

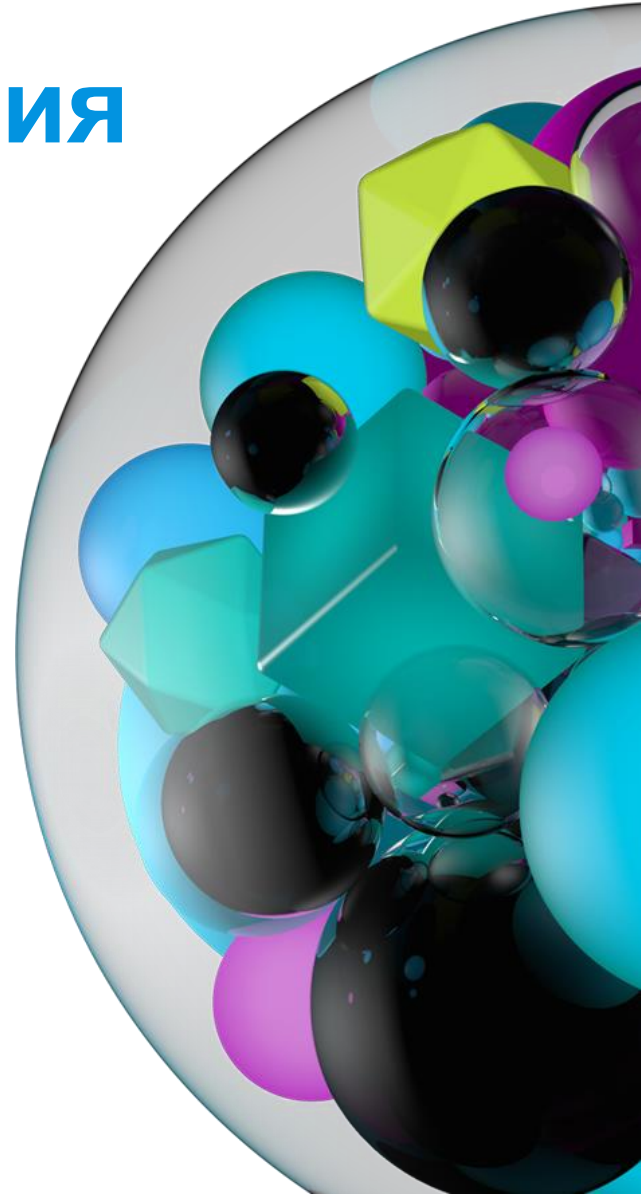
# Эволюция технологий управления Agile и бирюзовые организации – ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>



# 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 инженерного подхода и PMBOK – к современным Agile-методам (с 2007)
  - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Навигация в новом менеджменте
  - 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 происходящей промышленной революции
  - Различные модели soft skill – Белбина, Майерс-Бриггс и другие

# Вызовы современного мира



Позиционируйте компанию в картине мира:  
как ее вызовы и проблемы соотносятся с общими?

# Промышленная революция продолжается

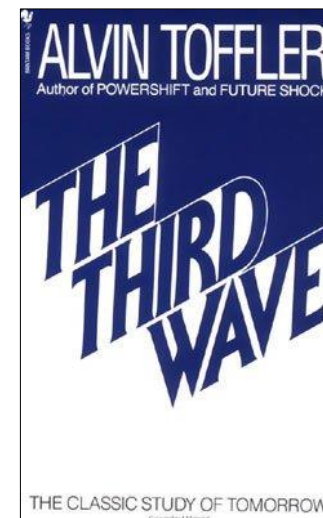


**Петр Щедровицкий:** Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



**Элвин Тоффлер «Третья волна»:**

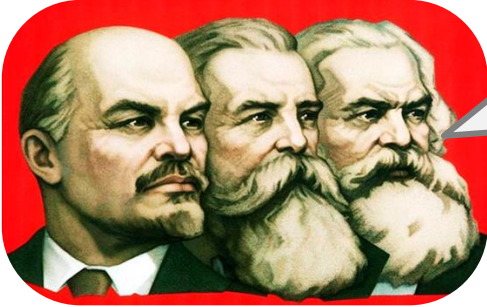
- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрения (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



*\* Это не цитаты, а интерпретация смысла*

# Проблемы индустриального менеджмента

Классический капитализм



**Маркс:** Отчуждение рабочего от результатов труда –  
корневое противоречие капитализма

**Ленин:** Социализм – живое творчество масс. Необходимо  
самостоятельное участие в управлении государством,  
заводами и фабриками десятков миллионов трудящихся

Плановая экономика



**Людвиг фон Мизес:** Невозможно развитие экономики без творческого  
действующего предпринимателя. Поэтому социализм, вернее,  
предполагаемая им всеобщая плановая экономика не будет работать

Современный менеджмент



**Питер Друкер:** Менеджмент умеет организовывать физический труд.  
Приходит эпоха работников умственного труда, которые сами должны  
организовывать свой труд. Регламенты больше не работают.

*\* Это не цитаты, а интерпретация смысла*

# 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 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 😊



# Ценности и лидерство в поколении 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



Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

# Новый мир несет три основных вызова

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



Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

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

**Business Agility.** Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.

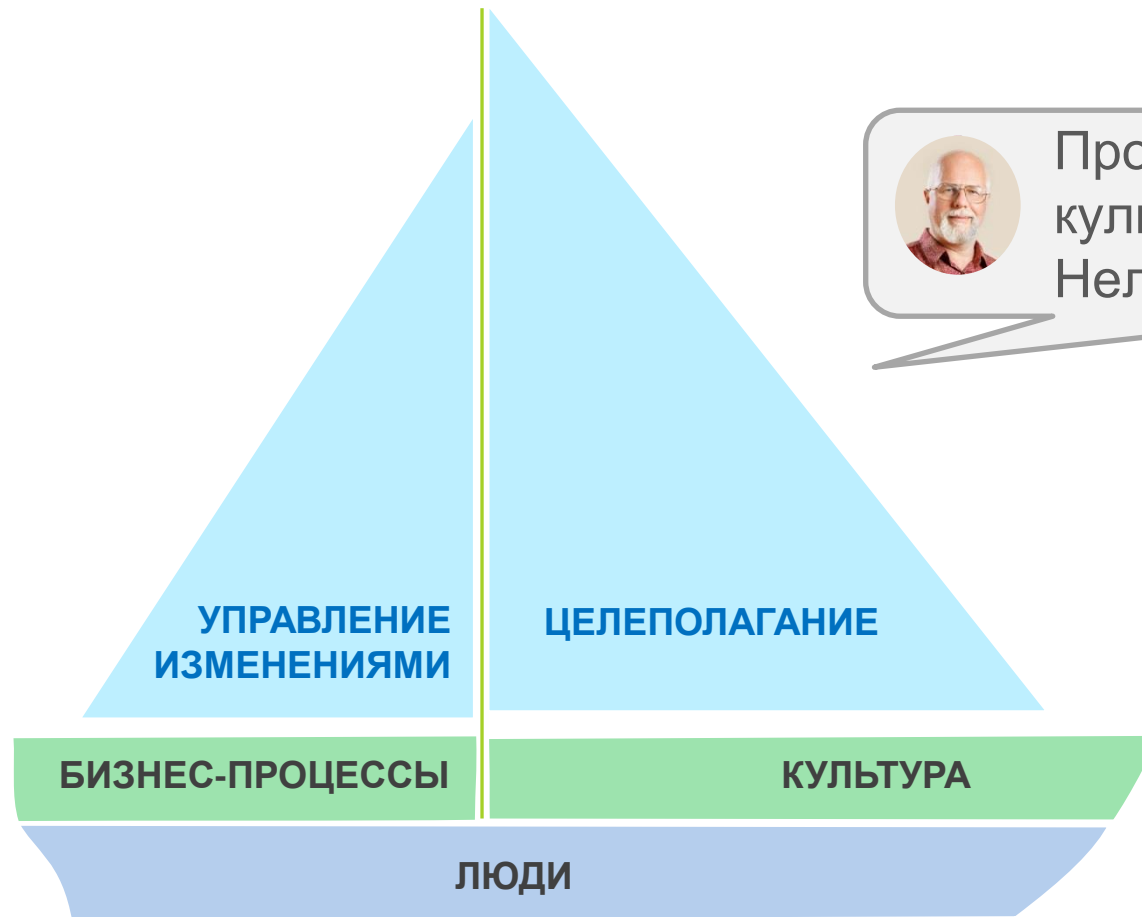


Как вызовы вашей компании соотносятся с общими, какова их сила и временной горизонт (сейчас, через 3-5 лет, когда-нибудь)?

Подробнее – моя статья [Agile и бюрократические организации - ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции](#) в сборнике *Практики развития 1.0*



# Культура и процессы – две стороны компании



Процессы должны соответствовать культуре и ценностям компании. Нельзя изменять только процессы.

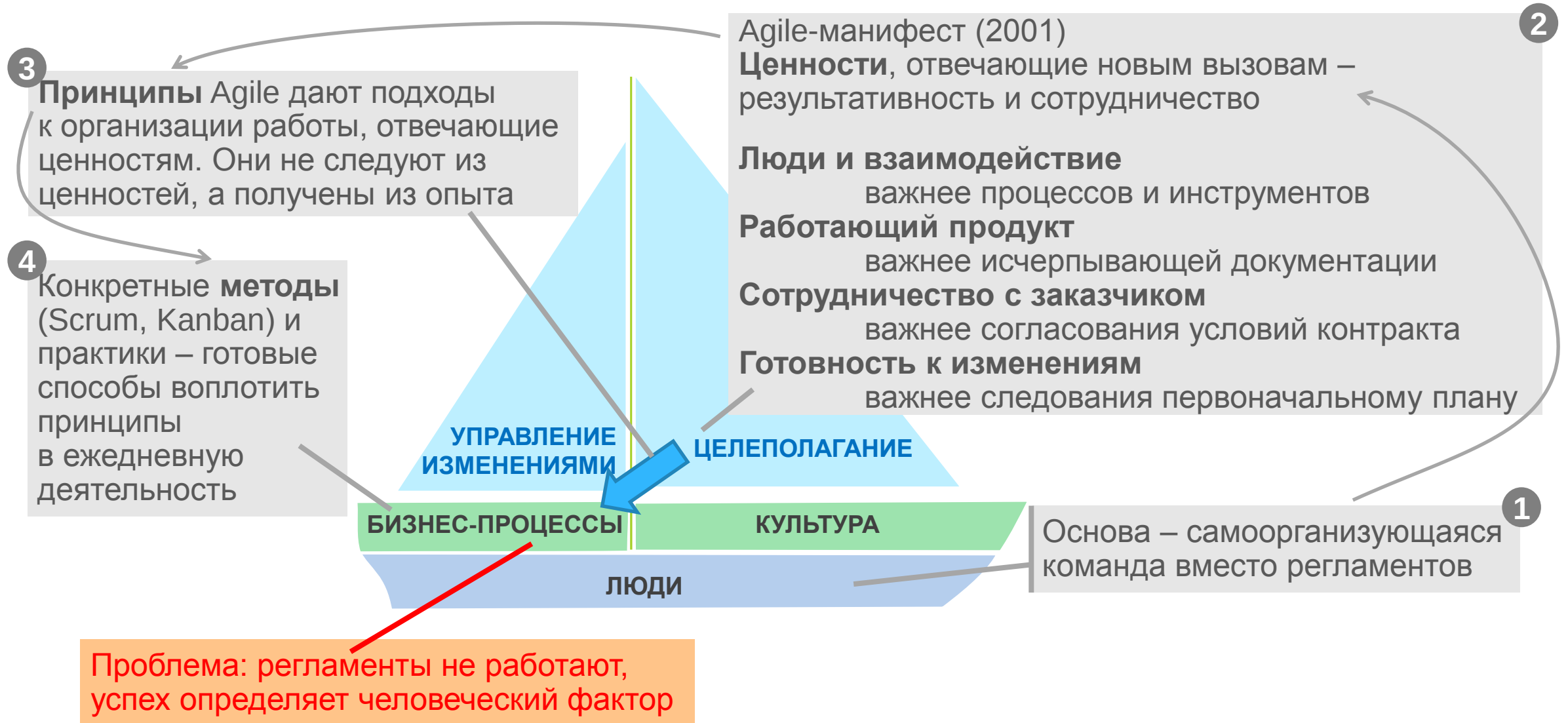
Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

# Agile – ответ IT-отрасли на вызовы

# IT столкнулась с этим вызовом раньше других

- Разработка софта – НИОКР, а не производство
- Решения рядового разработчика влияют на успех всего проекта
- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х и обосновано **Томом 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
- **Появление персоналок кратно усилило вызовы**

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



# Scrum: три шага реорганизации

1. 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
2. Нормативно закрепил эффективный способ управления – помощь самостоятельным людям в организации вместо микроменеджмента
  - К такому способу призывает множество книг по управлению...
3. Сделал короткий цикл поставки ценности с обратной связью

Это позволило практически реализовать принципы организации Agile



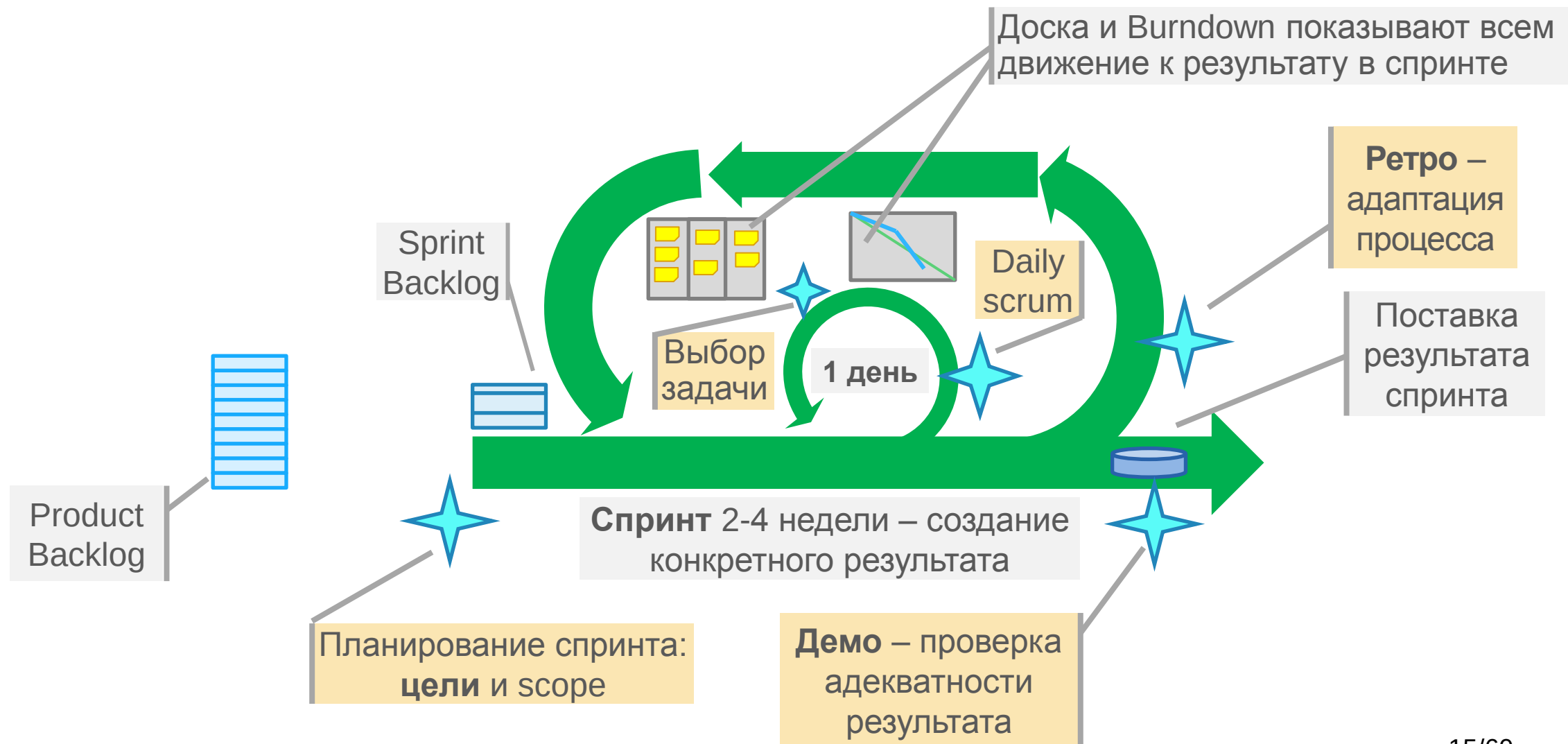
**Scrum** сочетает **самореализацию** участника команды с достижением **результативности проекта**

# Замена менеджеров в Scrum



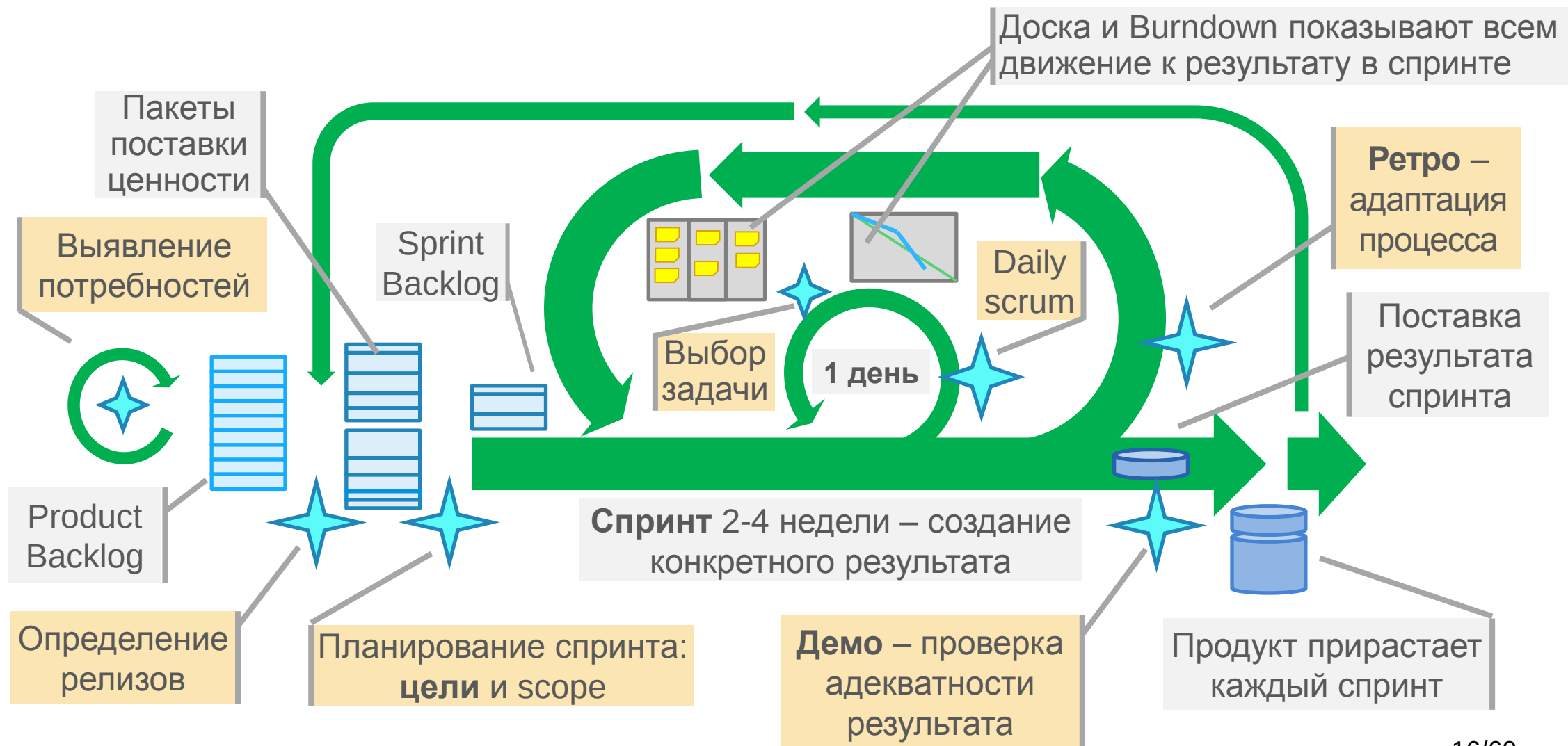
Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.  
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

# Scrum – итерация поставки ценности





# Полная схема процесса Scrum



# Основная ошибки внедрения – взять частично

- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- **Надо вместо исключения элементов – адаптировать их** или создавать свои конструкции, обеспечивающие требуемую функцию



Внедрять Agile как покупать модный гаджет – может быть опасно для организации.

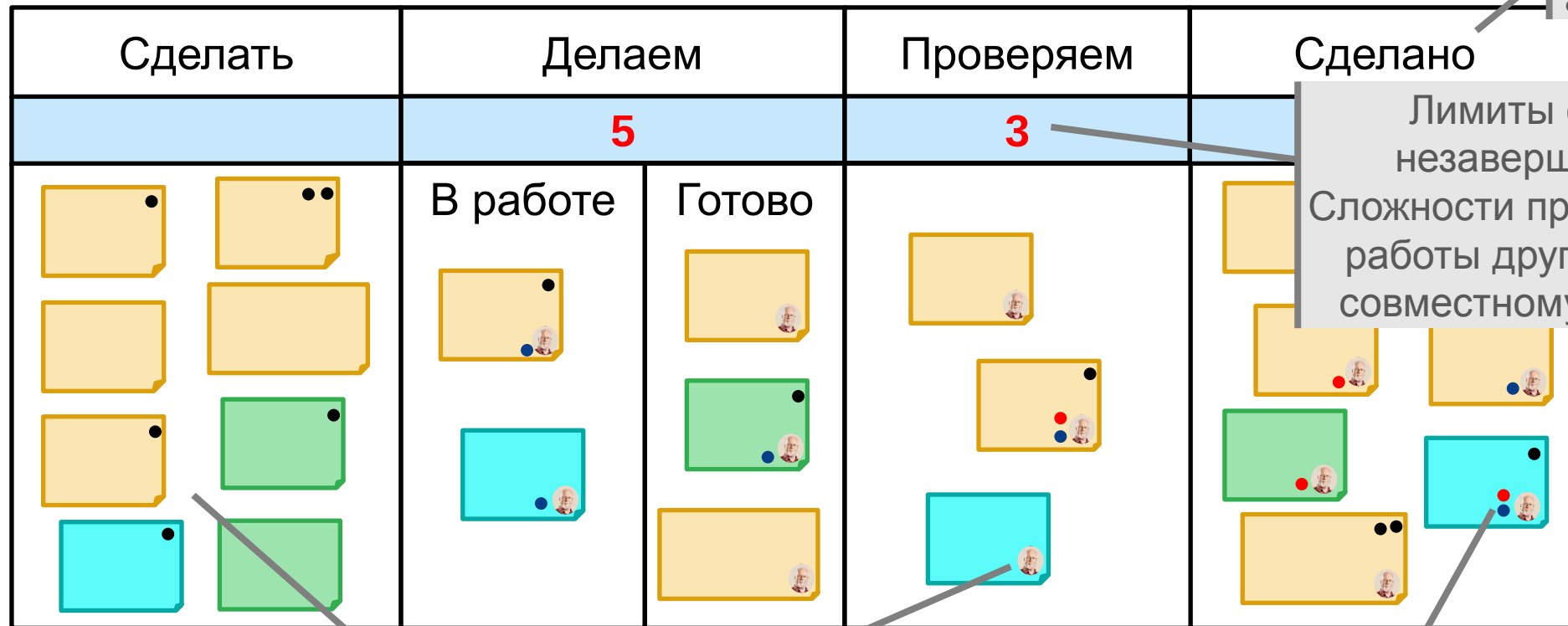
**Agile надо использовать по назначению**

# Kanban – организация обработки потока задач



Производственный Kanban из системы Тойоты был адаптирован для IT-разработки. Позднее тоже самое сделали с Lean

Фазы обработки – не стандартные, а вашего процесса



Лимиты ограничивают незавершенную работу. Сложности приводят к остановке работы других сотрудников и совместному поиску решения

Различные по цвету и форме карточки визуально различают разных виды задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам



# Канбан-доска департамента в Банка России



Из [выступления Светланы Ивановой](#) руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.

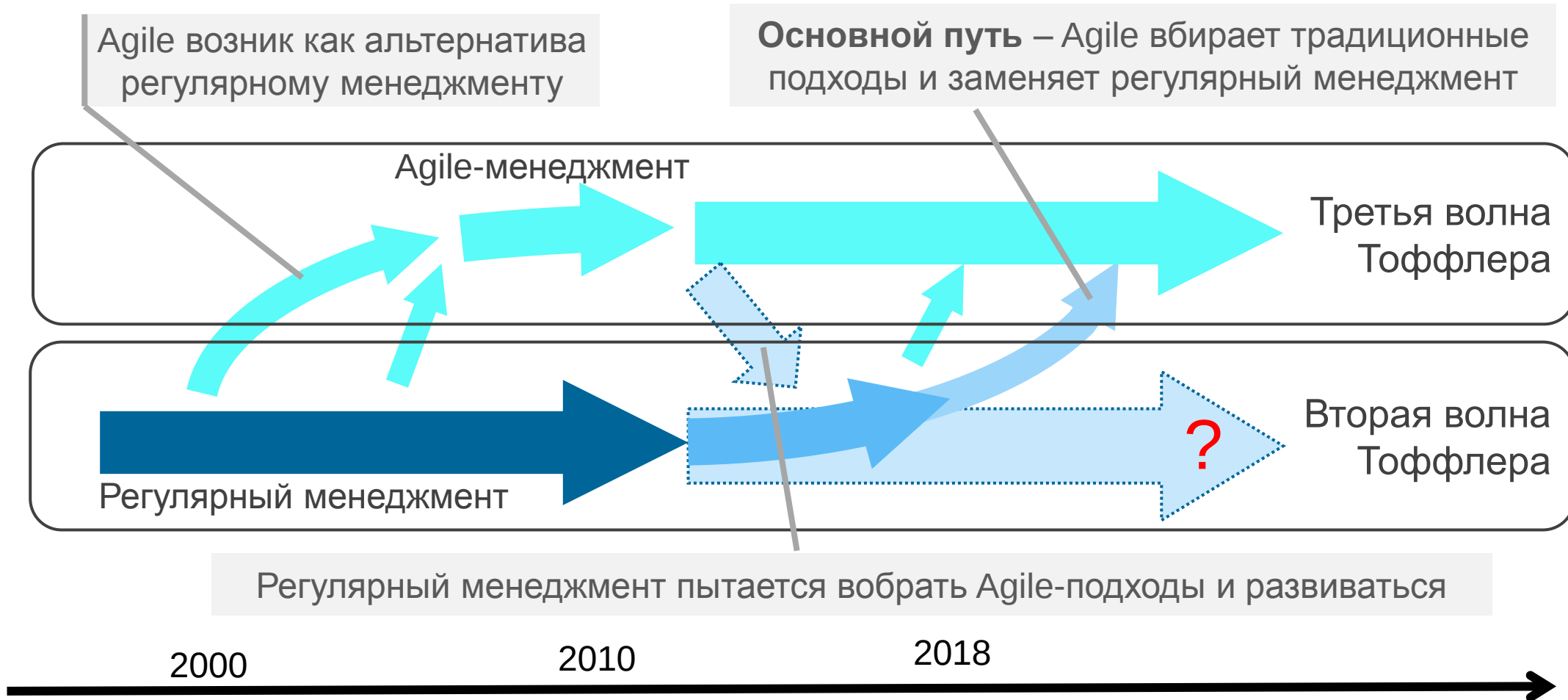
# Дальнейшее развитие Agile

- Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
  - **Lean** для совершенствования процесса
  - **Value Stream** 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 (Анатолий Левенчук)
- Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



Но для сложных проектов задача не решена

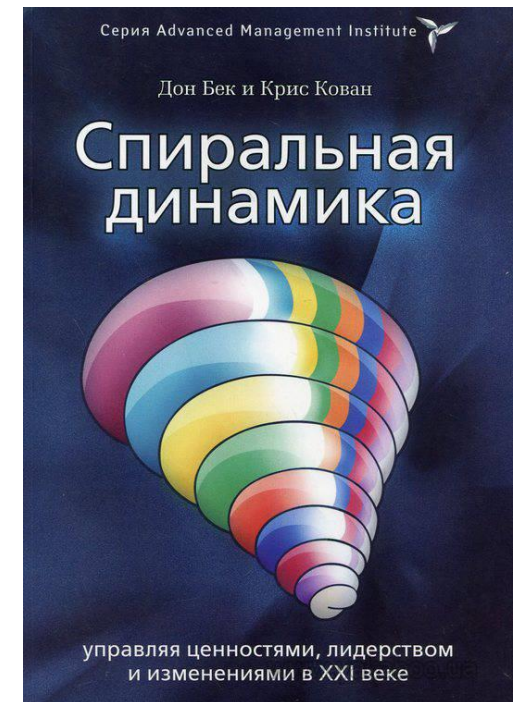
# Agile и регулярный менеджмент



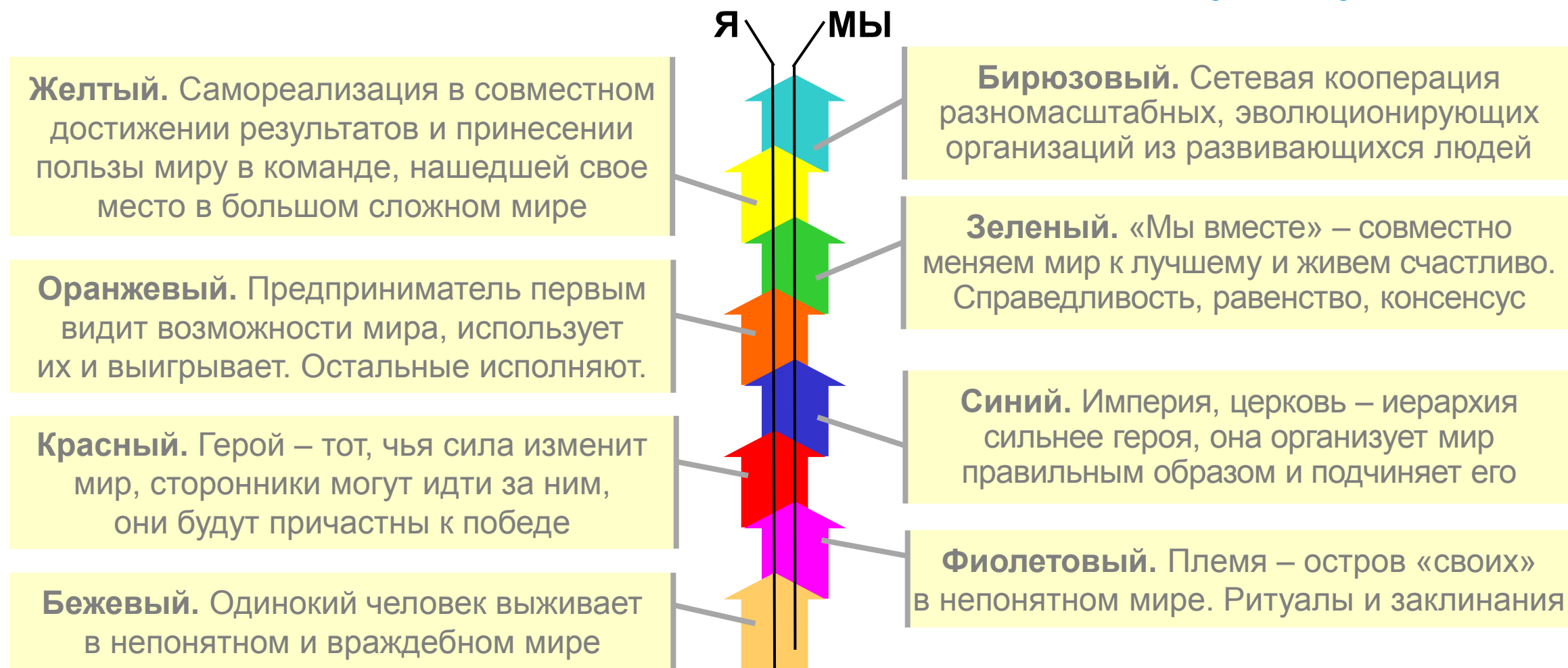
# Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован

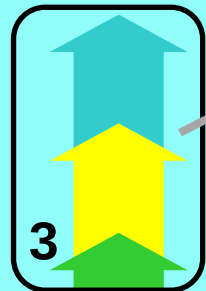


# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

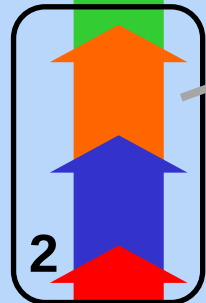




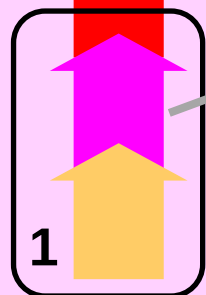
# Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



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

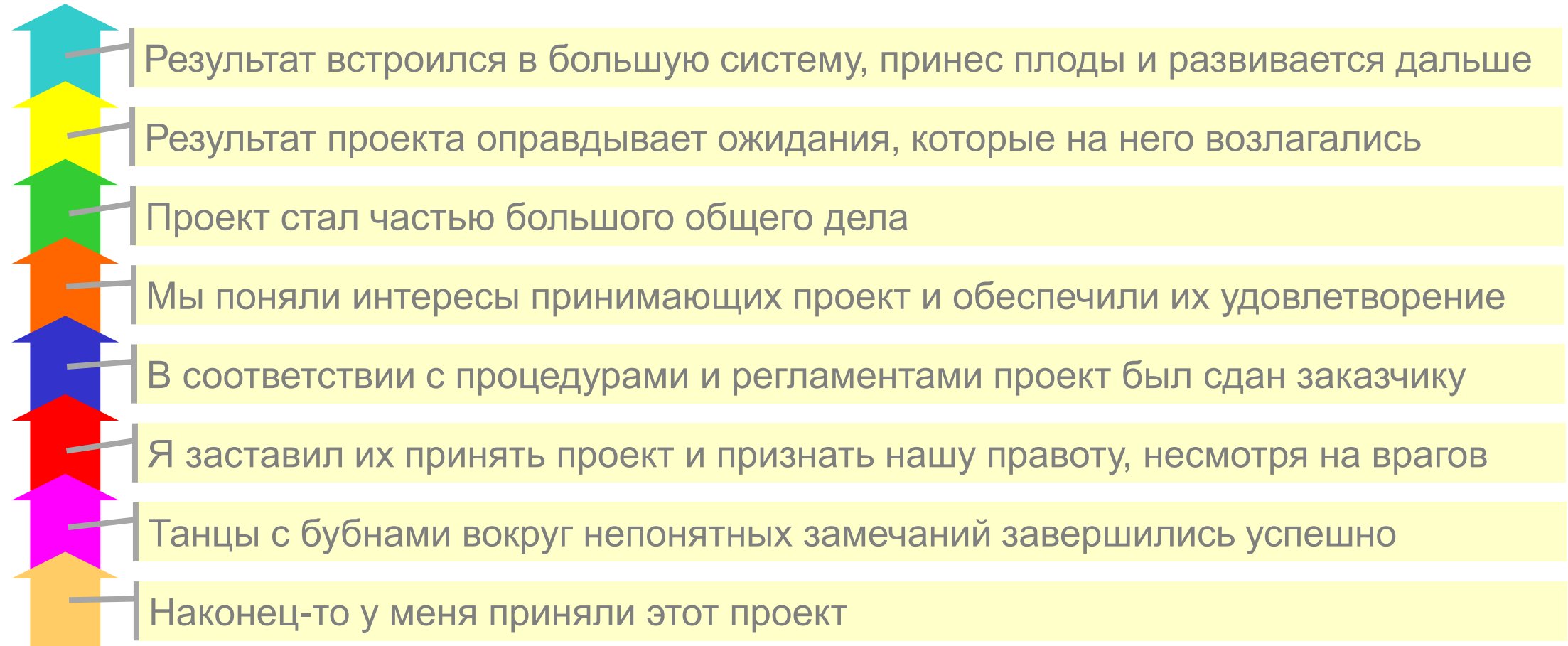


**Индустриальное общество второй волны** – **технологичное производство**. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.  
**Цель** – **неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**

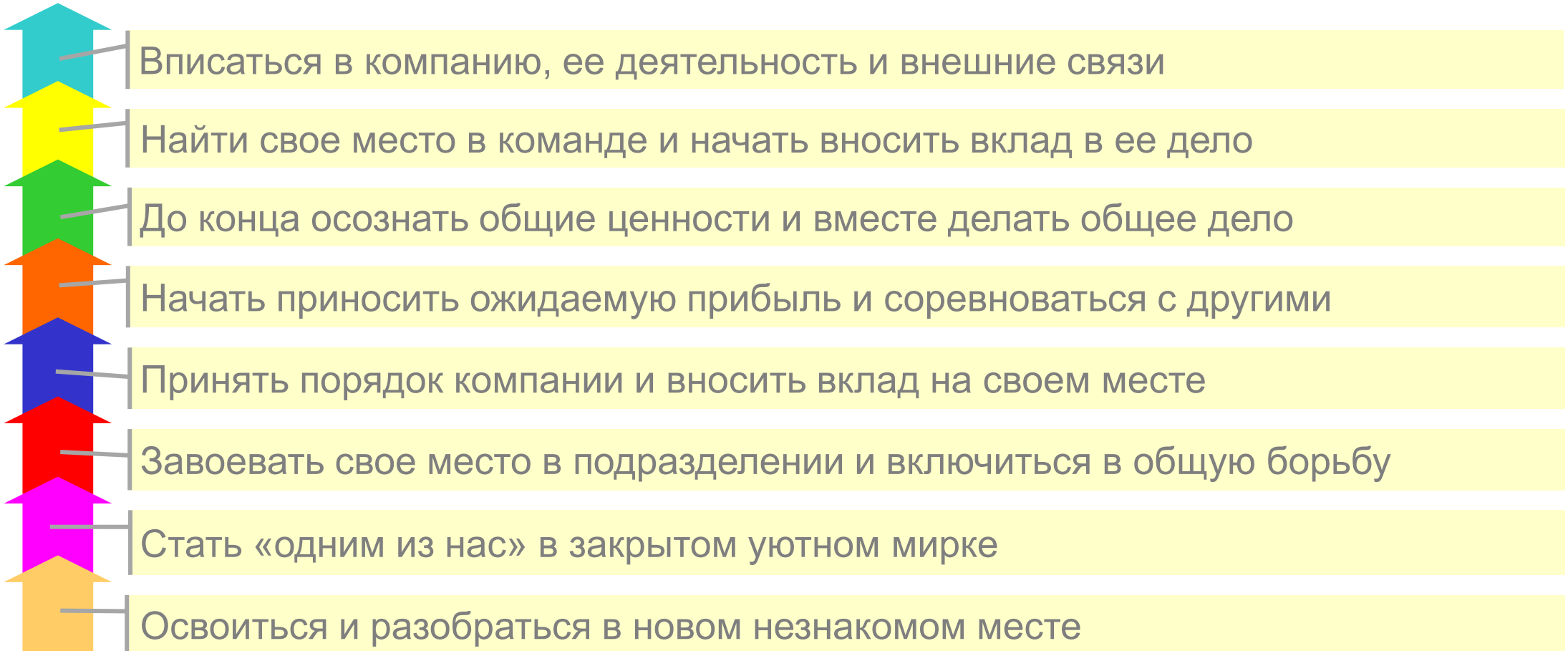


**Сельскохозяйственное общество первой волны** – **ремесленное освоение деятельности**. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель** – **хорошо делать дело в своей нише**

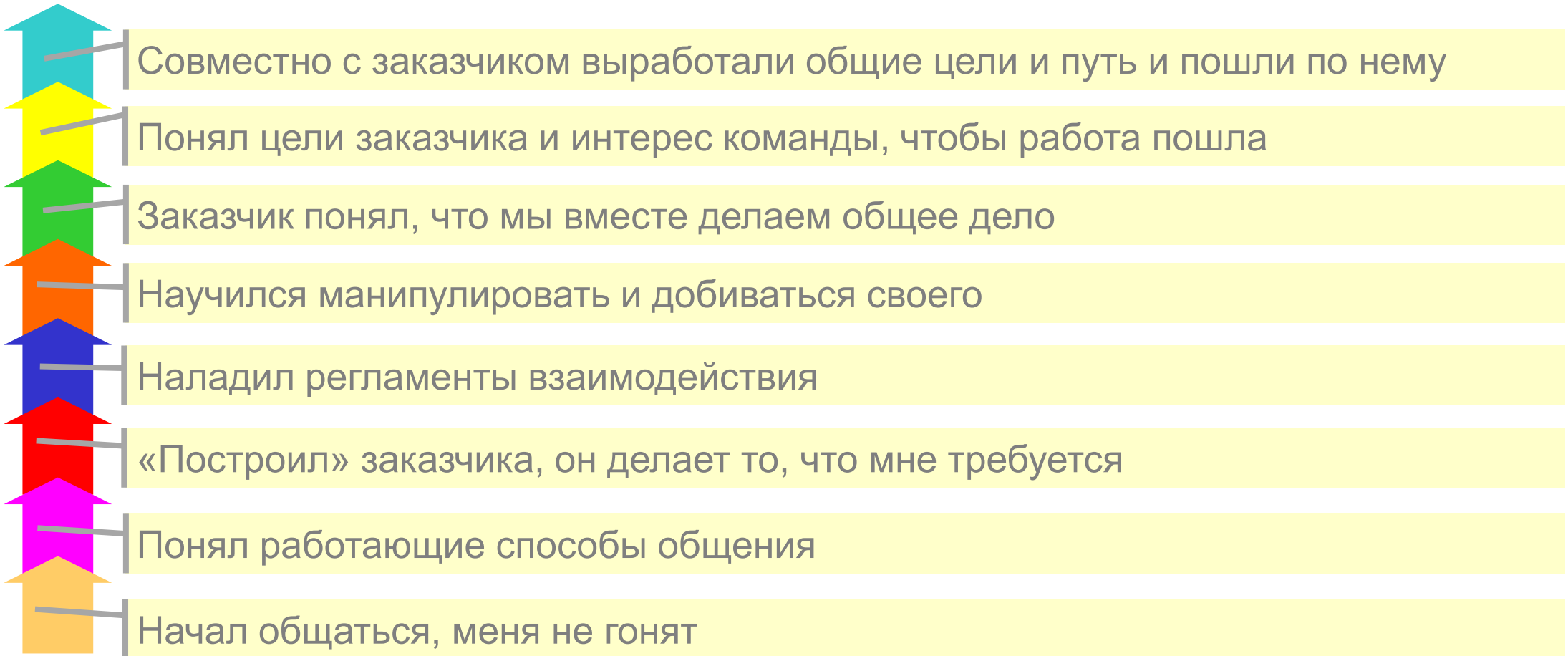
# Успешно завершить проект



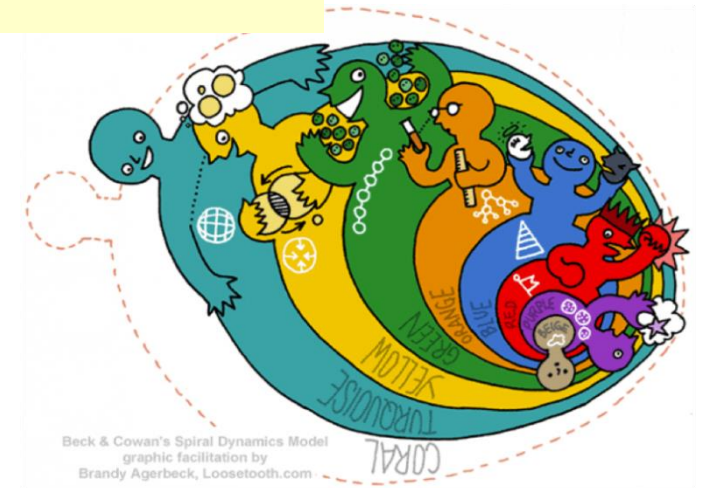
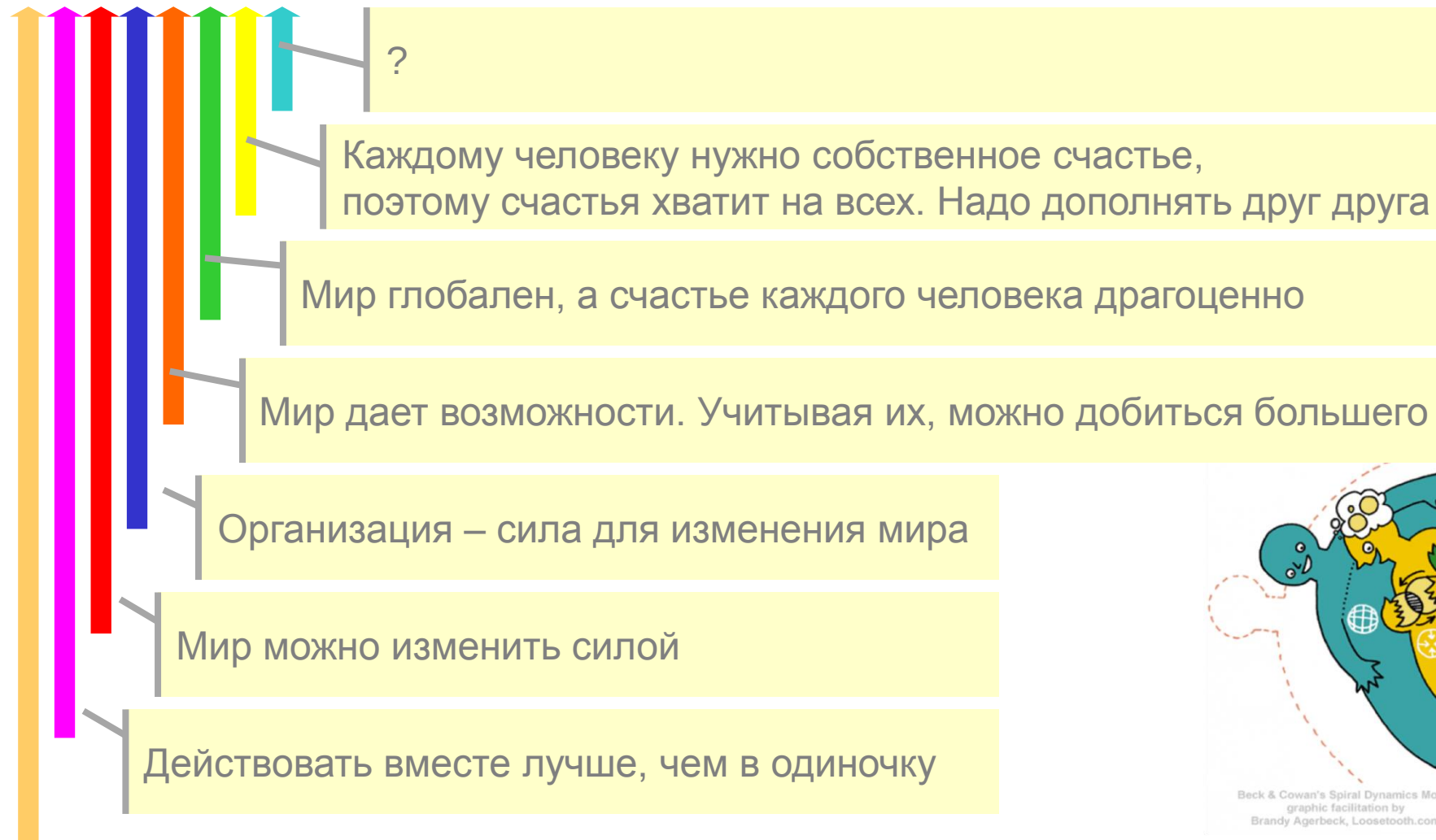
# Вписаться в коллектив



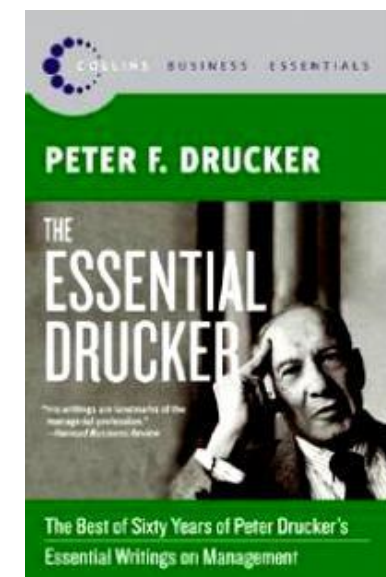
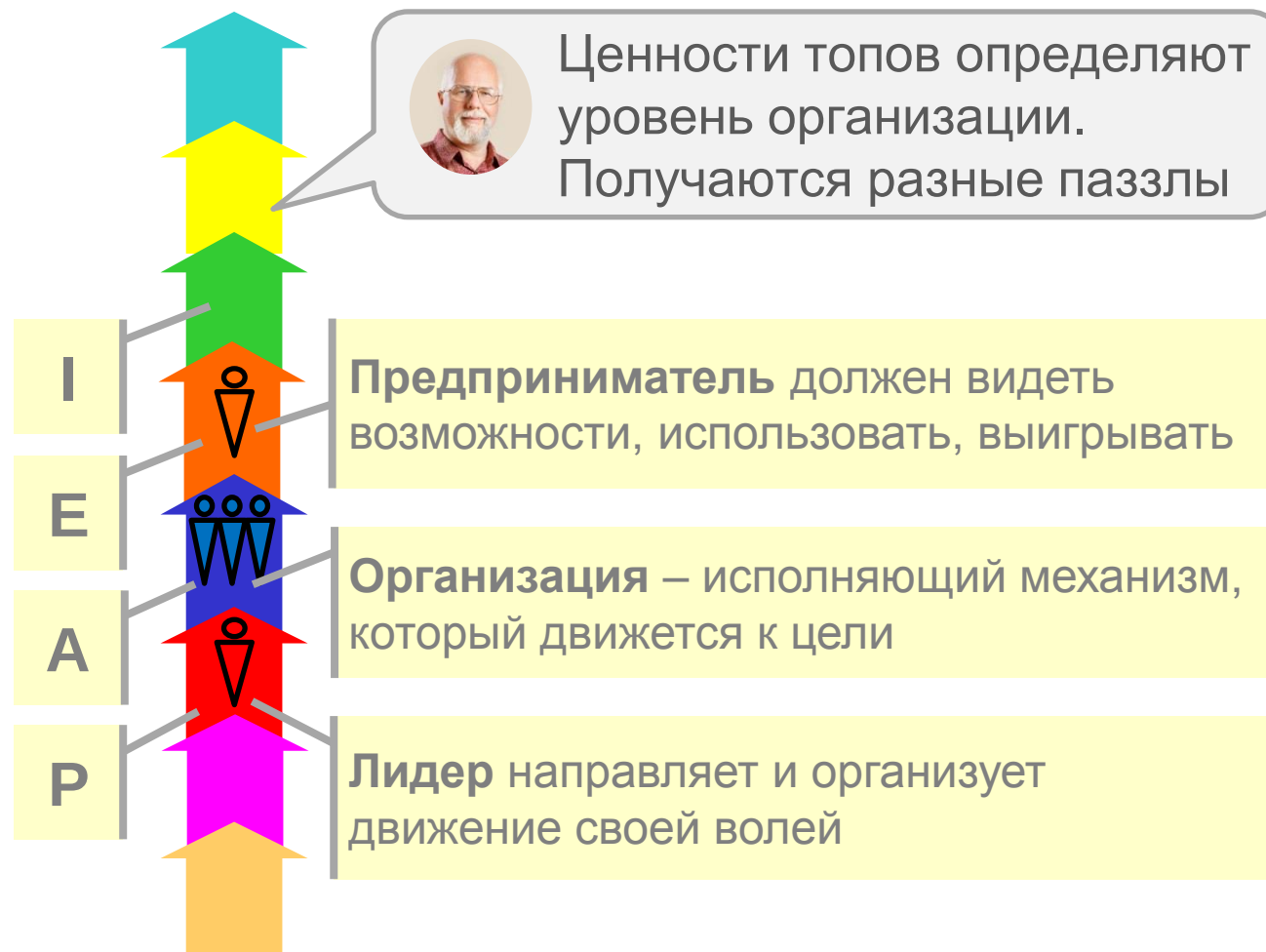
# Построить отношения с заказчиком...



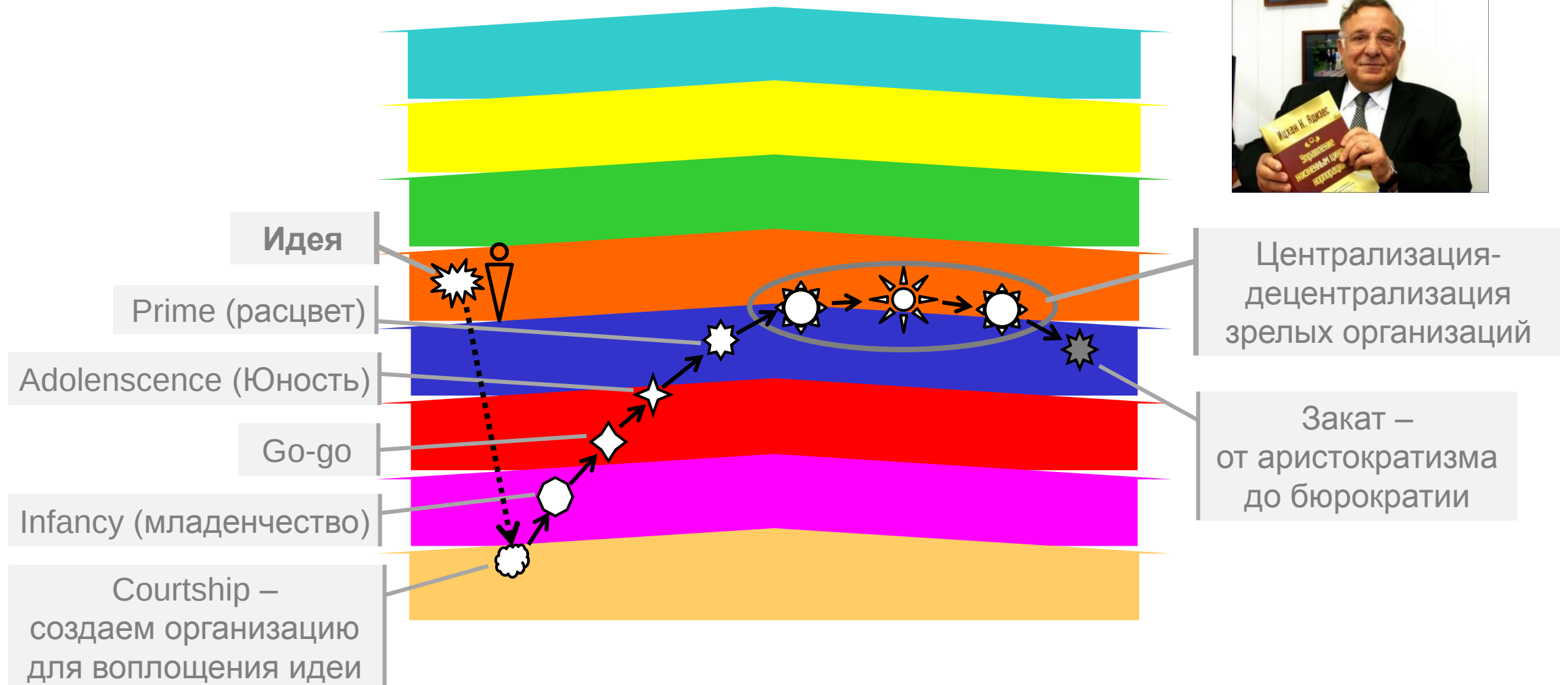
# Новые качества на каждом уровне



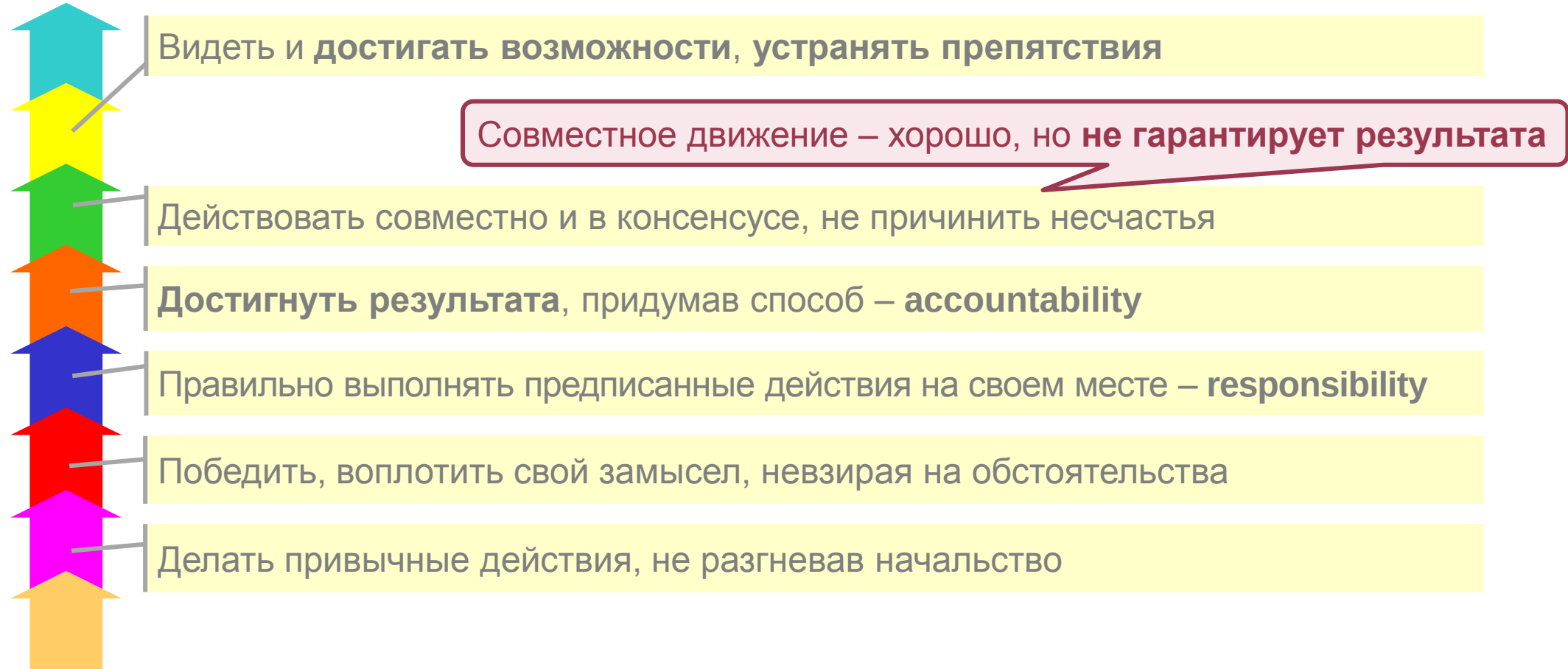
# Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



# Жизненный цикл корпорации по Адизесу



# Эволюция понятия ответственности в организации





# Культура организаций разного уровня



Оцените культуру своей компании

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура **развития**. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Культура **силы**. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

# Agile в модели Спиральной динамики

# Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

Processes and tools



Individuals and interactions



Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation



Working software



Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation



Customer collaboration



Partnership elaboration

Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan



Responding to change



Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат. Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в **некоторых** больших Open Source проектах. **Agile Manifesto 2.1**

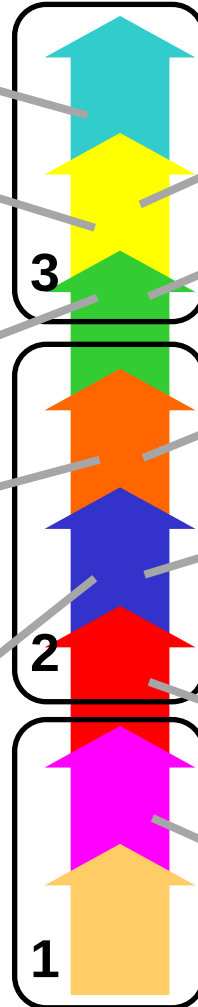
**Scrum** обеспечил **результативность** самоорганизующихся команд

**Зеленый** протест против не работающих регламентов – **Agile Manifesto**

**Проблема:** программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

**RUP** – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



**Сочетание** фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

# Agile-трансформация и культура

- IBM: собственный вариант disciplined agile и design thinking позволили внести инициативу во всей корпорации
- 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
- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить, в какой культуре Вы будете это делать

## Еще немного кейсов Agile

- Издательство Манн, Иванов, Фабер – две итерации Agile
- Agile в Центральном банке
- Компания по производству плитки (Марина Симонова)
- Agile в сети стоматологических клиник (Марина Симонова)
- Agile в Самарском пенсионном фонде
- Росатом – адаптация АЭС к европейским требованиям и не только
- Концерн Калашникова – разработка нового оружия
- Северсталь – разработка новых продуктов и материалов



Кейсов много, организации идут разными путями.  
Во многих случаях не срабатывает изменение культуры  
Очень часто о движении говорят после первых успехов...

Бирюзовые организации –  
самоуправление и сотрудничество  
как основа организации

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



Абрахам Маслоу **1940-е**:  
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией  
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую

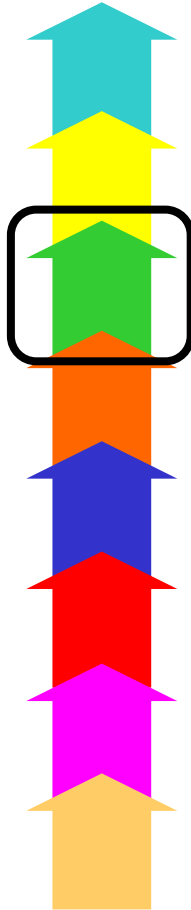


Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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](#)



# Эволюция организаций. Зеленый уровень



- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало не хватать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.

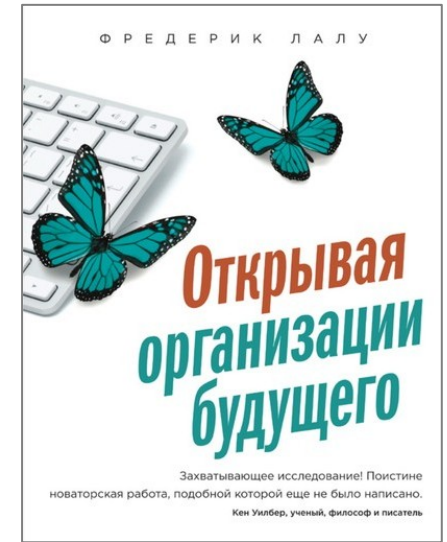


Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

# Бирюзовые организации – ответ новому mindset



Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х



- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека

Желтый по Спиральной динамике.  
А перевели **teal** как бирюзовый

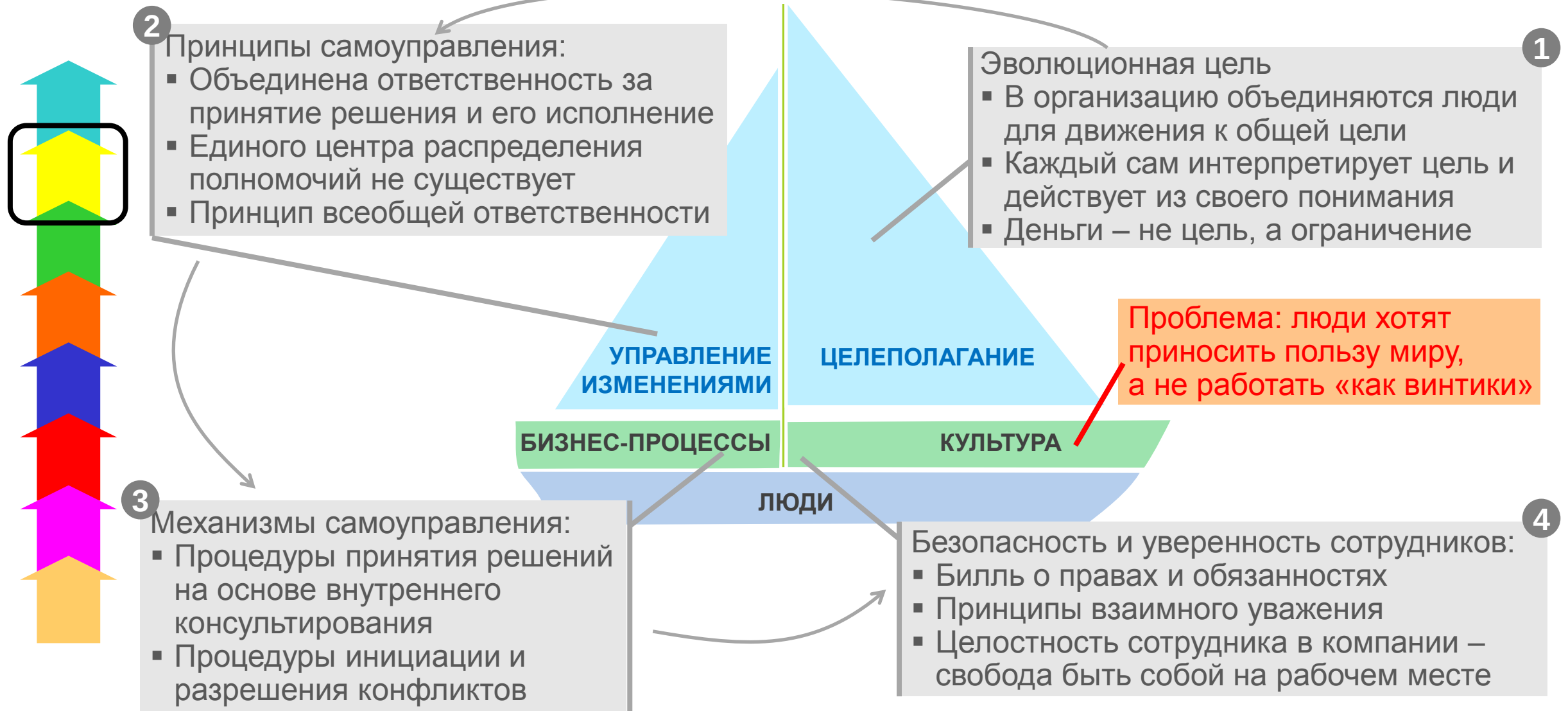
# Заблуждения касаются и организации в целом

- Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- 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 думали на зеленом уровне

# Конструкция бирюзовых организаций



# Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

- Видишь **проблему** – **прими меры** к ее устранению
- Видишь **возможность** движения к цели – **действуй**
- **Информируй** других о планах, **учитывай** их мнение, но **решение принимай сам**
- Не действуй деструктивно



**Метафора** клетки или органа в организме: они автономны и саморегулируются, но действуют согласованно с окружением

# Конфликты – неизбежны, их надо решать

- Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам
- Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- Надо договориться, **найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

# Холакратия – шаблон для бирюзовой 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
  - Для организации работы используются 4 роли (а не 2, как в Scrum)
  - 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**



Есть другие шаблоны – [социократия](#), [Collab](#)

# Новые организации в России и рядом – ДА

- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
  - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
  - Это подтверждает Валерий Разгуляев (ВкусВилл)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** и Business Agility
  - Кроме публичных примеров ([ВкусВилл](#), [Альфа-Банк](#), [Сбербанк](#), [MindBox](#), [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



# Как изменять компанию

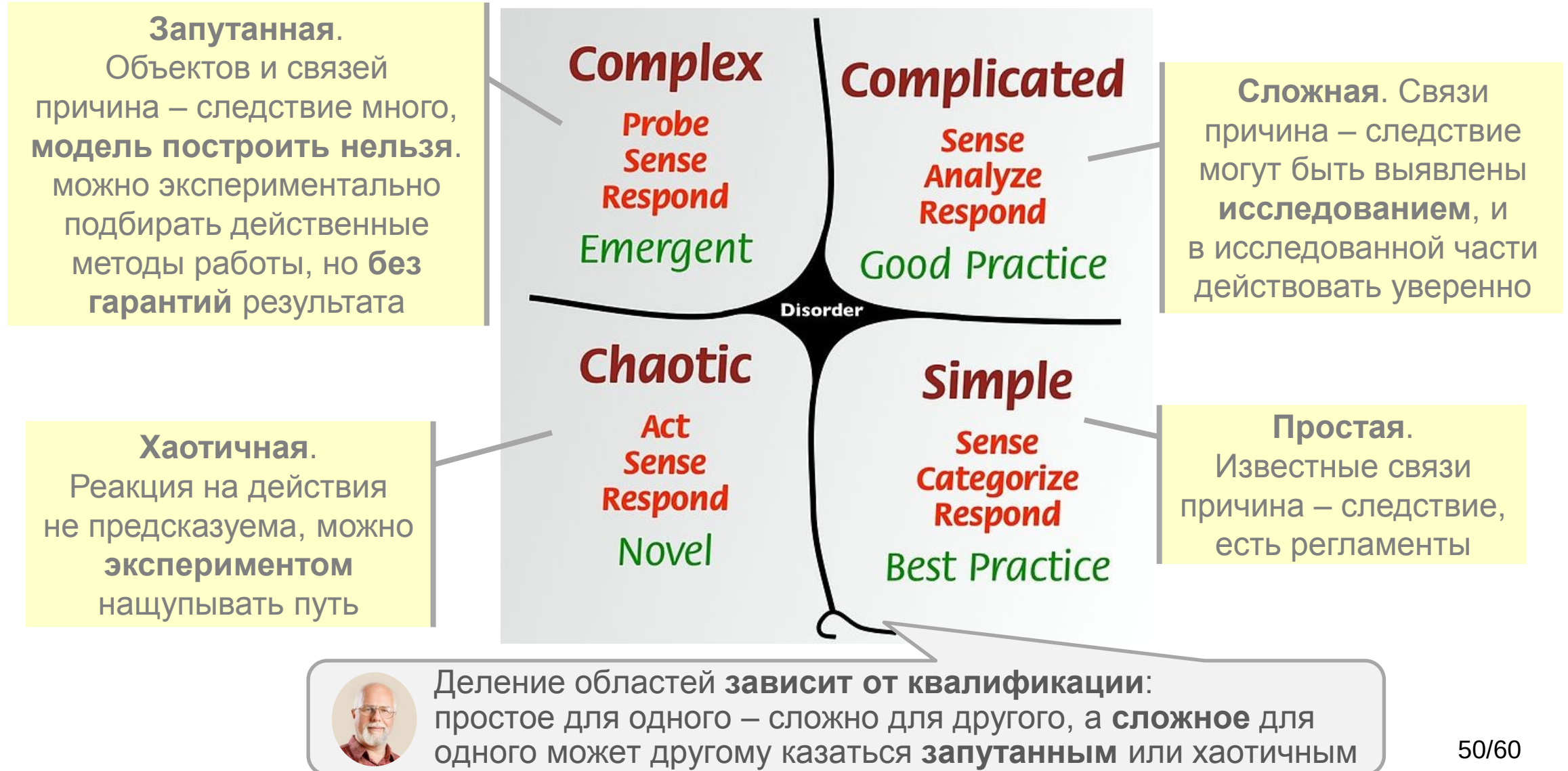


Можно внедрять новые понравившиеся методы, как покупаешь новые гаджеты.  
Это прикольно, но может быть опасно для компании

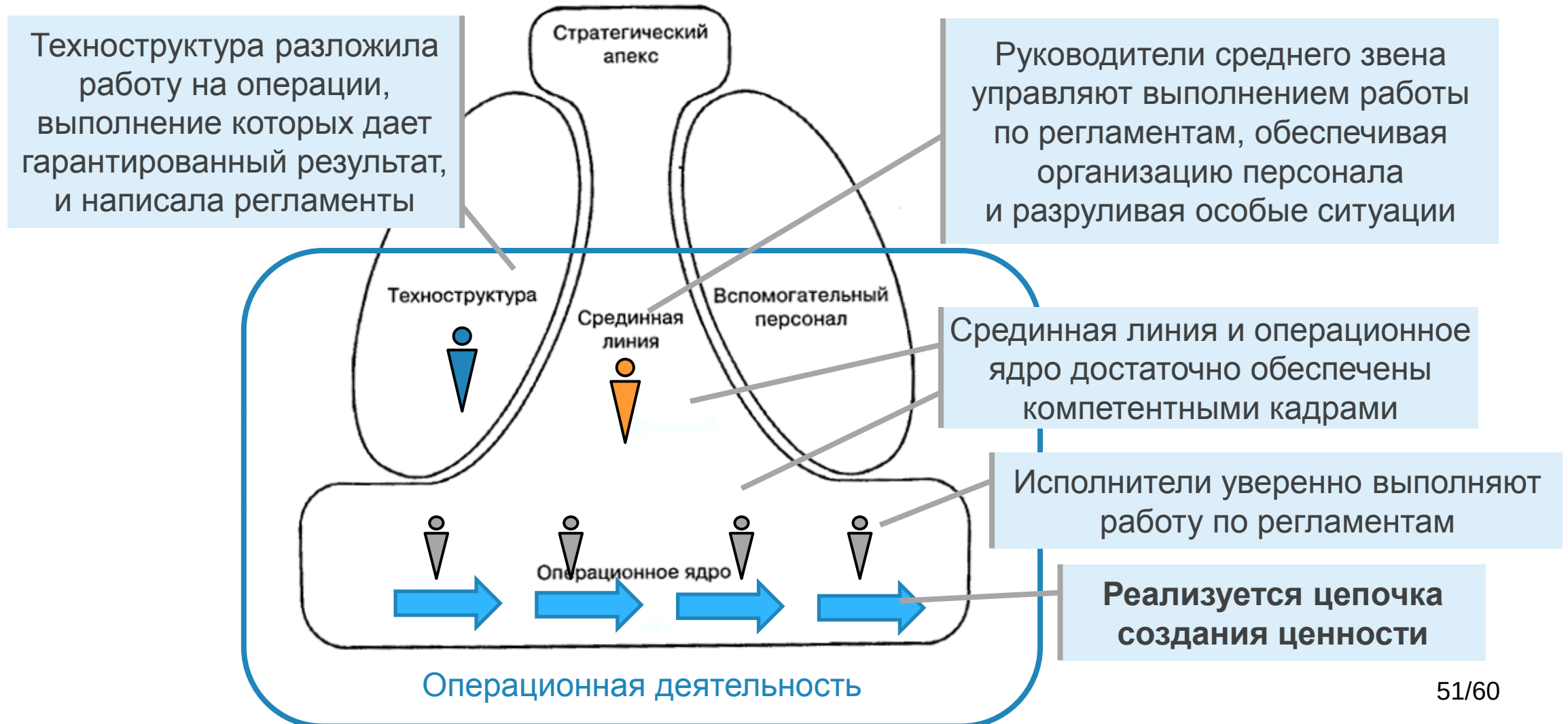
# Намечаем будущее и путь к нему

- Существующая карта организации: культура, цепочки создания ценности, сложность областей
- Точки и сила основных вызовов и проблем, горизонты для решений
- Целевой образ организации и вехи на пути к нему
  - Где будем проводить культурную трансформацию и какую именно?
  - Будем ли принципиально менять цепочки создания ценности и как?
  - Какие новые методы и практики менеджмента будем применять?
- Намечаем острова изменений, ожидаемые результаты и способ изменений: эволюция или революция в организации или на островах
- Определяем свое место на пути

# Предсказуемость результата – Cynefin framework

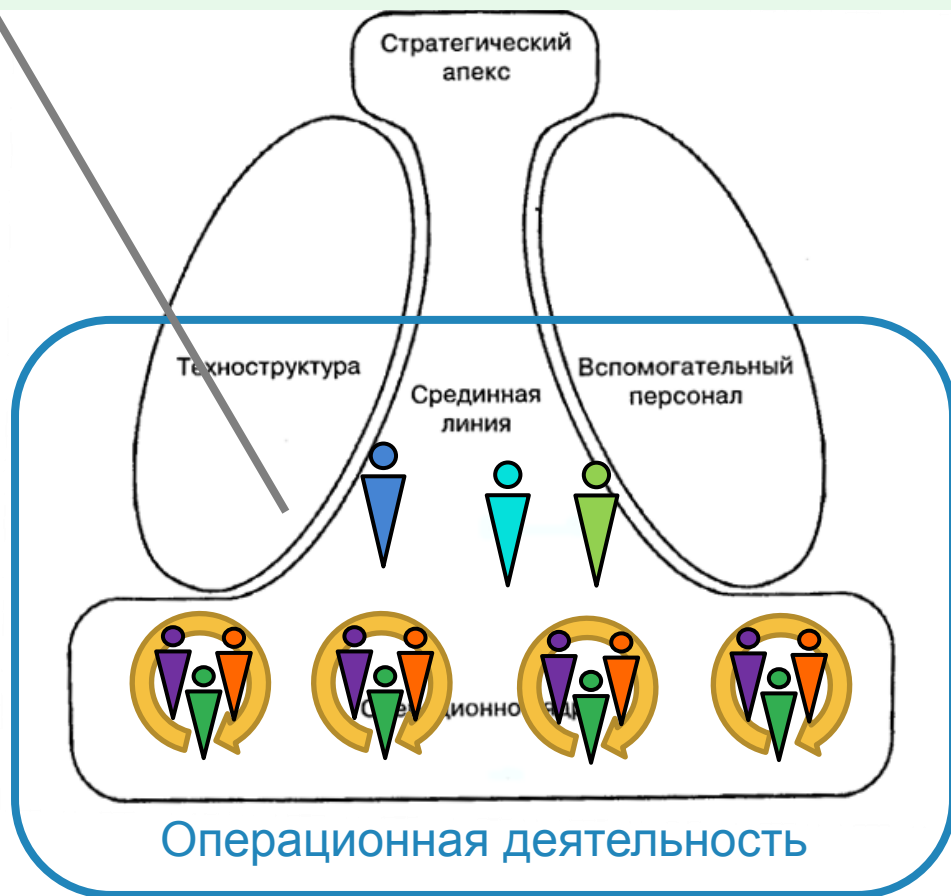


# Процессная операционная работа на карте организаци Минцберга



# Варианты перестройки цепочек

Перестройка **только исполнения**: вместо длинных цепочек – продуктовые команды и разделение ответственности за продукт, организацию и технологии



Создаем команды изменений в компании, а производство меняем лишь частично: команды продаж и новых продуктов



# Эволюционное и революционное развитие



# Какая культура нужна вашей компании?

| Культура                                                                                                 | Гибкость                                                | Эффективность                                                | Вовлеченность                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Силы</b><br>         | Гибкость лидера, меняющего курс организации             | Начальник подгоняет сотрудников                              | Идти за лидером – счастье                               |
| <b>Правил</b><br>       | Изменение регламентов, определение в них зон инициативы | Эффективные регламенты на основе научно обоснованных методов | Соучастие в великом деле, миссии организации            |
| <b>Успеха</b><br>       | Инициатива топов, менеджеров и продающих подразделений  | Лучшие практики, инициатива и мотивация менеджеров, KPI      | Различные системы мотивации                             |
| <b>Согласия</b><br>    | Инициатива и живое творчество всех сотрудников          |                                                              | Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру        |
| <b>Творчества</b><br> | Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез        | Контроль и метрики потока ценности и регулярная ее поставка  | Самореализация в работе на общие цели, свобода действий |



Подумайте, какой вариант нужен компании для успеха в бизнесе



# Гибкость, эффективность, вовлеченность – все имеет две стороны



Отметим: разные люди и компании эти понятия трактуют по-разному

**Вовлеченность:** процессы позволяют самореализацию и развитие сотрудника

**Эффективность:** процессы измеримы по стоимости и создаваемой ценности и оптимизируются

**Гибкость:** процессы адаптивны и быстро перестраиваются, в них встроена обратная связь от клиентов

УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

КУЛЬТУРА

люди

**Вовлеченность:** сотрудники разделяют цели и ценности компании, и считают работу на них частью своего дела жизни

**Эффективность:** культура инициативного поиска мест улучшений в процессах

**Гибкость:** культура жизни в эпоху перемен, поощрение инициативы и чуткости к нуждам клиентов



Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?



# Справедливость: разделение рисков и успеха



А что думаете Вы и ваши коллеги?

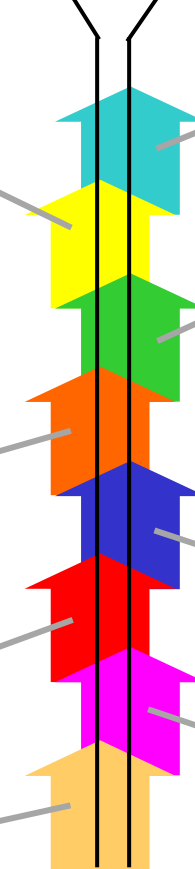
**Желтый.** Каждый в команде дает свой вклад в достижение цели и преодоление рисков. Успех люди разделяют, а не делят на кусочки, и каждый получает что-то свое.

**Оранжевый.** Риски и успех делят предприниматели, остальные – работают за зарплату, но премию для мотивации тоже можно заплатить

**Красный.** Лидер знает правильный путь к успеху. Если враги окажутся сильнее – все погибнем. При успехе лидер делит добытое как хочет

**Бежевый.** Я – один, выживаю. Все риски и успехи - мои .

Я      МЫ



**Бирюзовый.** Большое движение включает множество желтых инициатив, действующих по-разному, но отдающих часть успеха сообществу, которое им помогает при необходимости

**Зеленый.** Хорошие люди вместе обязательно достигнут успеха, рисков не существует. Успех делим поровну или по потребностям – всем хватит

**Синий.** Успех – в планировании и компетентности, и гарантирован, если каждый на своем месте. Делим успех и по регламентам, наказываем по ним же.

**Фиолетовый.** Риски делим на всех, при успехе старейшины выделяют каждому справедливую долю

# Готовы ли вы к культуре желтого уровня?

- Хочет ли руководство и сотрудники, чтобы команды работали как организаторы праздника в фильме «Карнавальная ночь»?
- Готовы ли вы признать, что вопрос «Кто виноват» не имеет смысла?
- Готовы ли вы работать, когда поручить дело другому невозможно?
- Готовы ли вы к тому, что любой сотрудник может расширить круг обязанностей любого другого в соответствии с процедурой



Конечно, это – не полный тест  
Но это – хорошие маркерные вопросы

# Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове** изменений
- Мир вокруг основа нового 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

# Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- Развитие технологий **изменяет mindset** людей, и это ведет к концу индустриального общества и переосмыслению ценностей и бизнеса
- Нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- Будущее – сложные **сетевые кооперации** разномасштабных **команд**, в работе которых сочетается **результат для других и самореализация**
- **Agile** – новая технология управления в IT в ответ на новые вызовы
- Новые технологии управления требуют технологичной коллективной коммуникации для совместной умственной и творческой работы
- Быстрые изменения общества требует новых технологий обучения



Намечайте **свой** путь: нет цели обязательно развиваться здесь и сейчас, но и постоянное погружение в текучку оставит вас в прошлом

# Интересно? Обращайтесь!

Я рассказывал **целостную сборку** из многих концептов

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

Я готов служить **навигатором** по миру Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамике – всему, что сейчас изменяет менеджмент



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#),  
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),  
МОИ [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)