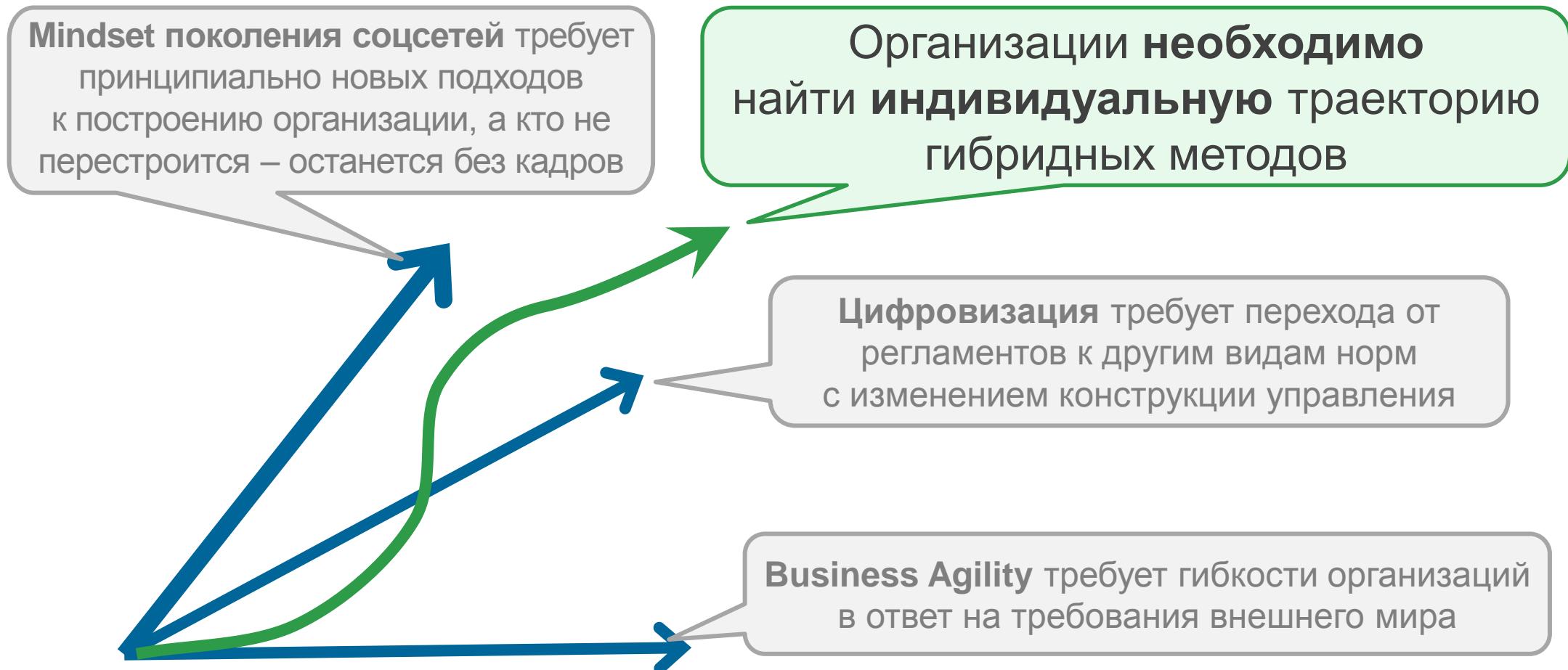
- ➡ Регламенты и процедуры больше не работают
- ➡ **От всех** сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – **дефицит** кадров
- ➡ **Возможность самореализации сотрудников** – ключевой фактор выбора места работы
- ➡ **Мотивация деньгами не работает**

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

О чем я расскажу далее

- ➡ Agile – ответ IT-отрасли на вызовы будущего
- ➡ Где, как и зачем применять Agile
- ➡ Изменение mindset в современном мире
- ➡ Построение новых организаций

Agile – ответ ИТ-отрасли на вызовы будущего

IT столкнулись с вызовами будущего раньше других

- ▶ 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

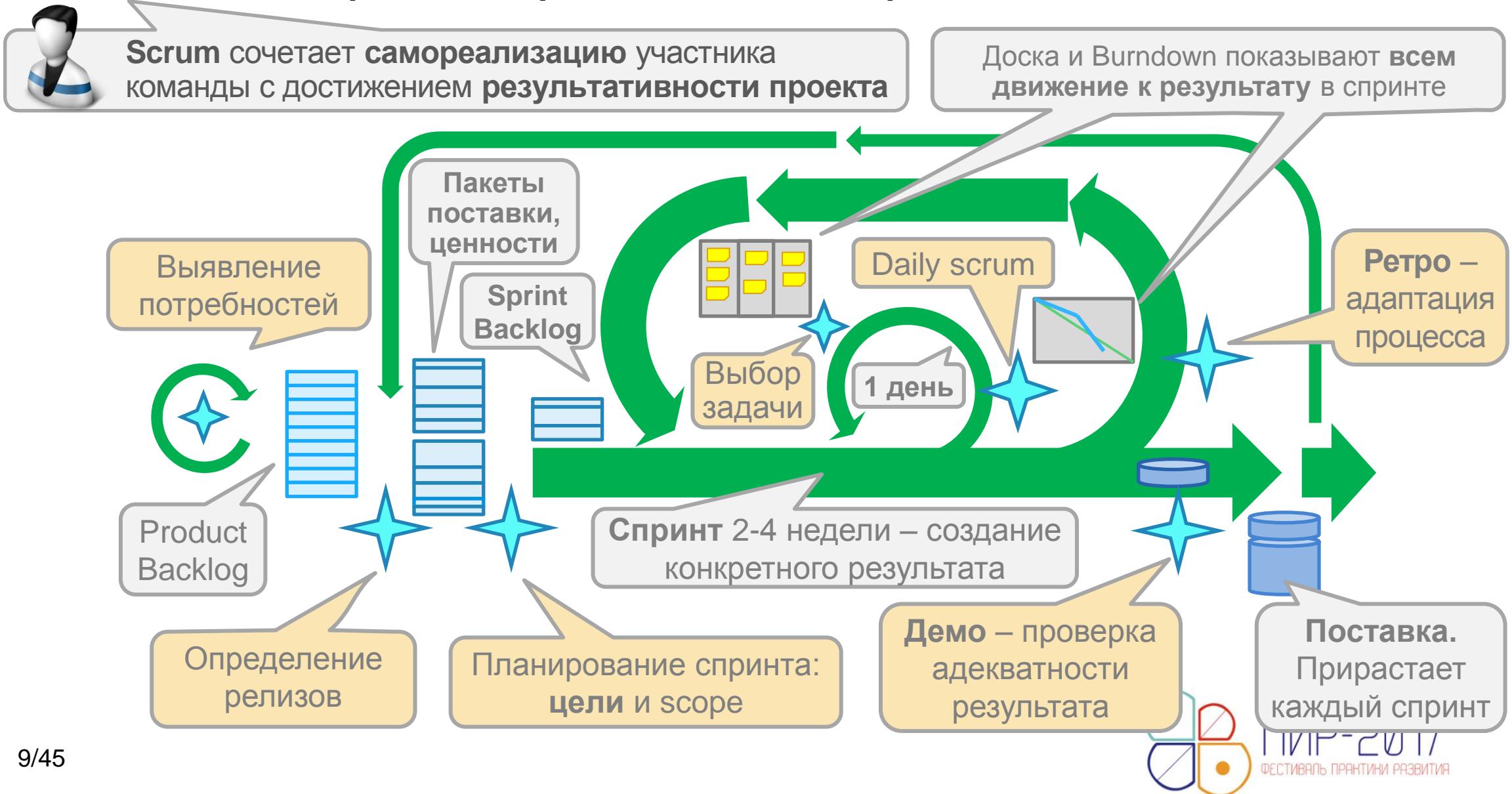
важнее согласования условий контракта

Готовность к изменениям

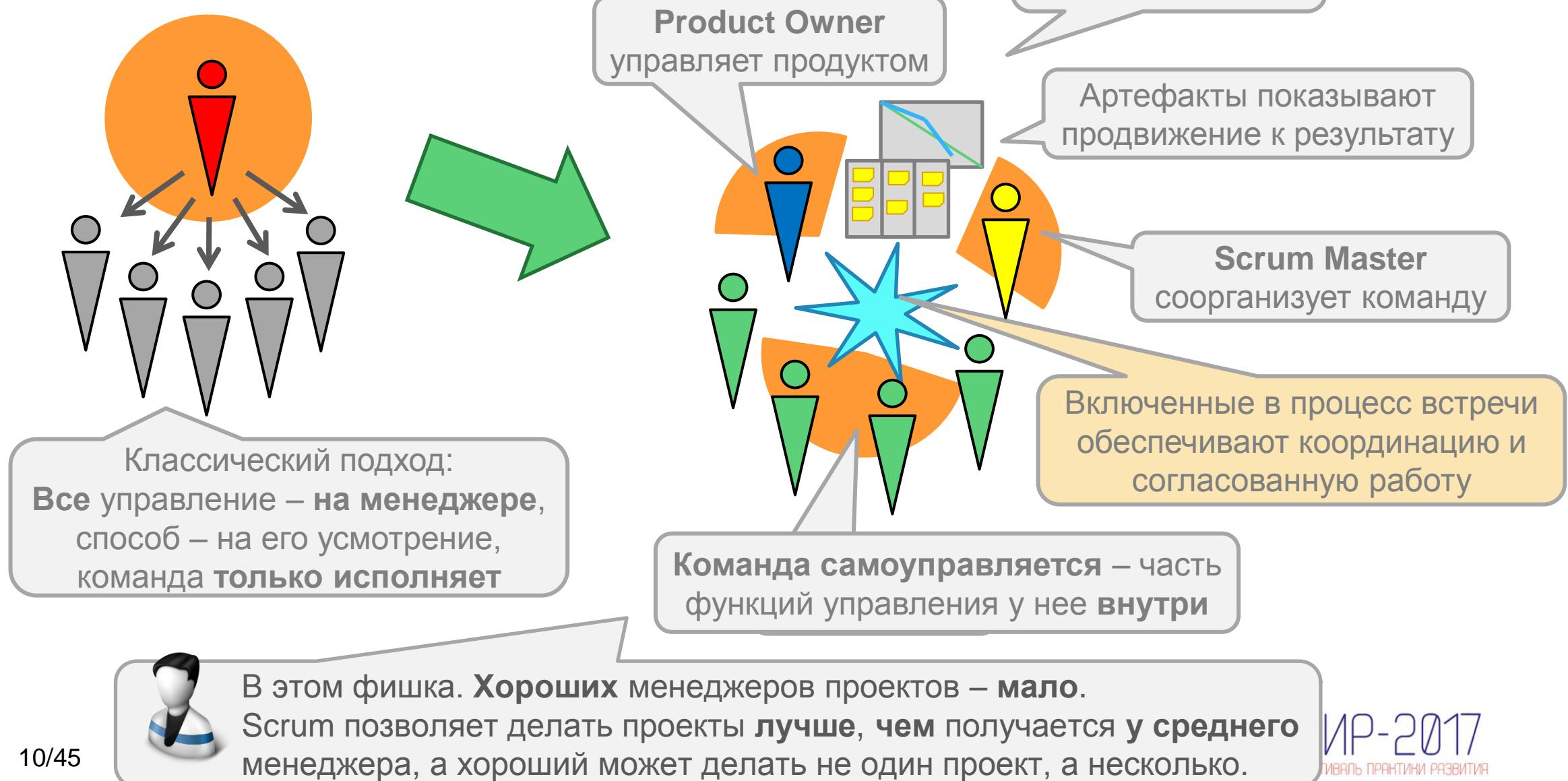
важнее следования первоначальному плану

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

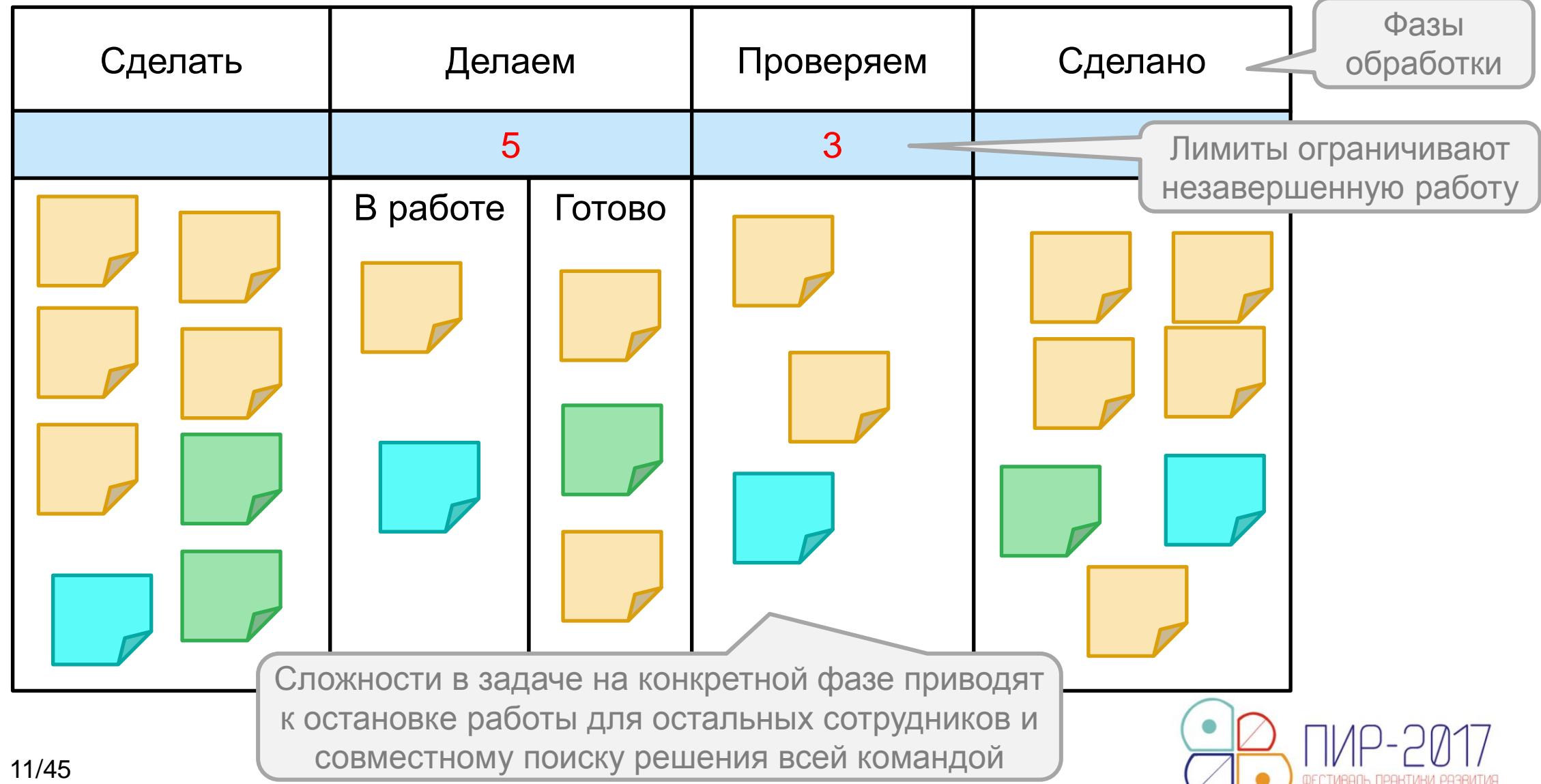
Scrum – конкретная реализация принципов



Замена менеджеров в Scrum

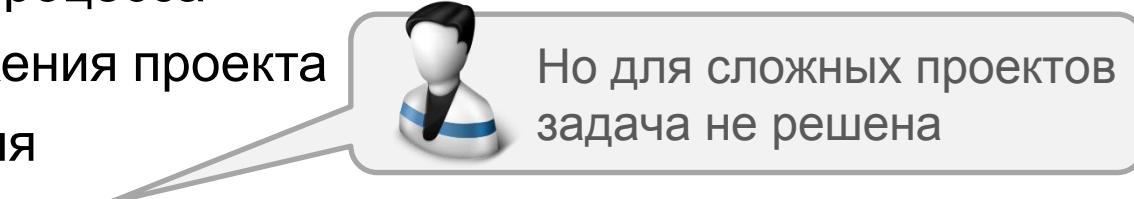


Kanban – организация обработки потока задач

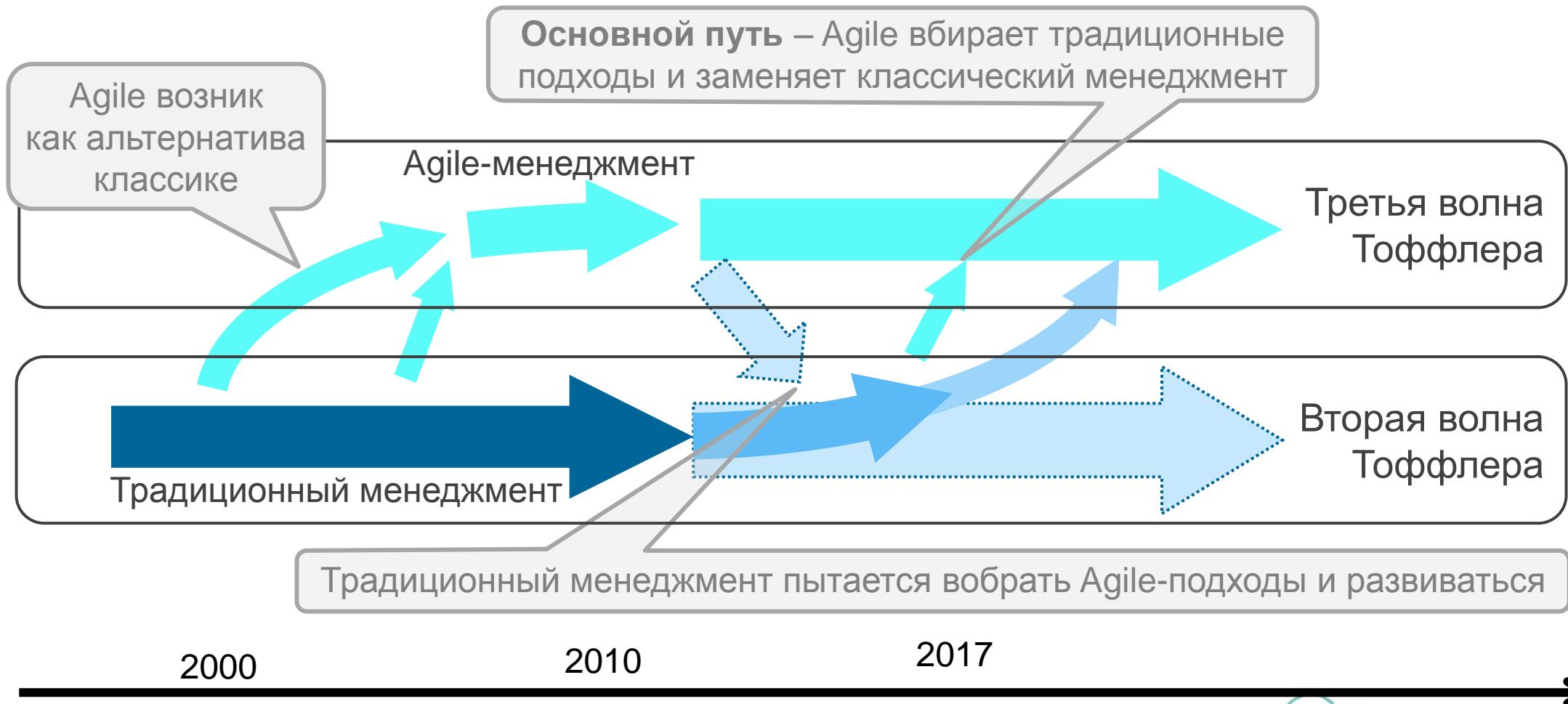


Дальнейшее развитие Agile

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



Agile и традиционный менеджмент



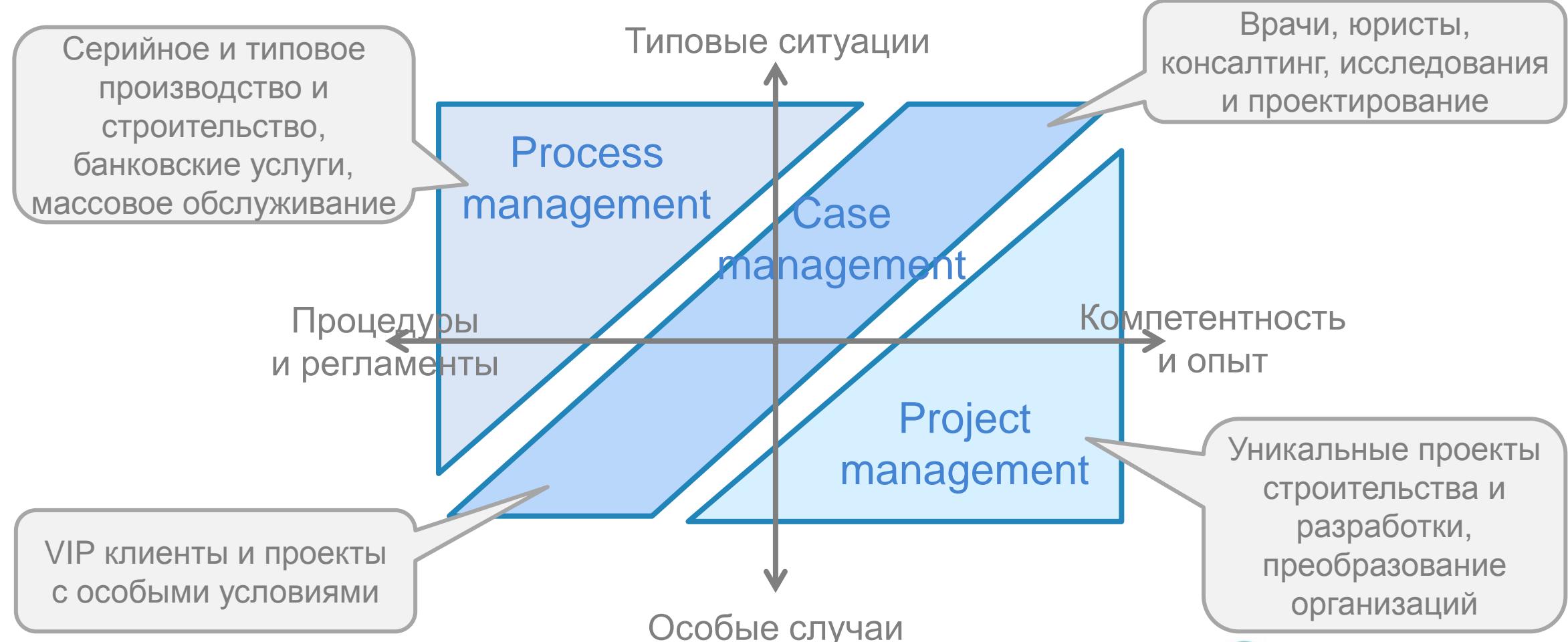
Где, как и зачем применять Agile



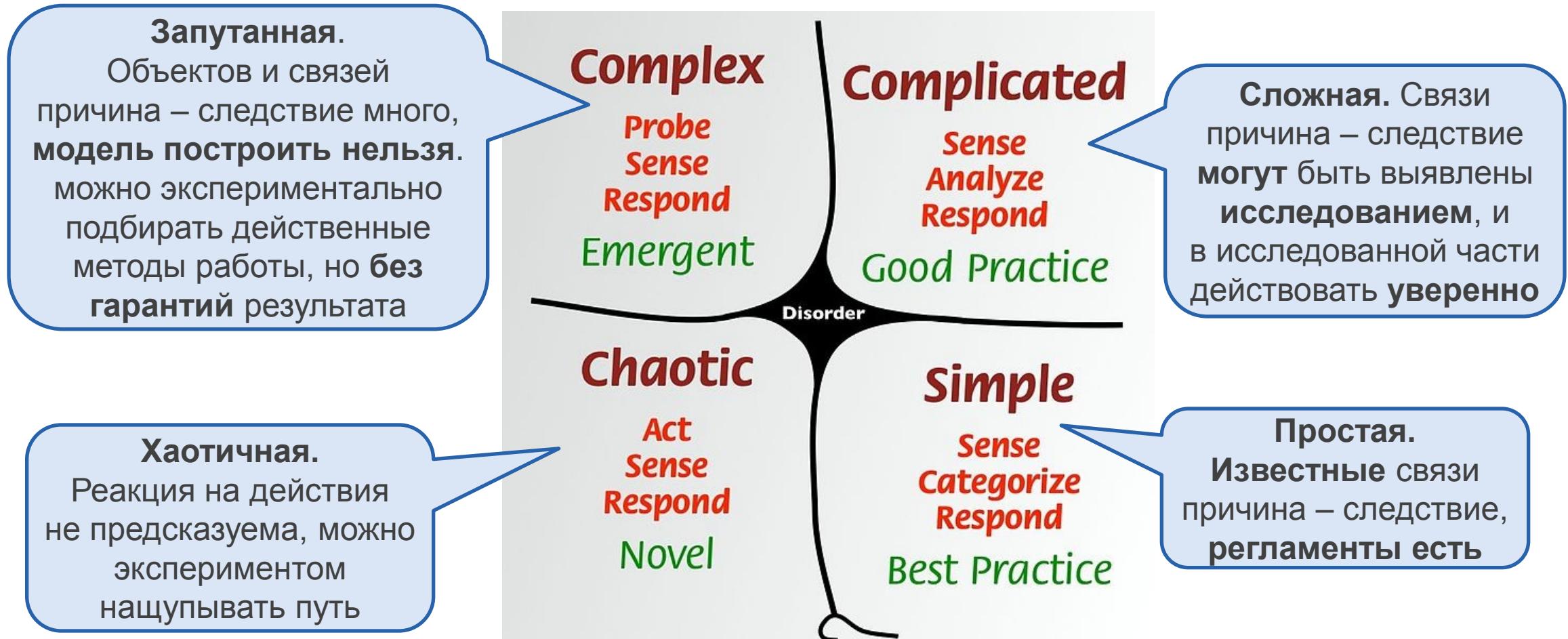
Внедрить Agile, как купить модный гаджет,
может быть опасно для организации.

Agile надо использовать по назначению

Менеджмент основан на регламентах



Можно ли придумать регламенты – Cynefin framework

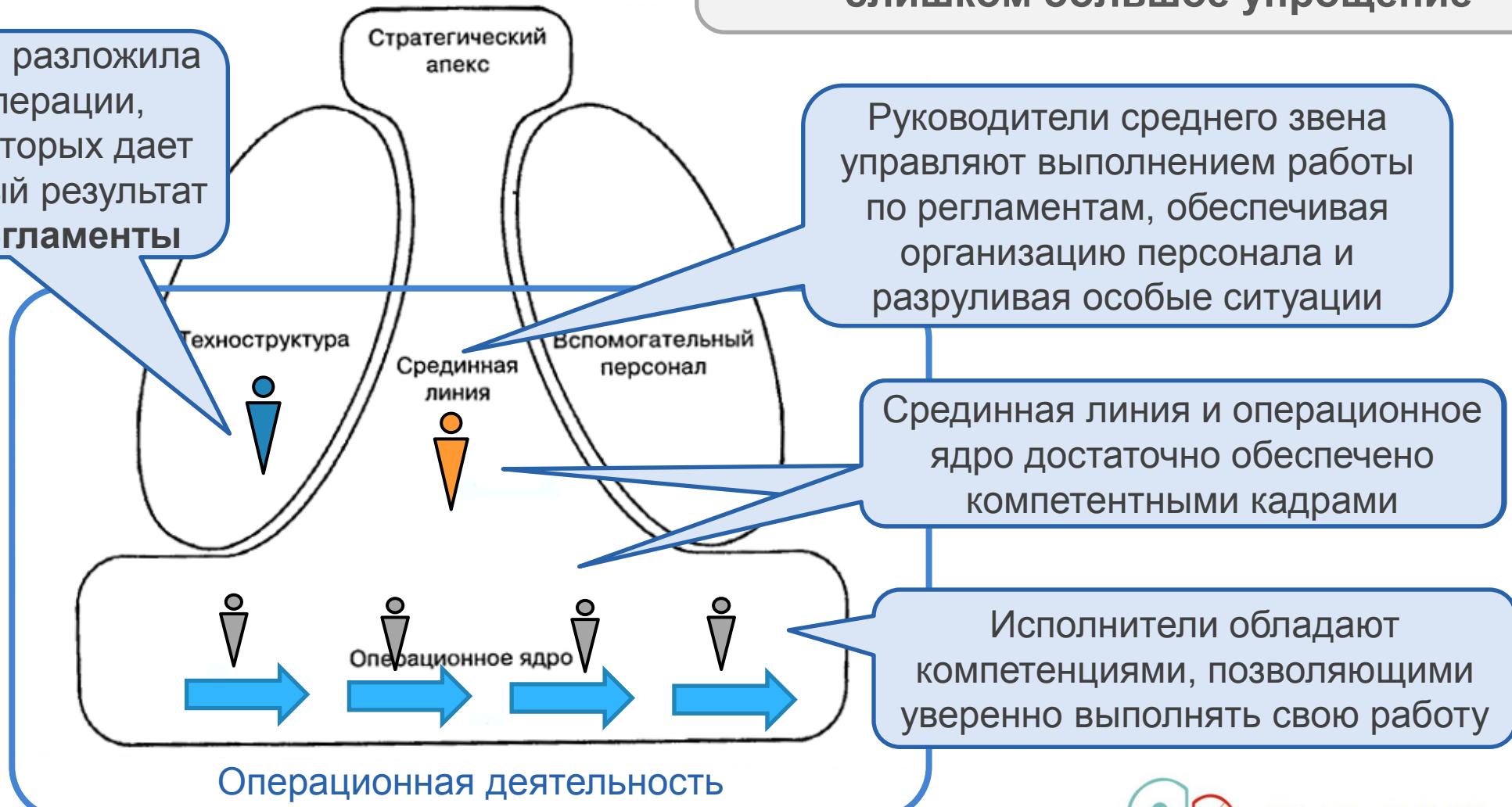


Организация по Минцбергу



Многие представляют организацию как простую иерархию, но это слишком большое упрощение

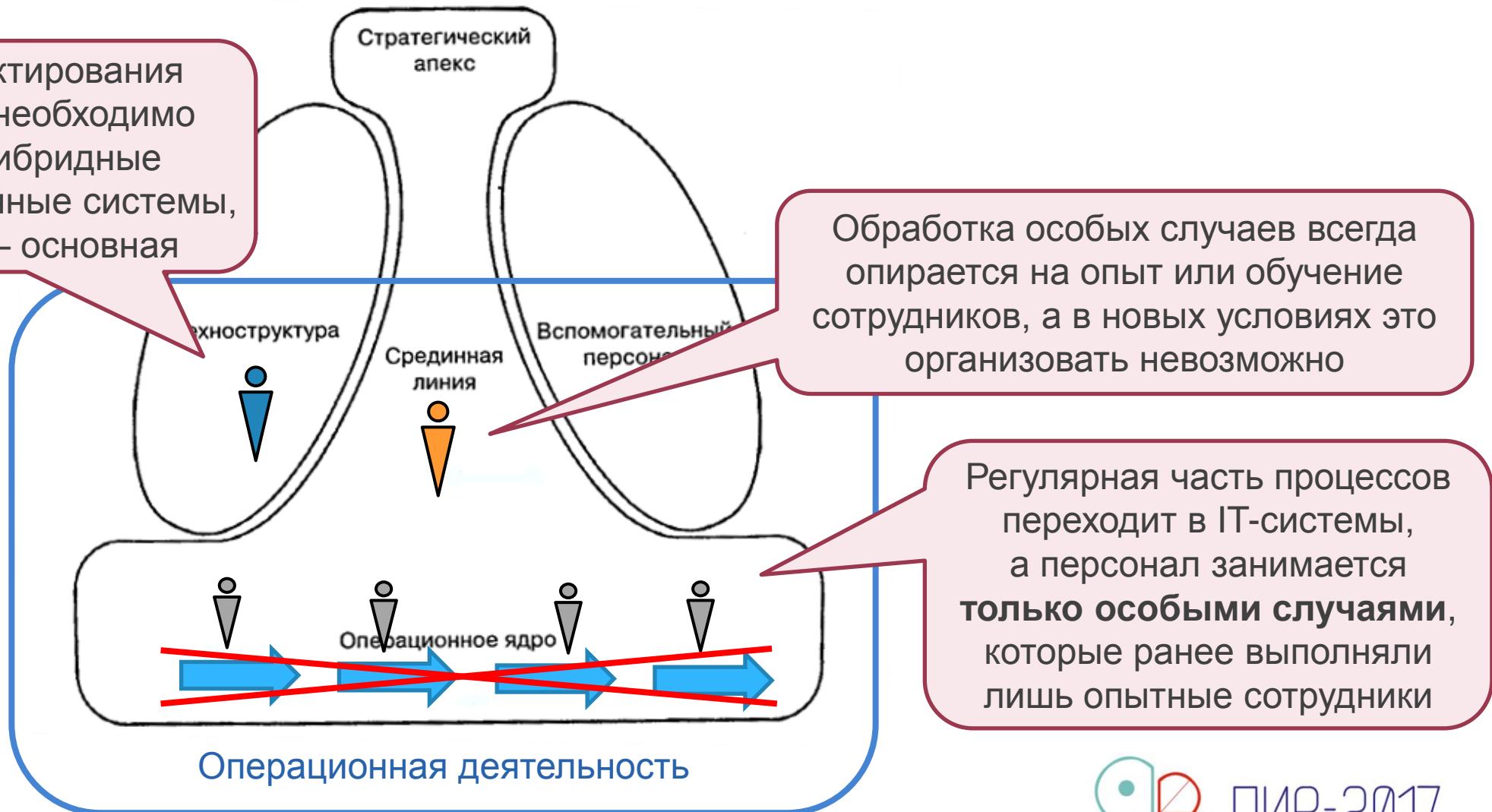
Техноструктура разложила работу на операции, выполнение которых дает гарантированный результат и написала регламенты



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

Цифровизация обесценивает регламенты

Вместо проектирования регламентов необходимо создавать гибридные человеко-машинные системы, где IT-часть – основная

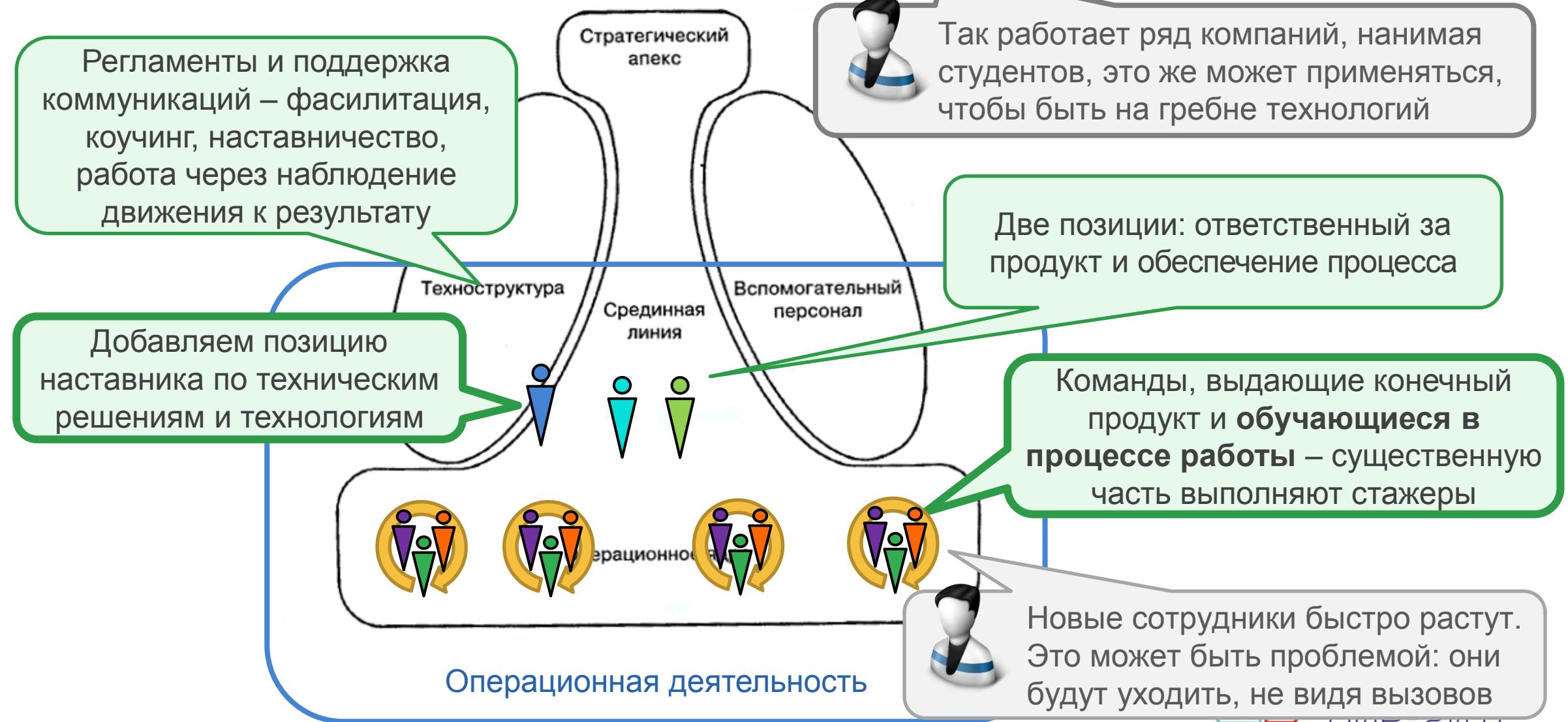


Ответ – самоорганизующиеся команды

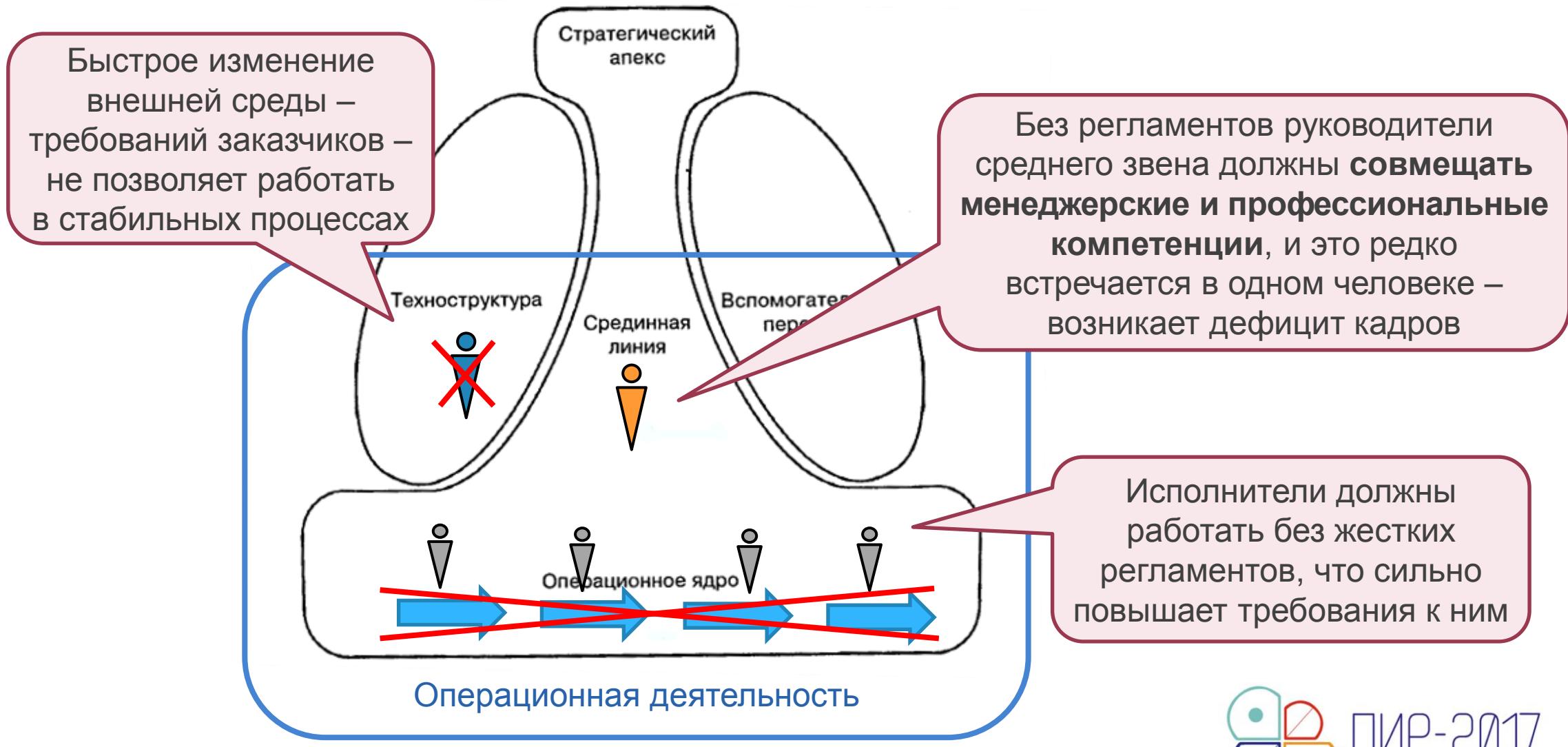
Процедуры **исполнения** заменяем на **коммуникации** и способы наблюдения за приближением к результату – **burndown chart**, доски, демо



Если надо, добавляем обучение



Business Agility тоже обесценивает регламенты



Ответ – продуктовые команды в непрерывном поиске



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



Только Вы можете оценить вызовы изменений мира
и потребность Agile для организации

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, без него – кадровый голод**



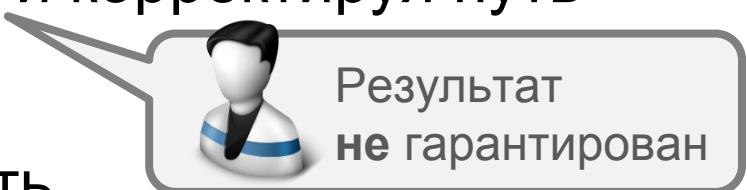
Microsoft и IBM начали переходить на Agile, когда лучшие выпускники перестали конкурировать за их предложения о работе

Если вы думаете, что Agile Вам полезен...

- ➡ Подумайте, **какие цели** вы хотите достичь **для организации**
- ➡ Посоветуйтесь **с экспертами**: какие инструменты Agile это обеспечат, и **поймите, почему** они обеспечивают именно это
- ➡ Поймите **ваше** место в процессе трансформации: организация выбирает путь **коллективно**, но каждый **сам** определяет место в пути
- ➡ Найдите **коучей и тренеров**, умеющих применять **эти** инструменты, и привлеките для помощи **в нужном объеме**
- ➡ Двигайтесь, оценивая результат каждого этапа и корректируя путь

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



Результат
не гарантирован

Немного кейсов Agile

- ▶ 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
- ▶ Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- ▶ Организация команд продаж



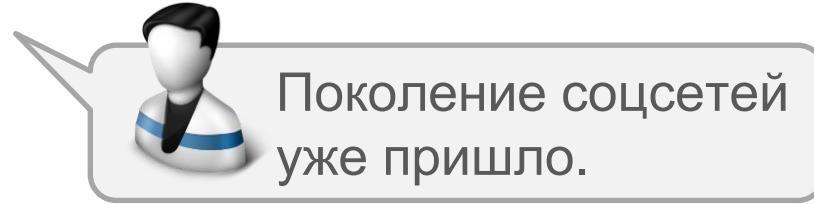
Кейсов много, организации идут разными путями.
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

Изменение mindset в современном мире

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

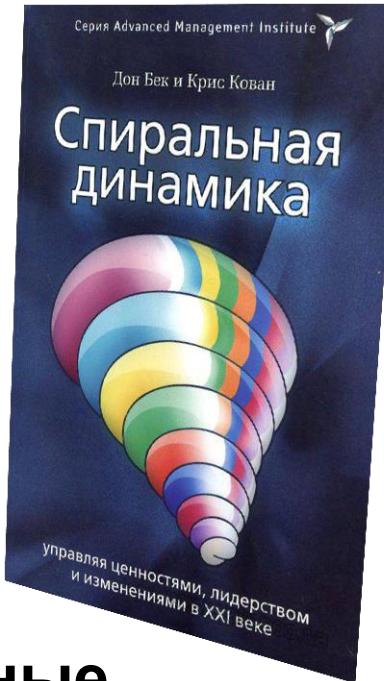


Модели мотивации – отношения людей к работе

- ➔ 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 Шренгер «Мифы мотивации» 1991 показал, что **все** популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую
- ➔ Михай Чиксентмихайи 1990 – «состояние потока», когда работа соответствует его mindset – самый эффективный способ работы

Не путать с поколениями X и Y!

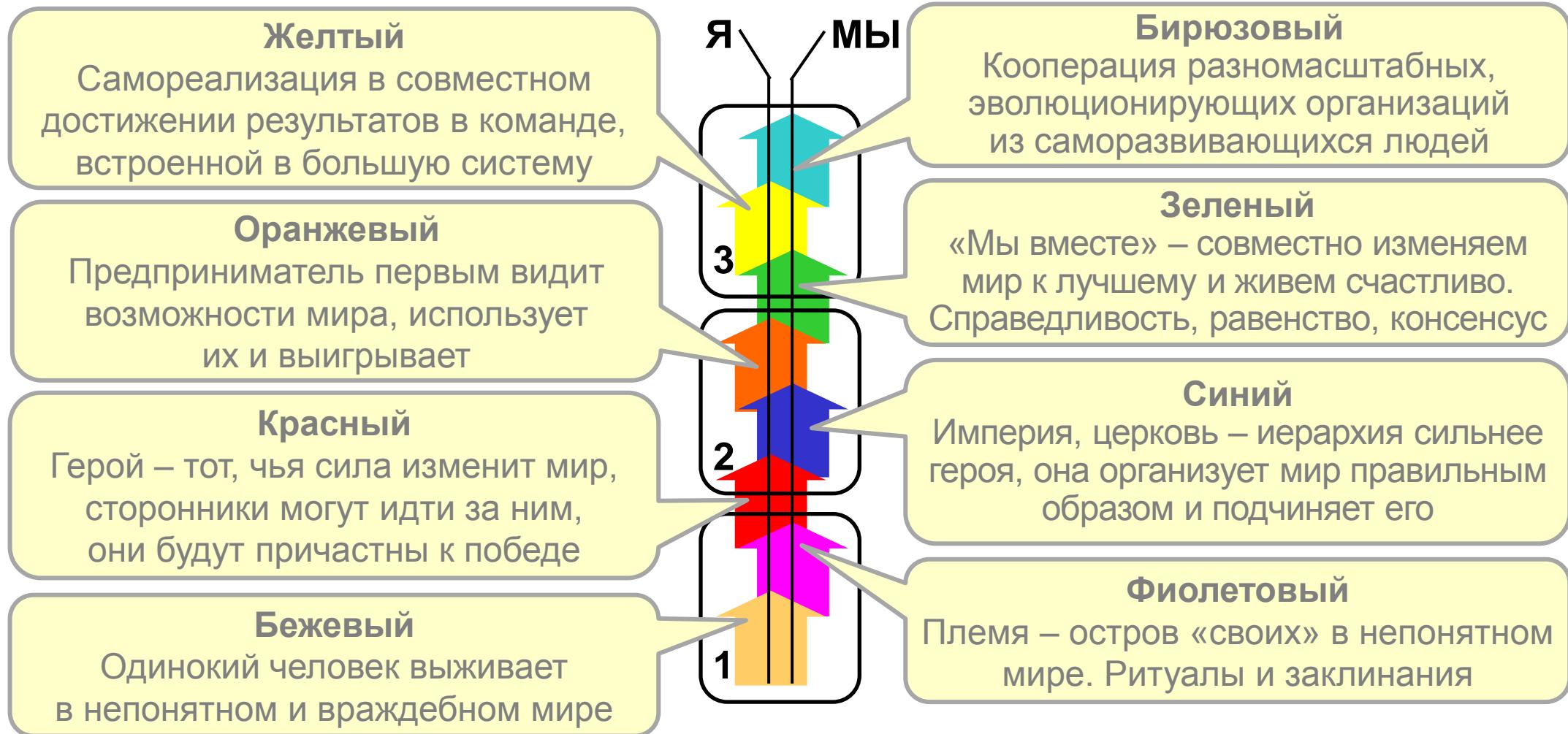
Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)



Уровневая модель mindset

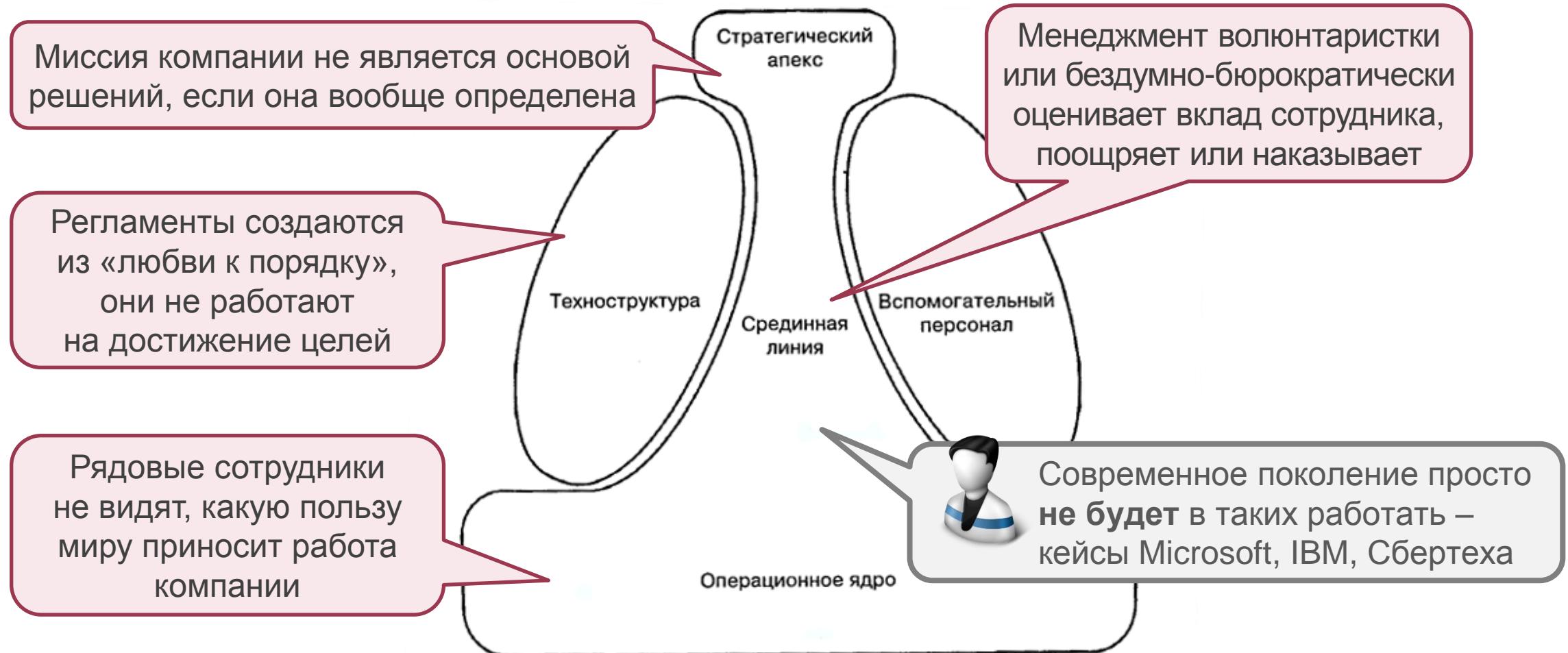
- ▶ Ценности дают человеку ответы на принципиальные вопросы
 - Что важнее – организация или инициатива?
 - Нужно ли жертвовать чем-то ради других? Если да, то ради кого?
 - Нужно ли изменять мир и каким образом?
 - Важно ли спокойное существование? В чем оно заключается?
- ▶ Ответы – не произвольны, а образуют **устойчивые ментальные шаблоны**, между которыми человек переключается по ситуации
- ▶ Переключения происходят **последовательно** по лестнице уровней, это описывает **развитие отдельного человека и общества в целом**
- ▶ На каждом уровне меняются **механизмы познания и кооперации**, экономика, структура власти, культура и общество в целом
- ▶ Наполнение уровня конкретными идеями возможно разное

Уровни Спиральной динамики – кратко



[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

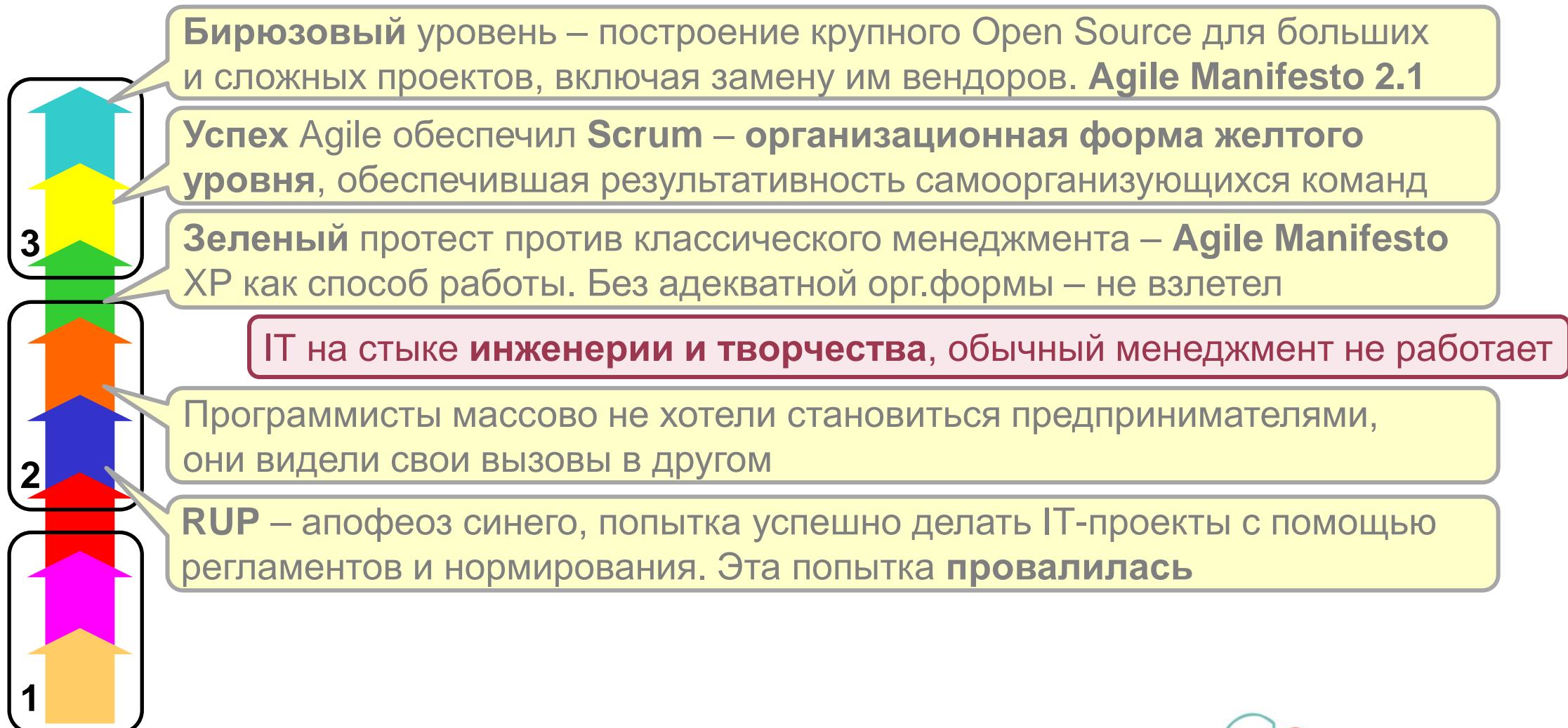
Корпорации – взгляд с зеленого уровня



Зеленая революция: консенсус и плоская организация

- ➔ Основаны на идее: «Если хорошие люди будут **дружно вместе** делать **общее дело**, обязательно **получится** хороший результат»
- ➔ Увы, опыт показывает, что такая организация экономически слабо эффективна – **не хватает фокуса результативности в экономике**
- ➔ Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#))
 - Несмотря на перспективные проекты и команды денег стало недоставать
 - Были призваны классические менеджеры, которые начали объяснять, что команды должны **сами** заботиться об экономике, например, через рекламу
 - Часть разработчиков нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли, и в целом кризис, судя по развитию Google, прошел
- ➔ У других плоских организаций есть устойчивые источники денег

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Построение новых организаций

Исследования Фредерика Лалу

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

- ➡ Разработал модель развития организаций на основе Спиральной динамики и Интегрального подхода
- ➡ Искал и **нашел** организации **желтого** уровня, существующие от пяти лет, более 100 сотрудников
- ➡ **Исследовал** подробно более 10 из них, выявил **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека



Действующие механизмы оказывались гораздо более сложными, чем полагали на зеленом уровне.

У Лалу другие цвета,
его бирюзовый (teal)
соответствует желтому



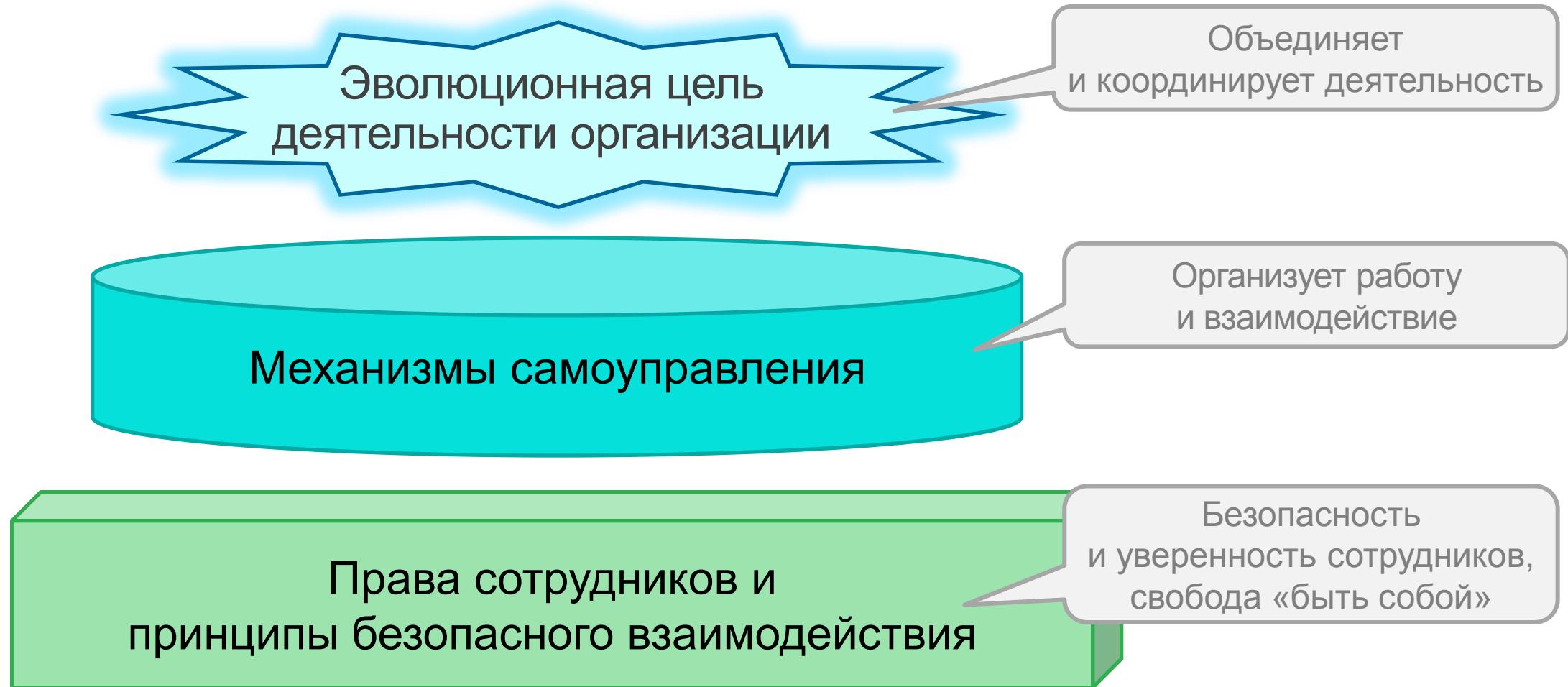
Принципы построения организации – желтый уровень

- ▶ 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

Личные цели и цели организации или команды

- ➡ Организация, команды и проекты – имеют цель
- ➡ Цель поставили основатели или инициаторы – и **позвали других**
- ➡ **Цель стала контрактом для сотрудничества людей** –
так цели организации **отделяются** от целей основателей
- ➡ С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

Архитектура организации



Принцип всеобщей ответственности

- ➡ Если ты видишь проблему – прими меры к ее устраниению
- ➡ Если ты видишь **возможность движения к цели – действуй**
- ➡ Ты сам принимаешь решения о своих действиях
- ➡ Надо поставить других в известность о твоих действиях, чтобы **движение разных людей было согласованным**
- ➡ Надо **учесть мнение** других людей относительно твоих действий
- ➡ Поведение не должно быть деструктивным
- ➡ Относится и кциальному человеку и к команде (группе)



Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованы с окружением.

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- ➔ **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
 - 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

Холакратия – фреймворк организации

- ➔ **Самоуправление и самостоятельные решения**
 - Организация состоит из кругов, которые имеют свою зону ответственности и **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**

Новые организации в России – ДА

- ➔ Mindset Agile и новых организацийозвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
 - Это подтверждает Валерий Разгуляев («ВкусВилл»)
 - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно **о таком** способе мышления и работы
- ➔ 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

Что делать в приходящем мире?

- ➡ Оцениваем силу вызовов для каждого **сегмента** организации, **делаем ставки** на индивидуальные сценарии движения
- ➡ Вырабатываем механизмы **целеполагания, самоорганизации, персональной ответственности, вовлеченности**
- ➡ Накапливаем **собственный арсенал практик Agile, холакратии и бирюзовых организаций**
- ➡ Для общей оценки ситуации, для решения конкретных проблем стоит обращаться к **экспертам** – они дадут обзор вариантов, предложат конкретные практики. Но **выбор решения – за Вами.**
- ➡ Идем траекторией изменений **постепенно и эволюционно**, оцениваем результат: возможны ошибочные пути и возвраты



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

Узнать больше? Обращайтесь!

Рассказываю, разбираю кейсы

Через Facebook и по другим каналам



Максим Цепков
maks.tsepkov@ya.ru
<http://mtsepkov.org>

