

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>

agile
days
2017

Москва, 23–24 марта 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

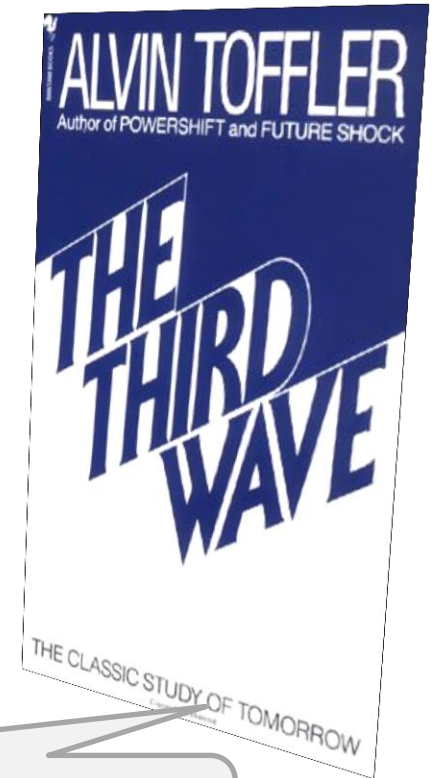
- Вызовы третьей промышленной революции
- Agile – ответ IT-отрасли на вызовы будущего
- Где, как и зачем применять Agile
- Перспективы развития Agile
- Изменение mindset в современном мире
- Конструкция новых организаций
- Самоопределение организации в новом мире

Вызовы третьей промышленной революции

Третья промышленная революция

Элвин Тоффлер «Третья волна»

- 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

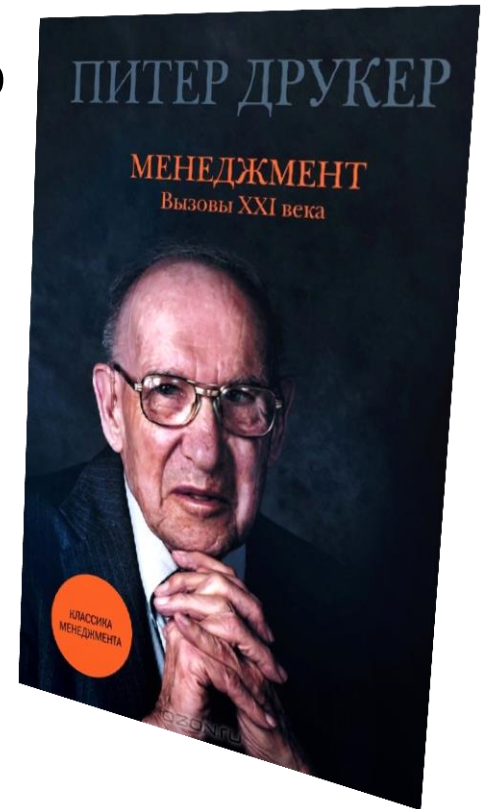


Уже в настоящем, а не в будущем

Питер Друкер «Вызовы XXI века»

Питер писал с 1980-х о вызовах «общества, управляемого знаниями», посвящая этому отдельные главы своих книг

- 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

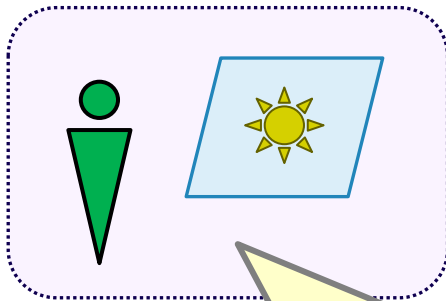


Будущее пришло: в декабре неожиданно выпал снег ☺

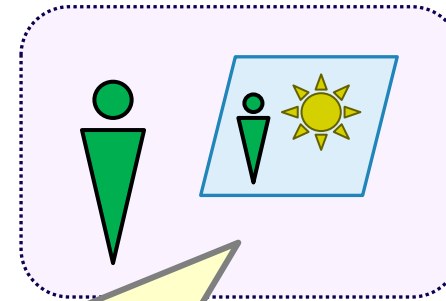


Новые IT и диджитализация усиливают эти вызовы, сокращая регулярные виды труда, оставляя лишь менеджерские позиции

Самоопределение в наступившем будущем



Зачем нам образ будущего, прекрасный или пугающий?



Чтобы 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
 - Влияние решений рядового разработчика на успех всего проекта
 - Резкий дефицит квалифицированных кадров на Западе после появления персоналок (в России было по-другому)
 - Подходы нормирования процессов (RUP) не сработали: **успех проектов определяется людьми**, а не выполнением регламентов
 - Необходимость гибкой разработки при изменении требований
- На рынке труда – конкуренция компаний за специалистов, а не разработчиков за рабочие места
- **Профессиональная самореализация** – одна из главных ценностей разработчика, но **не в ущерб коллективному результату**

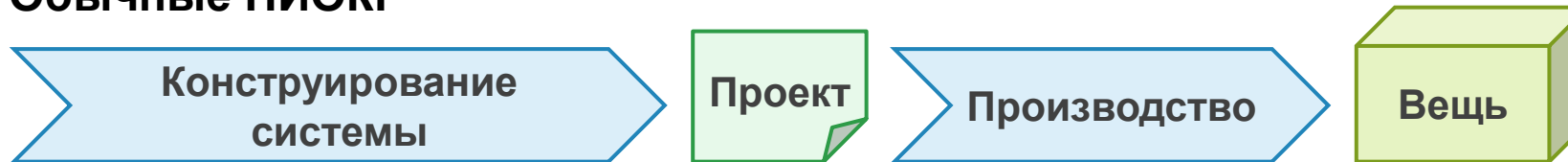
Почему не работают процедуры?

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.

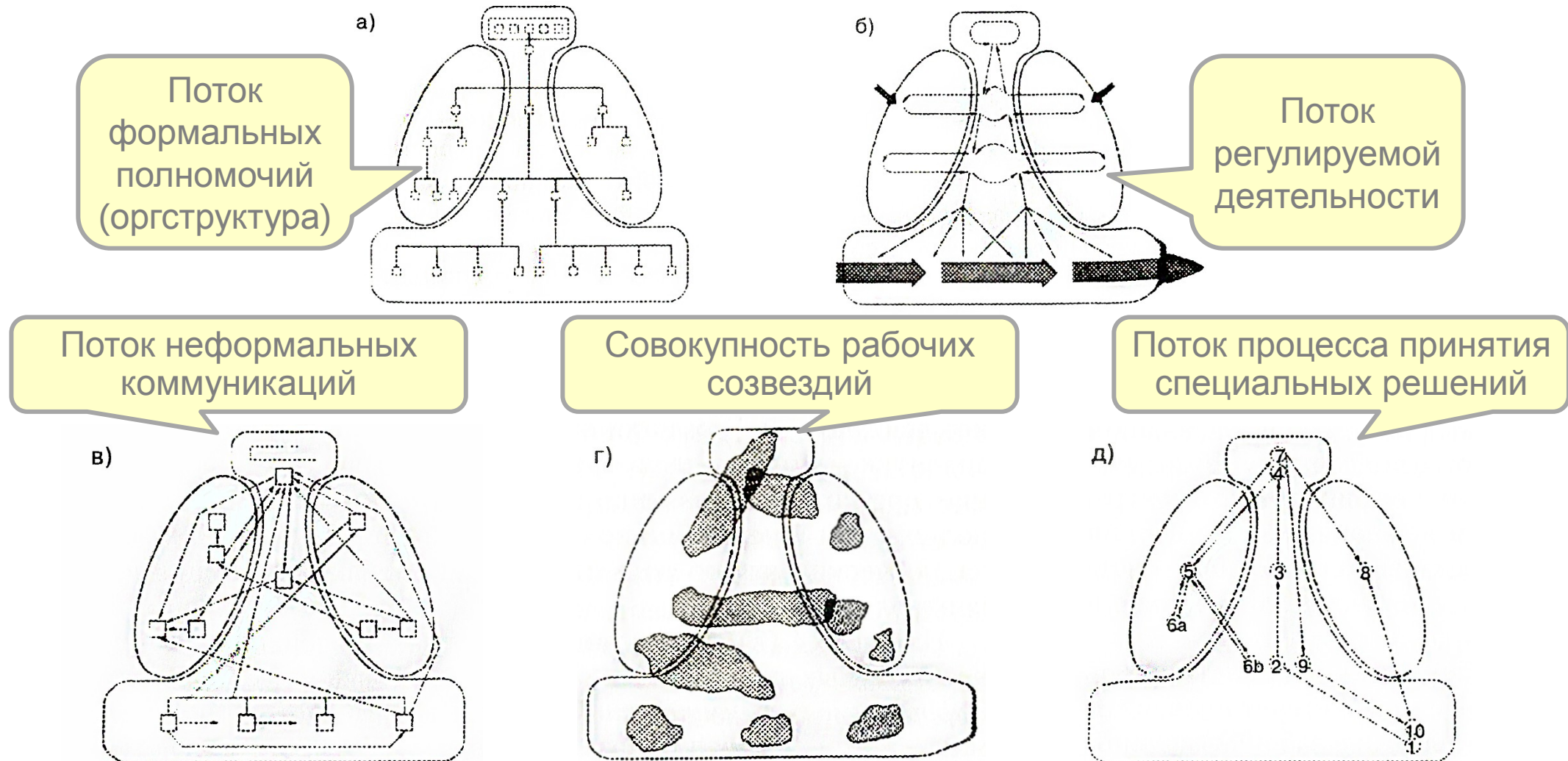
Agile надо использовать по назначению

Карта организации по Минцбергу

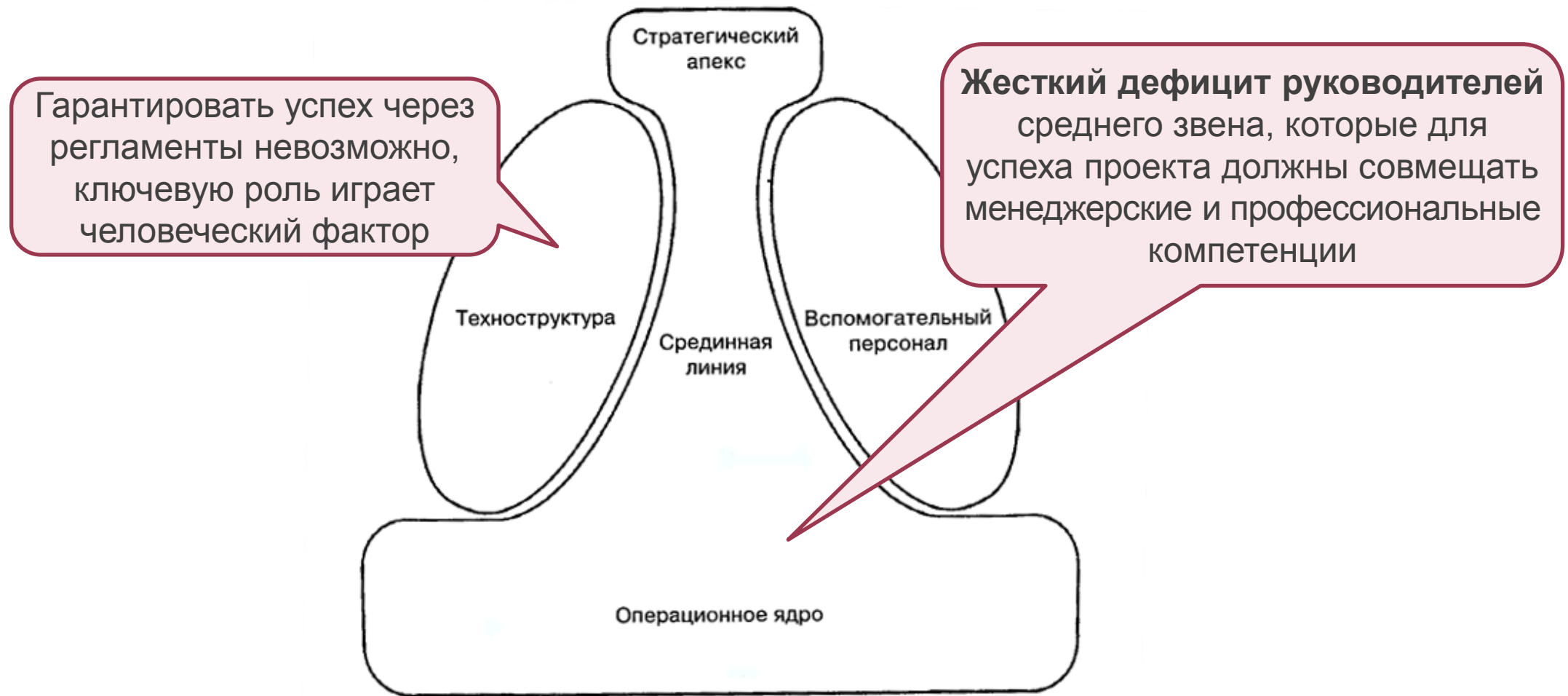


Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

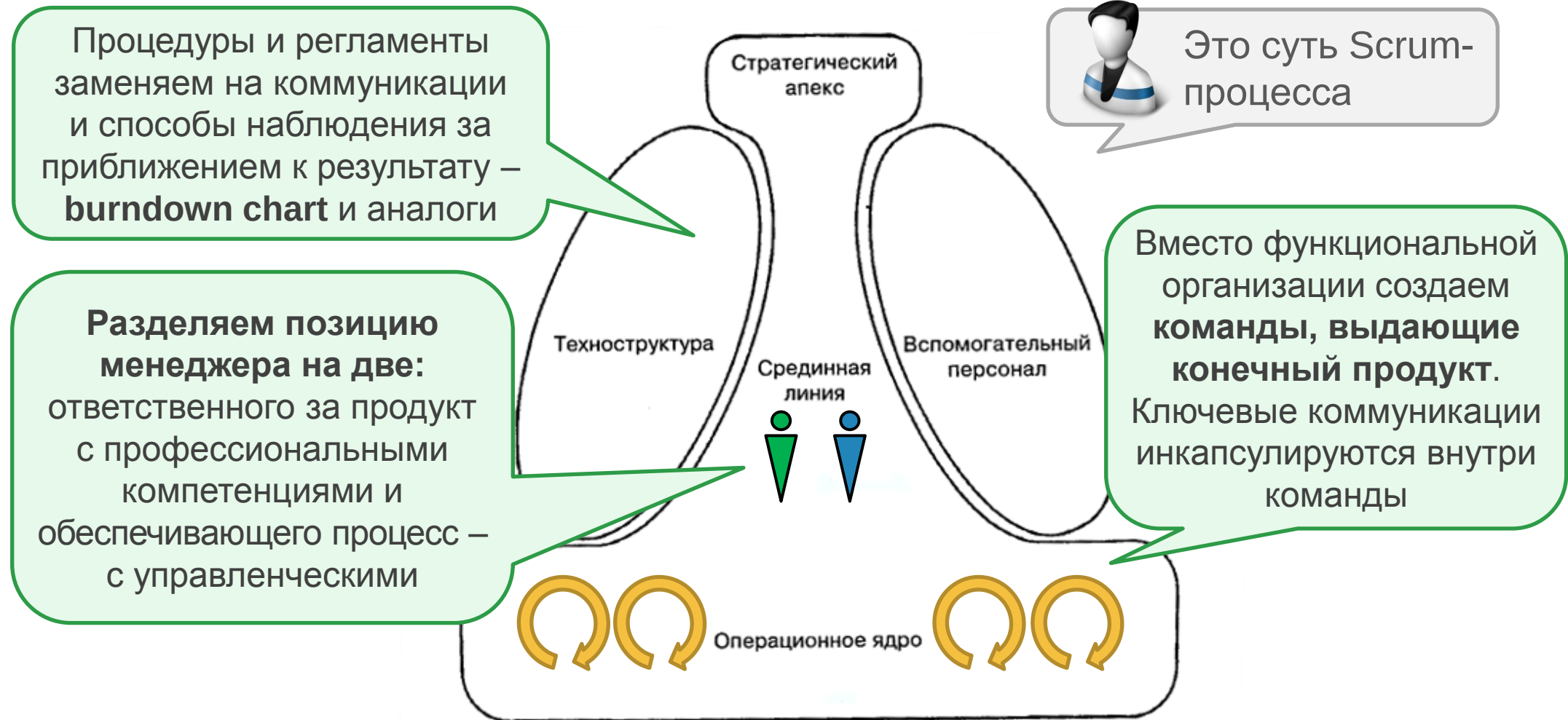
Разные аспекты деятельности на карте



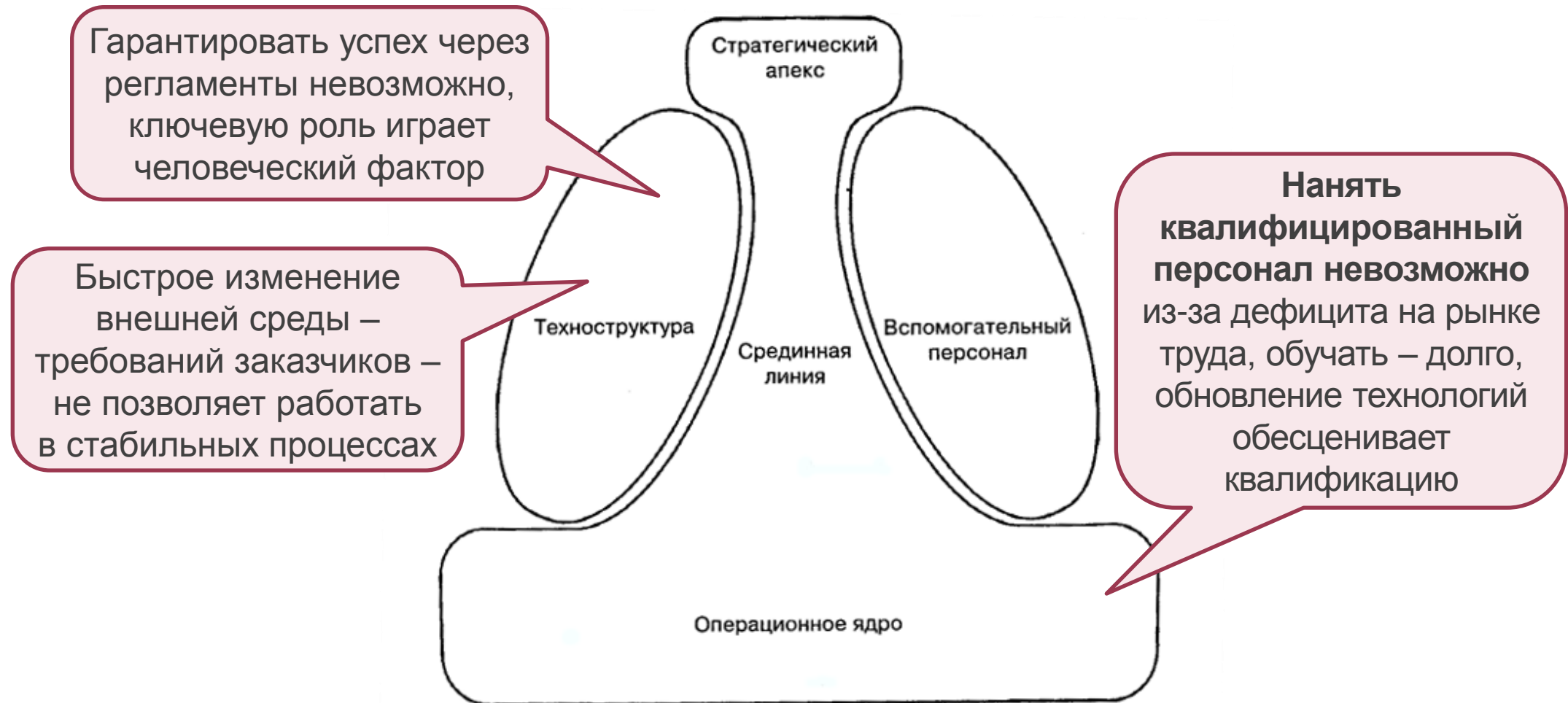
Кейс 1. Ситуация



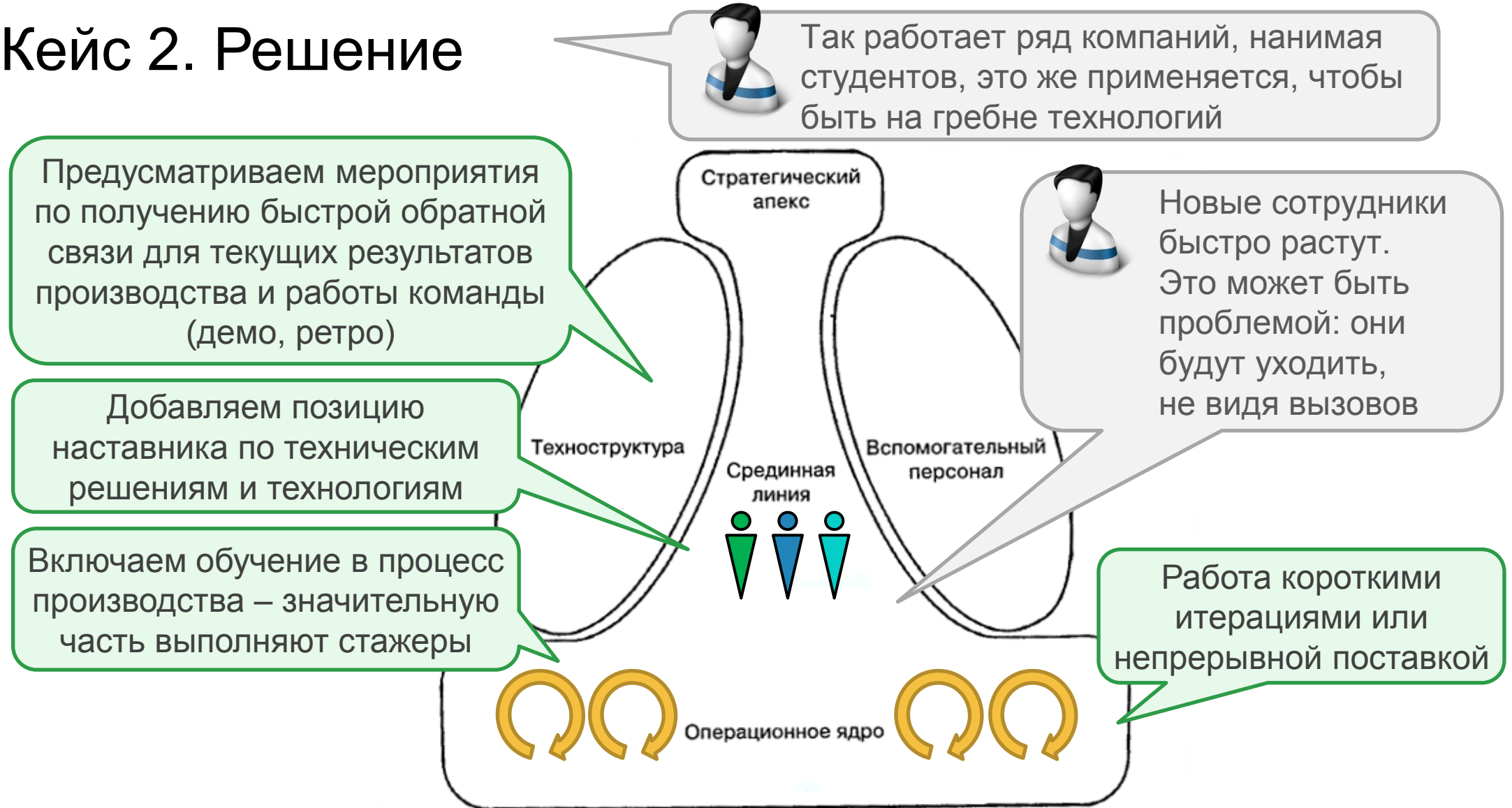
Кейс 1. Решение



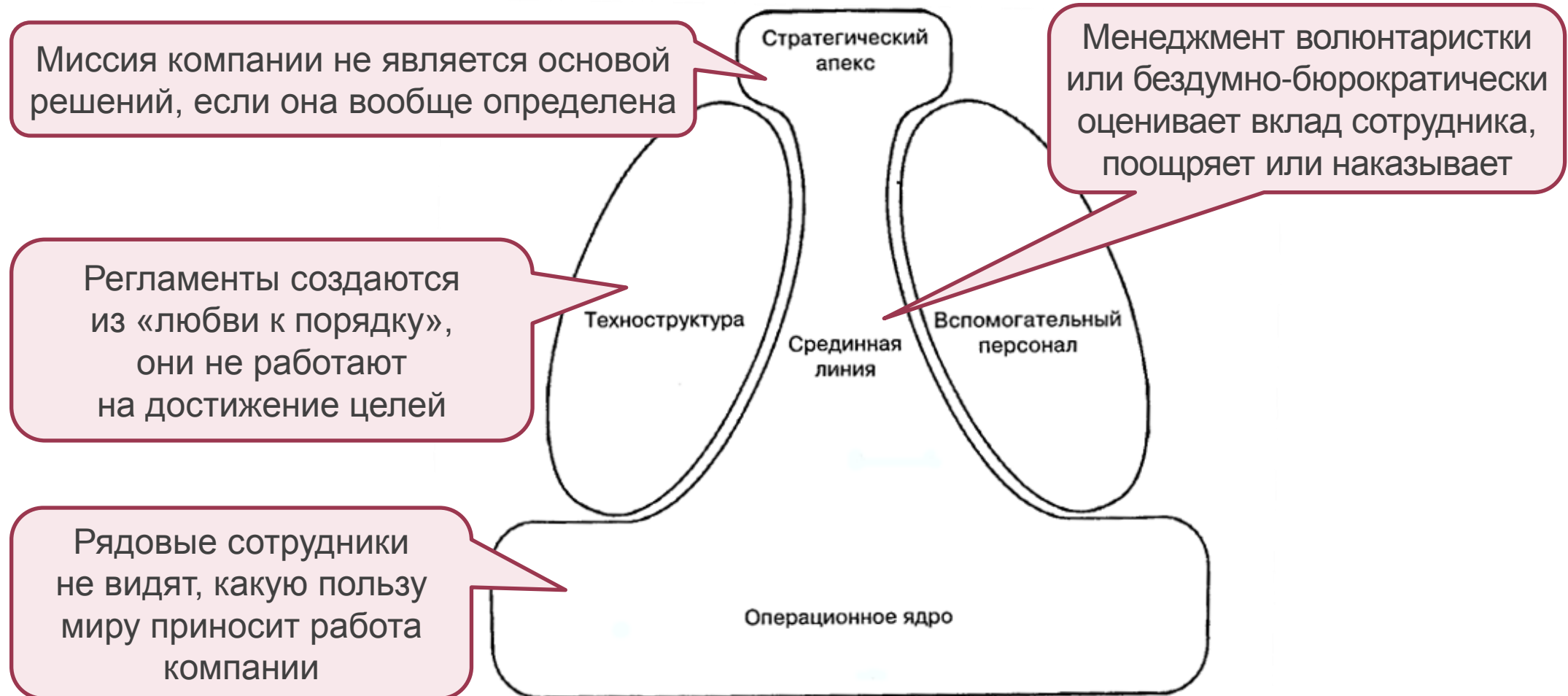
Кейс 2. Ситуация



Кейс 2. Решение



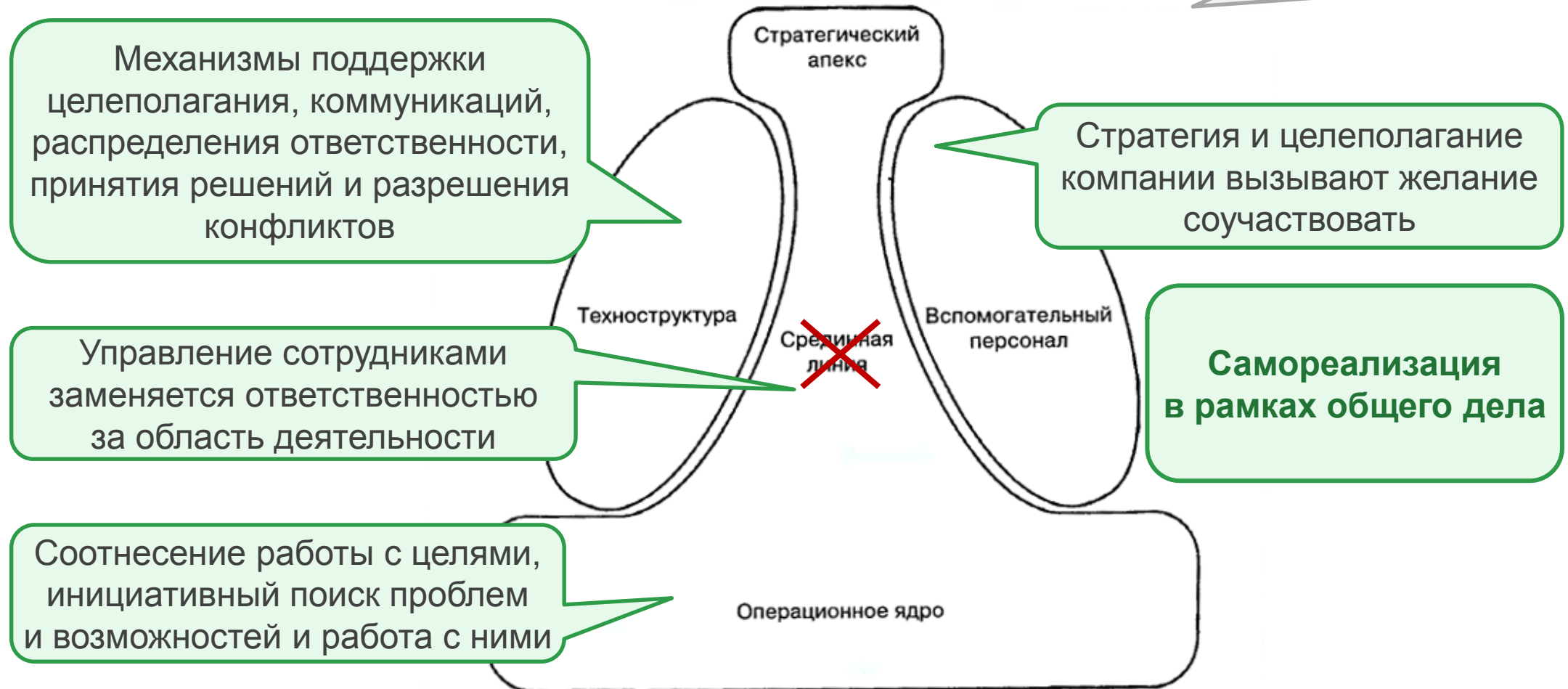
Кейс 3. Ситуация



Кейс 3. Решение



Практики осмысленности
бирюзовых организаций



Если вы думаете, что Agile вам полезен...

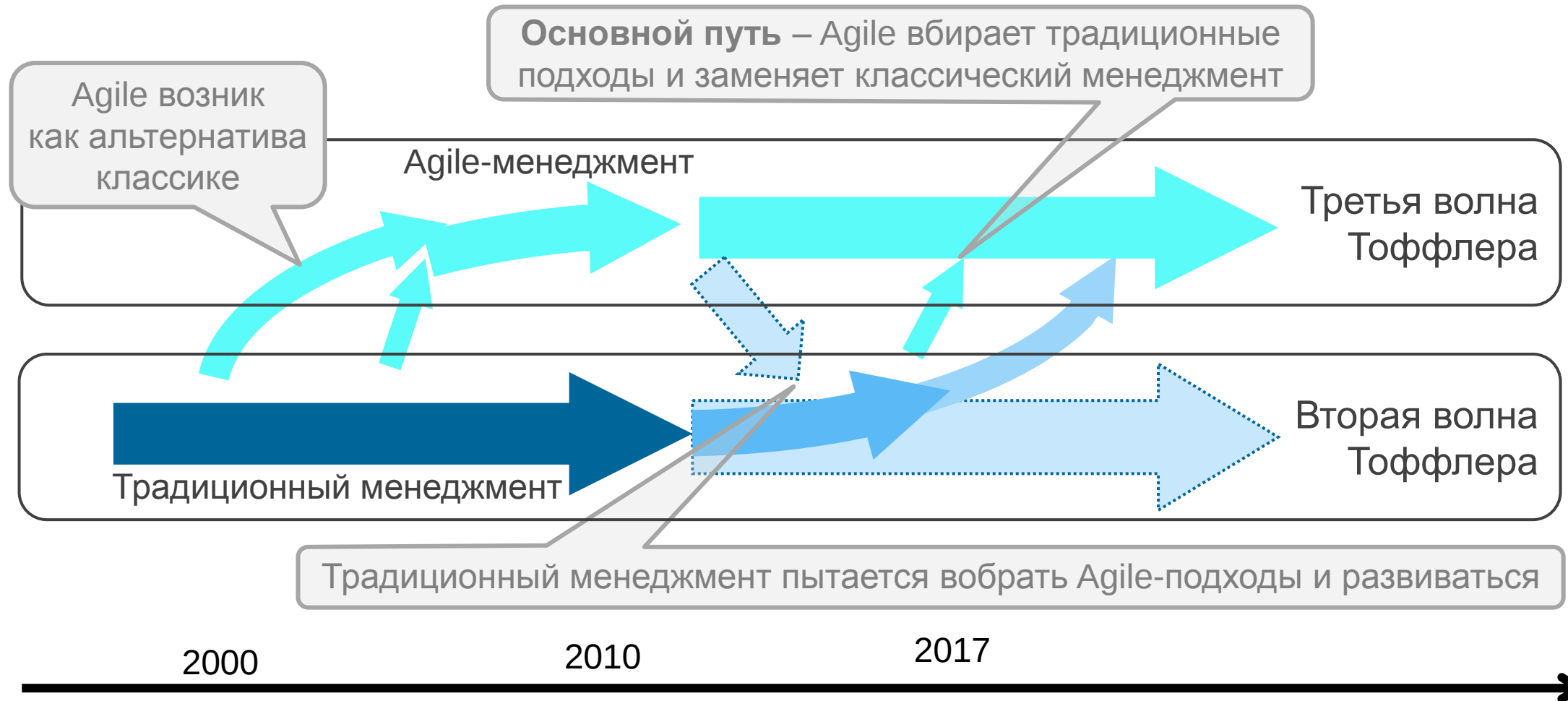
- Подумайте, чего вы хотите достичь для организации
- Посоветуйтесь с экспертами, какие инструменты Agile это обеспечат, и **поймите, почему** они обеспечат именно это
- Поймите **ваше** место в процессе трансформации
- Найдите профессионалов, умеющих применять такие инструменты, и привлечите для помощи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

Перспективы развития Agile

Agile и традиционный менеджмент



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

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

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

- 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**

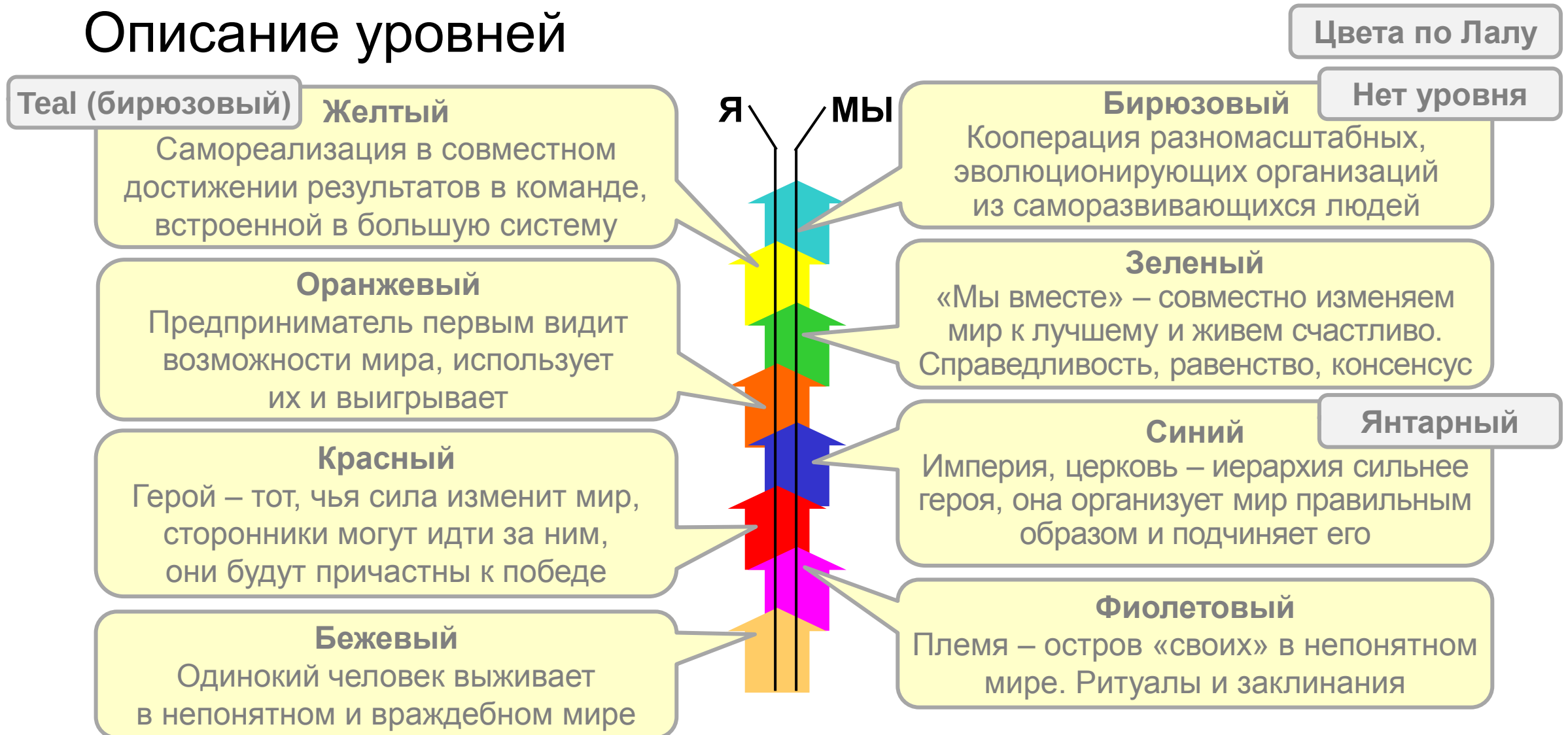
Логика изменения mindset

- 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

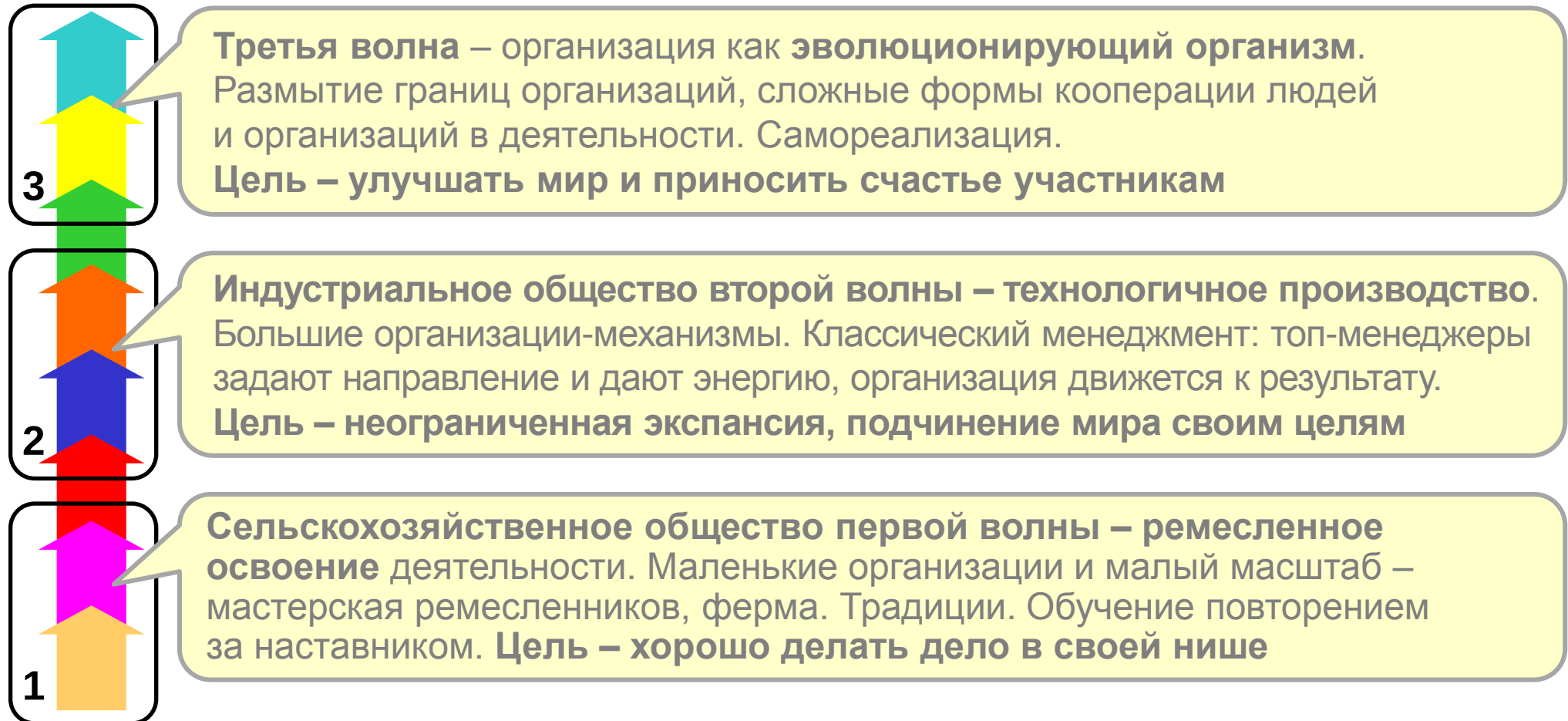


Я опираюсь на Спиральную динамику, ее же использовал Фредерик Лалу, исследуя организации будущего. Подробнее – в моем докладе на Agile Days 2016 [«Действуй опираясь на ценности»](#)

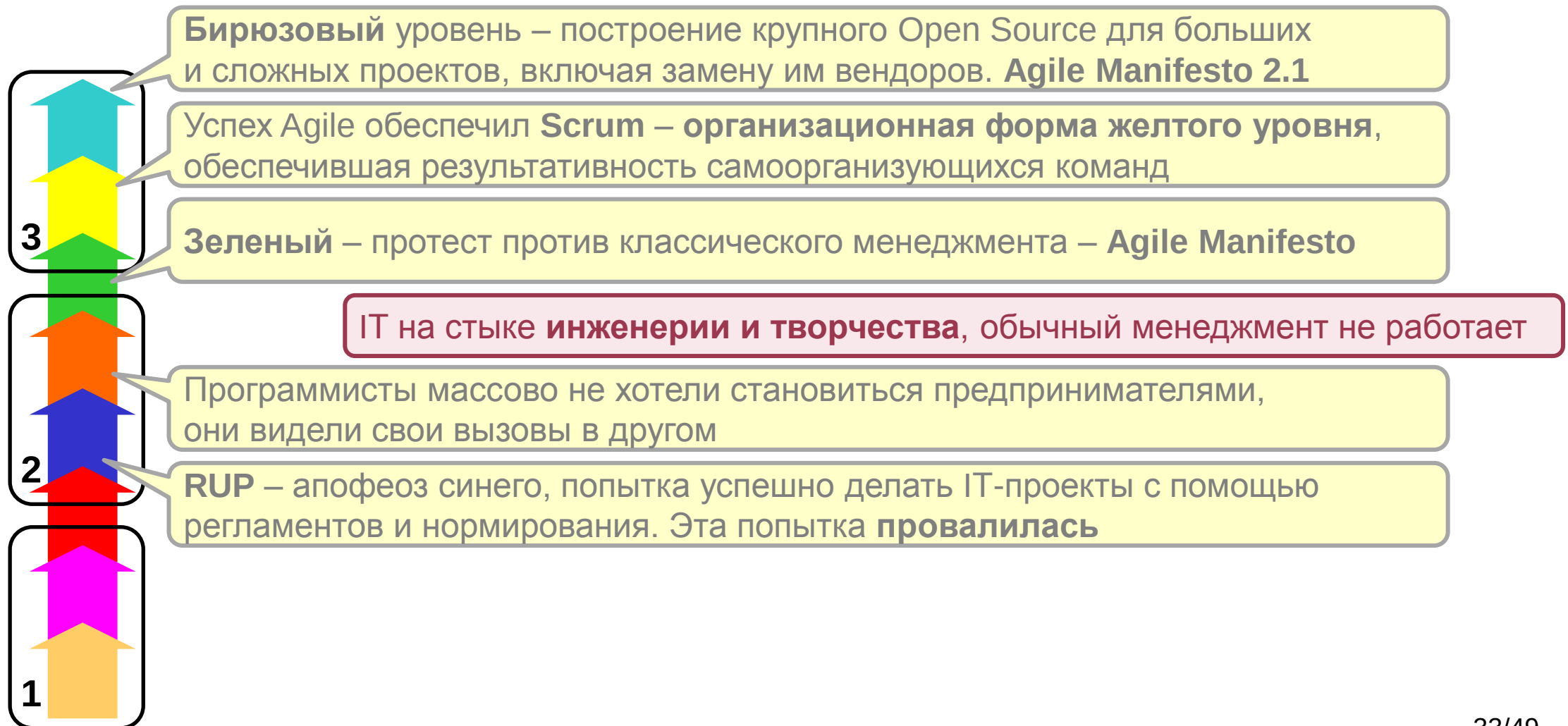
Описание уровней



Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Конструкция новых организаций



Бирюзовые организации и холакратия – источник для новых практик Agile.
Я останавлиюсь 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

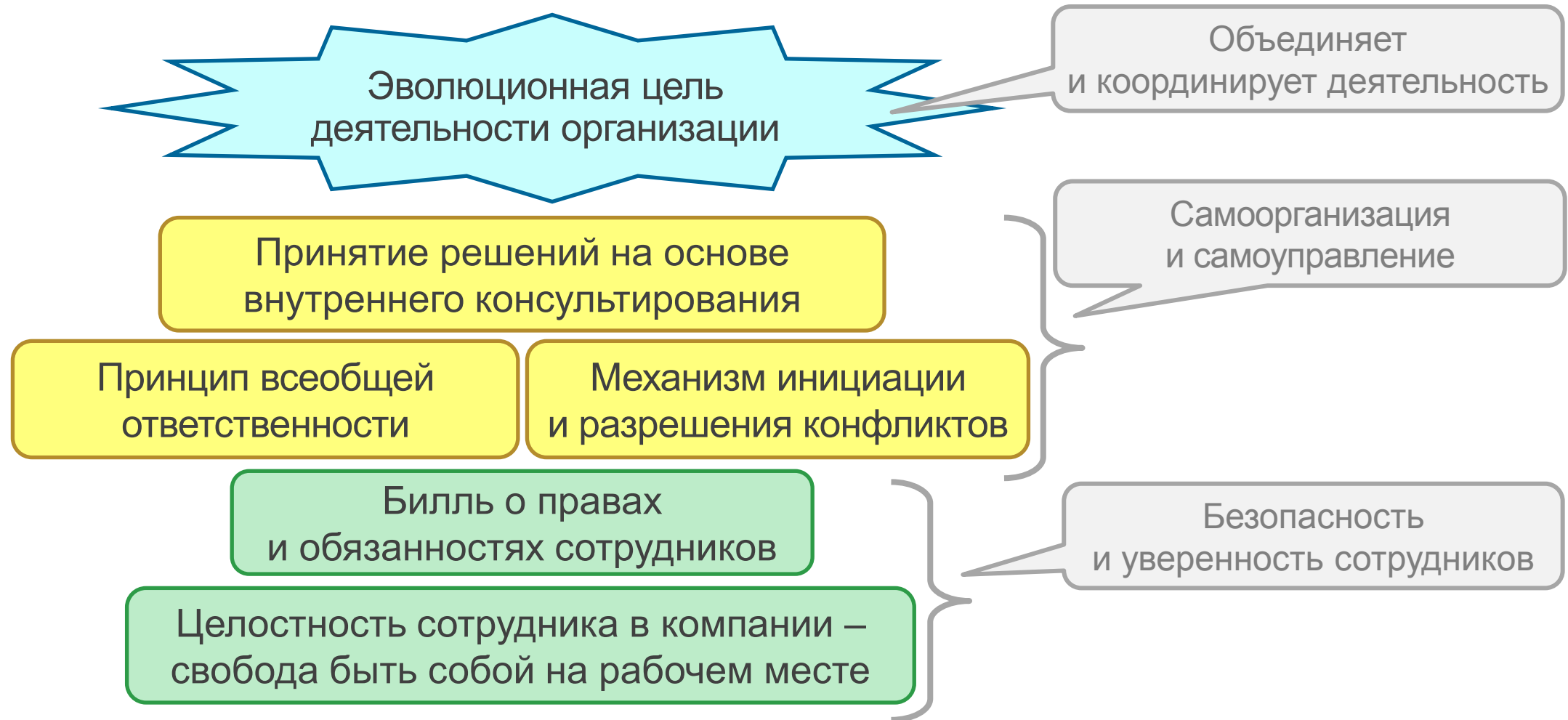
Черты бирюзовых организаций

- 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

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

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**

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 – 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

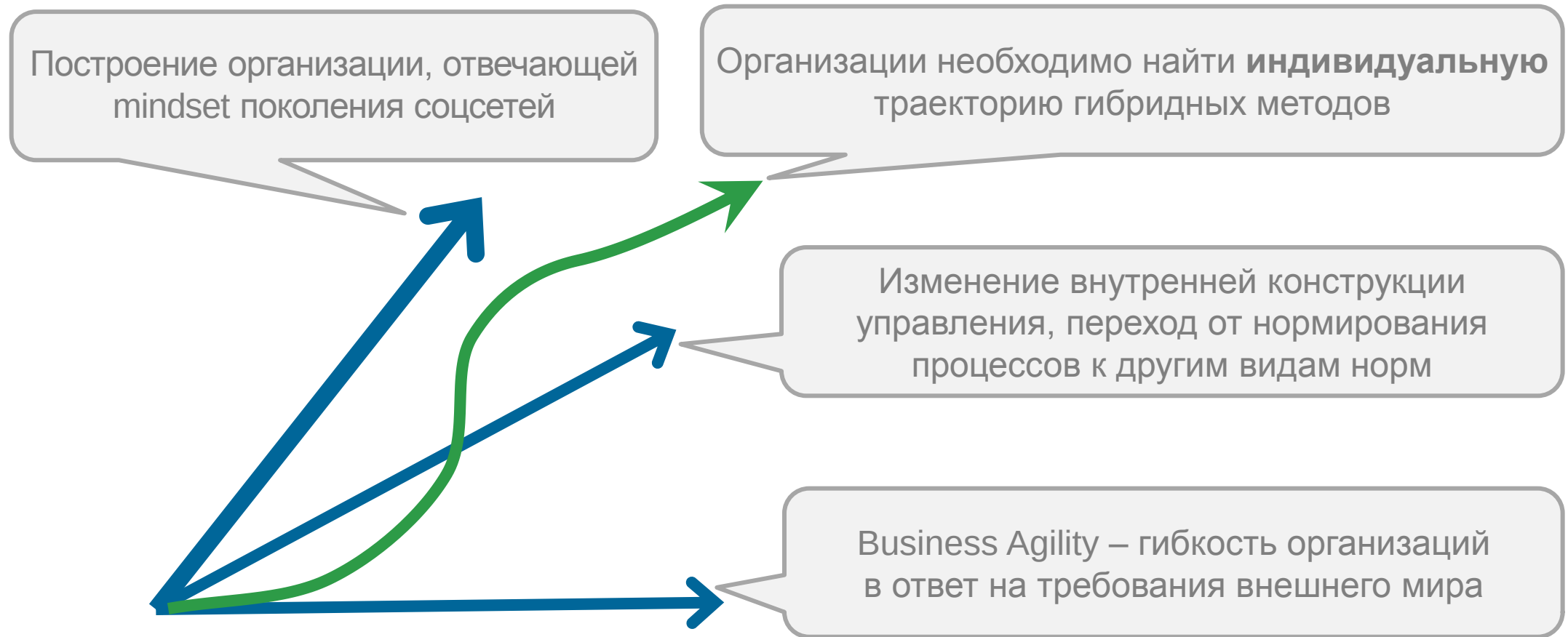
* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

Самоопределение организации в новом мире



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

Выбор пути в координатах развития



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>

