



# Agile Business Conference

## Agile или игрофикация – за каким менеджментом будущее?



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

Agile Business Conference

Москва 26 октября 2017

# 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

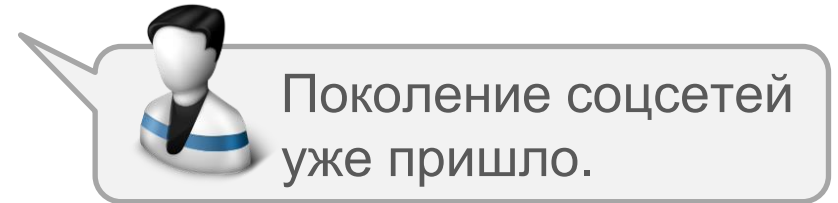
Не путать с поколениями X и Y!

*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 **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



**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 персоналок **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**

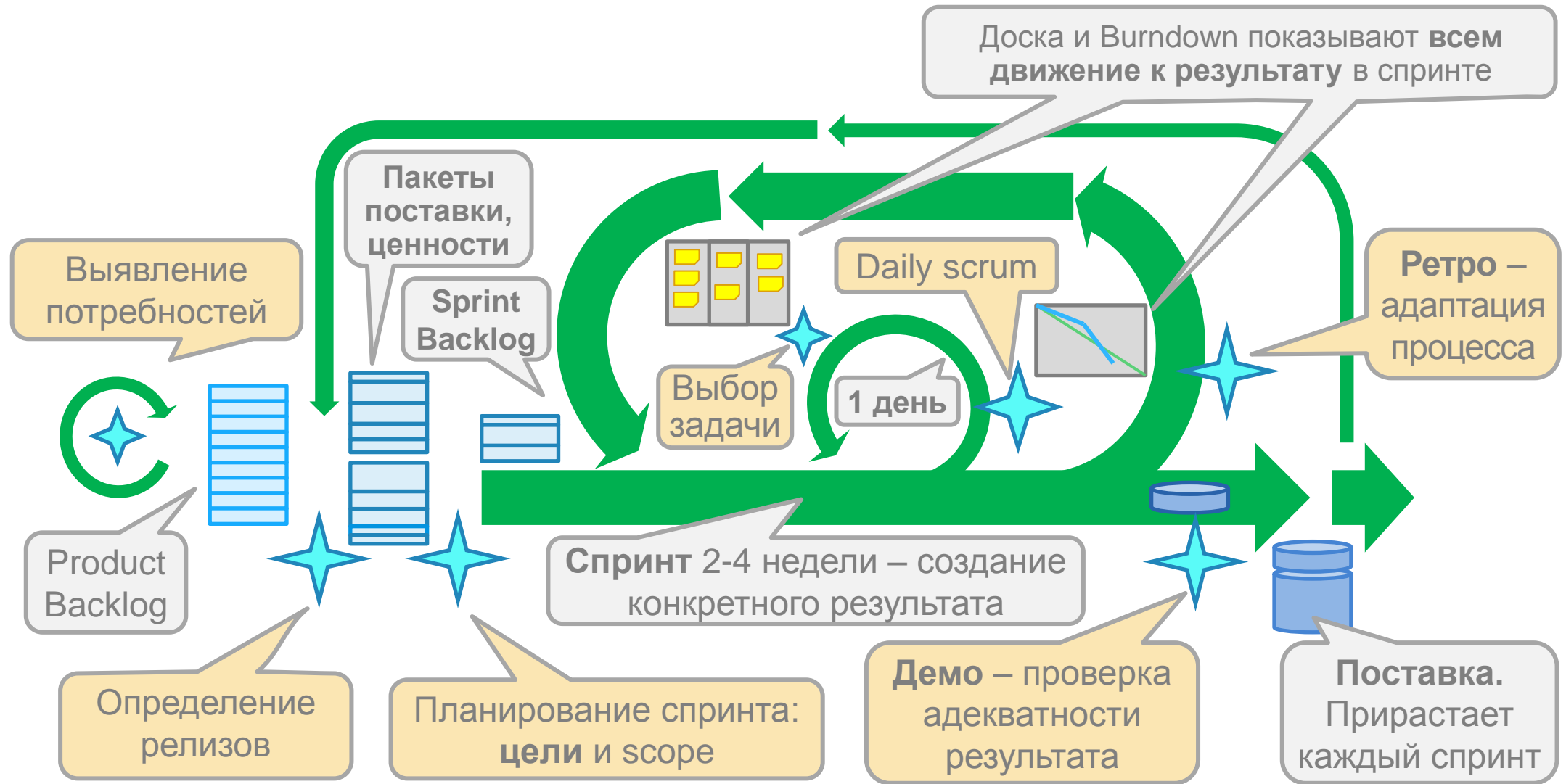
важнее следования первоначальному плану

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

# Замена менеджеров в Scrum



# Организация Scrum – максимальная асинхронность





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

# Как работает игрофикация?

- ▶ Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе
- ▶ Часть сложного рабочего контекста становится доступна через метафоры игры
- ▶ Включается эмоциональная составляющая
- ▶ Игровой контекст может заменять скучные регламенты

# 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



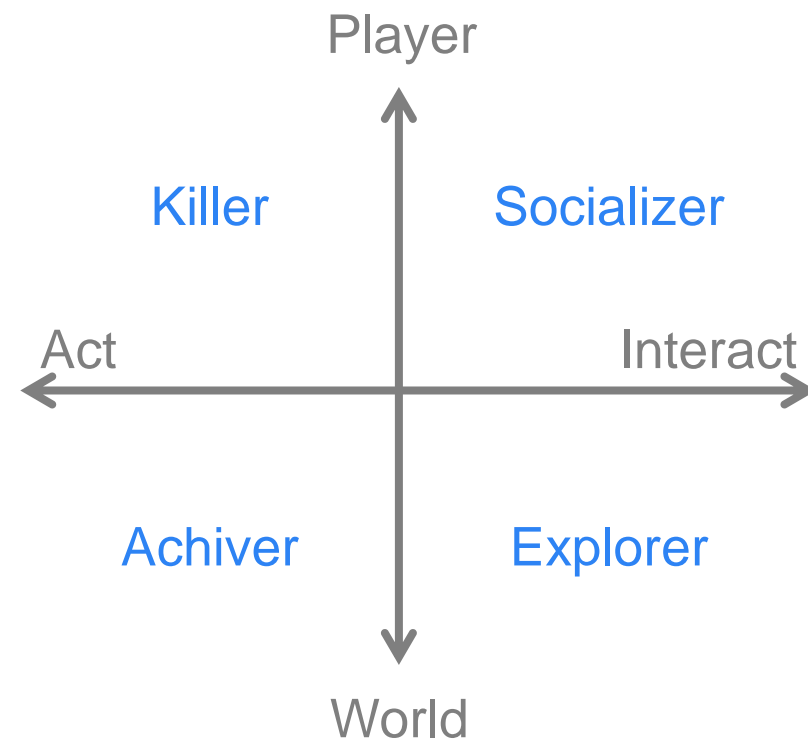
Профит: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

# 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



Способно ли руководство **жить** в метафоре игры?

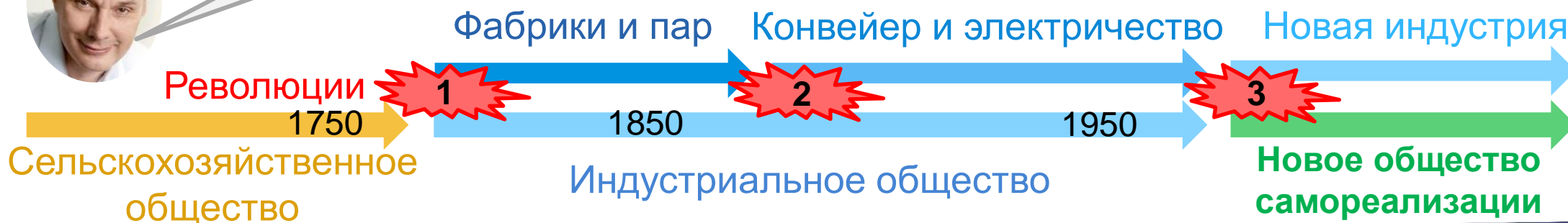


# **Agile и игрофикация – что нас ждет в будущем?**

# Третья промышленная революция



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

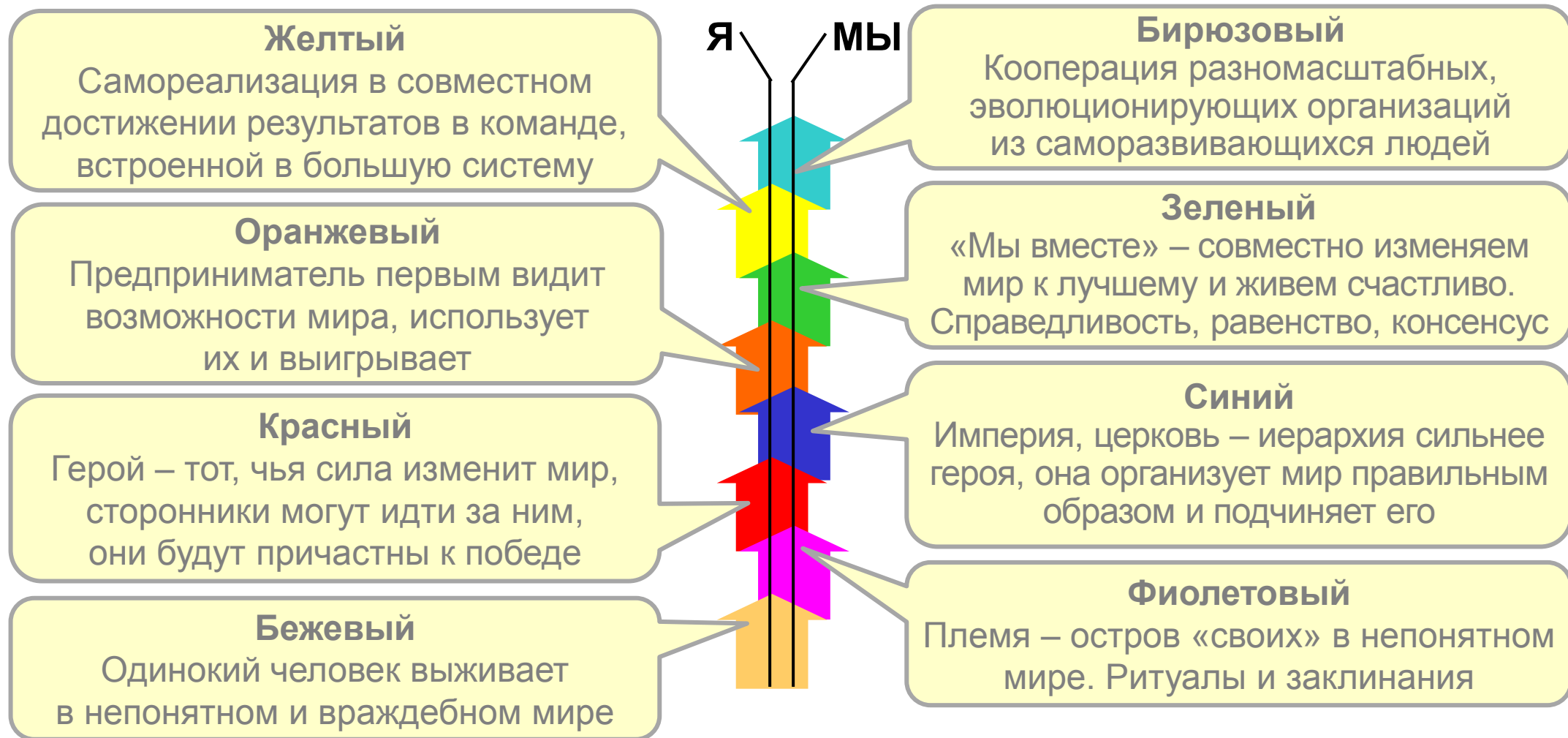


Элвин Тоффлер «Третья волна»:

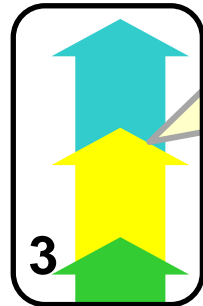
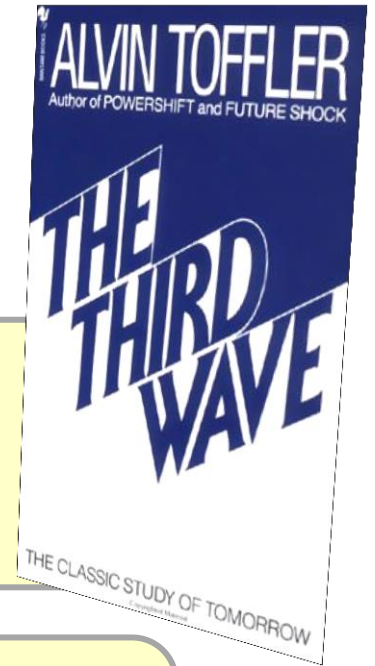
- ▶ Приходит общество **третьей волны**, которое положит **конец** существующему **индустриальному обществу**
- ▶ Изменится **mindset** – **все существующие понятия будут переосмыслены**, придут **новые ценности**
- ▶ Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего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



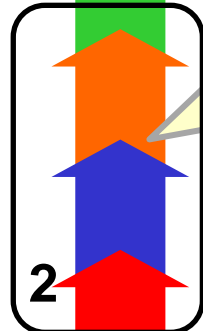
# Спиральная динамика: уровни соответствуют этапам развития общества, закрепленным в культуре



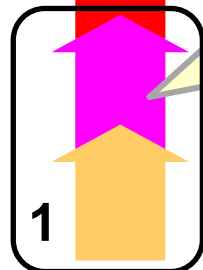
# Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера



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

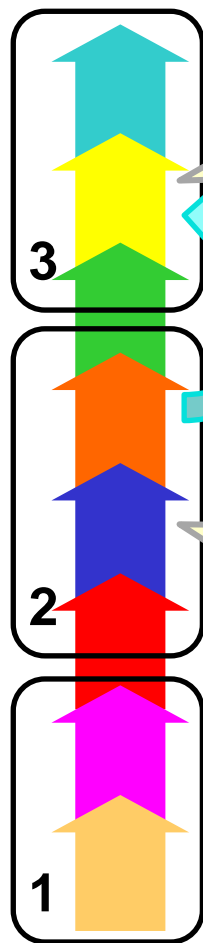


# Игрофикация на модели Спиральной динамики

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



# Agile и игрофикация дополняют друг друга



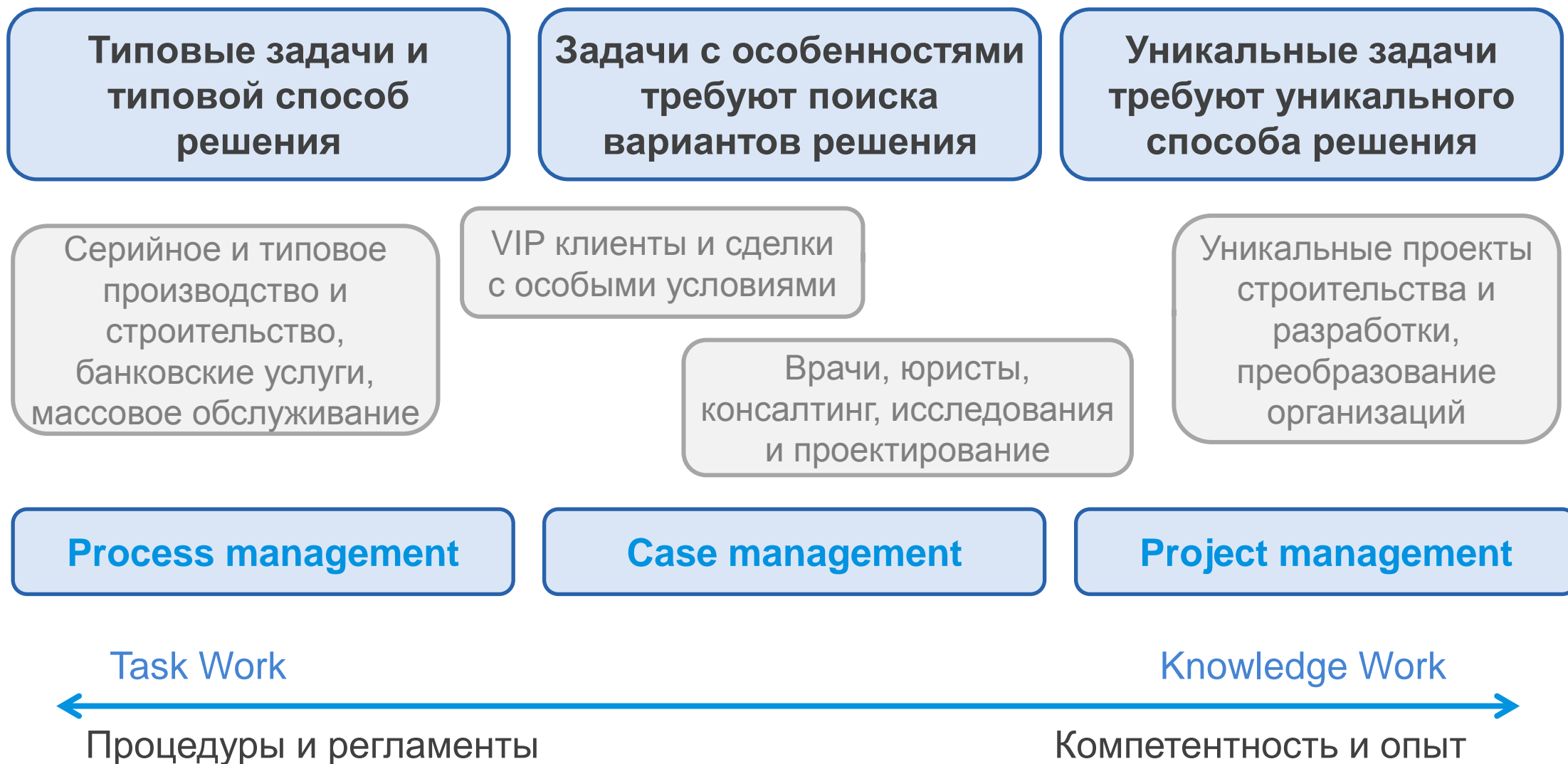
Для новых компаний **Agile** дает адекватный **способ организации**, а **игрофикация** может использоваться как дополнительное средство трансляции целей компании и вовлечения новых сотрудников в культуру

Игрофикация может служить средством изменения культуры компании, в том числе – для **перестройки традиционной компании в новую**

Оба подхода будут использоваться, чтобы вовлечь сотрудников **традиционных компаний**, увеличить их конкурентоспособность. Каждый из них несет свои риски и имеет ограничения

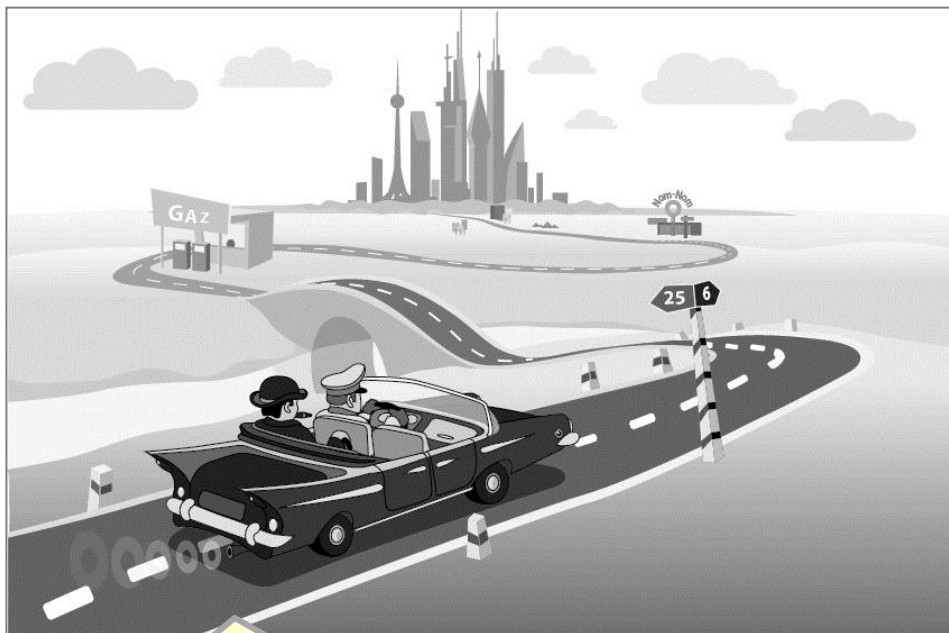
# **Как выбрать в настоящем – карты для ориентации**

# Различные типы потоков задач



# Task work and knowledge work

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



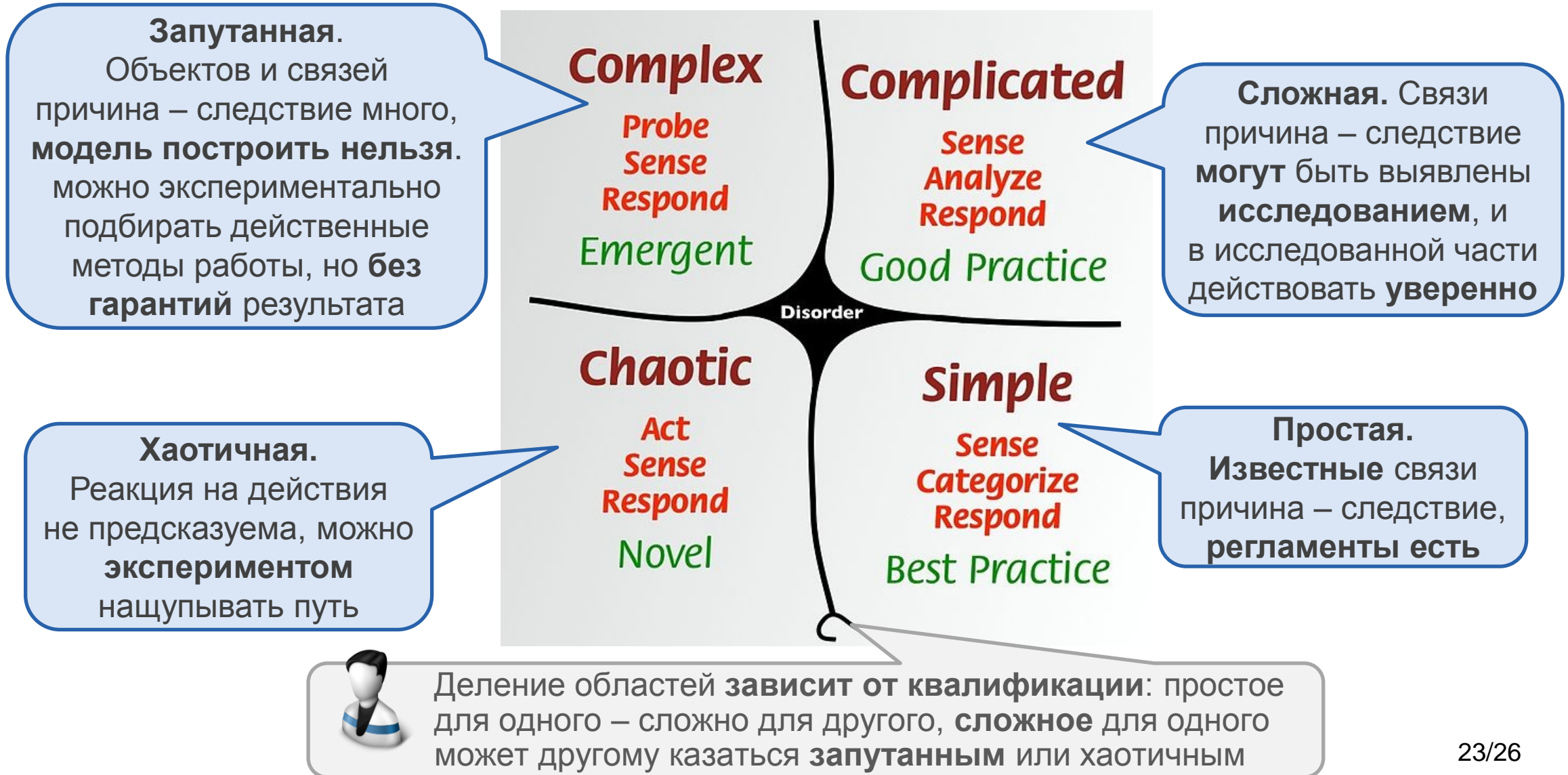
**Agile** и игрофикация интересны для вовлечения сотрудников. Выбор зависит от культуры топов

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



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

# Предсказуемость результата – Cynefin framework

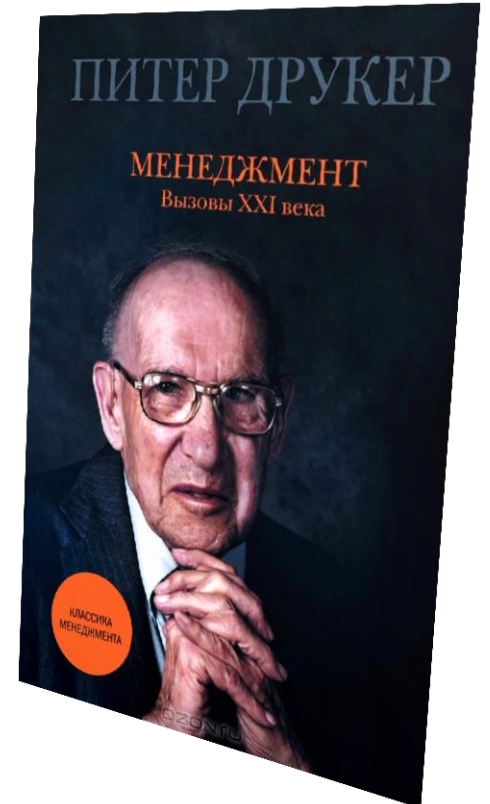


# Питер Друкер: от task work to knowledge work

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**

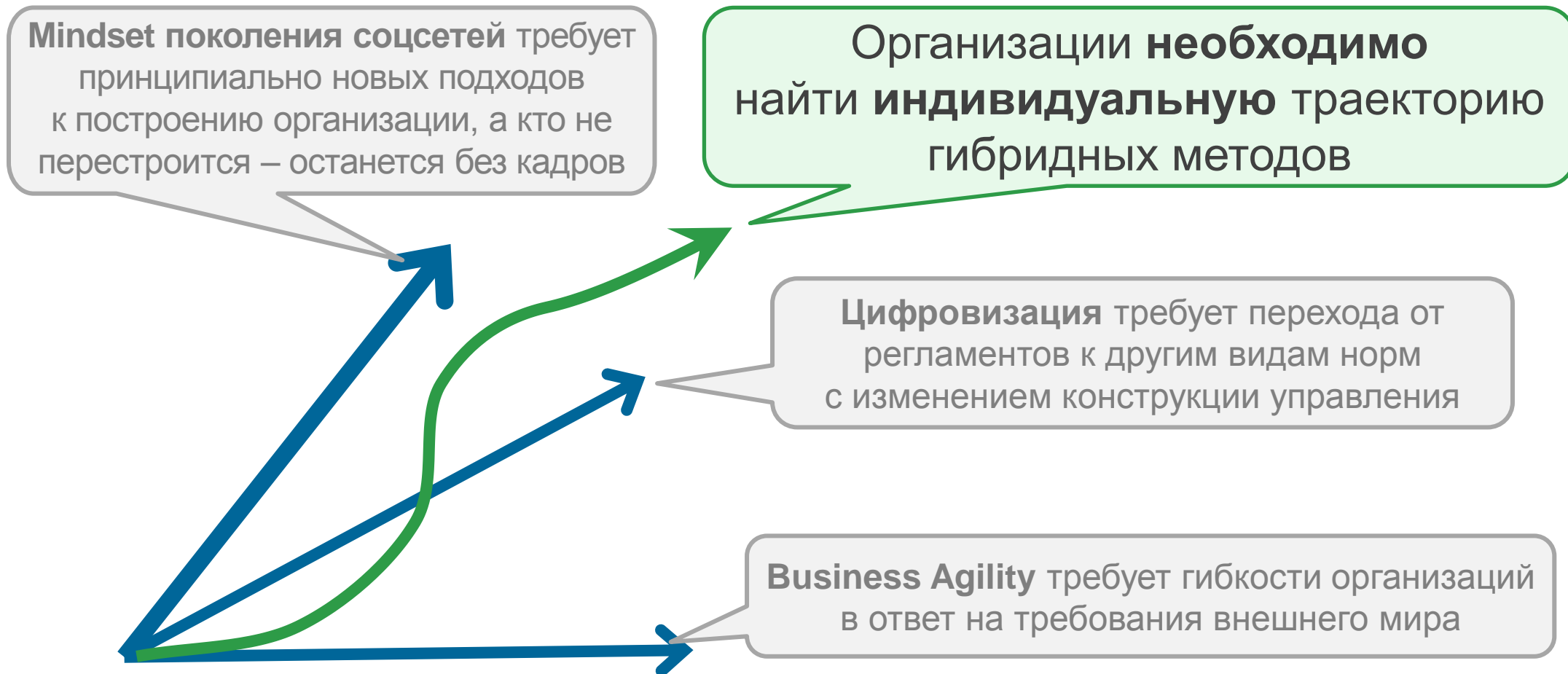
Новые IT-технологии и цифровизация усиливают эти изменения, сокращая регулярные виды труда



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

# 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

[maksiq@yandex.ru](mailto:maksiq@yandex.ru)

<http://mtsepkov.org>

Facebook, почта, другие каналы – ссылки на сайте



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