

# Agile и другие новые управленческие технологии



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Дни PR-2017 в Москве

08 декабря 2017

# 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»

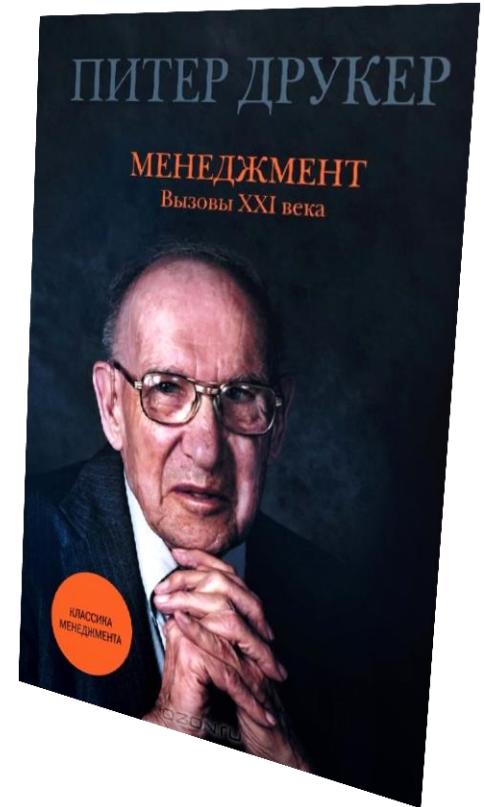


# Питер Друкер: от task work to knowledge work

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 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.

Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

# Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира



Непригодность регламентов обычного менеджмента осознана в 1980-е и обоснована **Томом ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987). Потом был эксперимент с RUP – не получилось.

# 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**

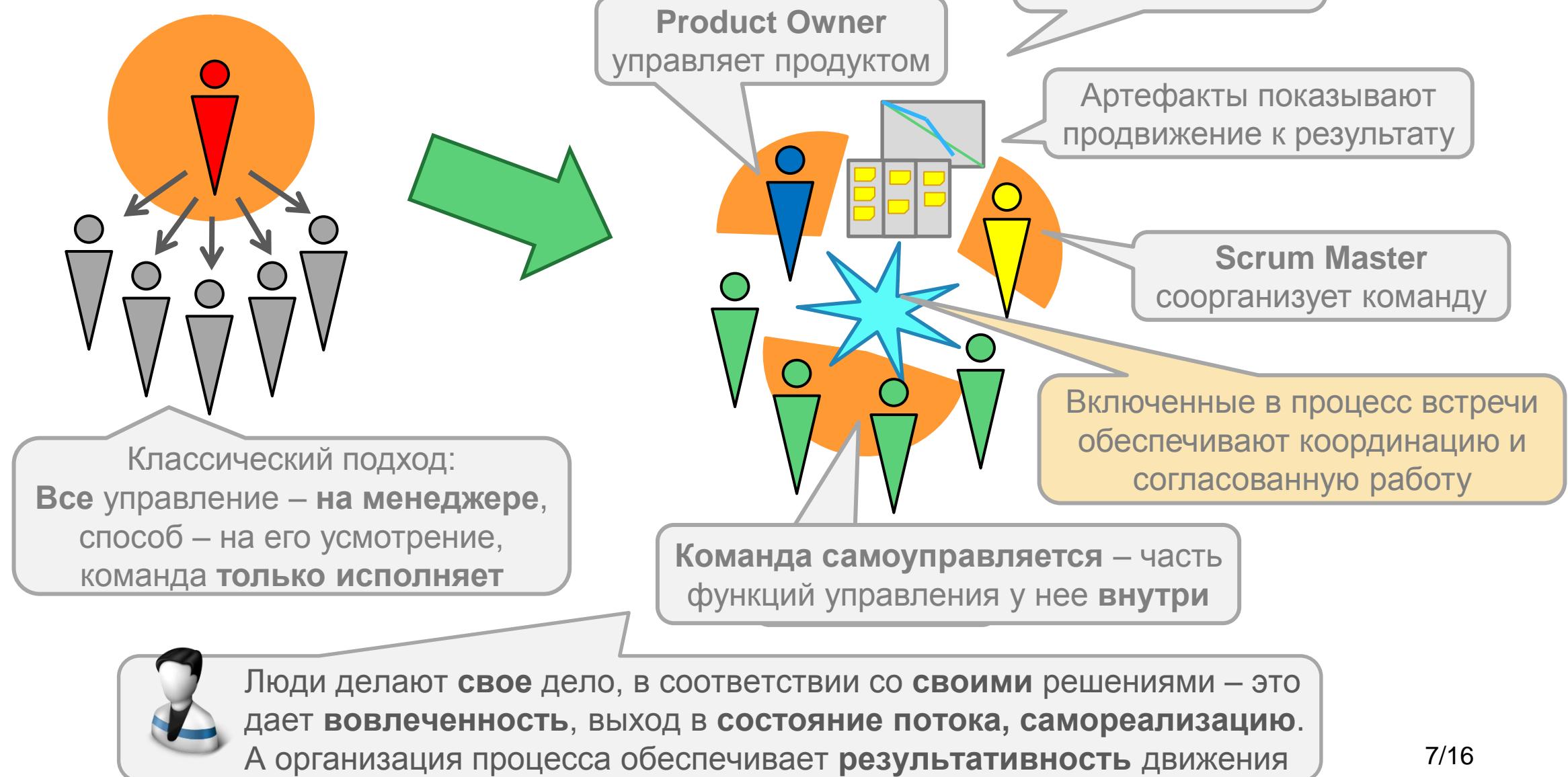
важнее согласования условий контракта

**Готовность к изменениям**

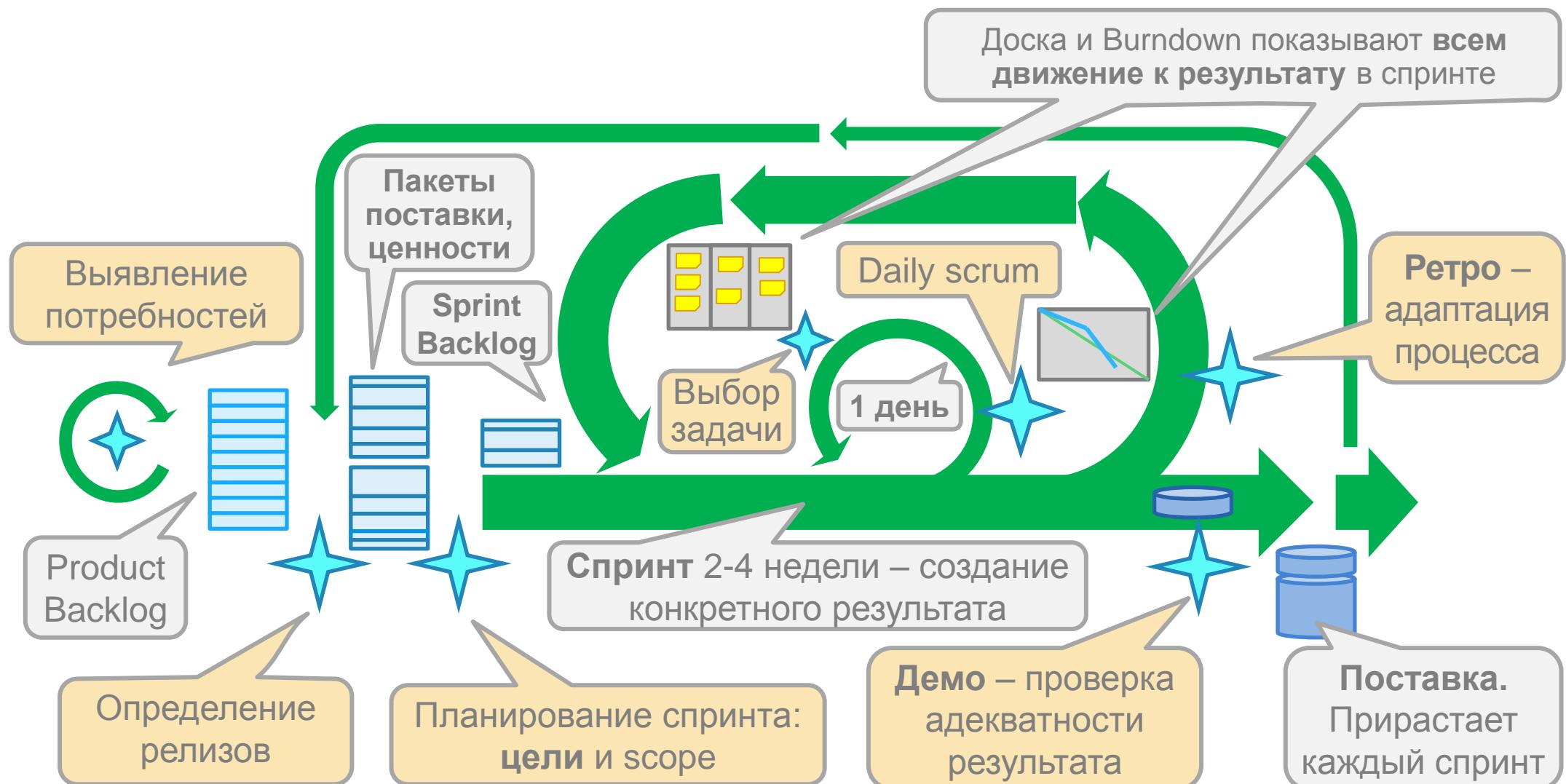
важнее следования первоначальному плану

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

# Замена менеджеров в Scrum



# Организация Scrum – Максимальная асинхронность



**Изменение mindset: работа должна давать  
фан, драйв, самореализацию и развитие**

# 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](#)

# Игрофикация – новые технологии для старых проблем

- ➔ Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- ➔ Создаем метафору игры, в которой отражаются действия на работе
- ➔ Включается эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты
- ➔ Игрофикация позволяет решать самые разные задачи вовлечения:
  - 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
- ➔ Игра – это **сложная коммуникация** руководства с сотрудниками
- ➔ **Профит:** работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

# 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.

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

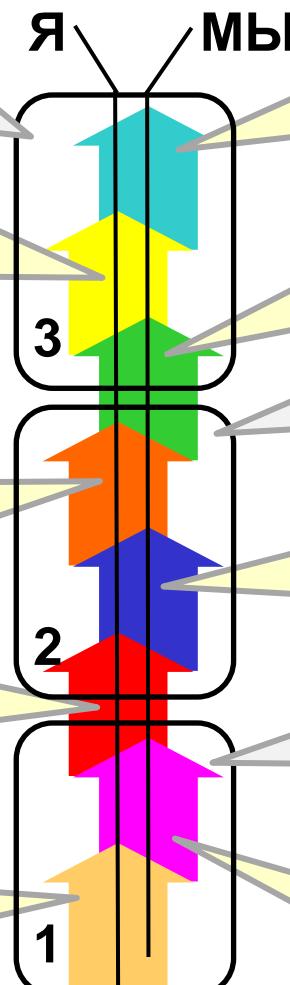
Мир третьей волны: эволюционирующая живая организация улучшает мир, работа в ней приносит счастье участникам

**Желтый.** Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире

**Оранжевый.** Предприниматель первым видит возможности мира, использует их и выигрывает. Остальные исполняют.

**Красный.** Герой – тот, чья сила изменит мир, сторонники могут идти за ним, они будут причастны к победе

**Бежевый.** Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире



**Бирюзовый.** Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

**Зеленый.** «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

**Индустриальное общество: корпорация** завоевывает мир за счет **технологий**

**Синий.** Империя, церковь – иерархия сильнее героя, она организует мир правильным образом и подчиняет его

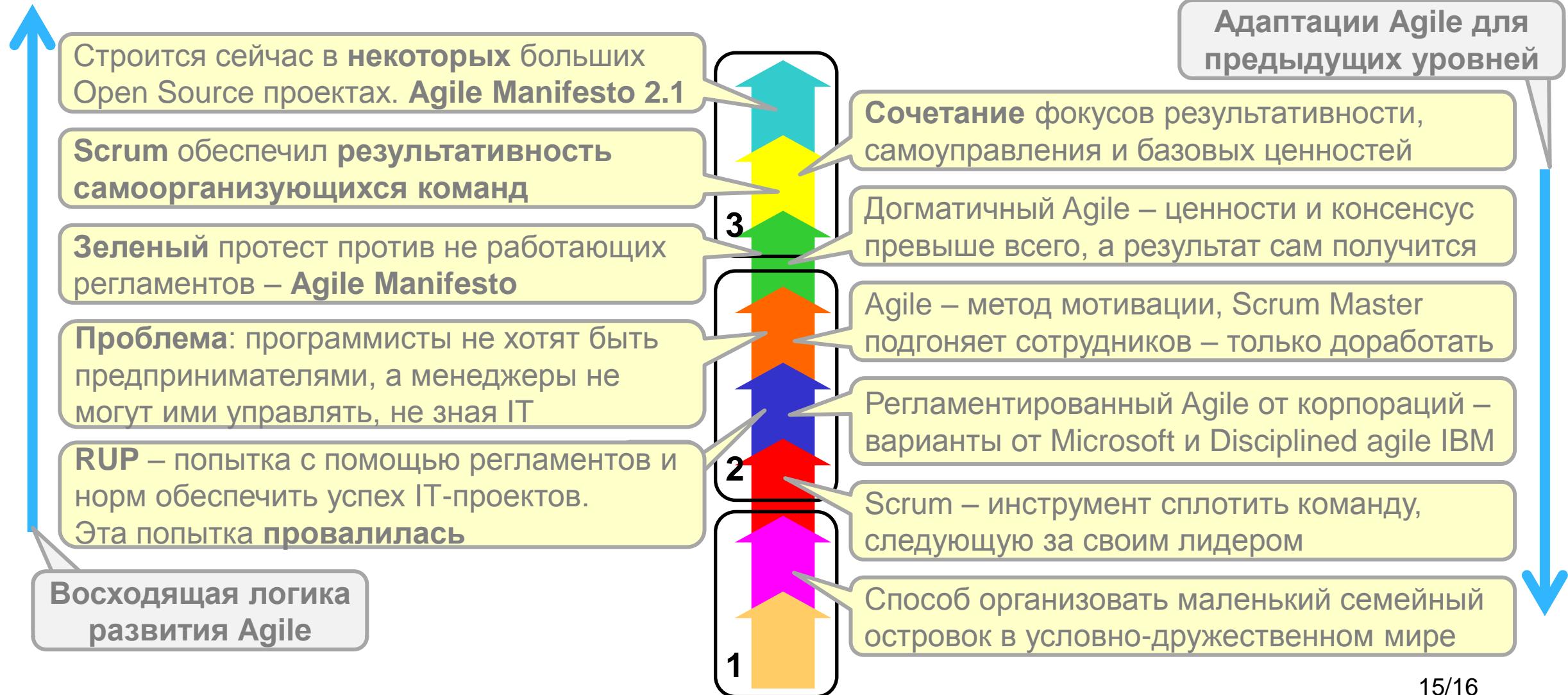
**Сельскохозяйственное общество:** маленькая компания делает свое дело

**Фиолетовый.** Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания

## Конструкция новых организаций

- ➔ 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
- ➔ Сложная структура ответственности и решение конфликтов требует эффективной фасилитации и коллективной коммуникации

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# Итоги: новому миру – новое управление и коммуникация

- ▶ 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 ИТ 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



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

На сайте много материалов по [Agile](#) и [Сpirальной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).  
Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – обращайтесь, я готов служить навигатором.