

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>

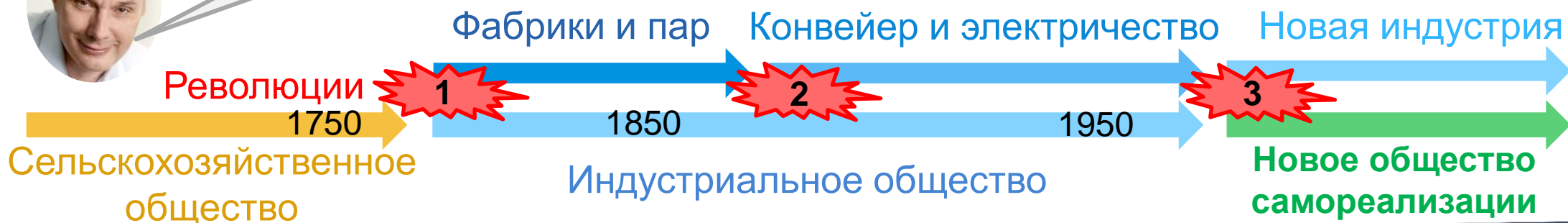
Фестиваль Практики и Развитие – 2017

05 сентября 2017

Третья промышленная революция

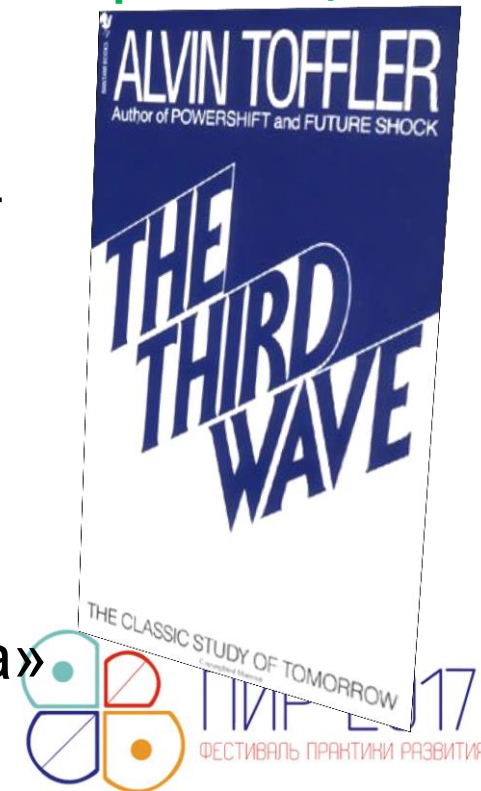


Уже **в настоящем**, а не в будущем, об этом вчера говорил Петр Щедровицкий



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»

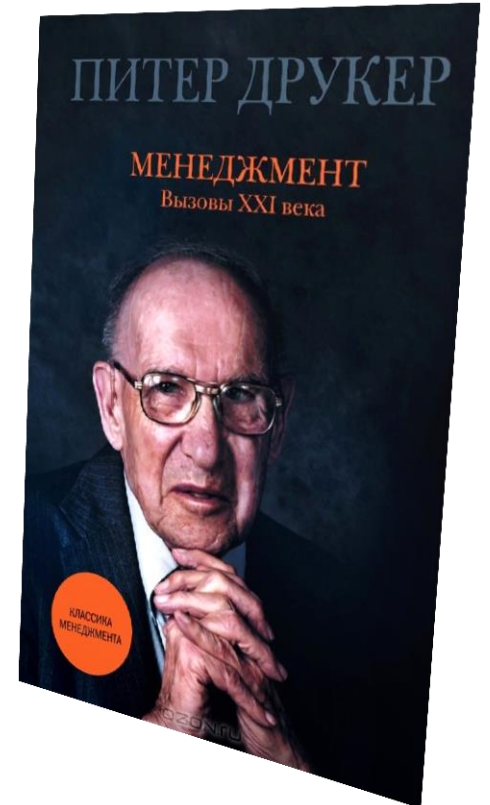


Питер Друкер: менеджмент перестает работать

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

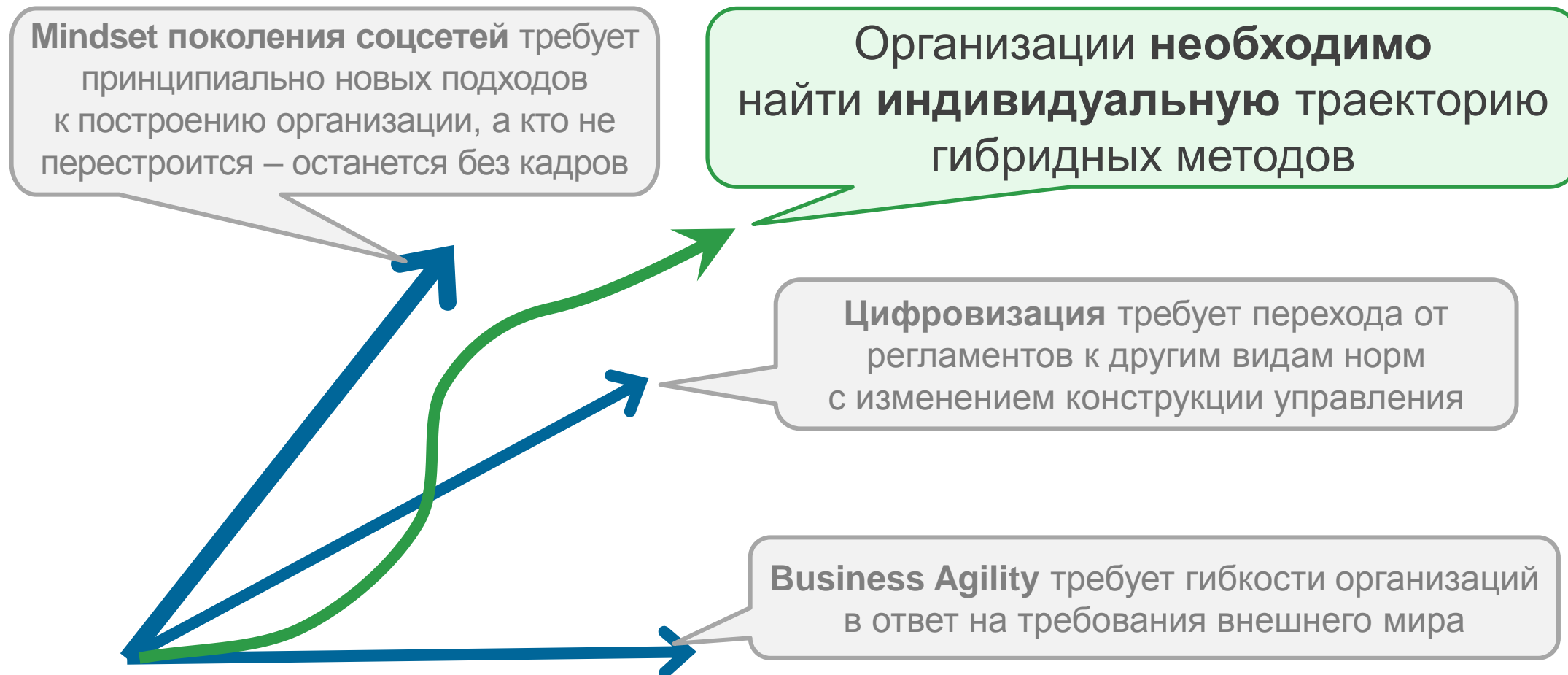
- Регламенты и процедуры больше не работают
- **От всех** сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – **дефицит** кадров
- **Возможность самореализации сотрудников** – ключевой фактор выбора места работы
- **Мотивация деньгами не работает**

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 IT-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

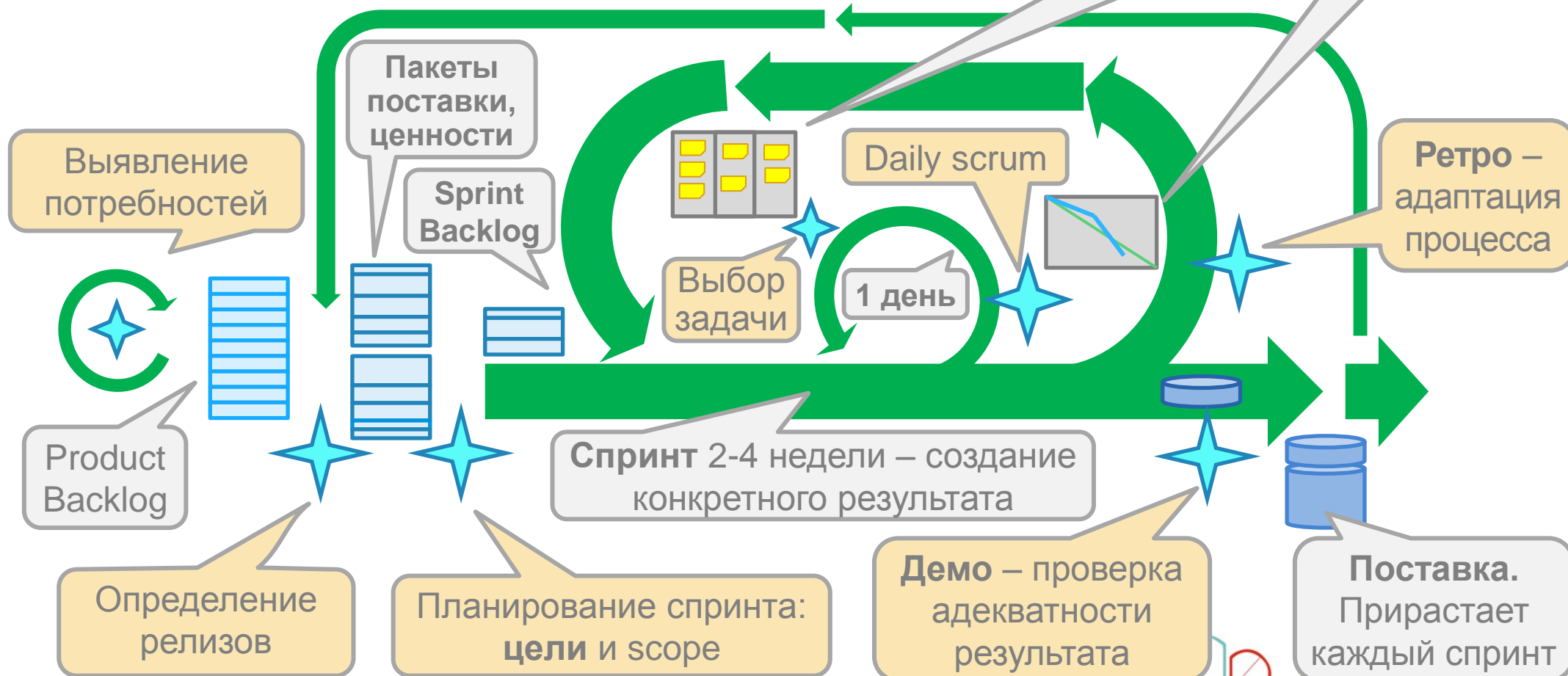
- **Принципы** показывают, как организовать работу
- **Методы (Scrum, Kanban и др.)** дают конкретный способ организации

Scrum – конкретная реализация принципов

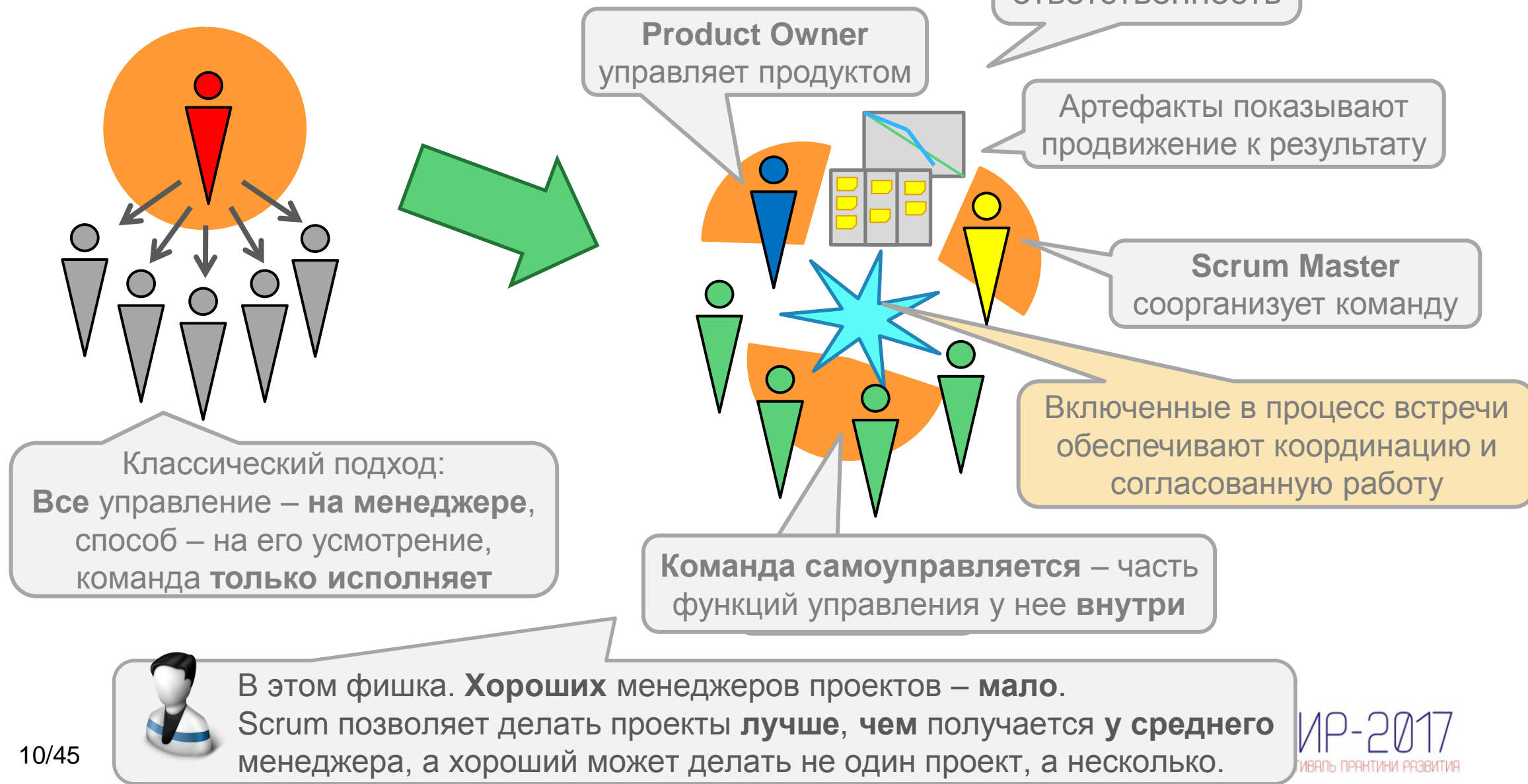


Scrum сочетает **самореализацию** участника команды с достижением **результативности проекта**

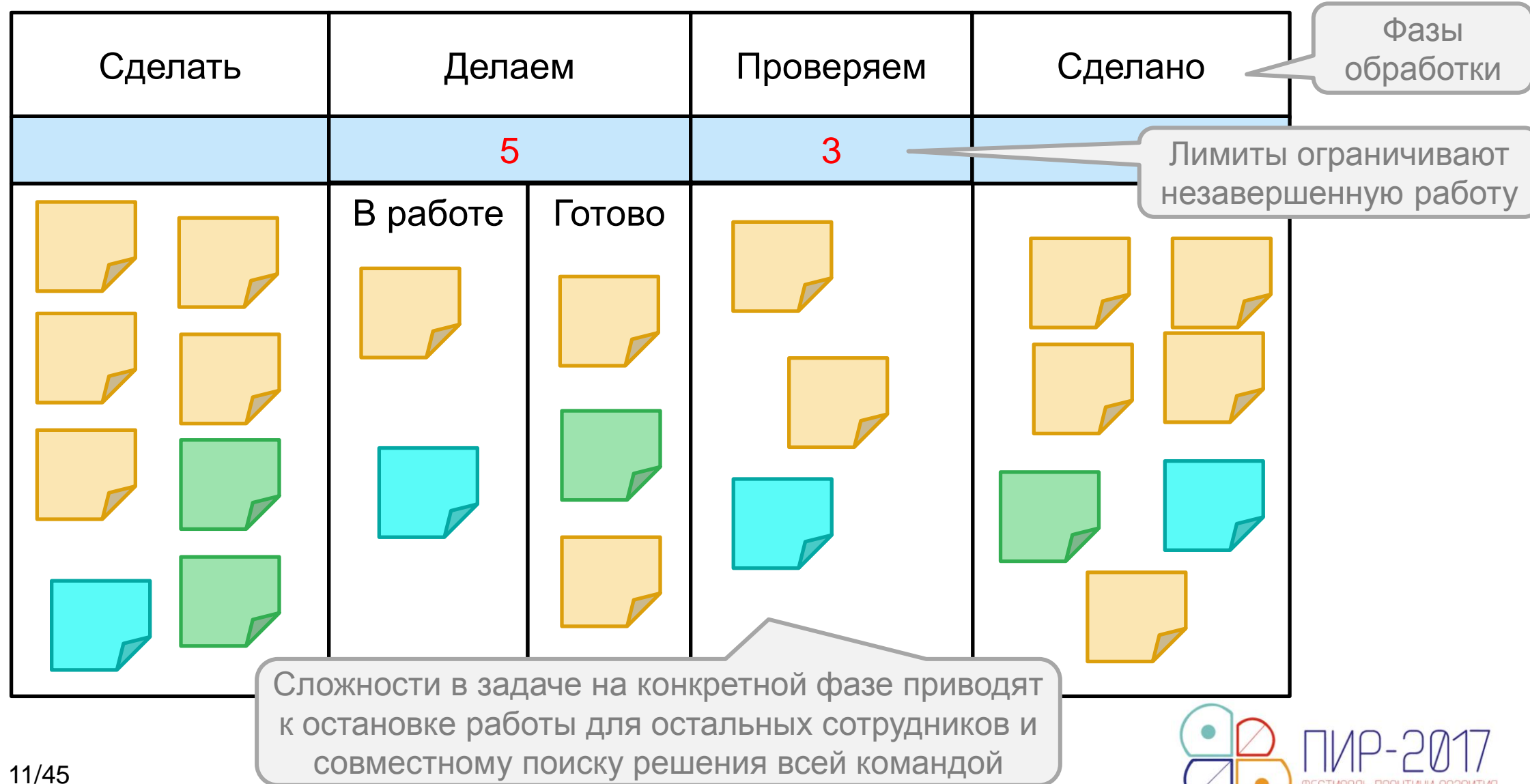
Доска и Burndown показывают **всем** движение к результату в спринте



Замена менеджеров в Scrum



Kanban – организация обработки потока задач



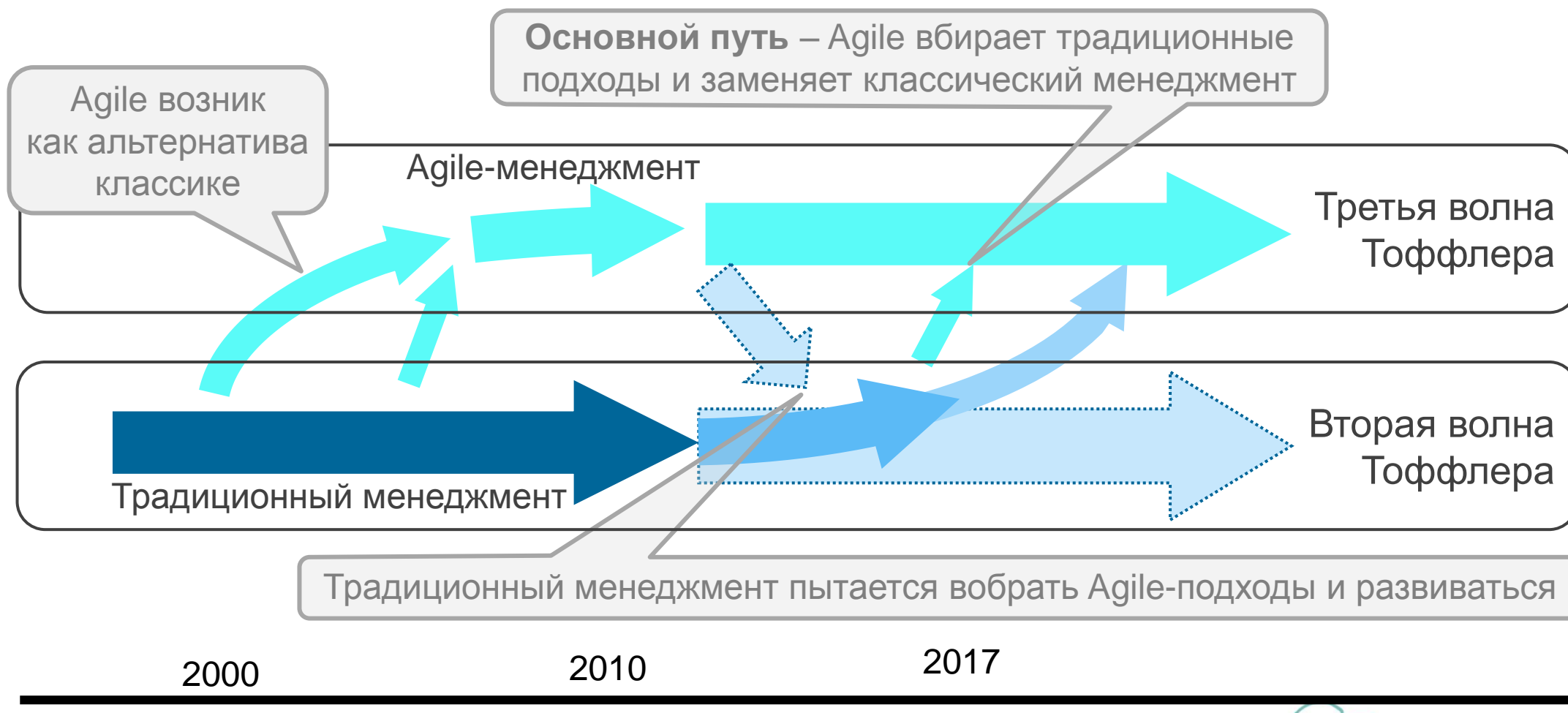
Дальнейшее развитие Agile

- 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.



Но для сложных проектов задача не решена

Agile и традиционный менеджмент



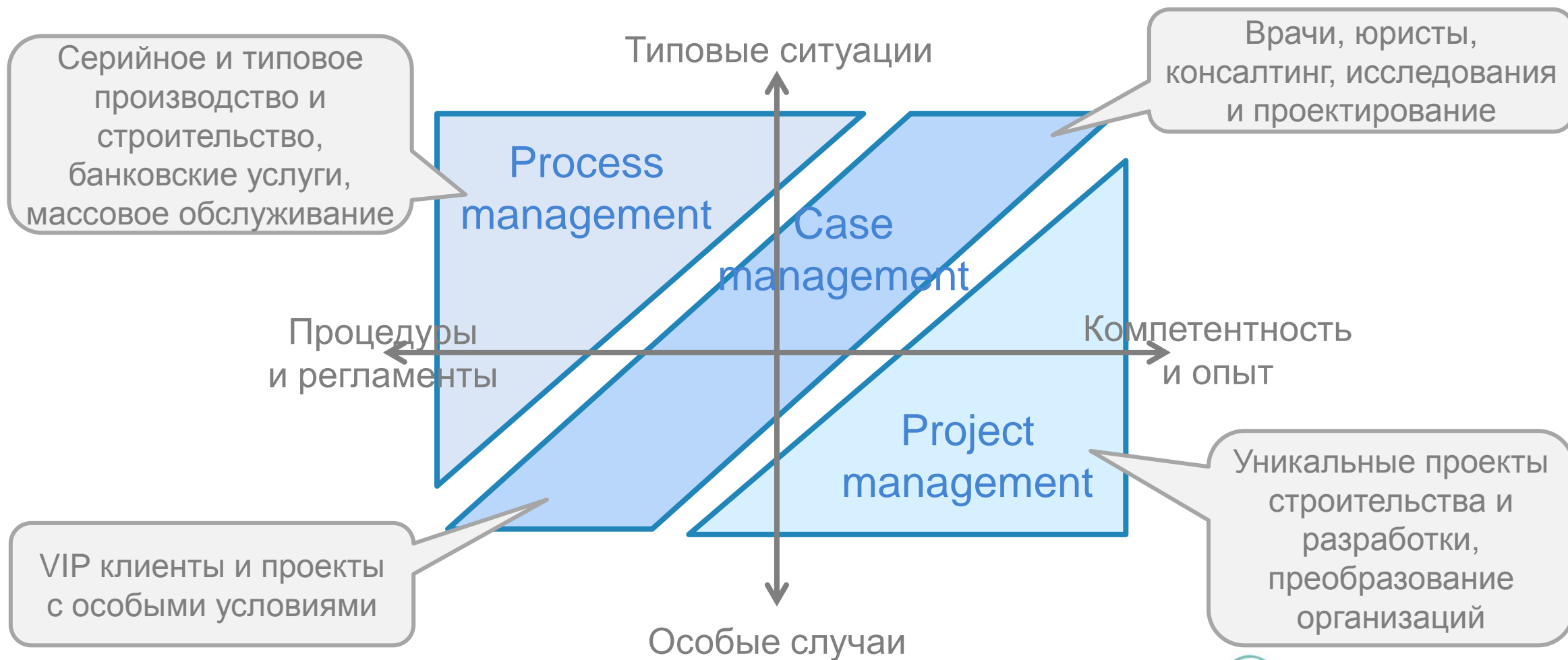
Где, как и зачем применять Agile



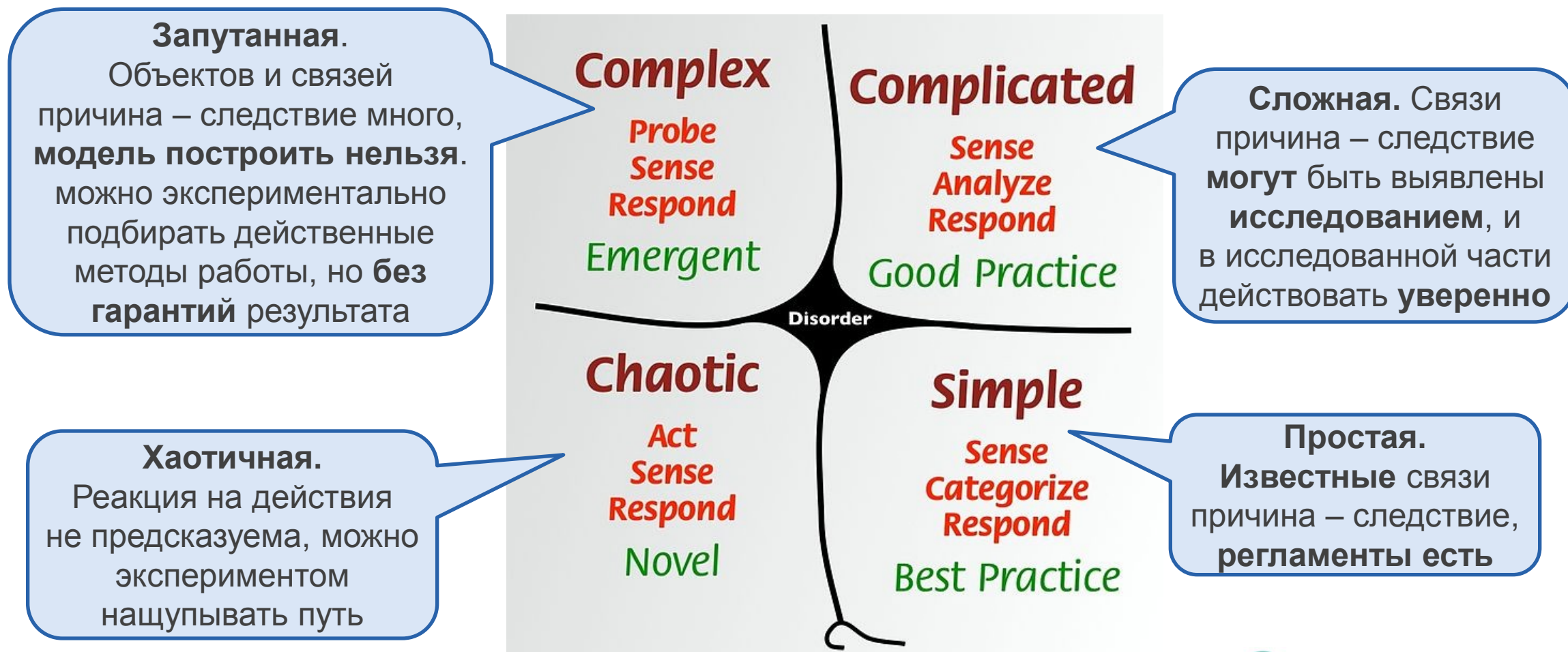
Внедрить Agile, как купить модный гаджет, может быть опасно для организации.

Agile надо использовать по назначению

Менеджмент основан на регламентах



Можно ли придумать регламенты – Cynefin framework

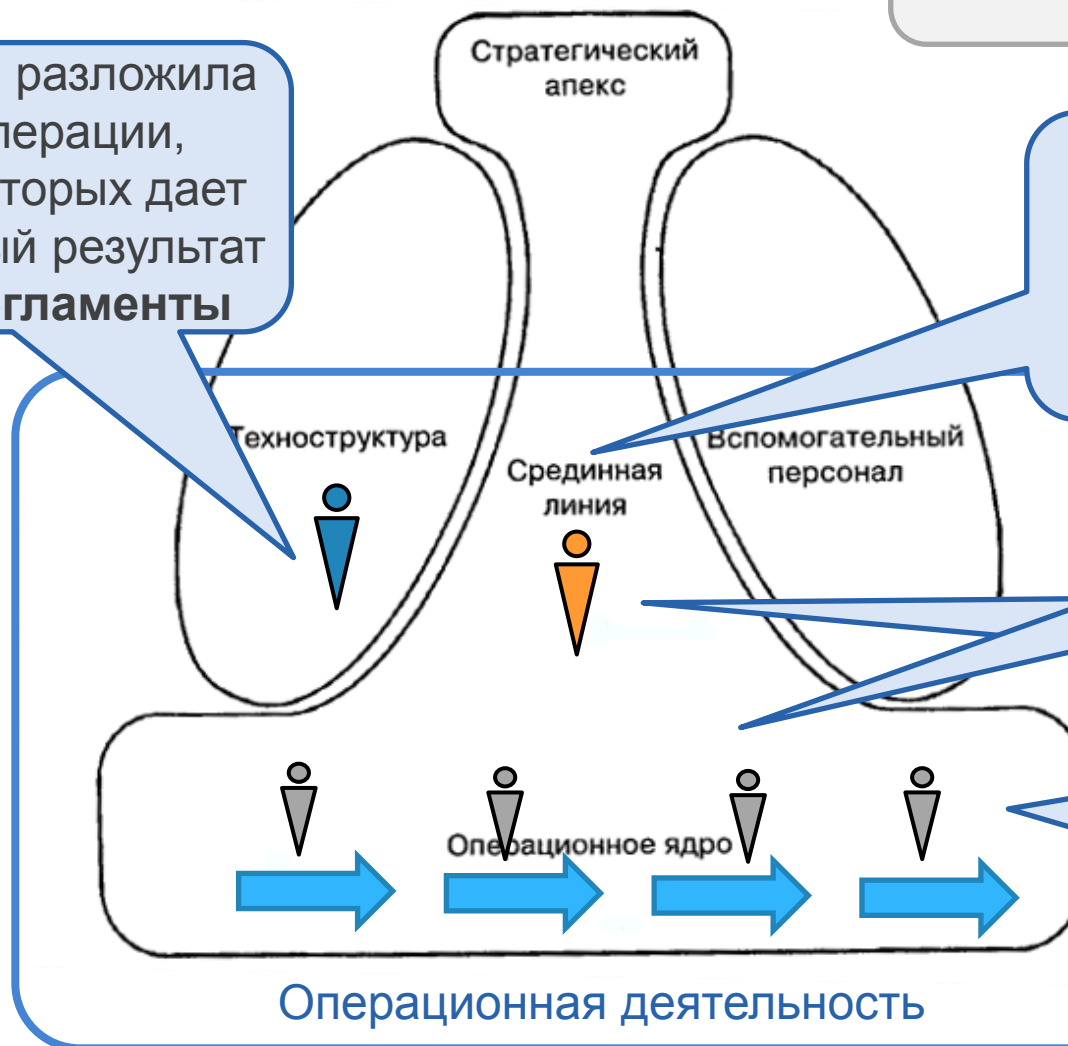


Организация по Минцбергу



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

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

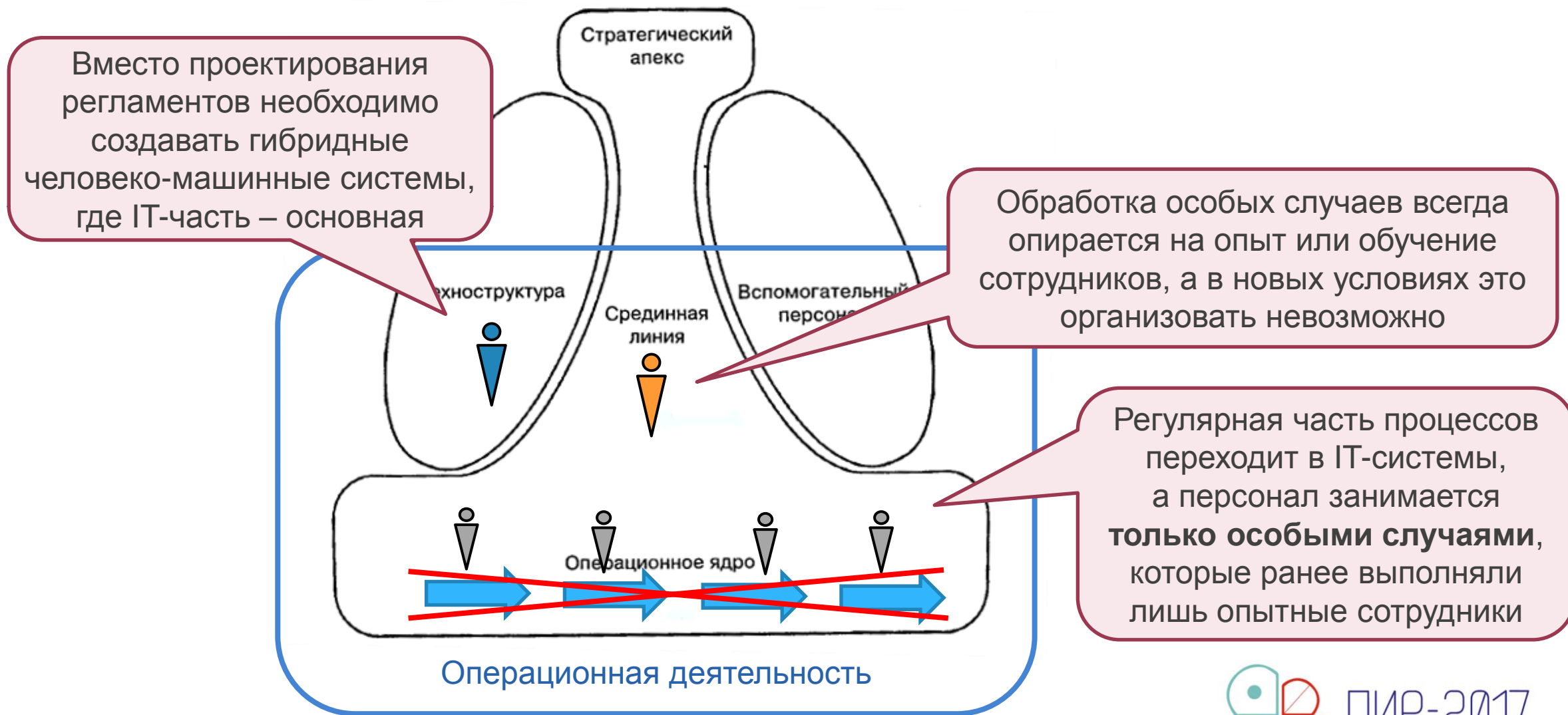


Руководители среднего звена управляют выполнением работы по регламентам, обеспечивая организацию персонала и разруливая особые ситуации

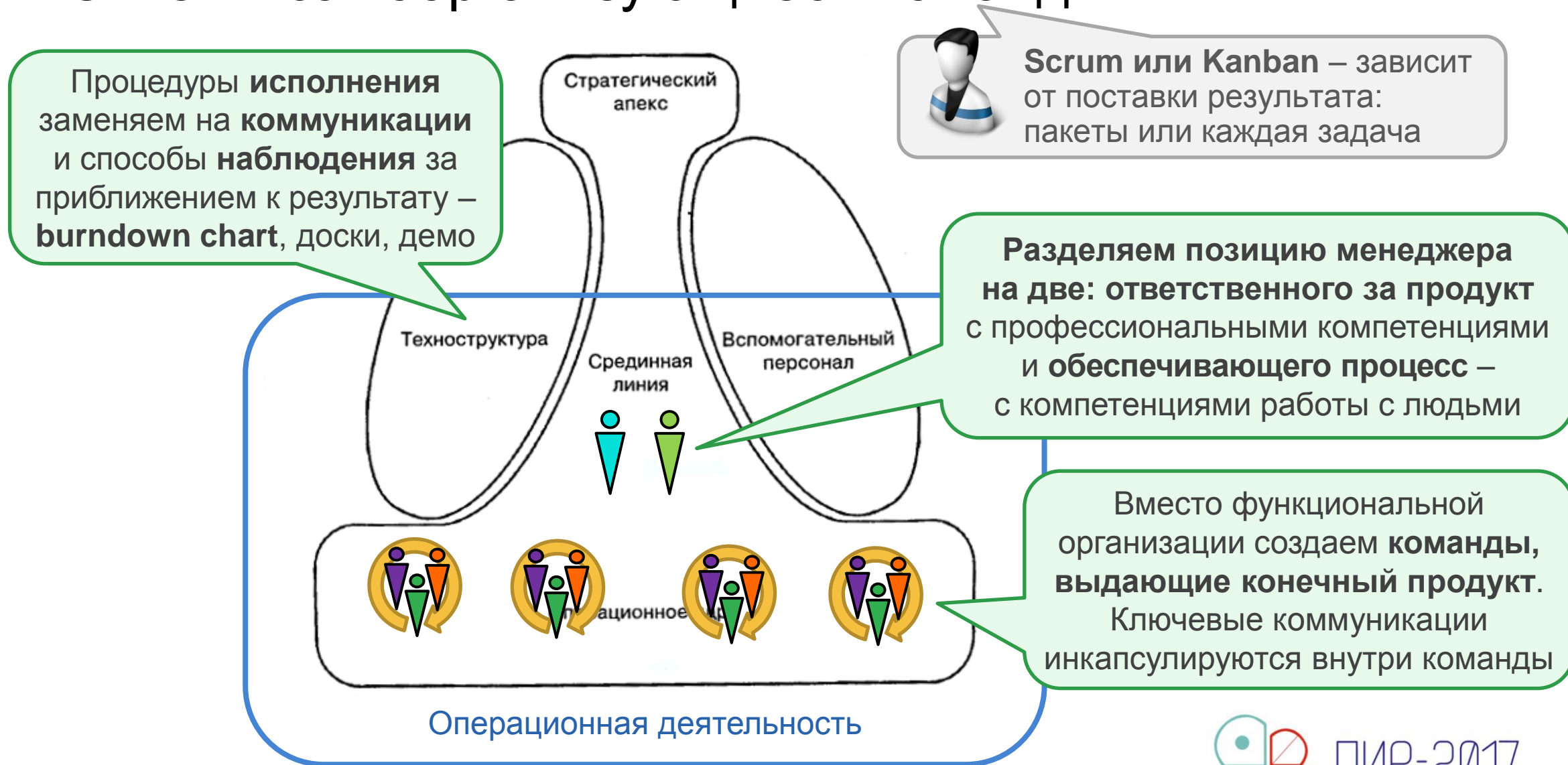
Срединная линия и операционное ядро достаточно обеспечено компетентными кадрами

Исполнители обладают компетенциями, позволяющими уверенно выполнять свою работу

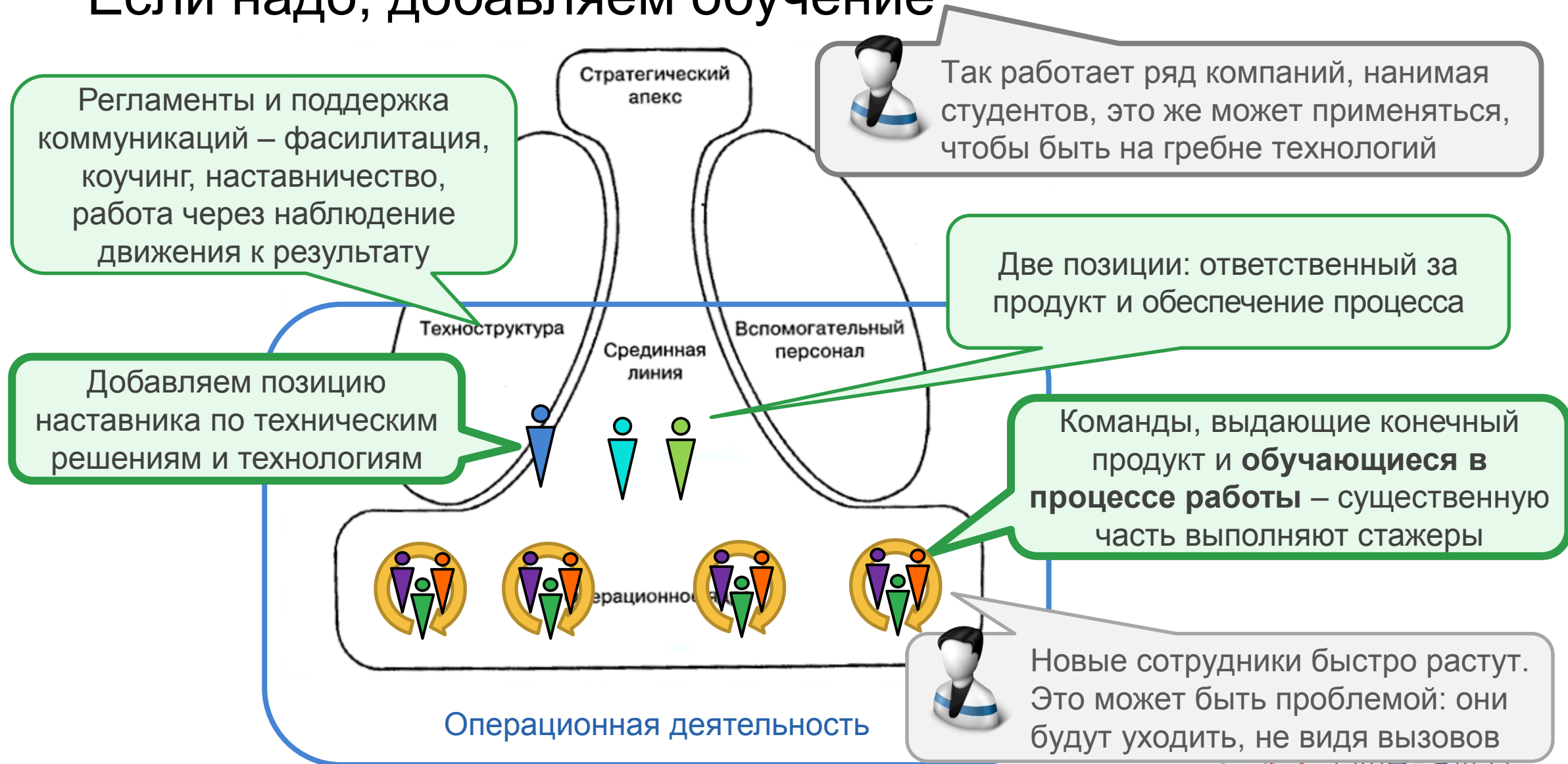
Цифровизация обесценивает регламенты



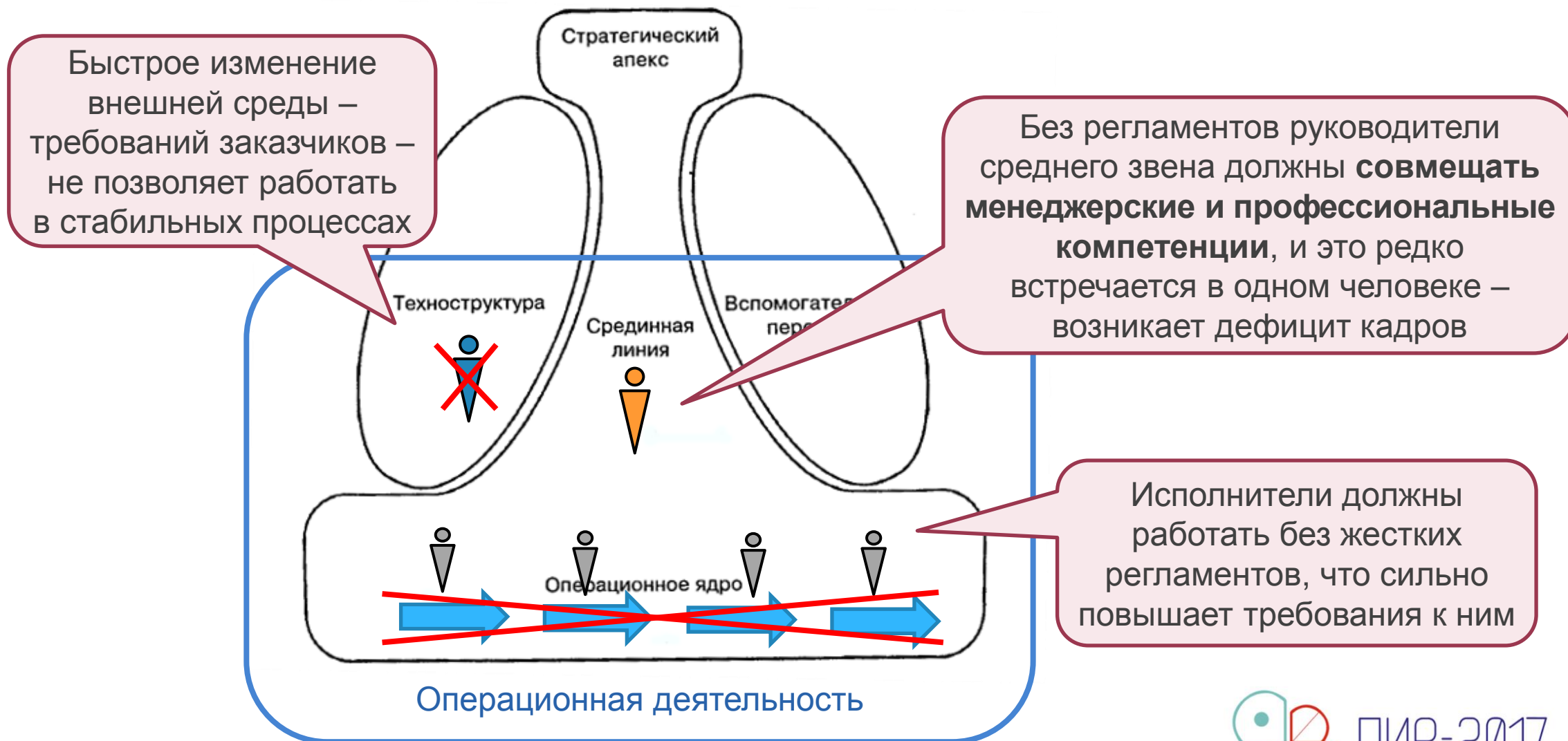
Ответ – самоорганизующиеся команды



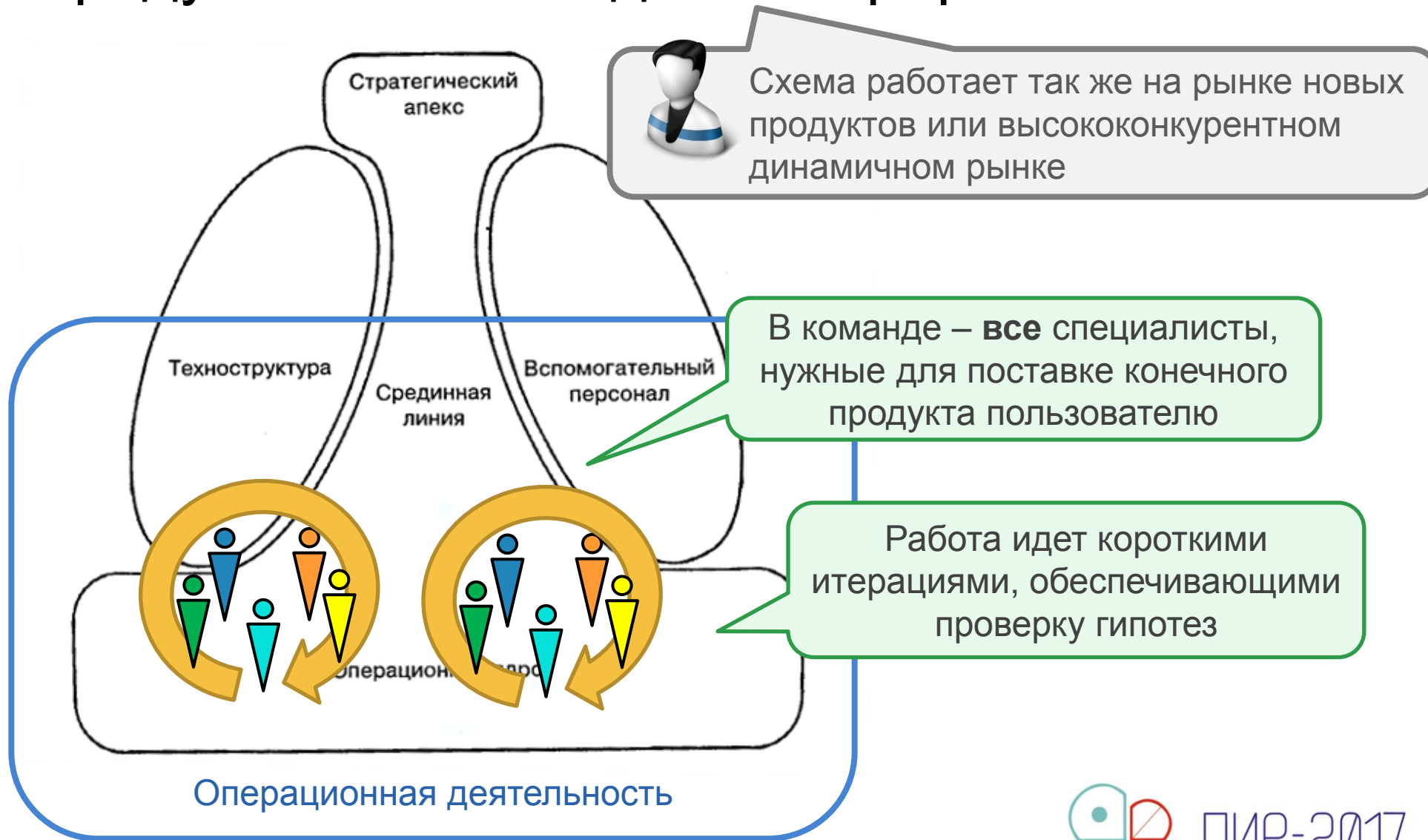
Если надо, добавляем обучение



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 обеспечат 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



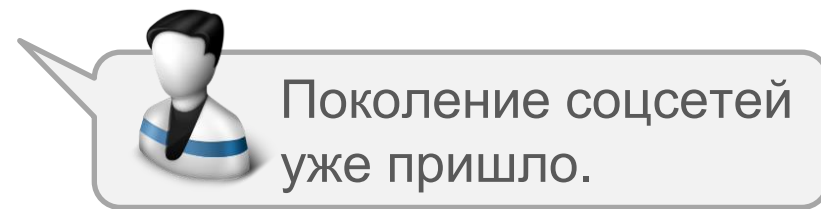
Кейсов много, организации идут разными путями.
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

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 **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



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 Шпренгер «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!

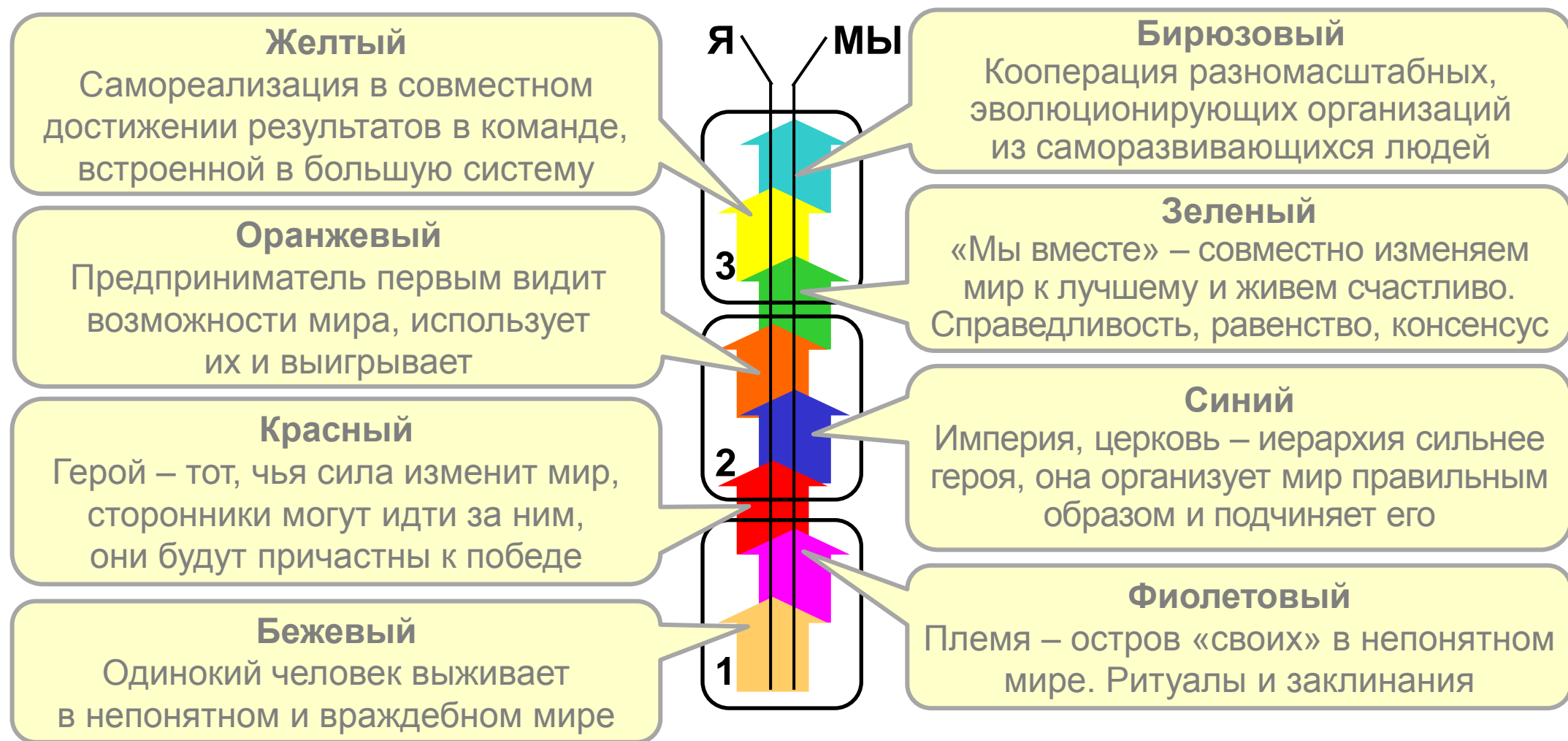
Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

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

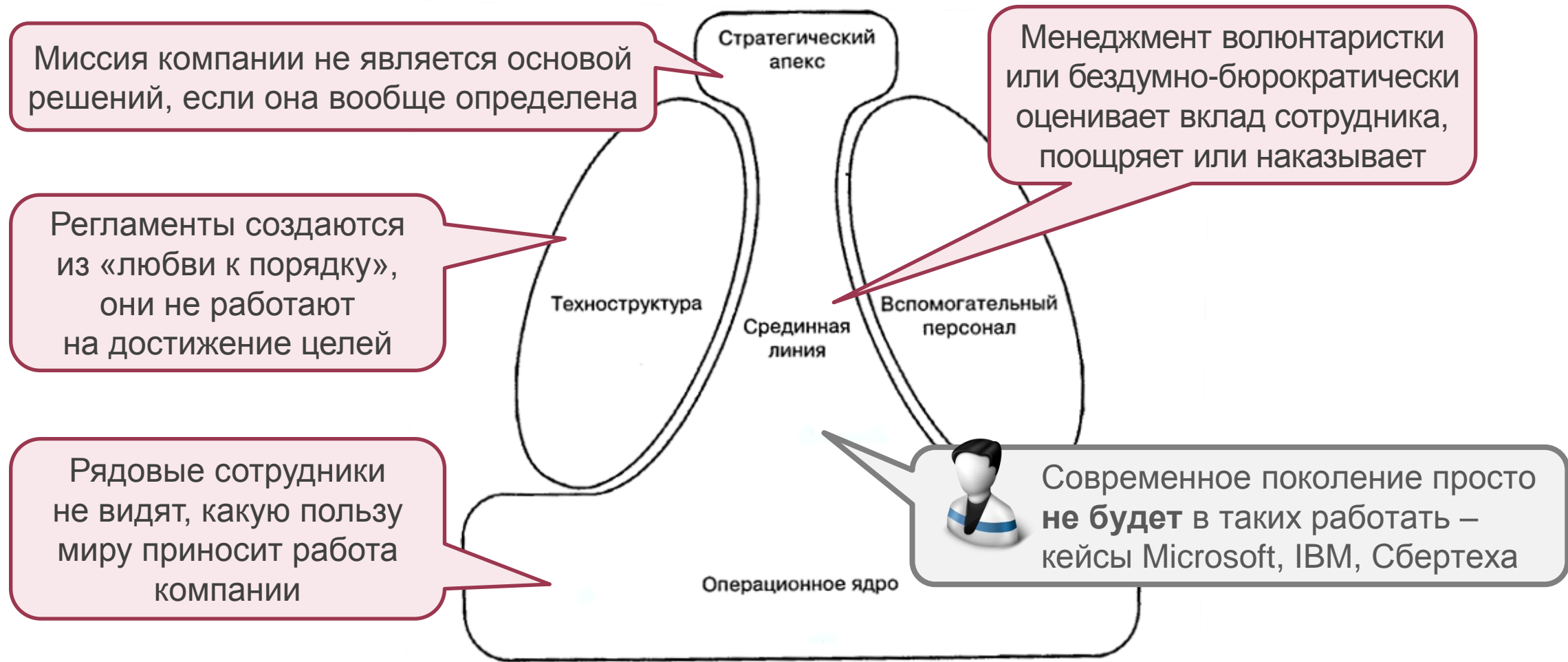


Уровни Спиральной динамики – кратко



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

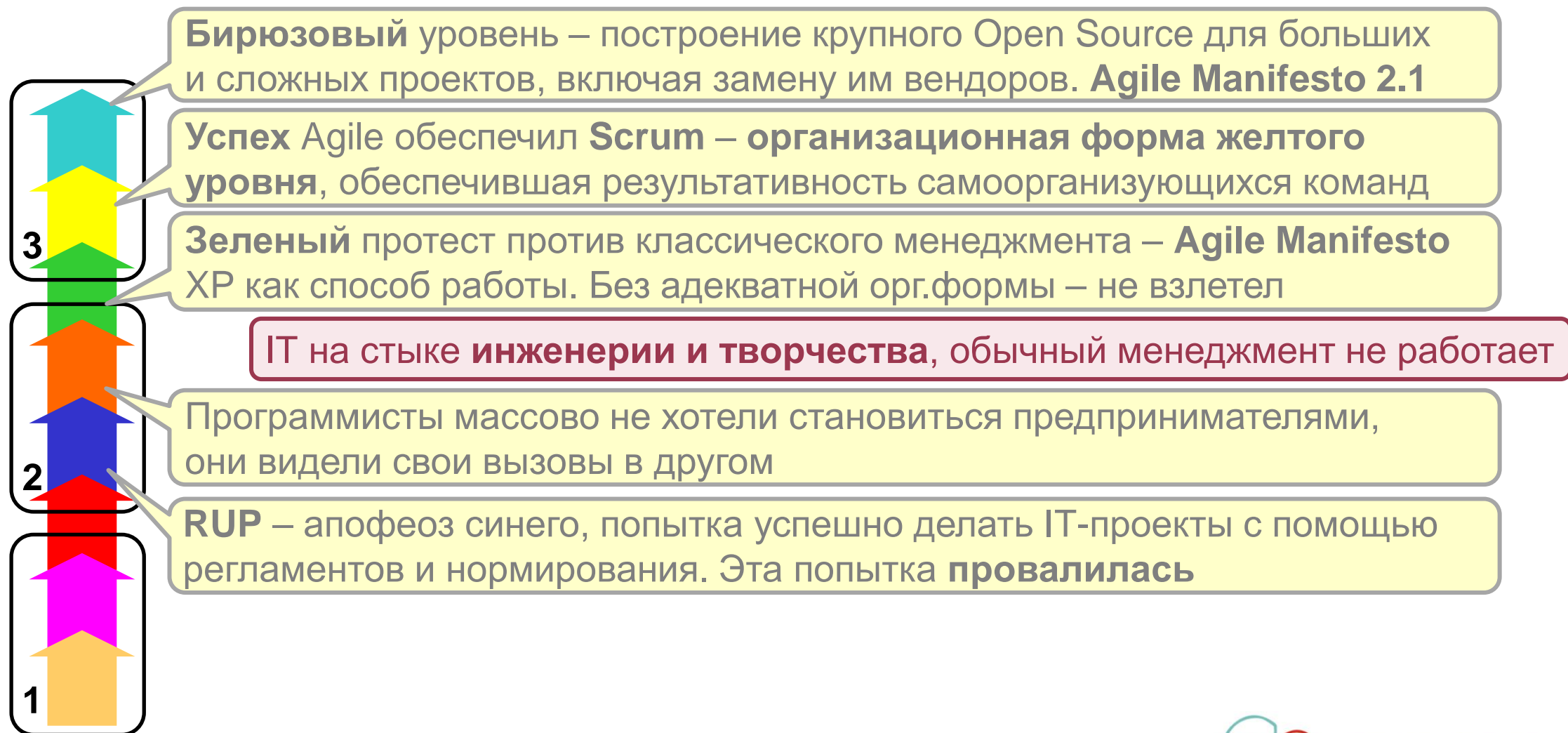
Корпорации – взгляд с зеленого уровня



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 не хватать
 - 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

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



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

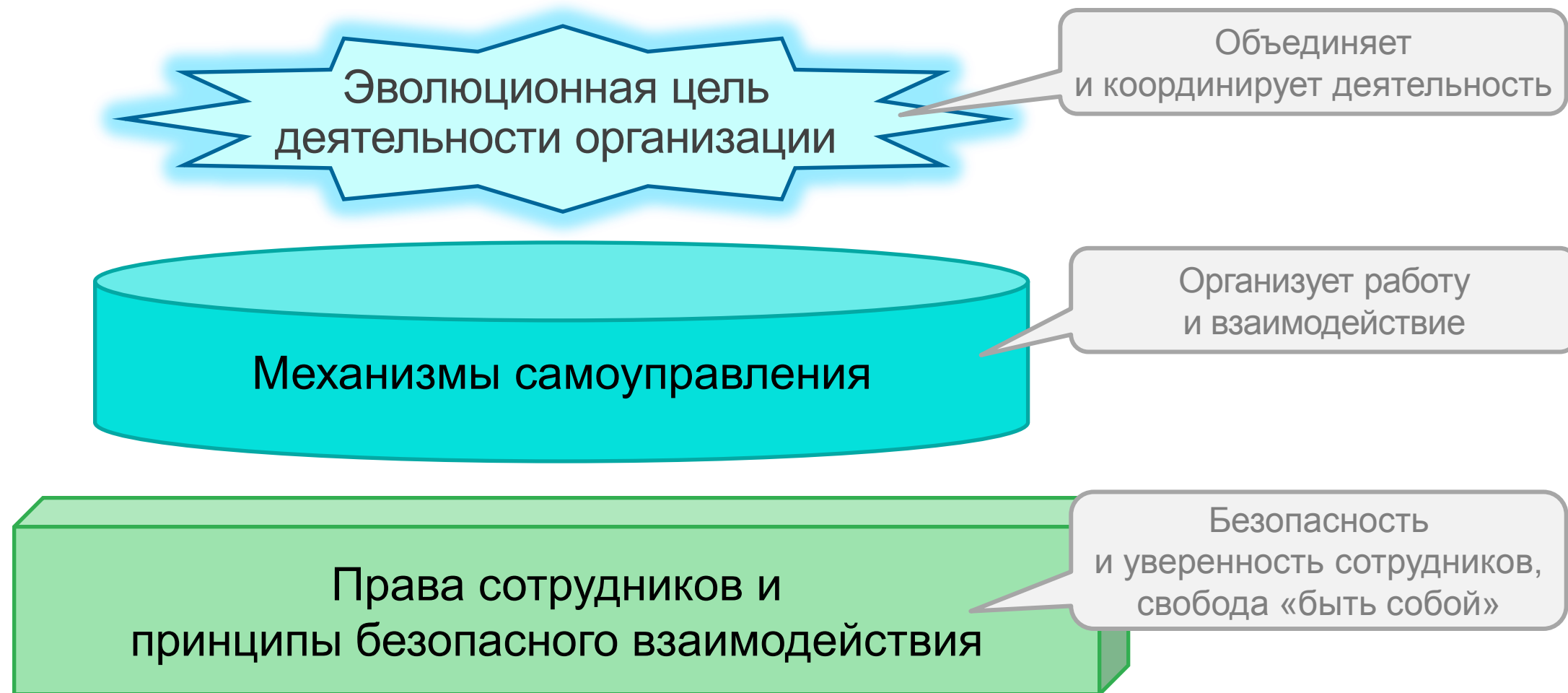
Принципы построения организации – желтый уровень

- 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 устранению
- 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 к отдельному человеку и к команде (группе)



Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованны 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 организаций созвучен 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?



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

- 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

Узнать больше? Обращайтесь!

Рассказываю, разбираю кейсы

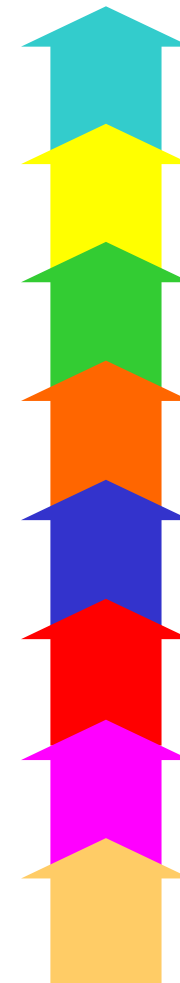
Через Facebook и по другим каналам



Максим Цепков

maks.tsepkov@ya.ru

<http://mtsepkov.org>



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