



Agile или игрофикация – за каким менеджментом будущее?

Telegram [Agile vs Gamification Otumka 2017](#) –

знакомимся, обсуждаем, спрашиваем



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

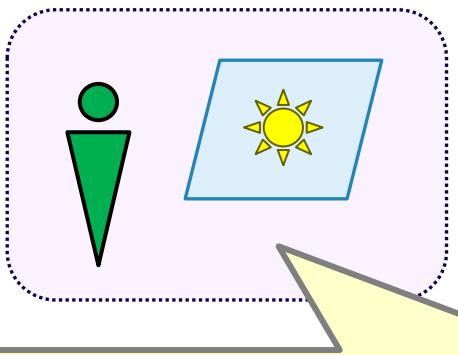
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

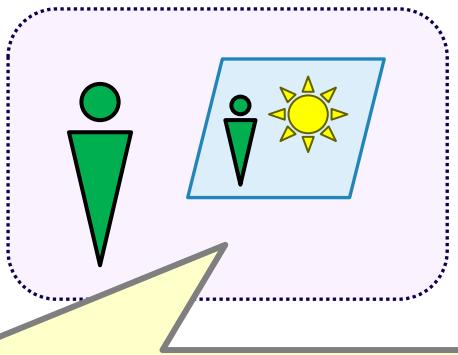
Москва 16 декабря 2017



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 видишь **свое** место в будущем, оно может оказаться сюрпризом, причем не слишком приятным

Схема – из моего доклада «[Самоопределяйся технологично!](#)»

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...

- ➔ 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» деятельности
 - Ты делаешь **свое дело** по своему решению, а не по чужому
 - **Организация работы не мешает** входить в состояние потока и действовать

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: 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.

**Agile – не мешать
состоянию потока для команды**

IT: успех проекта определяют люди, а не регламенты

- ➔ 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 персоналопок **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

Принципы организации, отвечающие ценностям



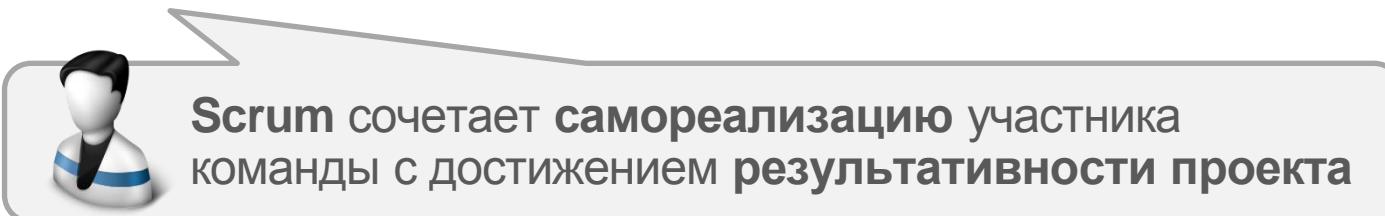
В сокращении и
вольном изложении

- ➡ Удовлетворение **потребностей Заказчика** быстрой поставкой софта
- ➡ Итеративное движение к цели и инкрементальная поставка с корректировкой цели по оценке результата и изменениям ситуации
- ➡ **Поставляемая ценность** – работающий продукт – основной показатель прогресса
- ➡ **Ежедневная прямая коммуникация** и совместная работа заинтересованных сторон
- ➡ В центре процесса – мотивированная самоорганизующаяся команда
- ➡ Команда систематически **улучшает** эффективность и способы работы

Scrum: два шага реорганизации

- ➔ Разделение руководителя-предметника и руководителя-менеджера
 - Положило конец спору, кто должен быть руководителем проекта
 - Резко снизило требования к руководителю по совмещению профессиональных (предметных) и менеджерских (soft skill) компетенций
- ➔ Нормативно закрепил эффективный способ управления – помочь самостоятельным людям в организации вместо микроменеджмента
 - К такому способу призывает множество книг по управлению...

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile



Замена менеджеров в Scrum



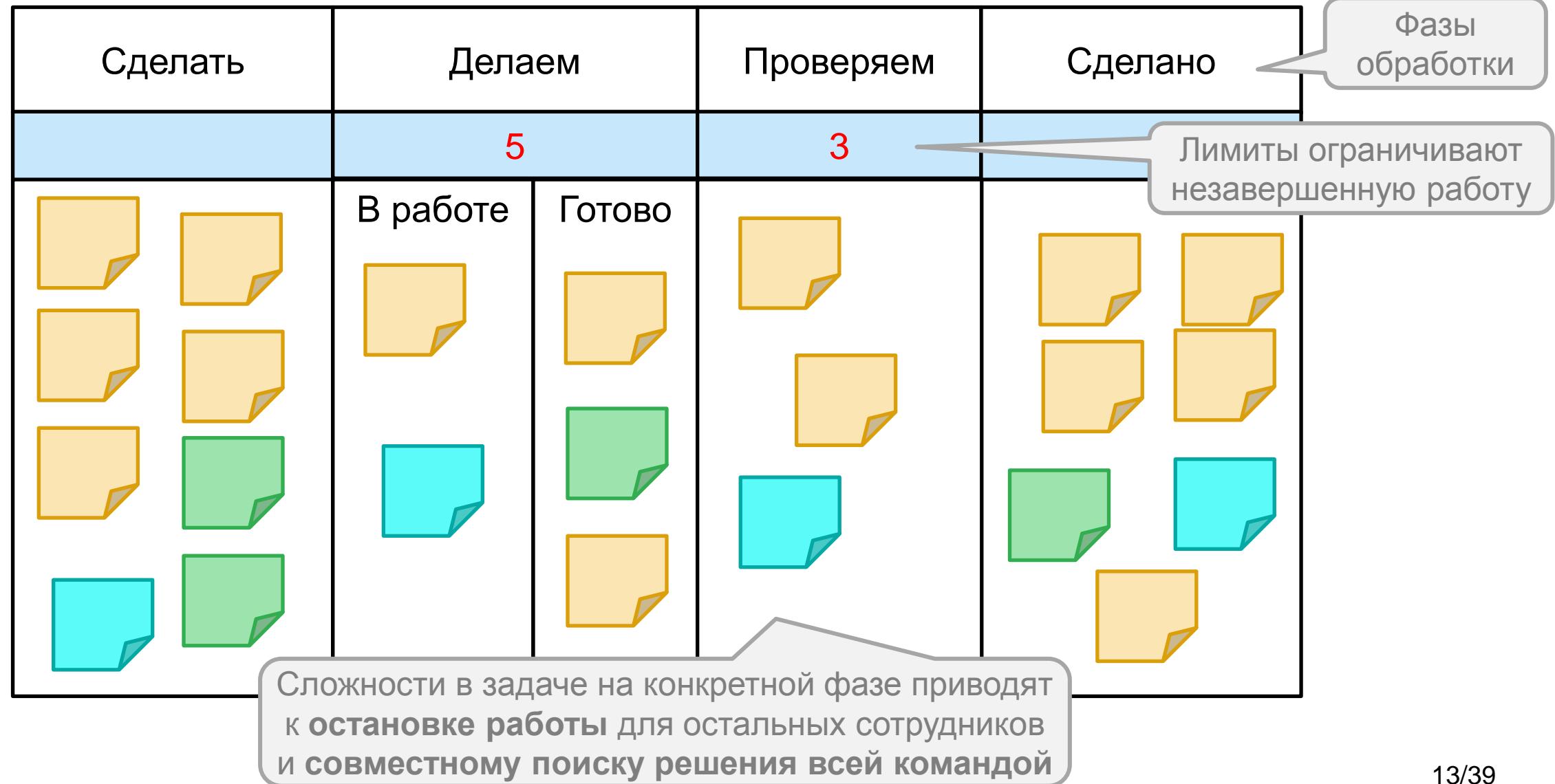
Организация Scrum – спринты и стратегия



Как Scrum обеспечивает прозрачность?

- ➔ Доска и burndown chart показывают продвижение команды в спринте
- ➔ Для мониторинга **нескольких** команд проекта и на длинных горизонтах движение задач должно отражаться в **таск-трекере**
 - Для коммуникации команды и самоуправления физическая доска – полезнее
 - Для прозрачного управления на большем масштабе нужен таск-трекер
 - Можно использовать электронную доску или дублировать на обоих
- ➔ Мониторинг по показателям – отдельная компетенция руководителей
 - Показатели не дают решения, они указывают точки внимания
 - Показатели надо превратить в **индикаторы**, найдя коридоры внимания
 - Это умеют плохо, характерна ситуация с мотивацией по KPI: многие видят ложную альтернативу: или автомат по KPI, или неформально обсуждаем без них

Kanban – организация обработки потока задач



Как получить детальное представление про Agile?

- ➔ Посмотреть доклад по основам Agile для новичков, например
 - [Бориса Вольфсона на AgileDays-2015](#)
 - [Алексея Пименова на конференции ГосAgile](#)
- ➔ Читать книги-первоисточники
 - [Хенрик Книберг «Скрам и XP: заметки с передовой»](#)
 - [Джейф Сазерленд «Scrum — революционный метод управления проектами»](#)
- ➔ Смотреть другие доклады AgileDays и других, выбирая по аннотации
- ➔ Сходить на **бесплатные** мероприятия для знакомства
 - 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 профильных мероприятиях. Записи – есть в бесплатном доступе, **смотрите и выбирайте**

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

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



Вопросы сейчас или в конце?

Немного кейсов Agile

- ➡ InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»
- ➡ 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
- ➡ Разработка IT-систем Роскомнадзора
- ➡ Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- ➡ Организация команд продаж, маркетинга, в школах...
- ➡ Agile в гос.проектах – Петербург, Тюмень, методологическая группа



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

**Игрофикация – вовлечь в состояние
потока как в компьютерных играх**

Как работает игрофикация?

- ➡ Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- ➡ Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе
- ➡ Часть сложного рабочего контекста становится доступна через метафоры игры
- ➡ Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты
- ➡ Игра – это **сложная коммуникация** руководства с сотрудниками
- ➡ **Профит:** работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

Условия игофикации

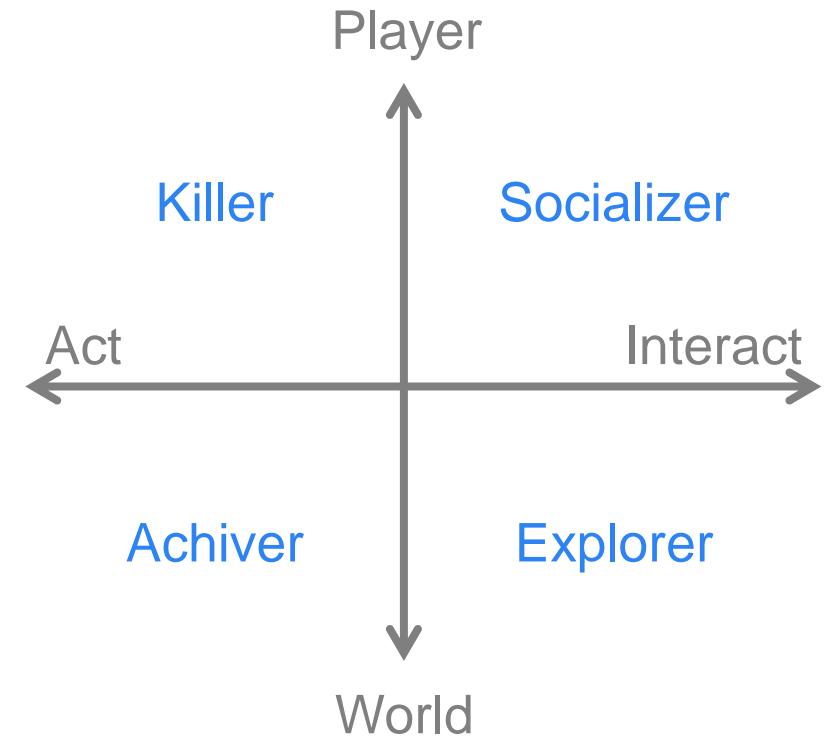
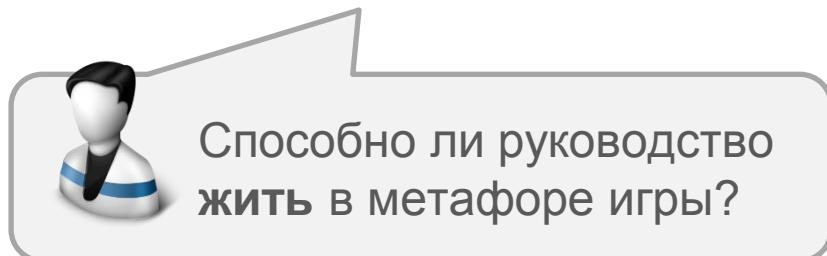
- ➡ Действия сотрудников должны регистрироваться прямо или косвенно
- ➡ У действий должна быть вычислимая результативность
- ➡ У сотрудников должно быть **право выбора** различных целей сценариев своего развития и **конкретных действий**

Как игровой контекст решает задачи?

- ➔ 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

Как вовлечь всех сотрудников?

- ▶ Применяется **модель Бартла**, как и при разработке игр
- ▶ Сотрудник должен войти в игру **сам**, иначе эффект не будет достигнут
- ▶ При внедрении нужна опция «не играть»
- ▶ Игру создают профессионалы, но **руководство должно** транслировать цели и задачи компании в метафору игры



Agile и ирофикация – что нас ждет в будущем?

Третья промышленная революция



Уже в настоящем, а не в будущем, об этом много говорит Петр Щедровицкий

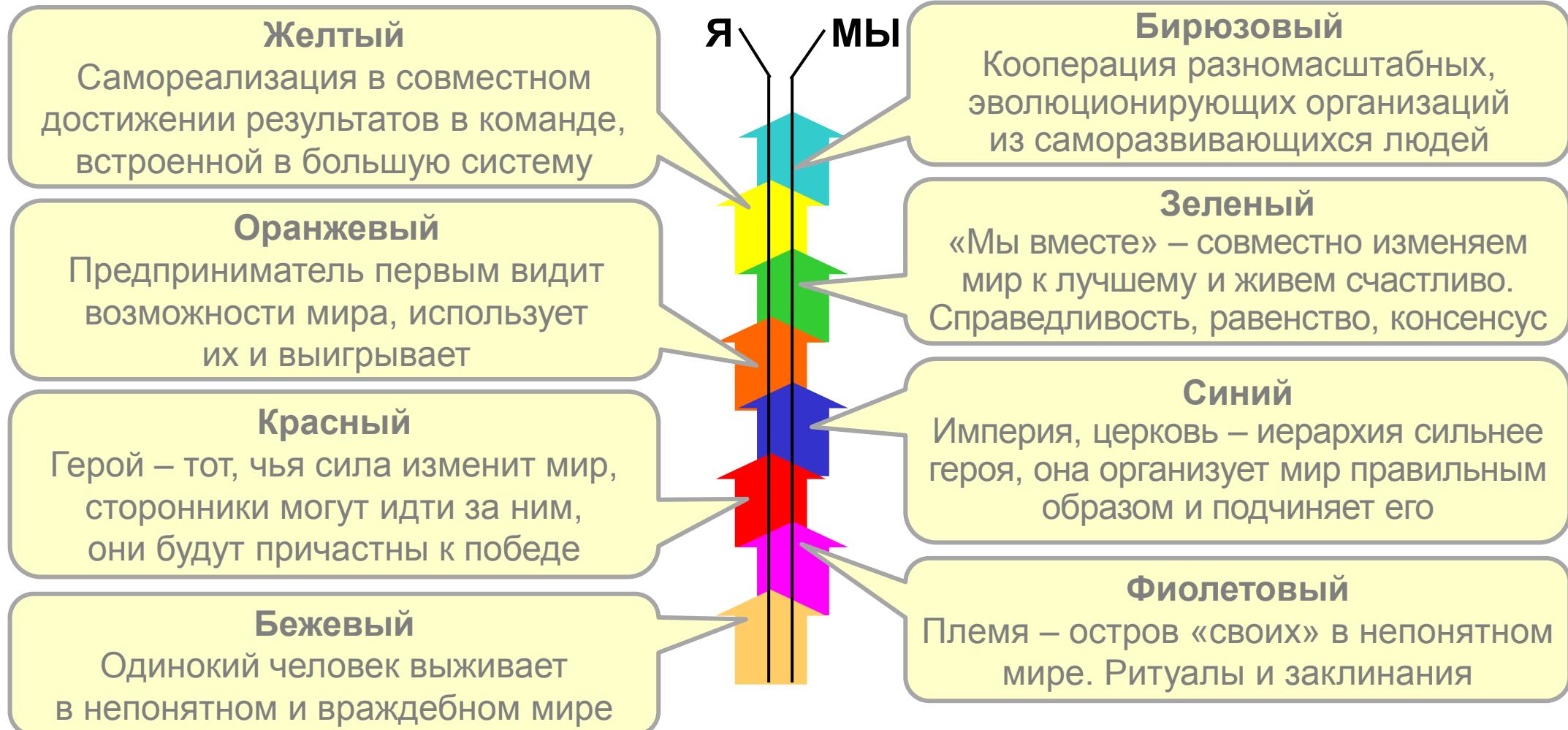


Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- 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»

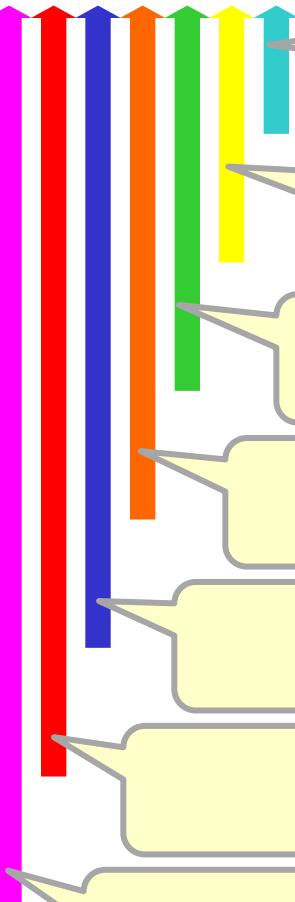


Сpirальная динамика: уровни соответствуют этапам развития общества, закрепленным в культуре



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

Новые открытия на каждом уровне



?

Каждому человеку нужно собственное счастье, поэтому **счастья хватит на всех**. Надо дополнять друг друга

Мир глобален,
а счастье каждого человека драгоценно

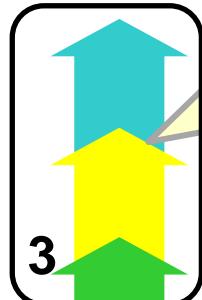
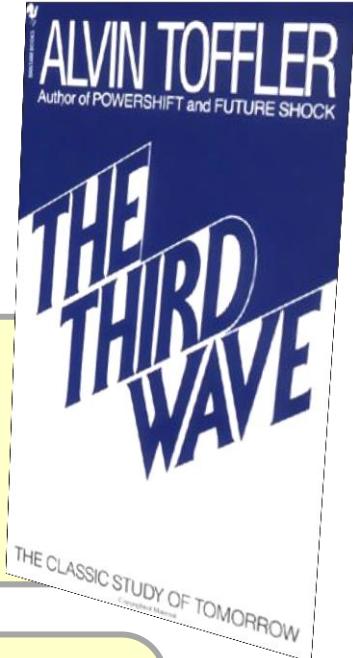
Мир дает возможности,
учитывая их, можно добиться большего

Организация – сила для изменения мира

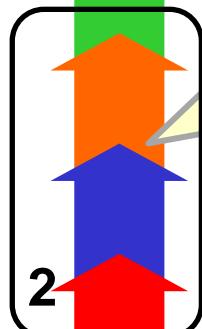
Мир можно изменить силой

Действовать вместе лучше, чем в одиночку

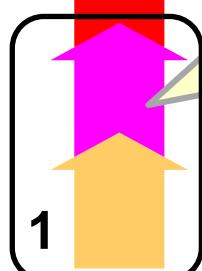
Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера



Третья волна – организация как эволюционирующий организм.
Размытие границ организаций, сложные формы кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация.
Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам



Индустриальное общество второй волны – технологичное производство.
Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям

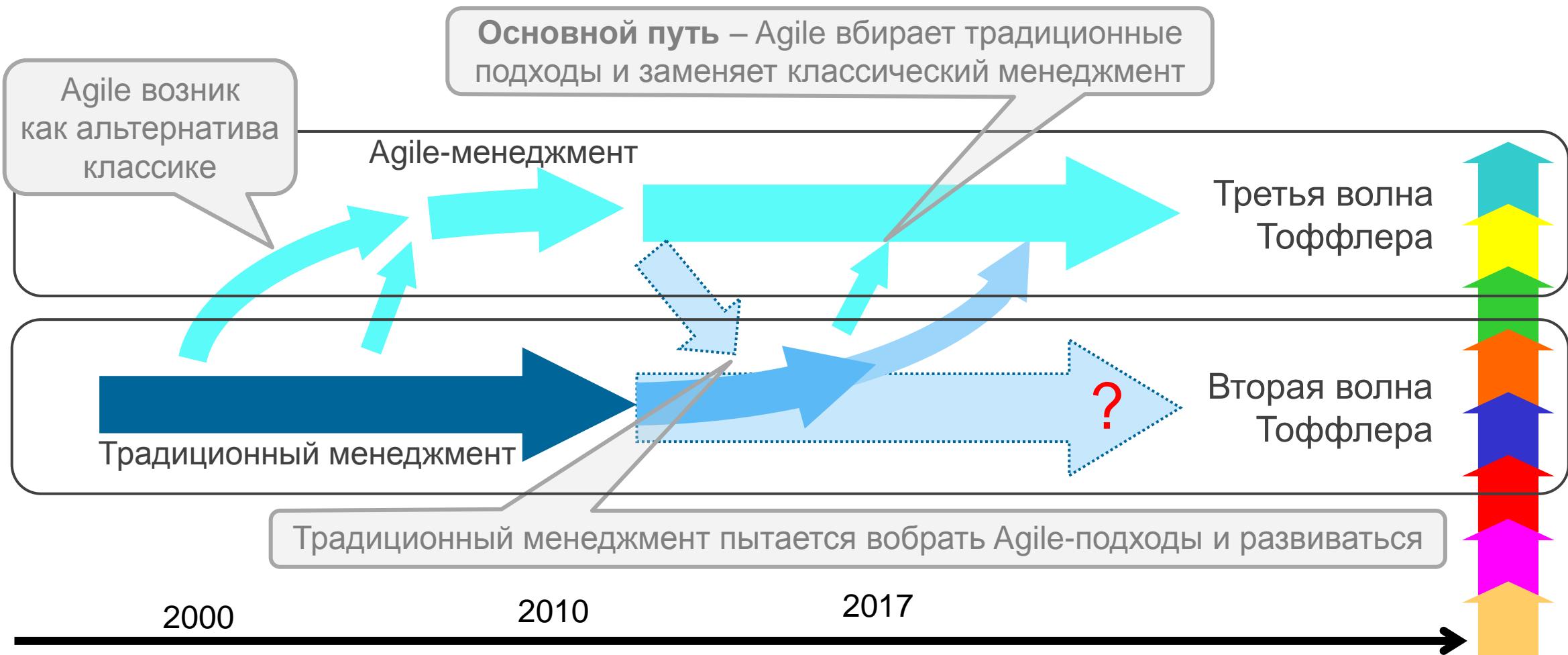


Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное
освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Agile и традиционный менеджмент

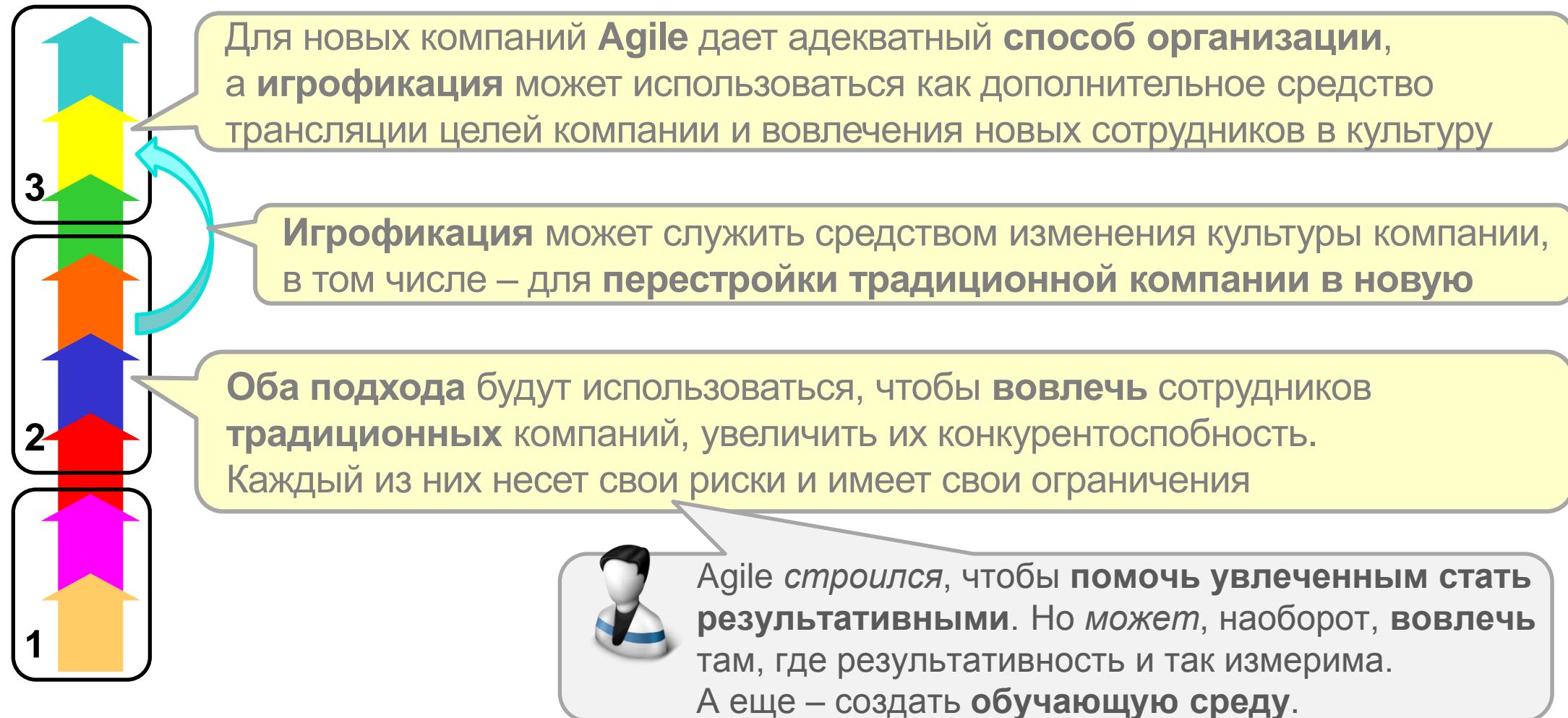


Игрофикация на модели Спиральной динамики

Игроки модели Бартла – из индустриального общества, как и модель вознаграждений Status, Access, Power, Stuff



Agile и игофикация дополняют друг друга



Как выбрать в настоящем – карты для ориентации

Различные типы потоков задач

Типовые задачи и типовой способ решения

Задачи с особенностями требуют поиска вариантов решения

Уникальные задачи требуют уникального способа решения

Серийное и типовое производство и строительство, банковские услуги, массовое обслуживание

VIP клиенты и сделки с особыми условиями

Врачи, юристы, консалтинг, исследования и проектирование

Уникальные проекты строительства и разработки, преобразование организаций

Process management

Case management

Project management

Task Work



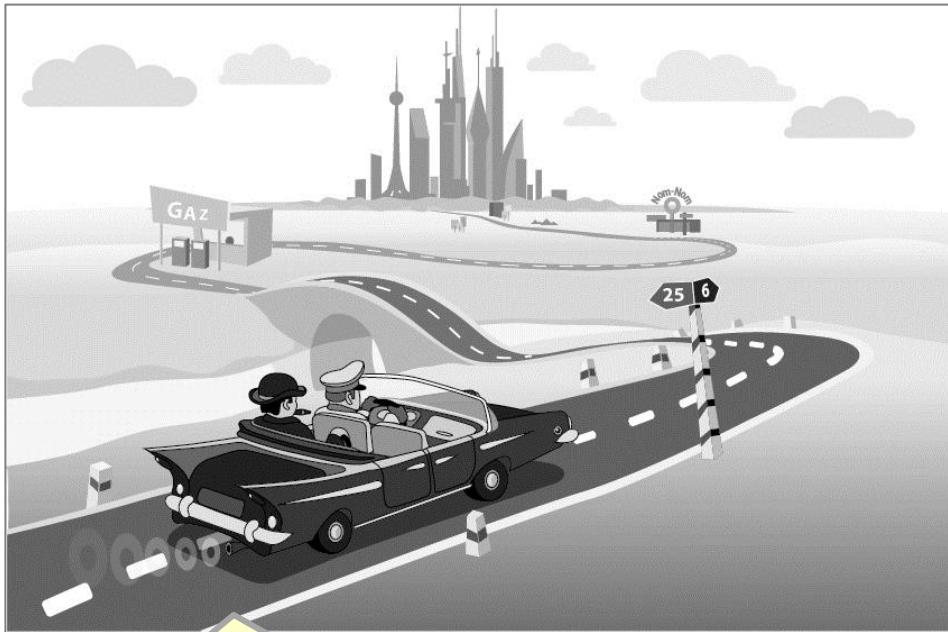
Процедуры и регламенты

Knowledge Work

Компетентность и опыт

Task work and knowledge work

Task work: мы можем предсказать результаты своих действий и построить план достижения целей, написать регламенты для исполнителей



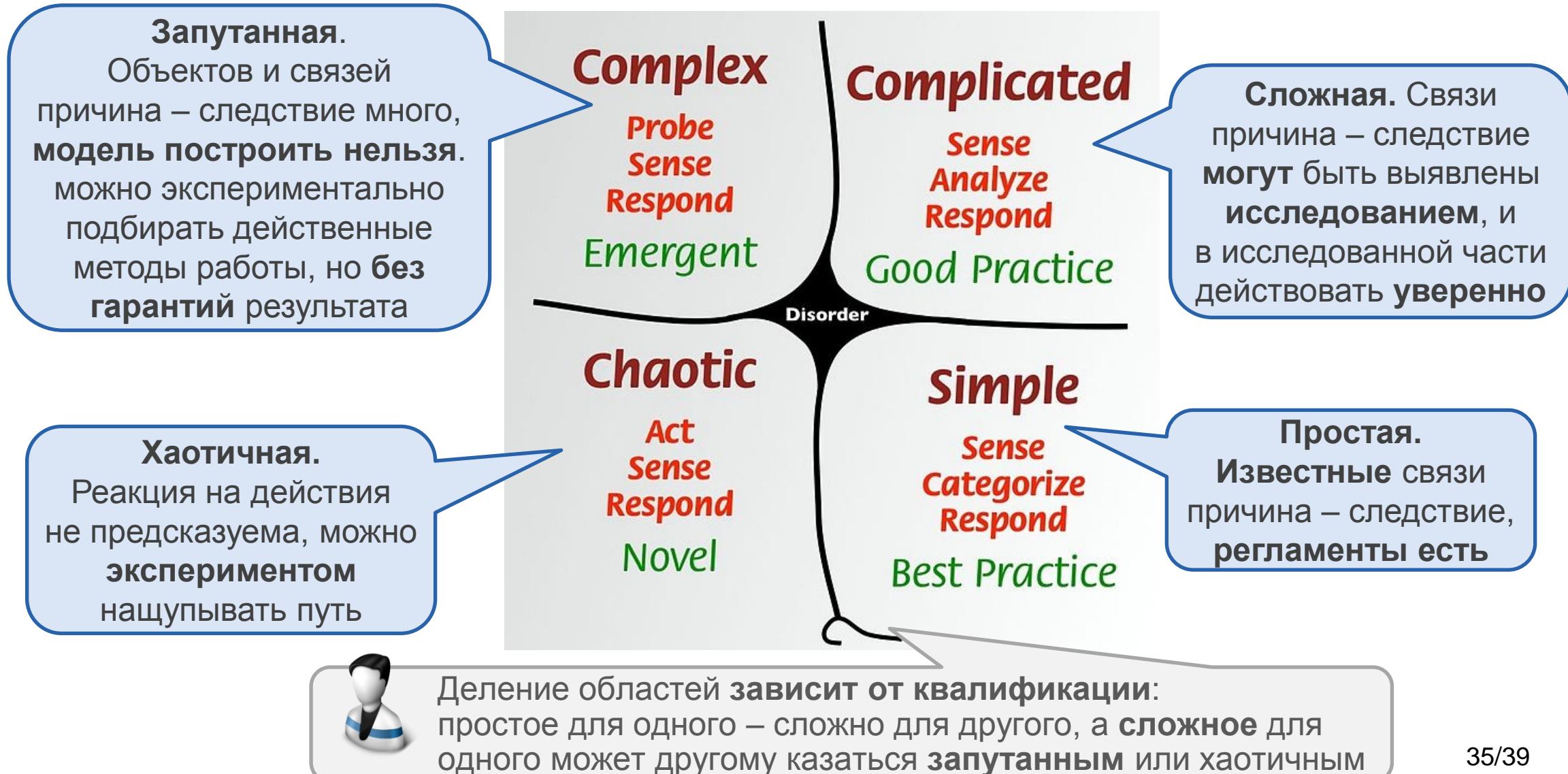
Agile и игофикация интересны для вовлечения сотрудников. Выбор зависит от культуры топов

Knowledge work: не возможно уверенно предсказать результаты действий и составить план, надо пробовать и оценивать результат



Agile обеспечивает итеративное движение с оценкой результата. Игофикация может давать наглядную оценку, если результат измерим

Предсказуемость результата – Cynefin framework



Agile или игрофикация?

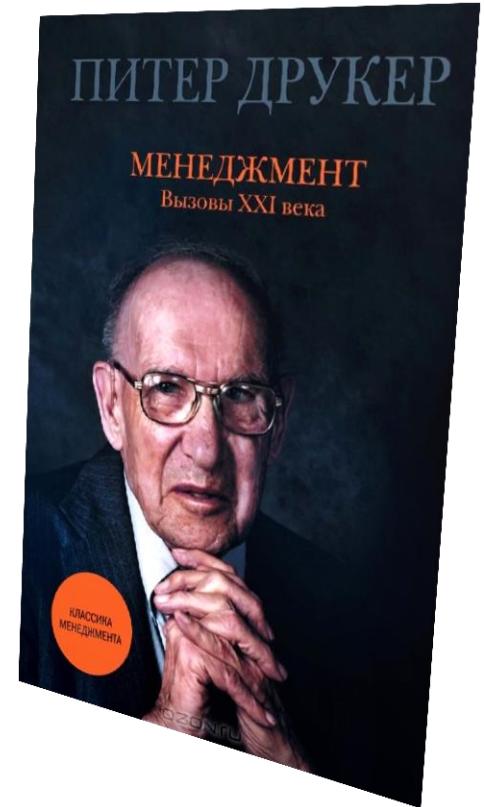
- ➔ **Есть регламенты и их хорошие исполнители – ничего не надо**
- ➔ **Регламенты есть, но они не работают**
 - Нет аккуратных исполнителей – **игрофикация** для исполнения регламентов
 - Нет компетентных исполнителей – **Agile** для **обучения в работе**
 - А могут ли вообще работать эти регламенты?
- ➔ **У нас в компании регламентов нет**
 - И не надо, будем учиться работать без них – **Agile**
 - У нас есть умные люди, они напишут – ну, попробуйте...

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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

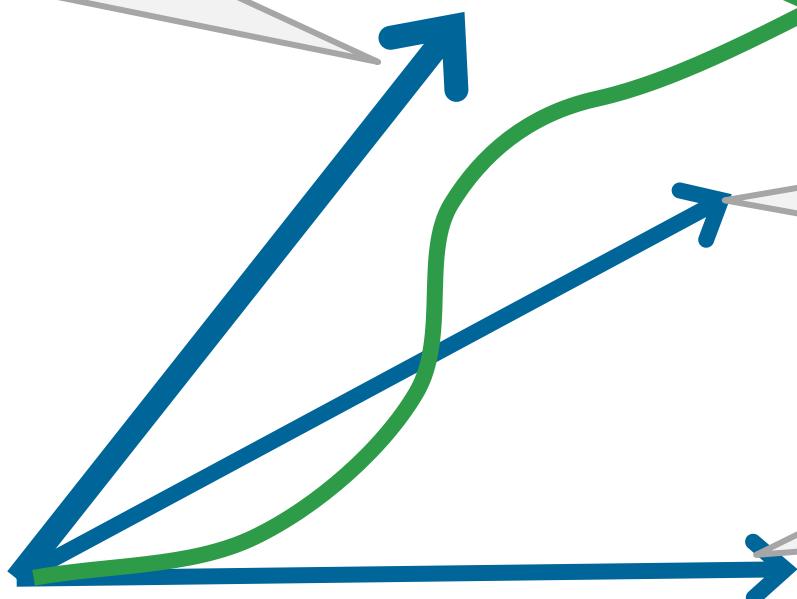
Новые вызовы обесценивают регламенты

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

Организации необходимо найти **индивидуальную** траекторию гибридных методов

Цифровизация. То что делали по регламентам – делает IT и роботы, а людям остается **только умственная творческая работа** – 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

Вопросы? Обращайтесь!

В докладе была **целостная сборка** из многих концептов

- ➡ Хотите **разобраться подробнее** в их сочетании – обращайтесь
- ➡ Нужно разобрать конкретные кейсы – обращайтесь

Я готов служить **навигатором по миру Agile**, холакратии, Спиральной динамике – всему, что сейчас приходит в менеджмент и меняет его



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

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