

# **Agile и бирюзовые организации – два пути менеджмента в мир третьей волны**



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

[Круглый стол «Agile и бирюзовые организации»](#)

Открытая школа бизнеса, Санкт-Петербург 24 ноября 2017

# Третья промышленная революция

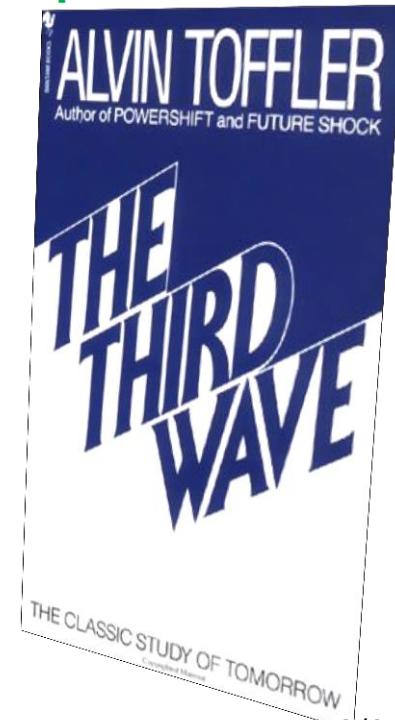


Уже в настоящем, а не в будущем, об этом много говорит Петр Щедровицкий



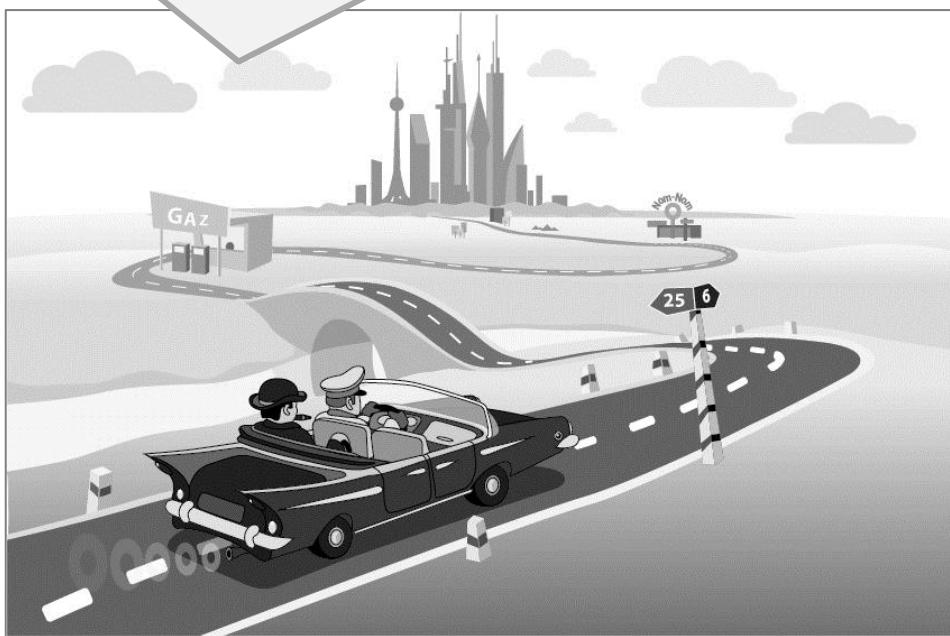
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- ▶ 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»



# Business Agility: меняющийся мир требует гибкости

В стабильном мире мы можем предсказать результаты своих действий и построить план достижения целей, написать регламенты для исполнителей



В развивающемся, динамично меняющимся мире **не возможно** уверенно предсказать результаты действий и составить план, надо пробовать и оценивать результат

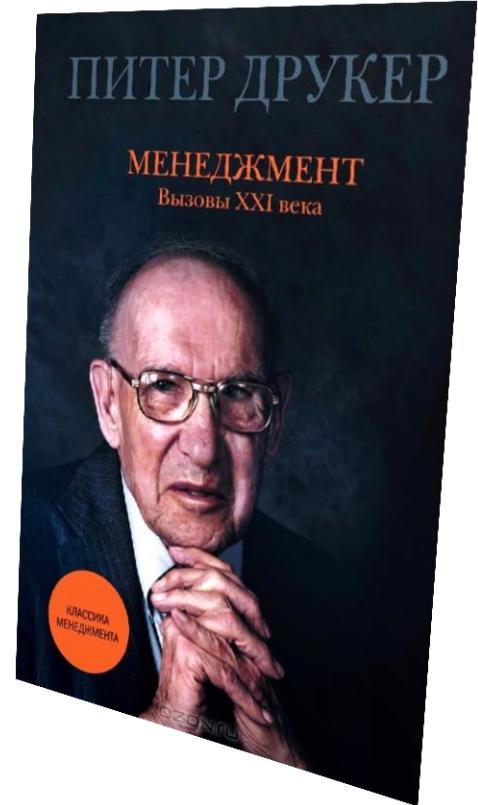


# Питер Друкер: от task work to knowledge work

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 ☺

# 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 Шренгер «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

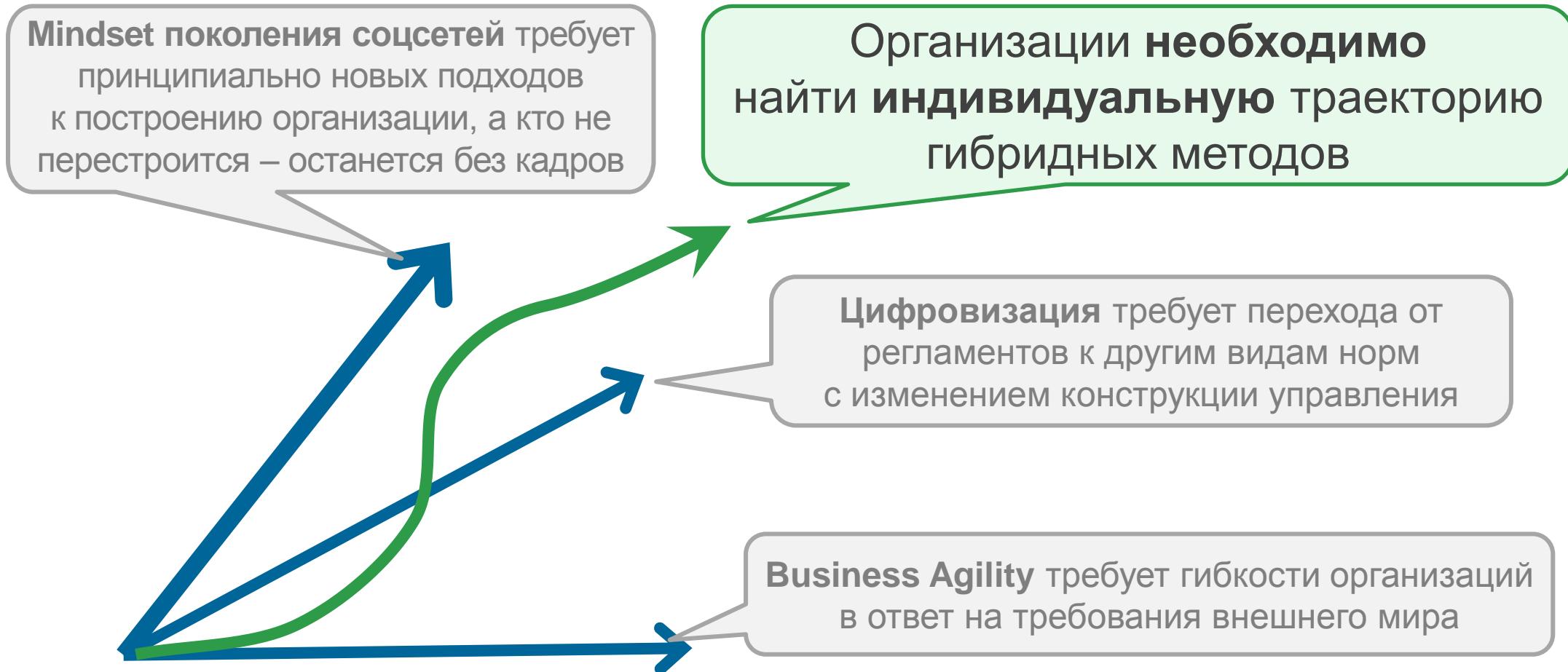
Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменят ее**

- ➡ 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



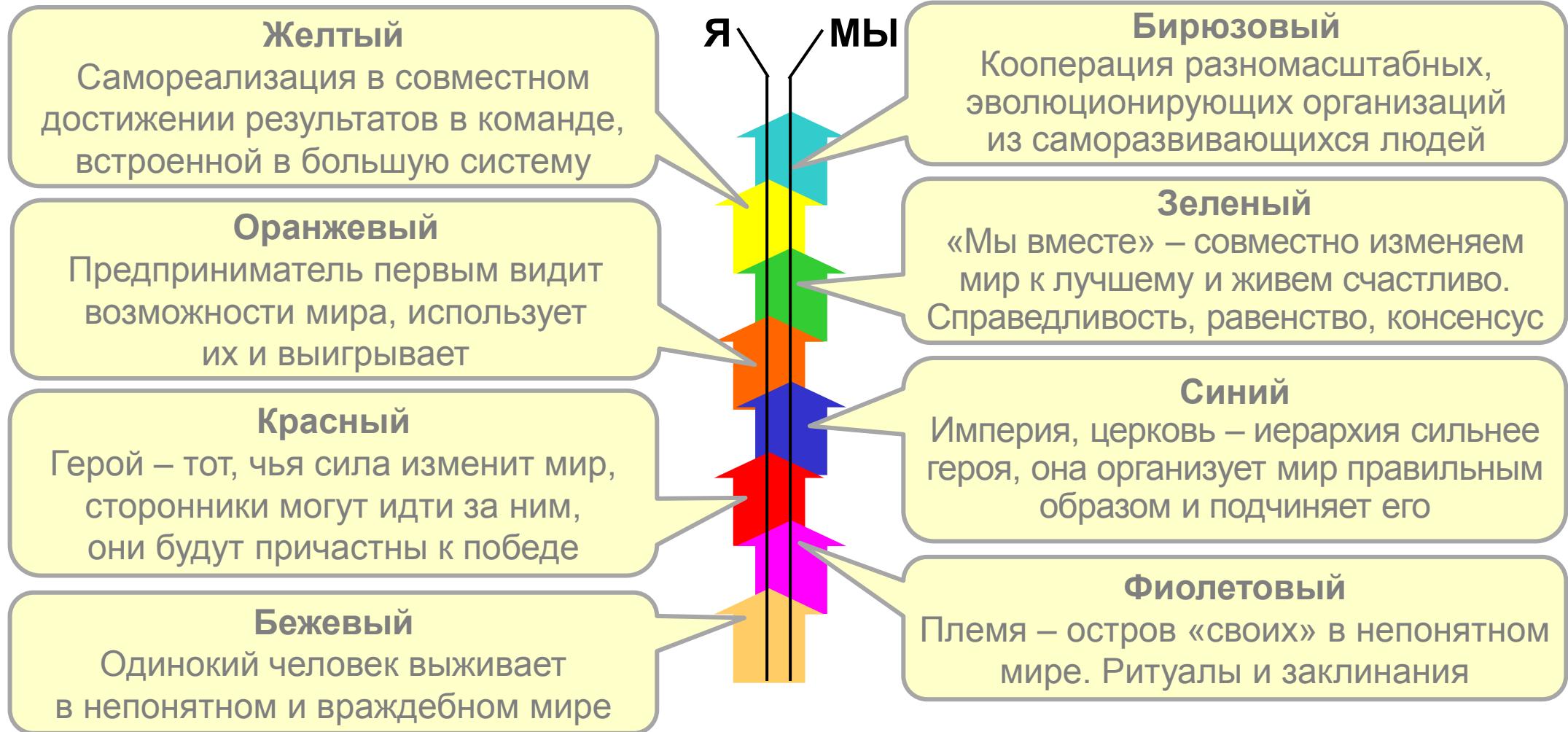
Поколение соцсетей  
уже пришло.

# Новые вызовы обесценивают регламенты



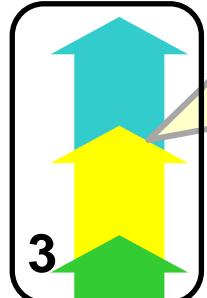
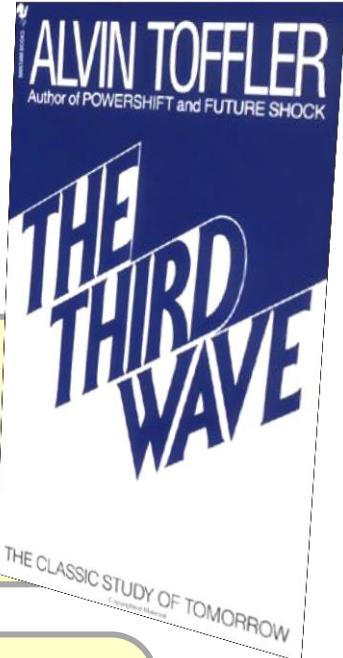
Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

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

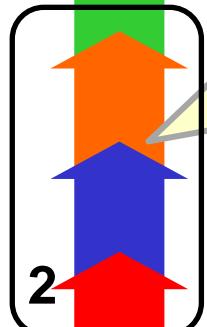


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

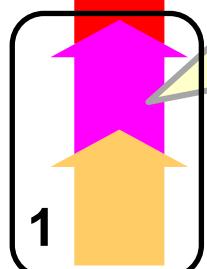
# Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера



**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**

# **Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира**

# 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**

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# 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**

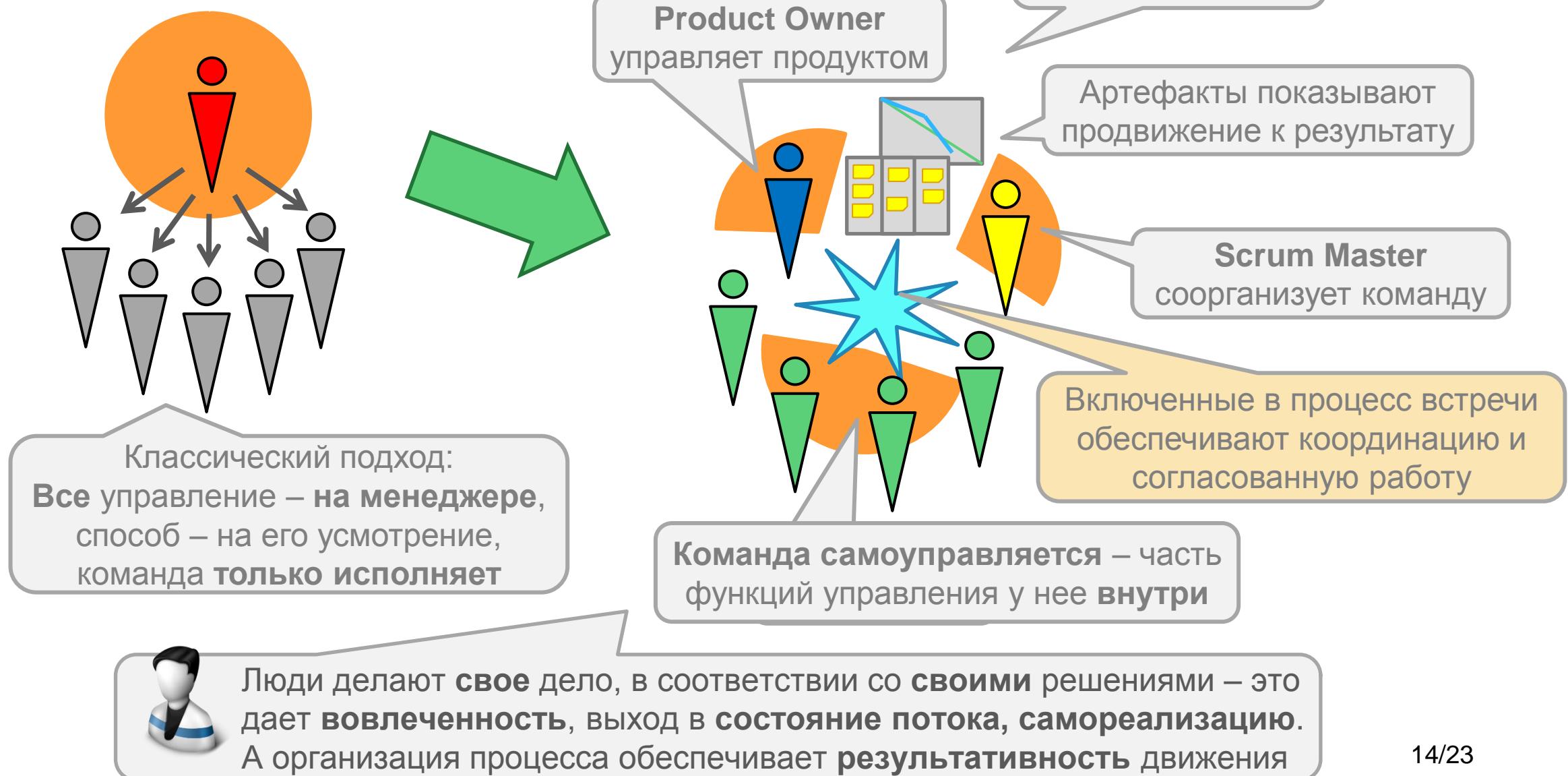
важнее согласования условий контракта

**Готовность к изменениям**

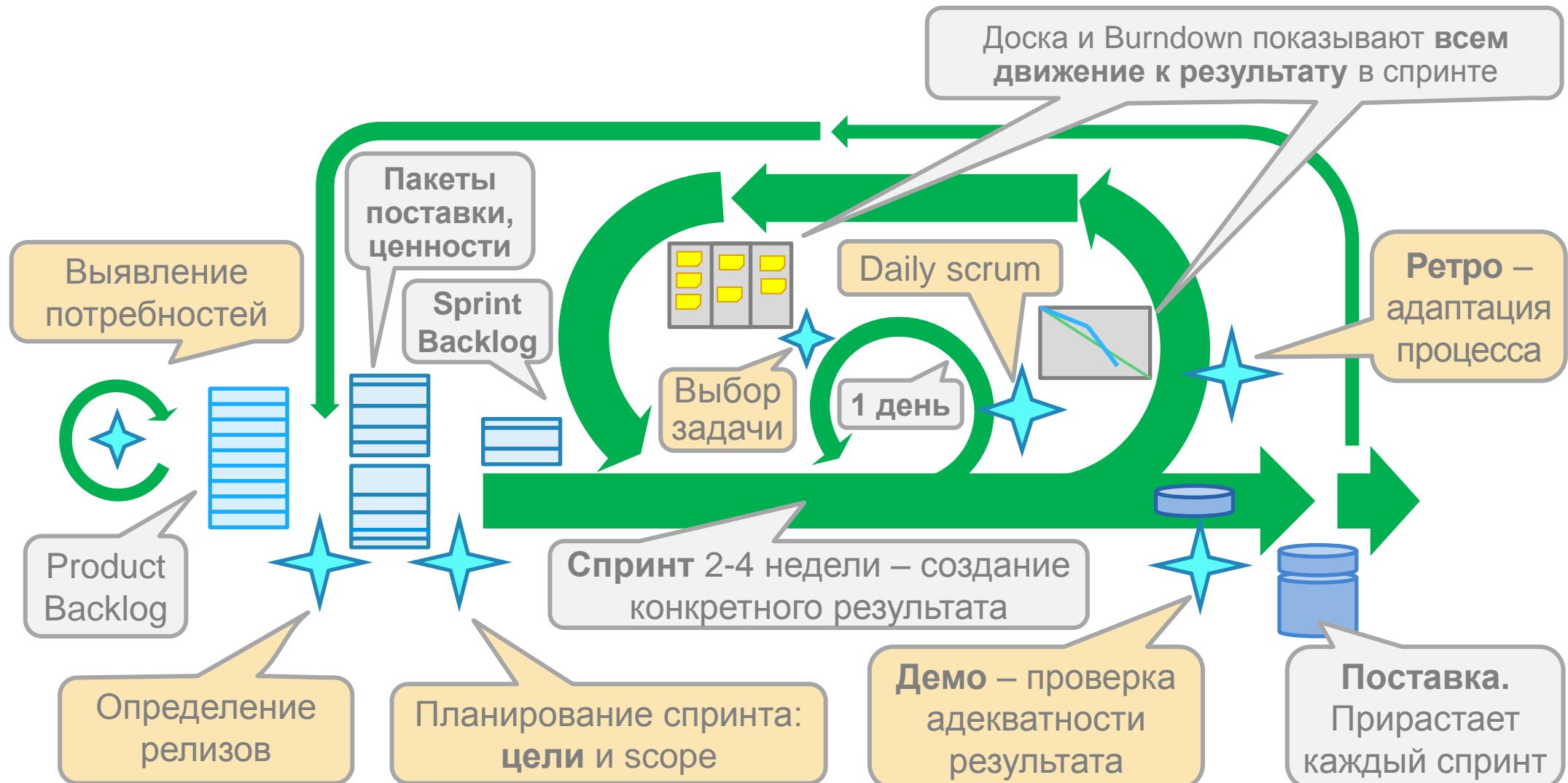
важнее следования первоначальному плану

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

# Замена менеджеров в Scrum

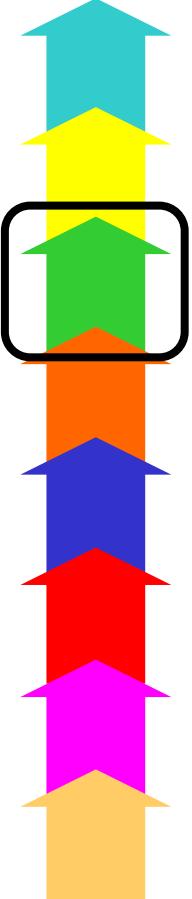


# Организация Scrum – Максимальная асинхронность



# **Бирюзовые организации – другой ответ на вызовы нового мира**

# Эволюция организаций. Зеленый уровень

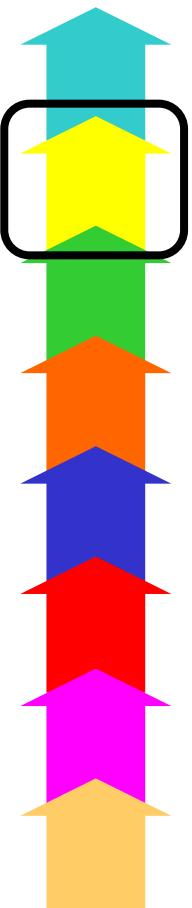
- 
- **Отрицание менеджеров** и бездушных механистических правил, требующих носить маски
  - **Плоская организация**, ориентированная на **счастье людей**, которое достигается благодаря **участию в общем деле**
  - Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится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

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало недоставать, 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.

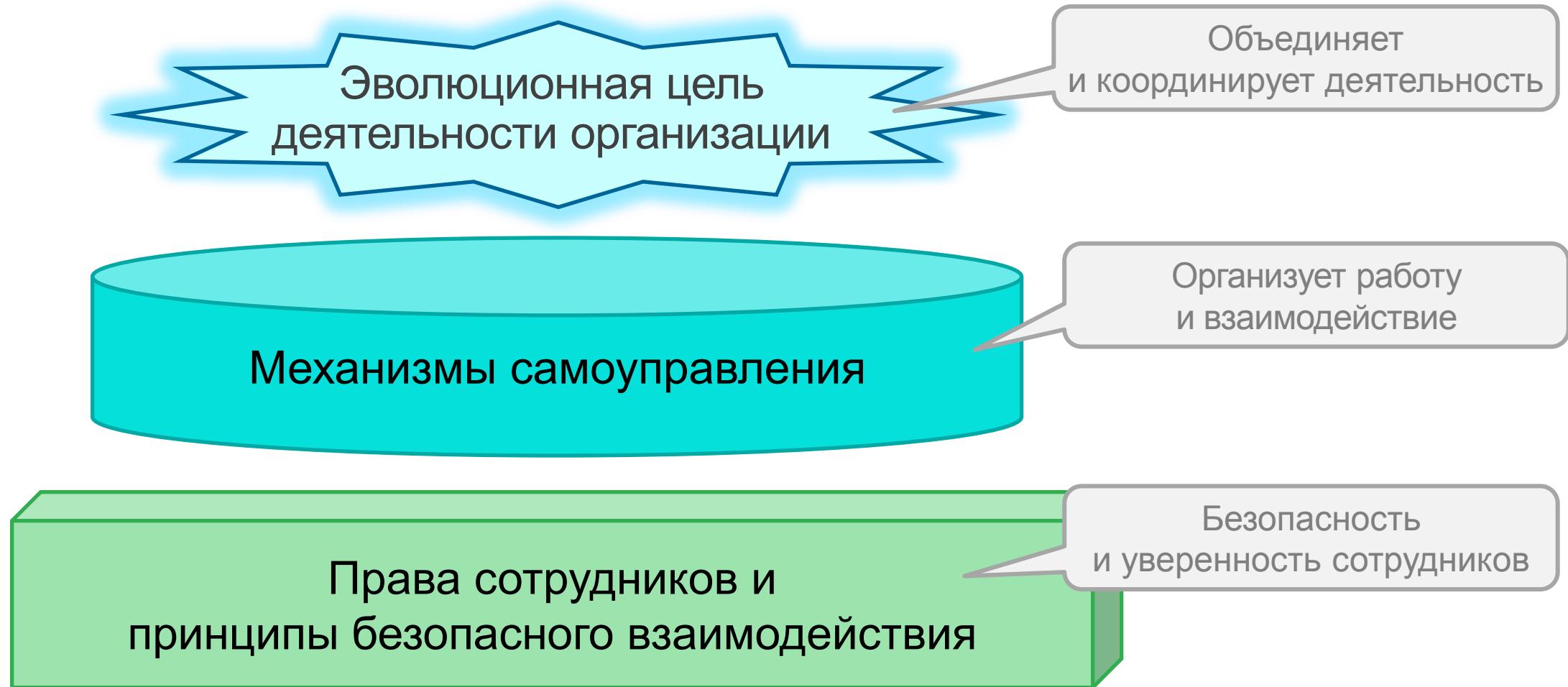


Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

# Эволюция организаций. Желтый уровень

- 
- Люди объединяются в организацию для достижения общей цели
  - Каждый **сам интерпретирует цель** и действует из своего понимания – это дает возможность индивидуальной самореализации сотрудников
  - **Объединена** ответственность за принятие решения и его исполнение
  - **Самоорганизация команды заменяет менеджеров**, работают новые механизмы принятия решений и разделения ответственности
  - Разные интерпретации цели могут **вести к конфликтам** – это закономерно, конфликты надо выявлять и решать, а не избегать их
  - Для безопасности при решении конфликта вырабатываются общие ценности и принципы взаимного уважительного поведения

# Архитектура организации



# Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

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

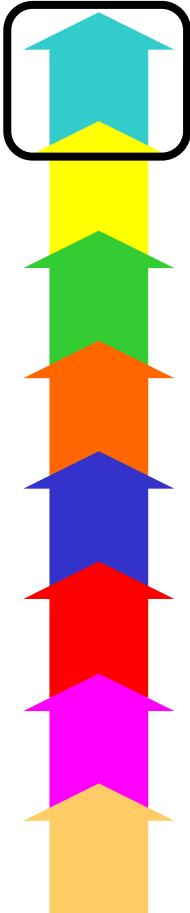


**Метафора клетки или органа в организме:** действия автономны и саморегулируются, но согласованы с окружением.

# Конфликтов нельзя избежать, 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

# Эволюция организаций. Бирюзовый уровень



- **Размытие границ организации.** Происходит вовлечение в целеполагание деятельности потребителей и поставщиков, образуются сложные **сетевые кооперации**
- Это позволяет решать сложные, масштабные задачи
- Человек перестает принадлежать одной организации, теперь он – **участник многих сетевых структур** с разными позициями



Уровень только формируется. Но можно увидеть его черты в некоторых Open Source проектах, совместной работе над контентом, таким как Wikipedia или глобальных инновационных кластерах

# Проблемы? Обращайтесь!

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

- ➡ Хотите **разобраться подробнее** в их сочетании – **обращайтесь**
- ➡ Нужно **разобрать конкретные кейсы** – **обращайтесь**
- ➡ Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – **обращайтесь**

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



Максим Цепков  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.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](#)