

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



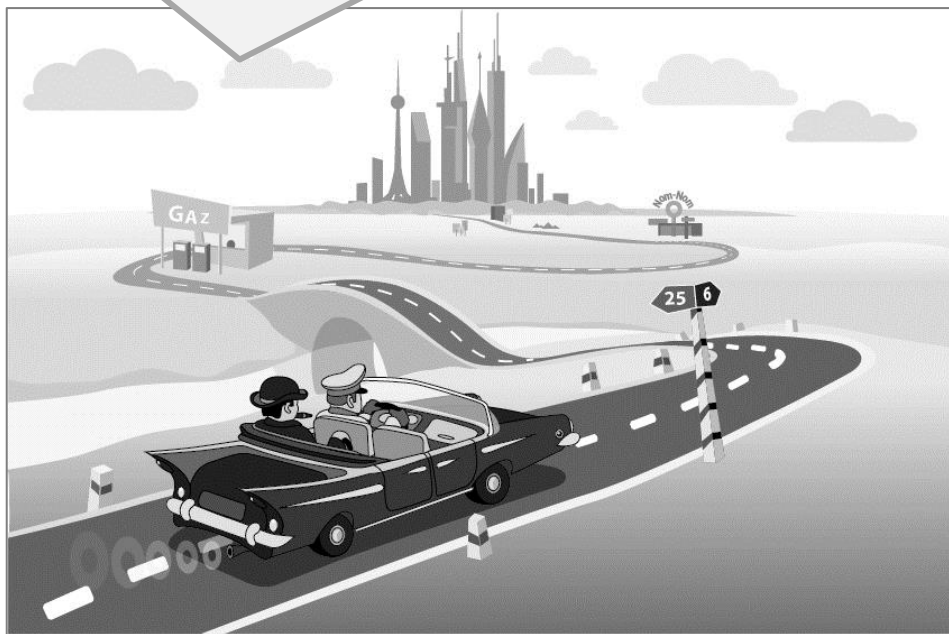
Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- 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 меняющемся мире **не возможно** уверенно **предсказать** результаты действий и составить план, надо **пробовать** и оценивать результат

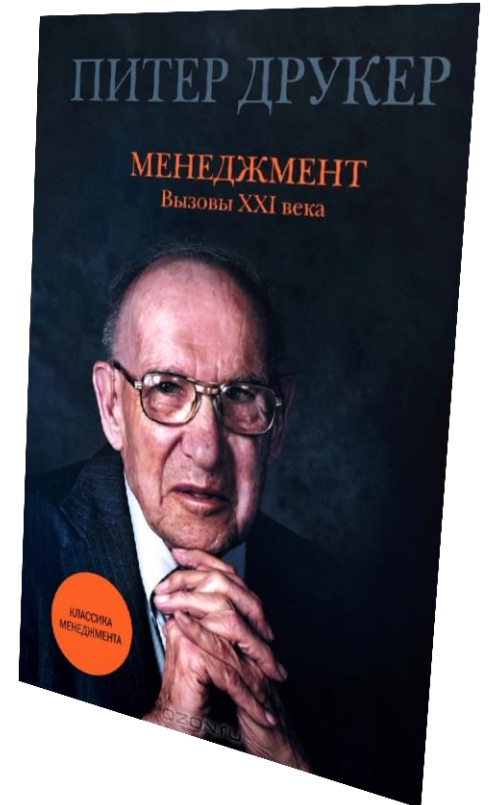


Питер Друкер: от task work to knowledge work

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 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

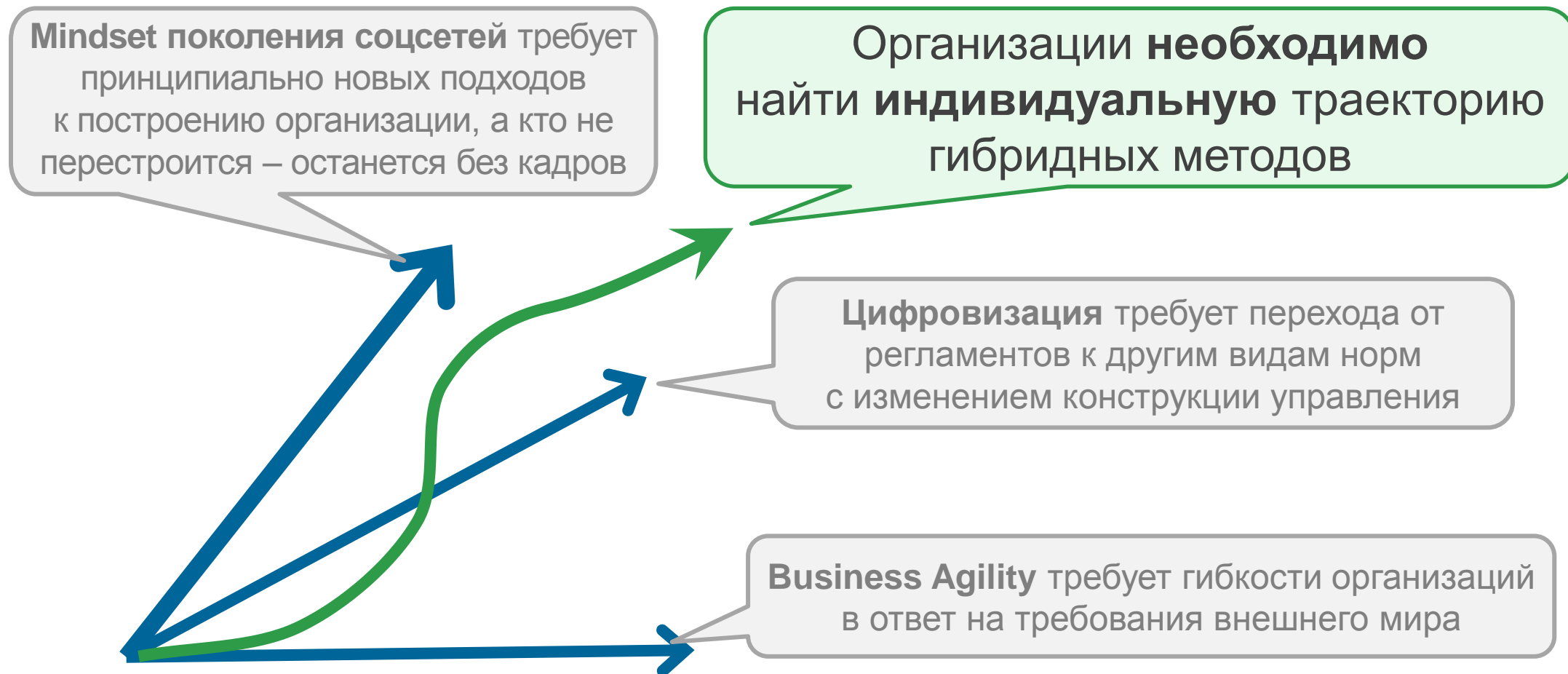
Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменяют ее**

- 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



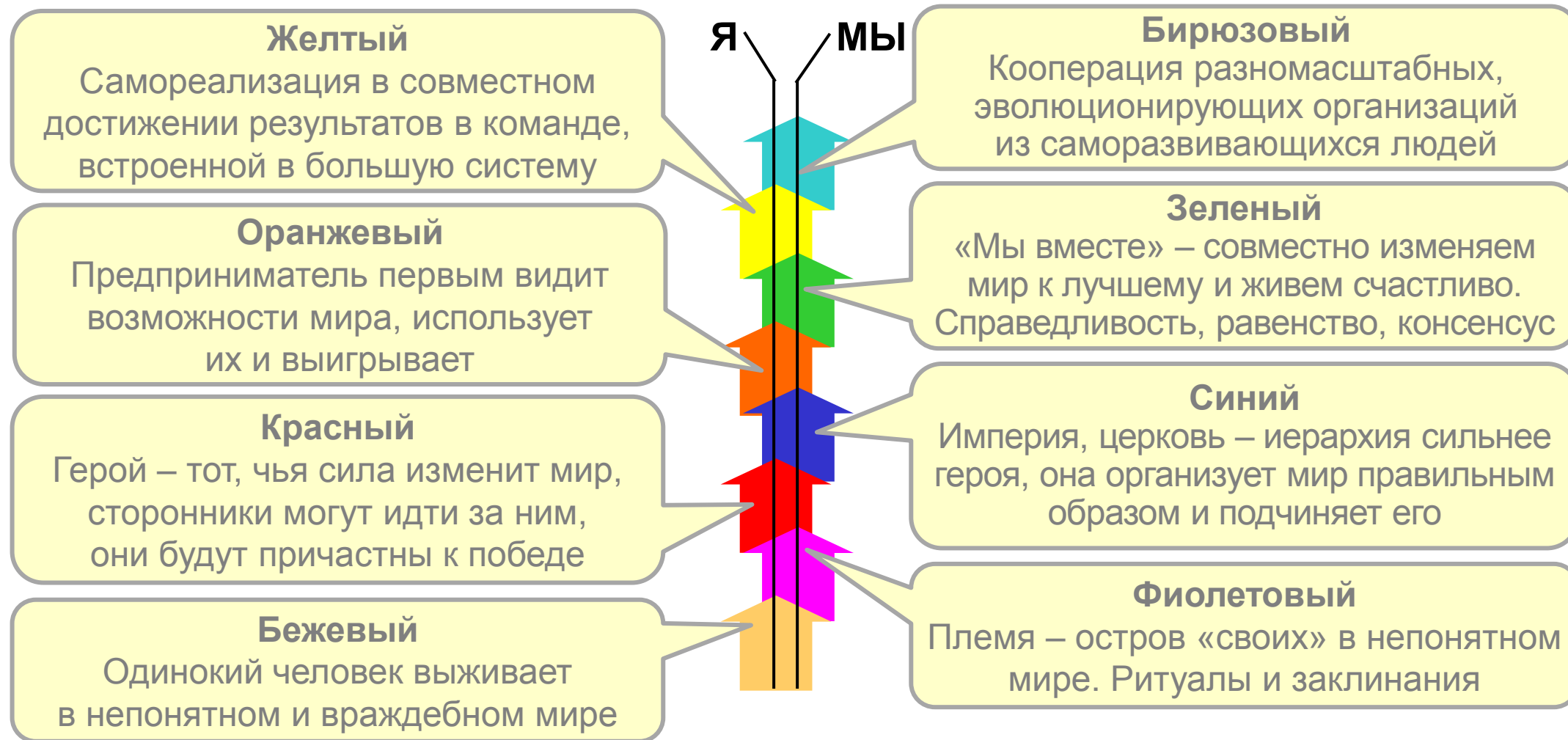
Поколение соцсетей
уже пришло.

Новые вызовы обесценивают регламенты

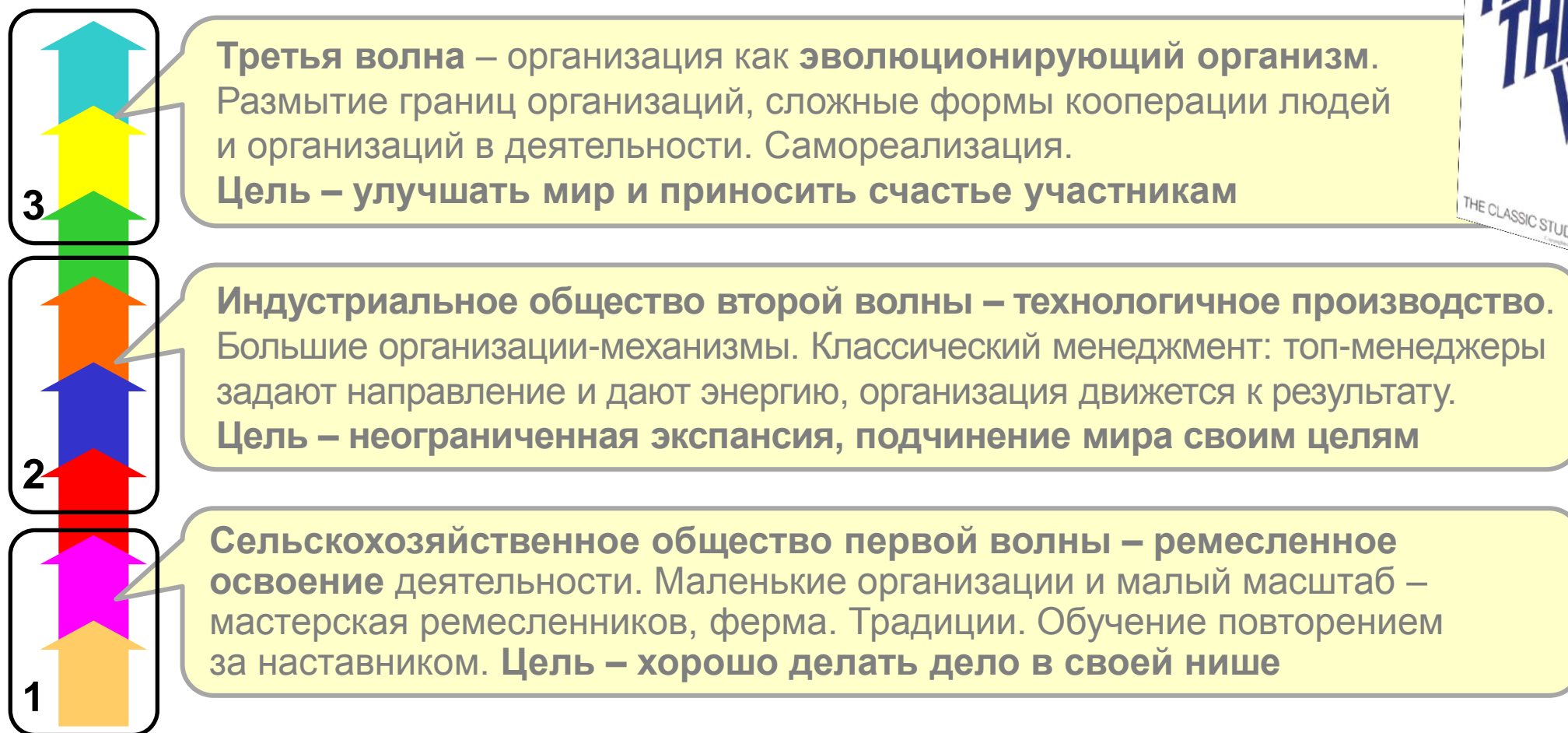
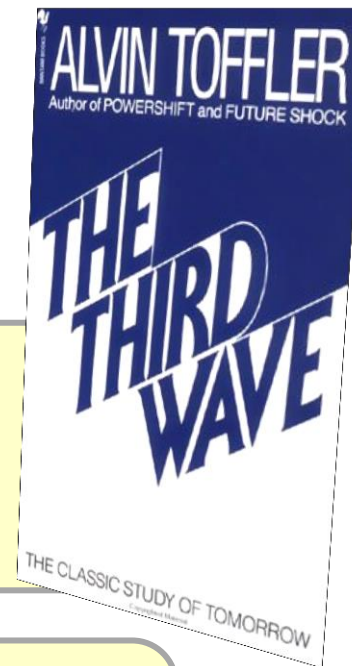


Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

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



Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера

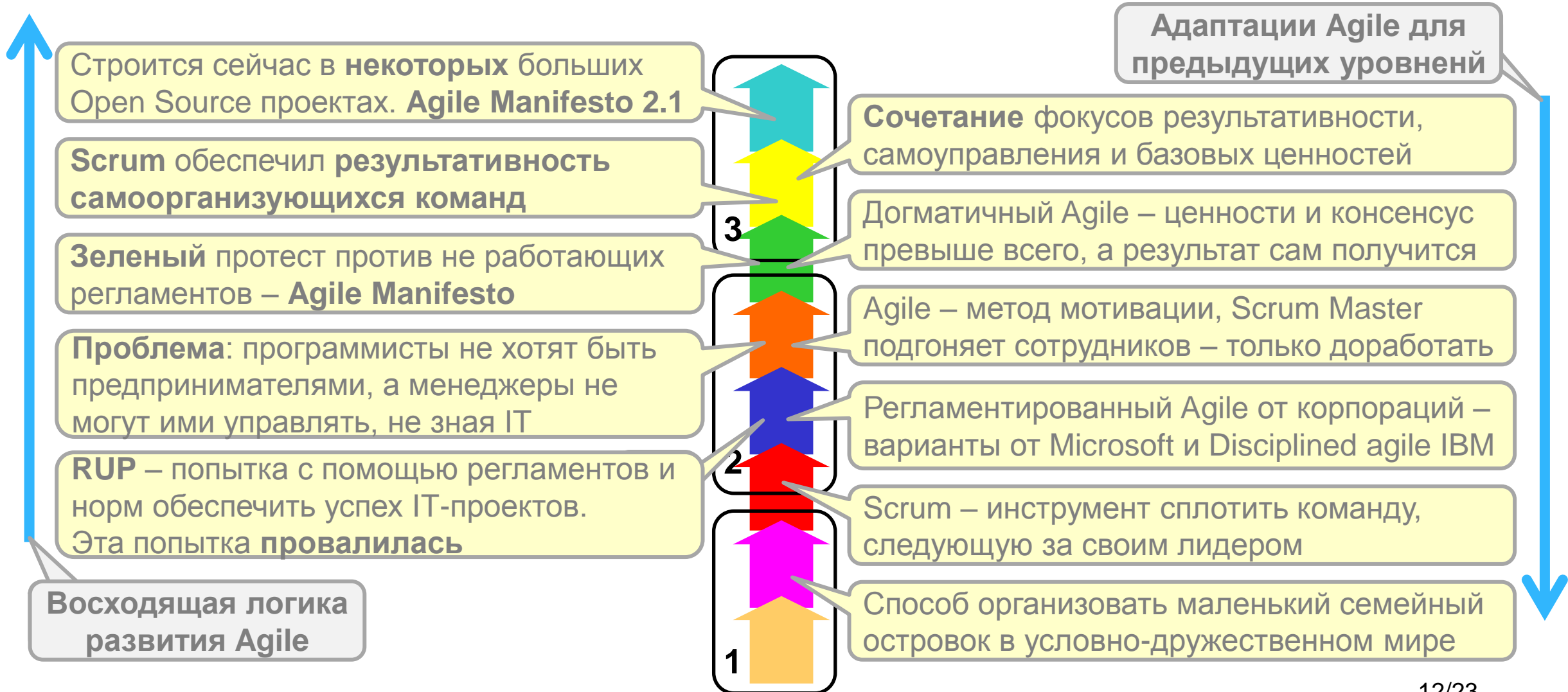


Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира

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

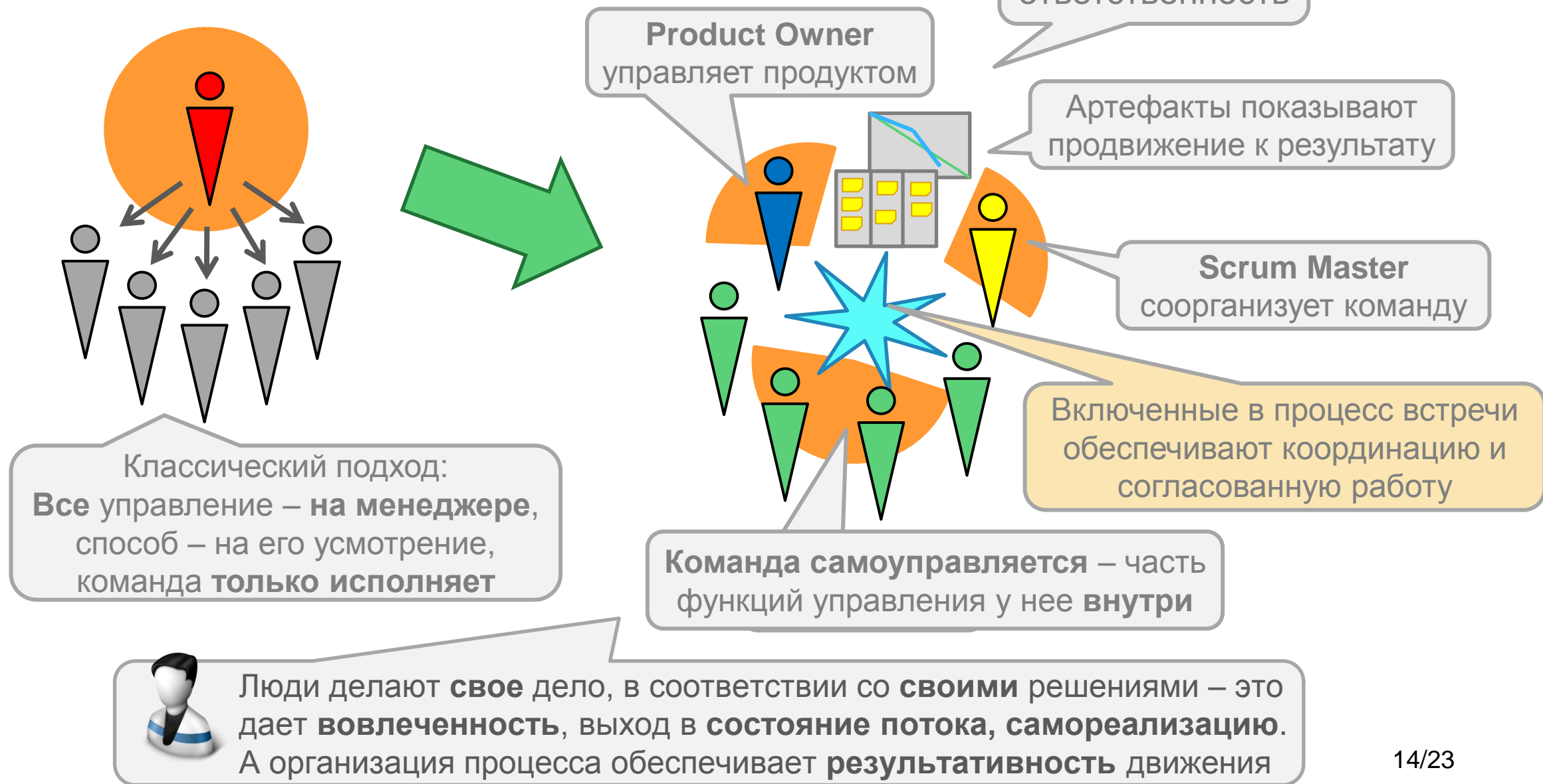
важнее согласования условий контракта

Готовность к изменениям

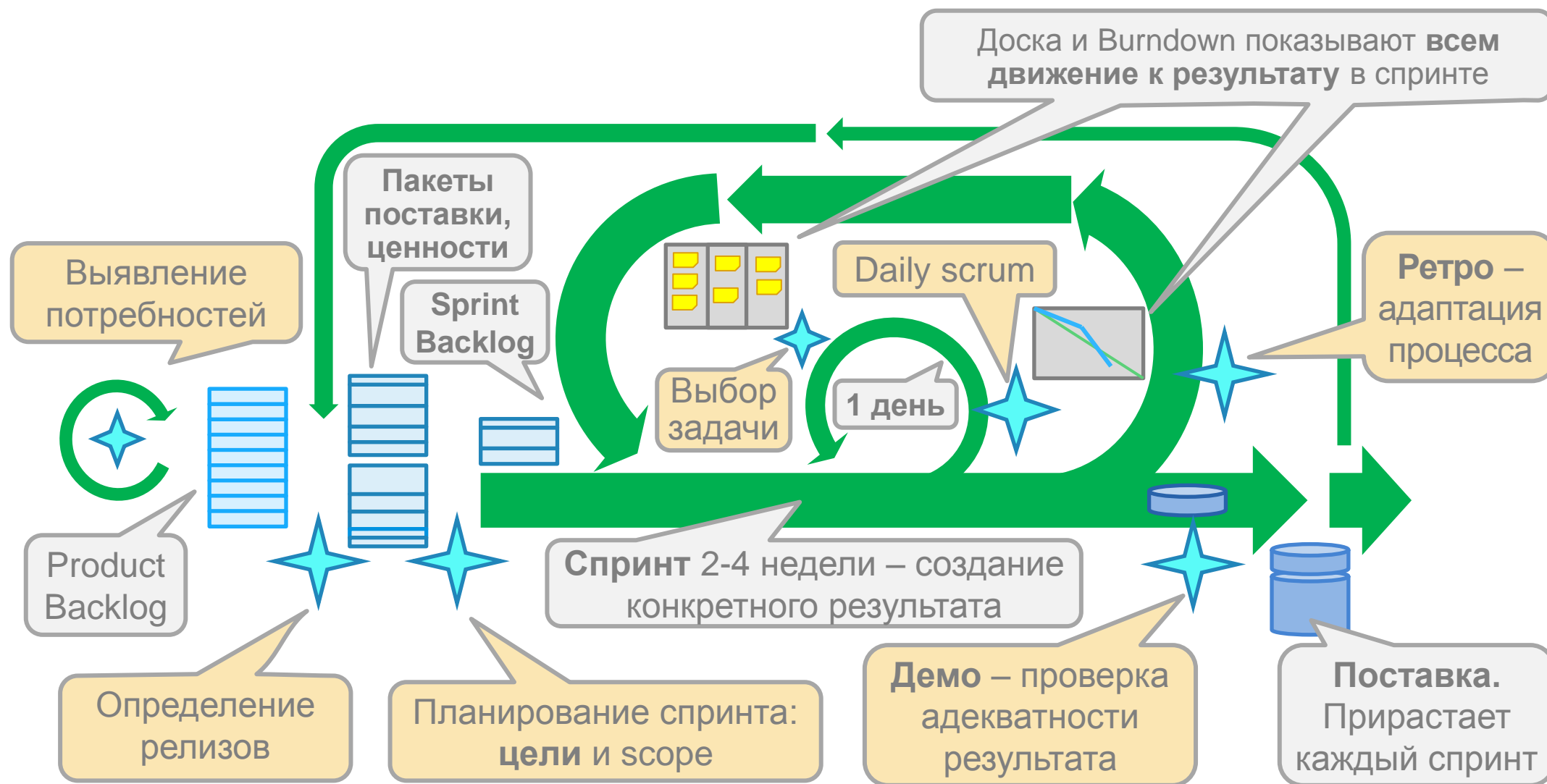
важнее следования первоначальному плану

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

Замена менеджеров в Scrum

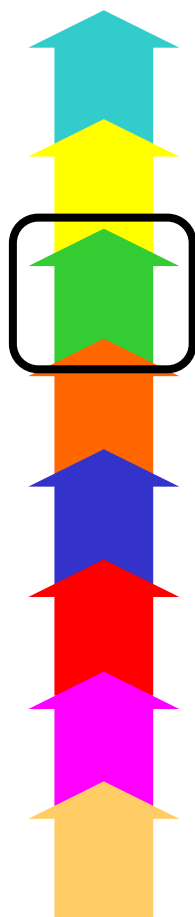


Организация Scrum – максимальная асинхронность



Бирюзовые организации – другой ответ на вызовы нового мира

Эволюция организаций. Зеленый уровень



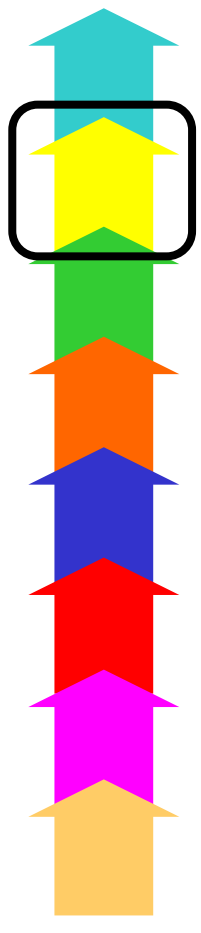
- ➔ **Отрицание менеджеров** и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- ➔ **Плоская организация**, ориентированная на **счастье** людей, которое достигается благодаря **участию в общем деле**
- ➔ Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится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

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

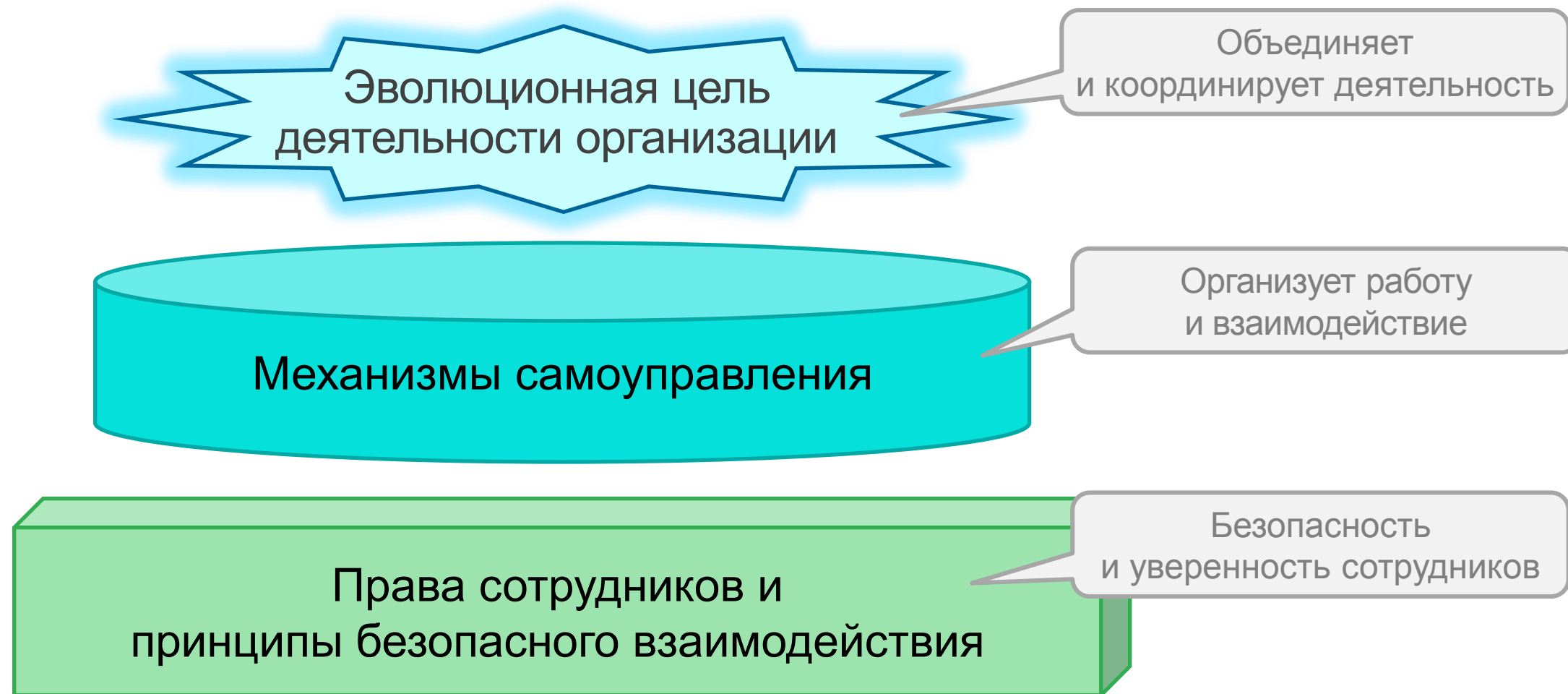


Организации зеленого уровня **хороши для людей**, но имеют **проблемы с результативностью** деятельности

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 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: действия автономны и саморегулируются, но согласованны 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

<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](#)