

# 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

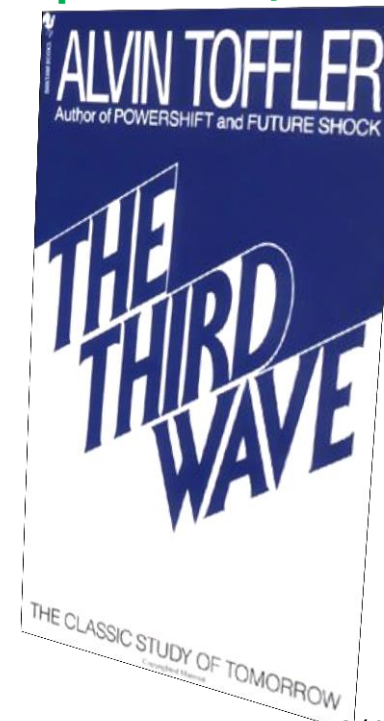


Уже **в настоящем**, а не в будущем, об этом много говорит Петр Щедровицкий



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»

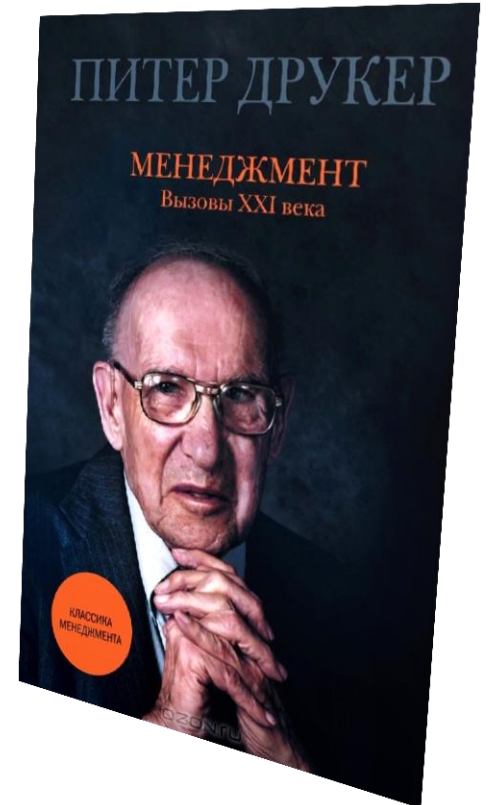


# Питер Друкер: от task work to knowledge work

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

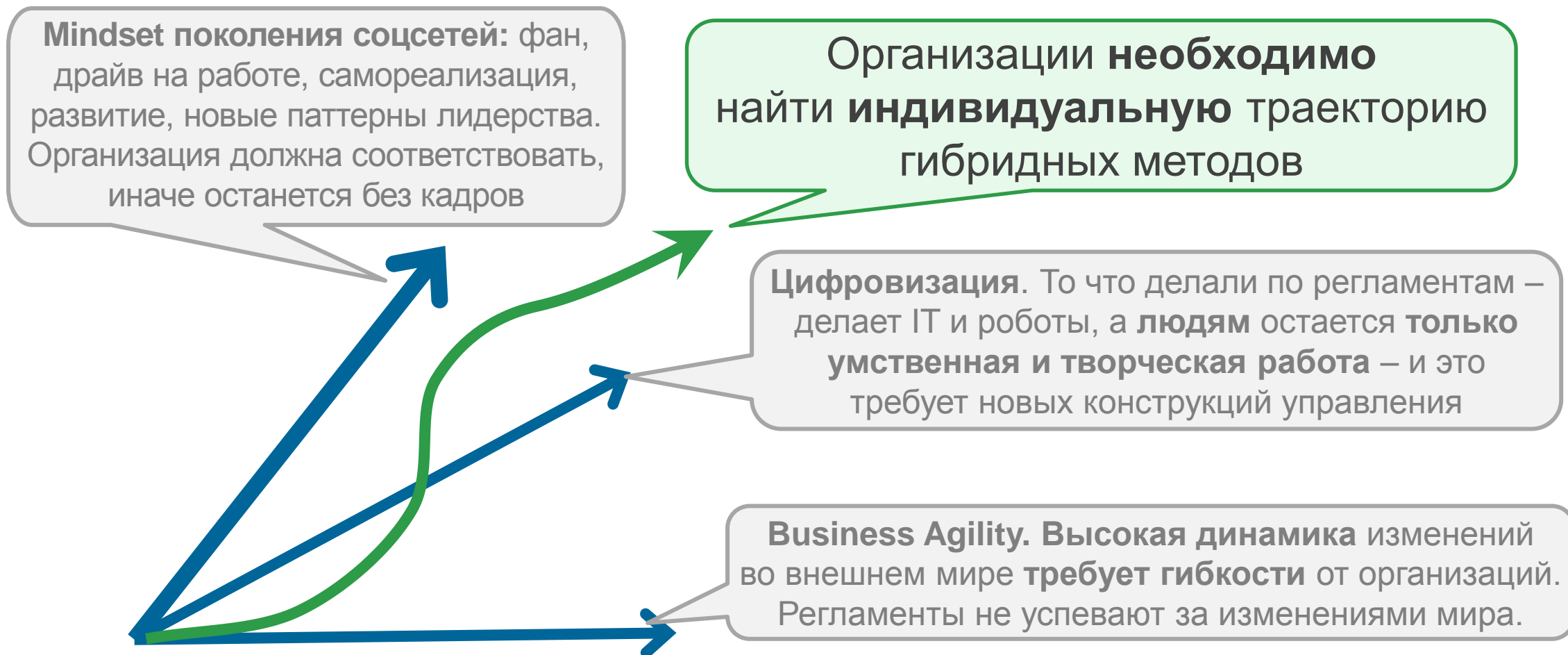
- Регламенты и процедуры больше не работают
- **От всех** сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – **дефицит** кадров
- **Возможность самореализации сотрудников** – ключевой фактор выбора места работы
- **Мотивация деньгами не работает**

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

# 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**

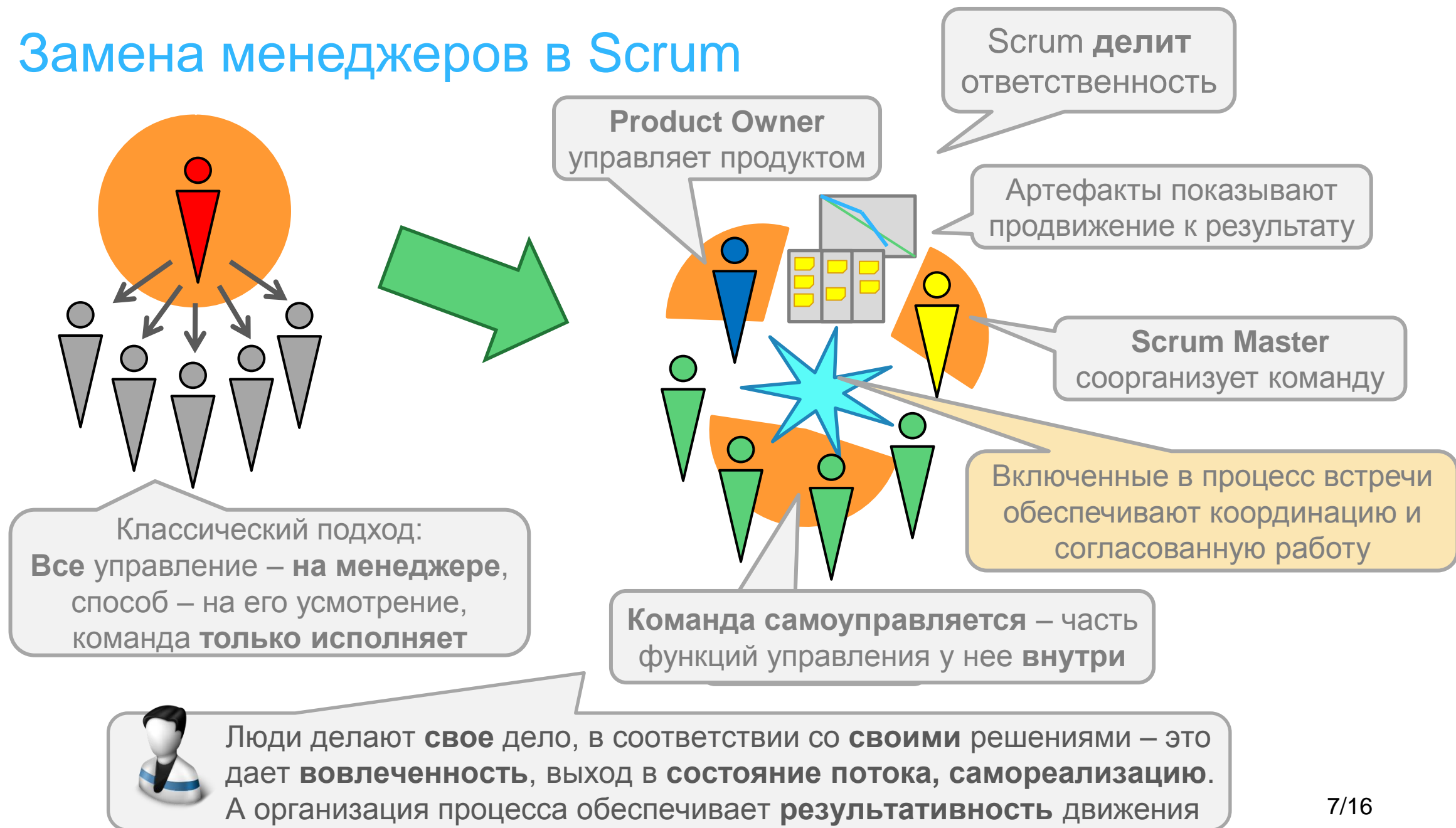
важнее согласования условий контракта

## **Готовность к изменениям**

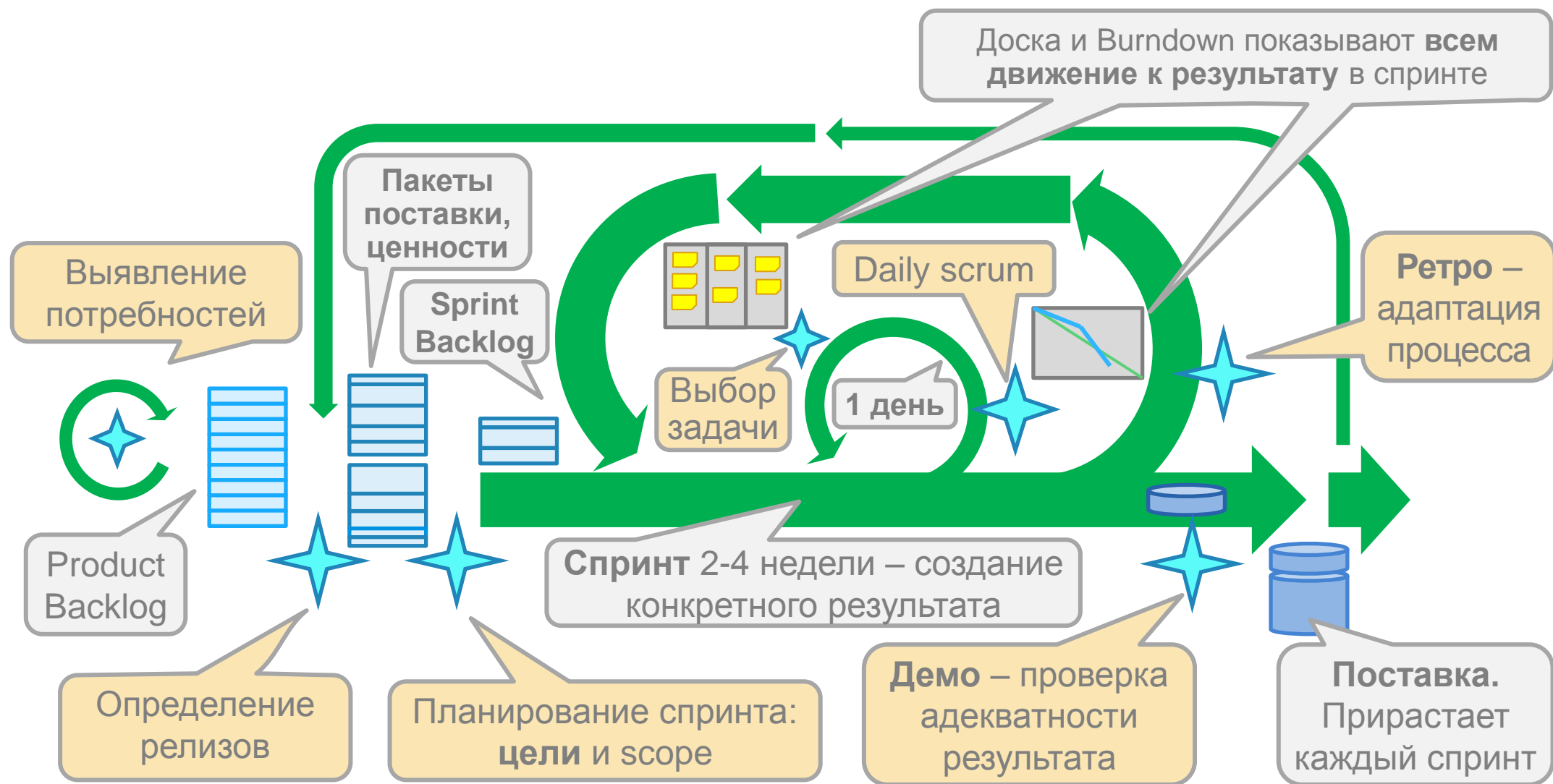
важнее следования первоначальному плану

- **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](#)*

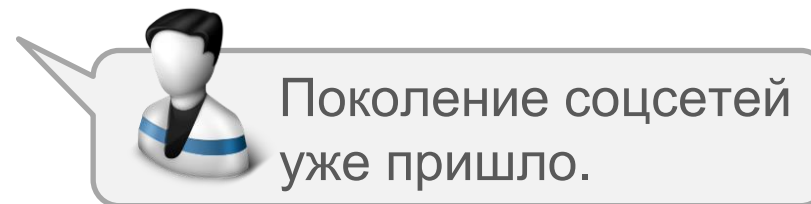
# Игрофикация – новые технологии для старых проблем

- Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии
- Создаем метафору игры, в которой отражаются действия на работе
- Включаются 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

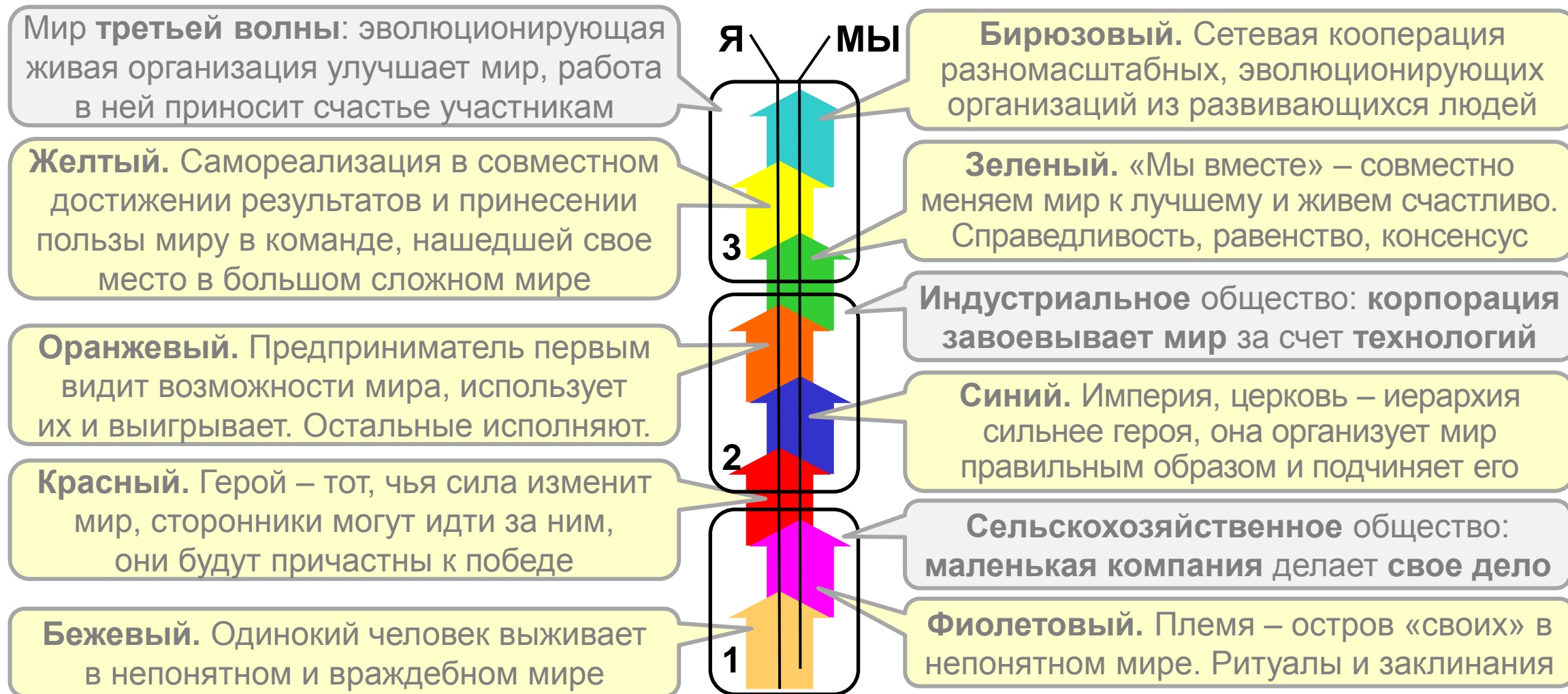
# Ценности поколения соцсетей

Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **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



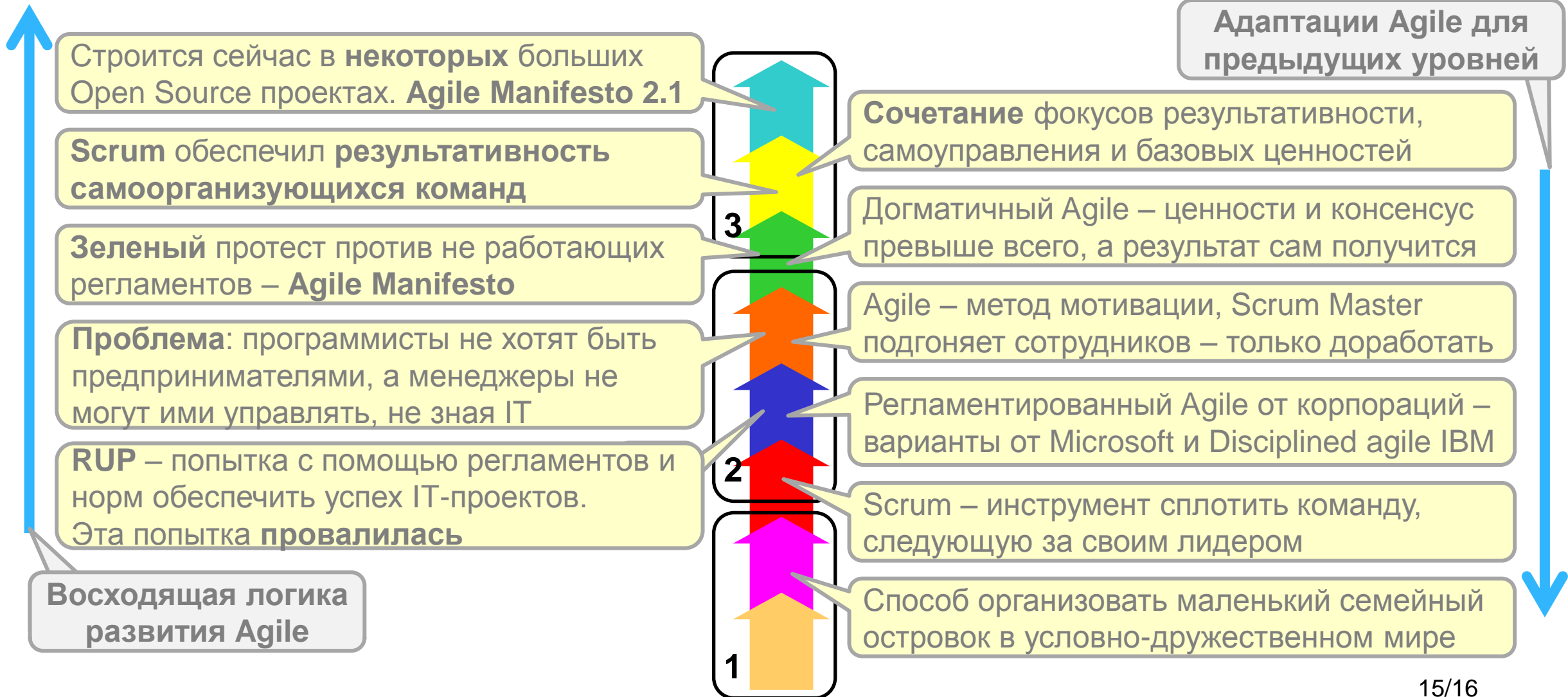
# Спиральная динамика: уровни соответствуют этапам развития общества, закрепленным в культуре



# 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 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



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

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