

# Собираем практики нового менеджмента в единый пазл



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

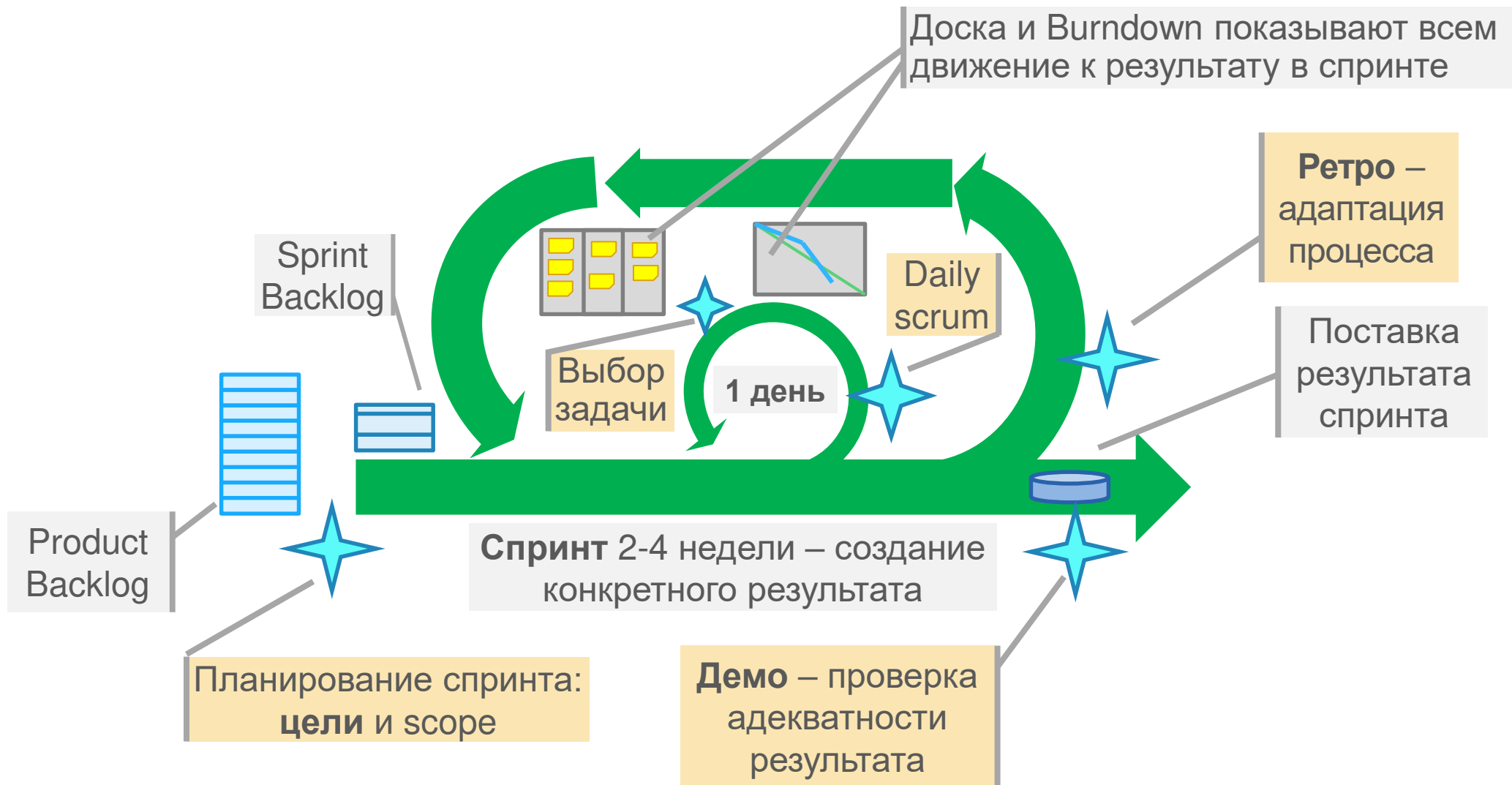
Фестиваль Практики и Развитие – 2018  
14 сентября 2018

# Мой опыт и знания

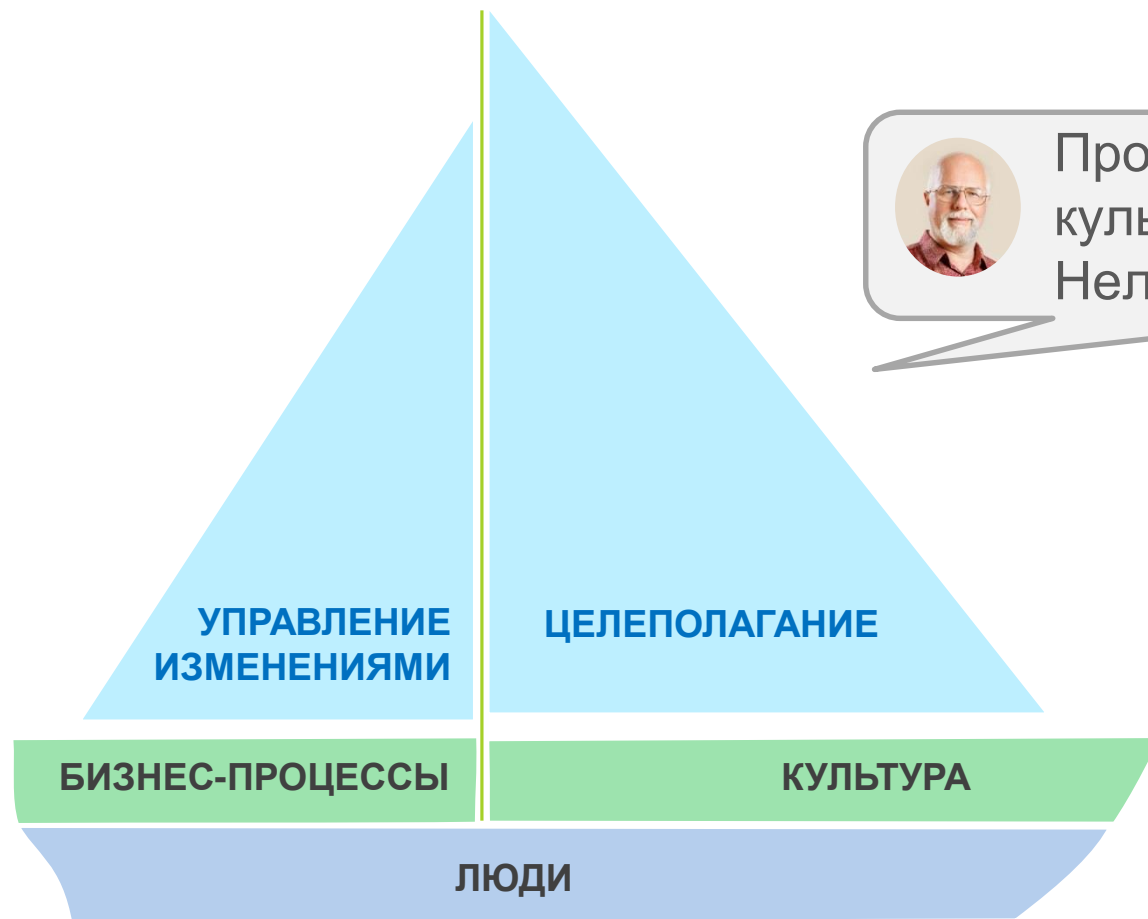
- Создание и внедрение больших корпоративных систем (более 20 лет)
  - Знание практик операционного управления и ведения проектов в крупных коммерческих и государственных организациях и банках
  - Опыт управления проектами в IT: от классического подхода (PMBOK) – к современным Agile-методам (с 2007)
  - Опыт перестройки процессов организаций при внедрении систем
- Сопоставление различных подходов управления
  - Agile и классический менеджмент (ряд [статей и выступлений](#))
  - Модель развития [Спиральной динамики](#) (с 2013)
  - Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу и холакратия
  - СМД-методология, развитие СРТ в третьей промышленной революции
  - Различные модели soft skill – Белбина, Майерс-Бриггс и другие

# Культура Agile

# Рассказ про Scrum часто сводят к этой схеме...



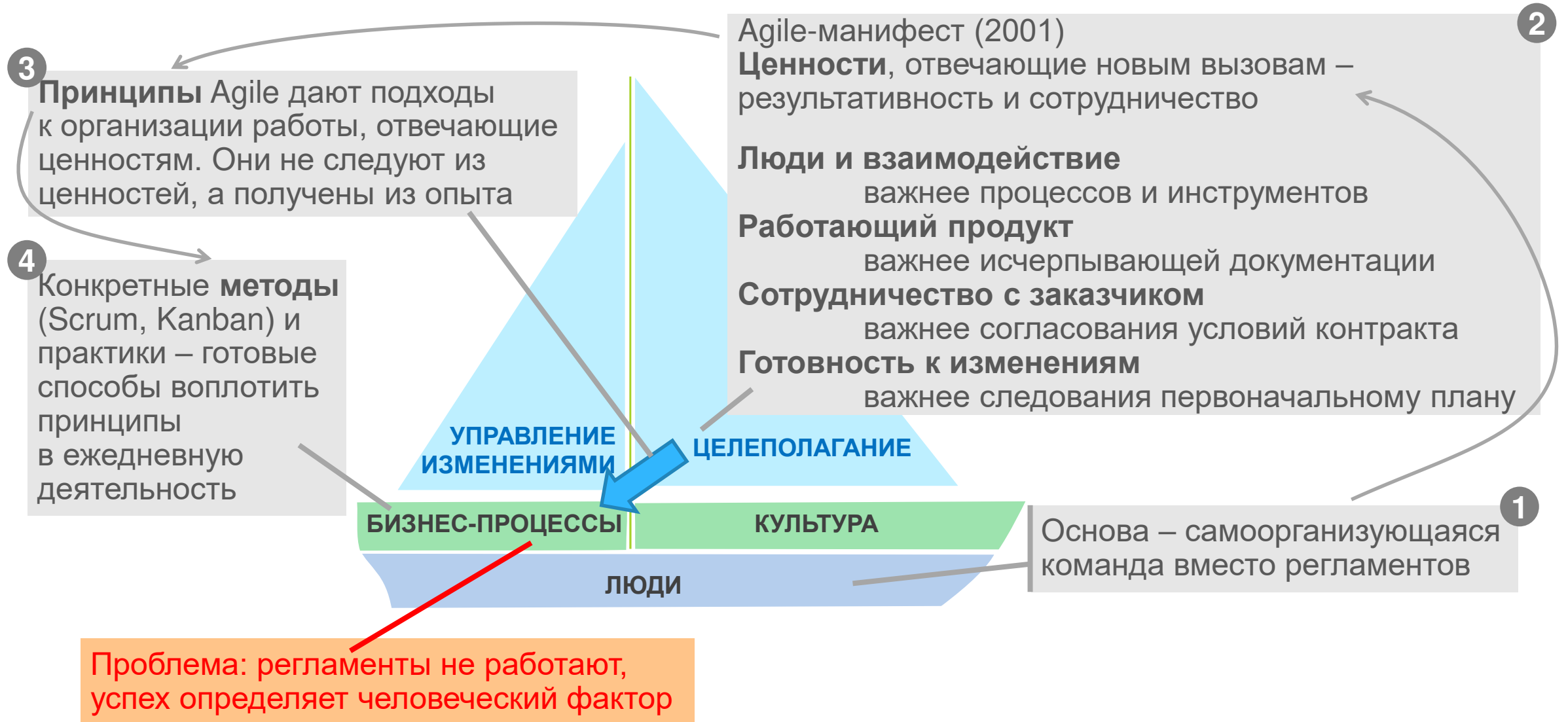
# Культура и процессы – две стороны компании



Процессы должны соответствовать культуре и ценностям компании.  
Нельзя изменять только процессы.


Модель организационной эффективности «кораблик» – Марк Розин ([ЭКОПСИ](#))

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



# Замена менеджеров в Scrum



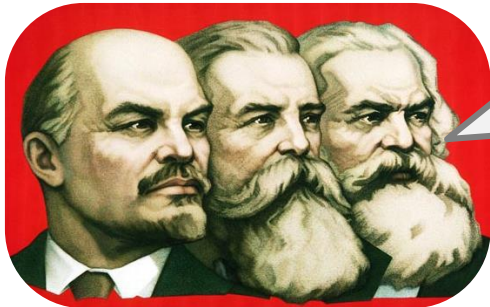
 Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**. А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

# Самоорганизация – новая культура управления



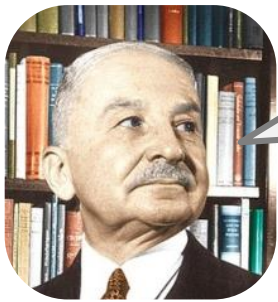
# Планирование работы – не работает

Классический капитализм



**Маркс:** Отчуждение рабочего от результатов труда – корневое противоречие капитализма  
**Ленин:** Социализм – живое творчество масс. Необходимо самостоятельное участие в управлении государством, заводами и фабриками десятков миллионов трудящихся

Плановая экономика



**Людвиг фон Мизес:** Невозможно развитие экономики без творческого действующего предпринимателя. Поэтому социализм, вернее, предполагаемая им всеобщая плановая экономика не будет работать

Современный менеджмент



**Питер Друкер:** Менеджмент умеет организовывать физический труд. Приходит эпоха работников умственного труда, которые сами должны организовывать свой труд. Регламенты больше не работают.

*\* Это не цитаты, а интерпретация смысла*

# 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 ☺

# Промышленная революция продолжается

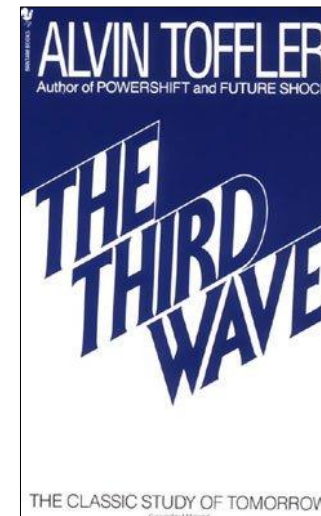


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

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



\* Это не цитаты, а интерпретация смысла

# Ценности и лидерство в поколении 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 на работу

# Новый мир несет три основных вызова



Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

**Mindset поколения соцсетей:** фан, драйв на работе, самореализация, развитие, новые паттерны лидерства. Организация должна соответствовать, иначе останется без кадров

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

**Цифровизация.** То что делали по регламентам – делает IT и роботы, а людям остается только умственная и творческая работа – и это требует новых конструкций управления

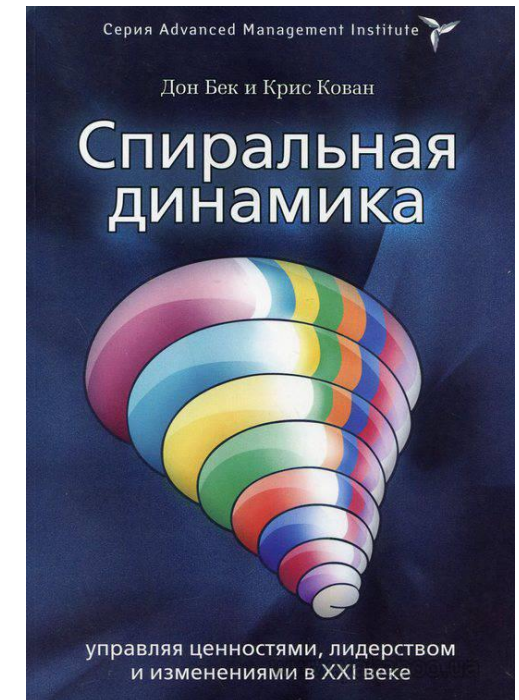
**Business Agility.** Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.

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

# Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован





# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

Я      МЫ

**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

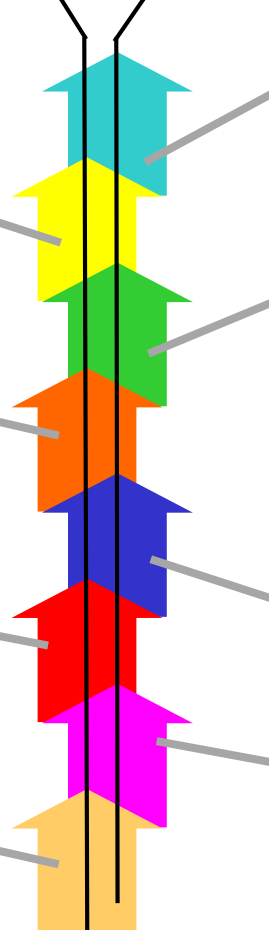
**Бежевый.** Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

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

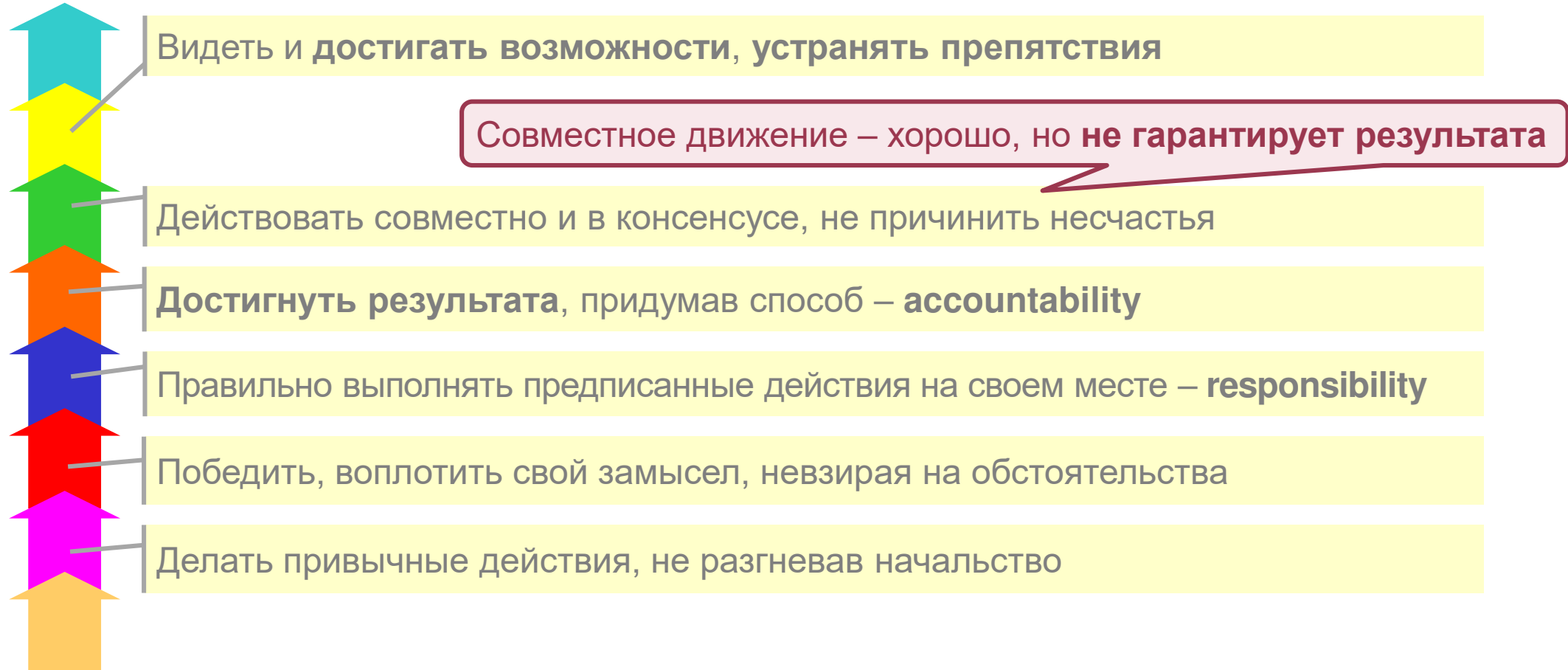
**Зеленый.** «Мы вместе» – совместно меняем мир к лучшему и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

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

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

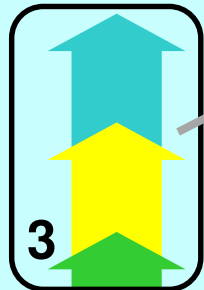


# Эволюция понятия ответственности в организации

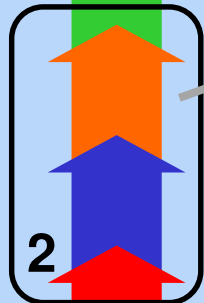




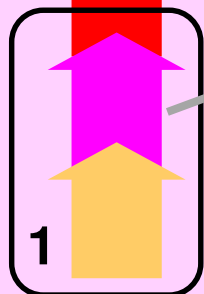
# Уровни Спиральной динамики раскрывают волны Тоффлера



Третья волна – организация как эволюционирующий организм. Размытие границ организаций, сложные сетевые 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**

# Культура организаций разного уровня



Оцените культуру своей компании

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура **развития**. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Культура **силы**. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

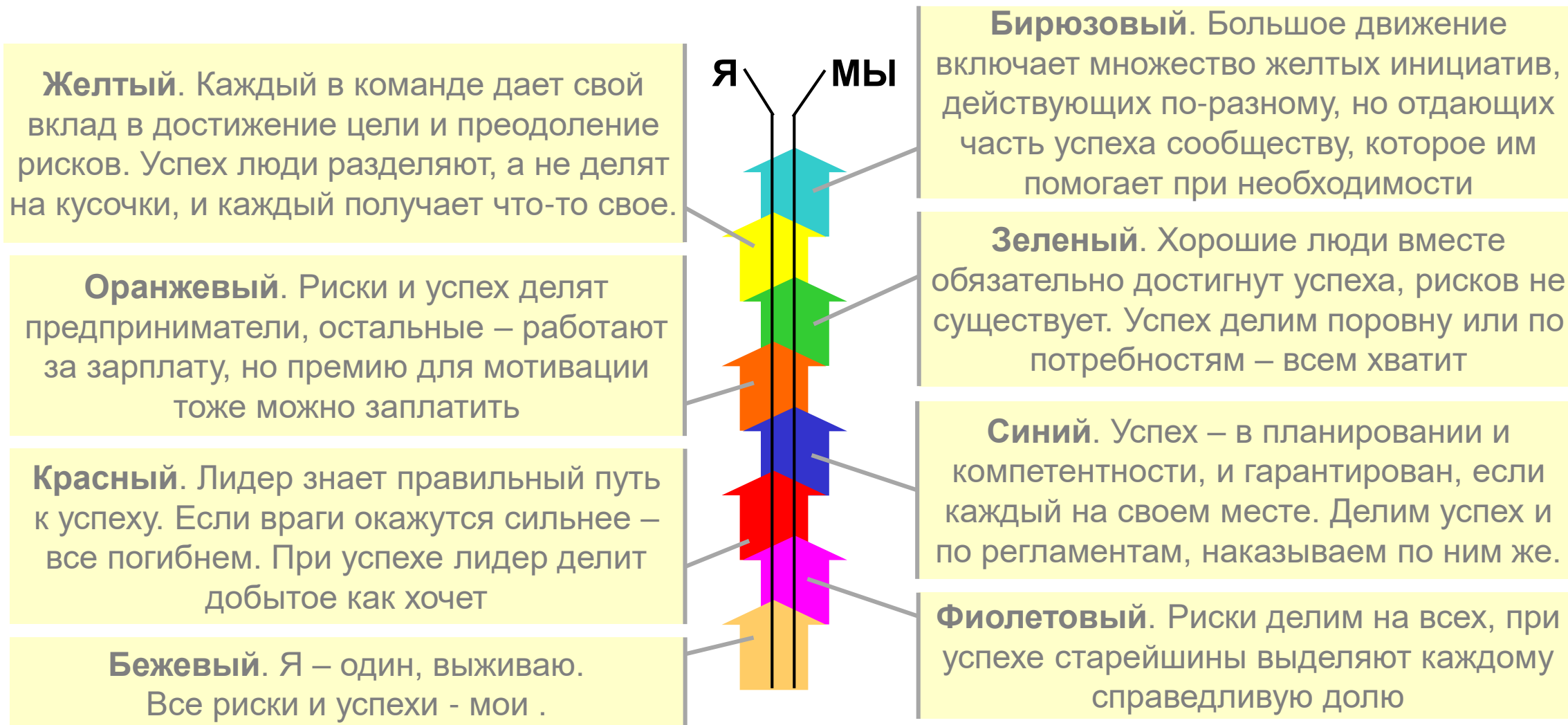
Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

# Разделение рисков и успеха



# Культура Agile в модели Спиральной динамики

# Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

Processes and tools → Individuals and interactions → Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation → Working software → Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation → Customer collaboration → Partnership elaboration

Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan → Responding to change → Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат. Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в некоторых больших Open Source проектах. **Agile Manifesto 2.1**

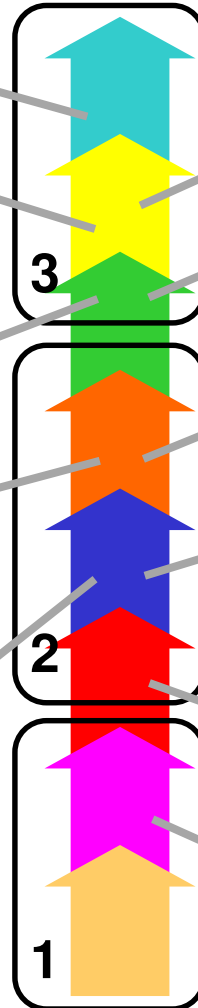
**Scrum** обеспечил результативность самоорганизующихся команд

**Зеленый** протест против не работающих регламентов – **Agile Manifesto**

**Проблема:** программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

**RUP** – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



**Сочетание** фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

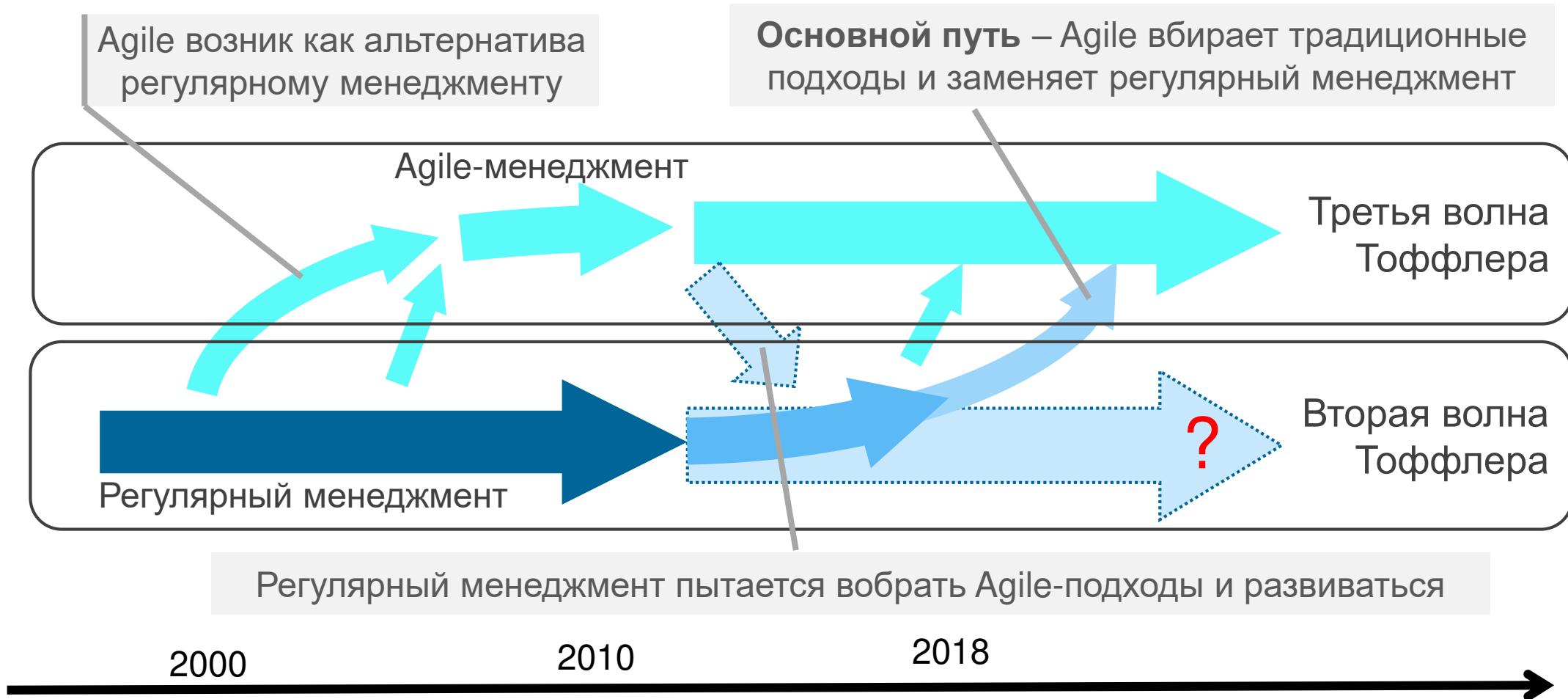
# Agile-трансформация и культура

- IBM: собственный вариант disciplined agile и design thinking позволили внести инициативу во всей корпорации
- Сбербанк и Альфа-банк: похожие, из одной отрасли, но очень разные
  - Сбербанк – попытка организовать ареал нового после того, как традиционный менеджмент вышел на пределы возможного, и не дал нужной гибкости
  - Альфа-банк – островки революций, команд, работающих по-новому и поддерживаемых топами, явный акцент на новые ценности
- InfoWatch – изменение культуры «Психология позитивных изменений»



Думая о внедрении Agile необходимо решить, в какой культуре Вы будете это делать

# Agile и регулярный менеджмент





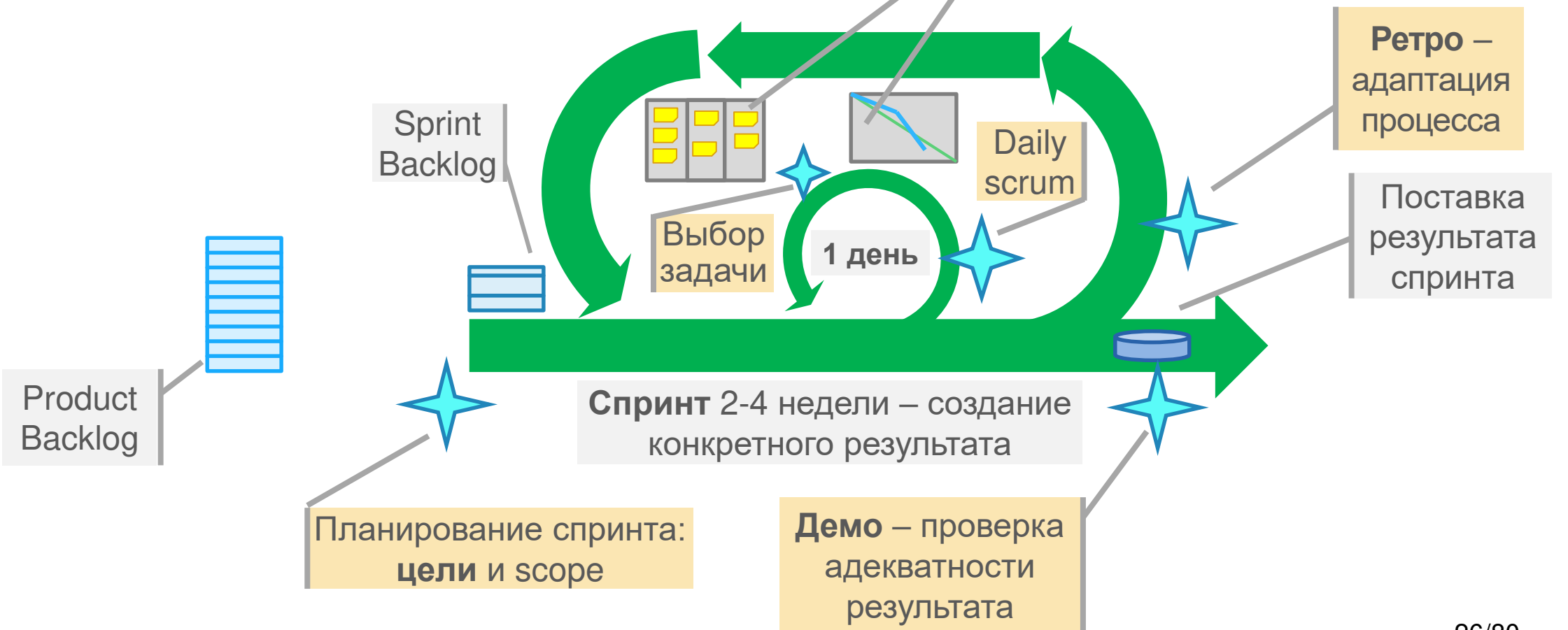
# Agile-процессы – Scrum

# Scrum – конкретная реализация принципов



Scrum сочетает самореализацию участника команды с достижением результативности проекта

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте



# Ретро и Демо – обратная связь по спринту

- Простой вариант: продукт есть кому оценить, а команда – зрелая
  - Демо – обратная связь по продукту от стейкхолдеров и пользователей
  - Ретро – оценка командой спринта и выработка улучшений
- Не хватает обратной связи стейкхолдеров по работе команды
  - Расширяем Демо до Sprint Review, Ретро – внутреннее мероприятие
- Если пользователей и стейкхолдеров нельзя позвать на Демо
  - Неверный вариант: провести Демо для Product Owner – его оценки недостаточно
  - Надо: конструировать сложную коммуникацию, чтобы получить обратную связь
  - Если мы делаем продукт для массового потребителя, то там надо работать с гипотезами о ценности, и проверять – получилось или нет
- Ретро: что нам мешает быть лучше и как это изменить?

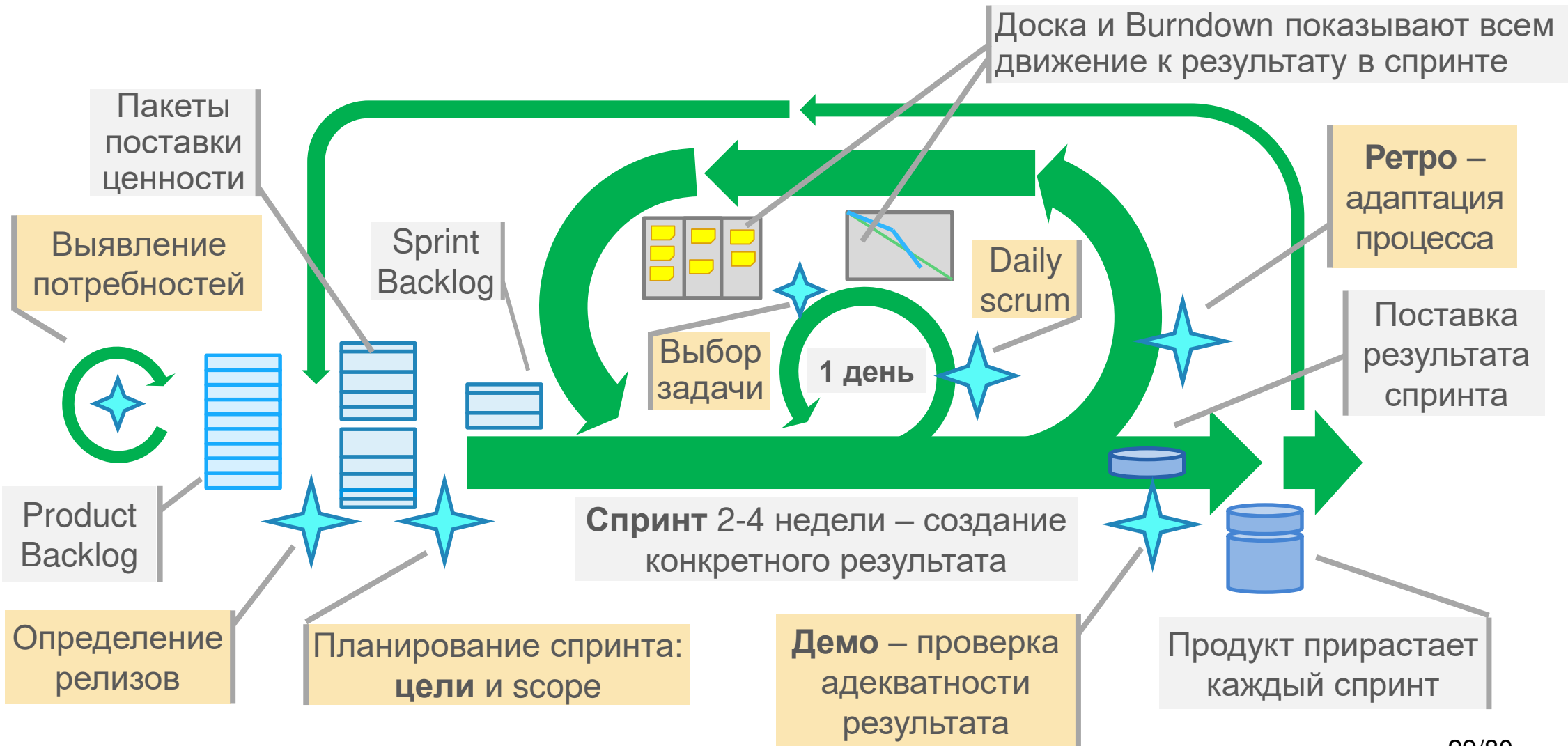
# Что обеспечивает Scrum?

- Вовлеченность – если делать акцент на самоуправление и ценности
- Эффективность – за счет встроенного ретро
- Гибкость – за счет коротких итераций и обратной связи на демо



Внедрение Scrum – революция.  
Это достоинство и недостаток одновременно.

# Полная схема Scrum



# Механизмы управления проектом

- Основа управления – создание и поставка ценности
- Формулируем целостные релизы с точки зрения потребителя
  - Даже для внутренних проектов – они доставляют ценность
- Используем выделение Minimum Viable Product (MVP)
  - Не только для первого релиза, но и для последующих
  - Ориентация релизов на группы пользователей и группы функций
- Управляем проектом через важность и приоритеты
- Прозрачная трассировка конкретных задач до создаваемой ценности



Поток создания ценности не всегда можно поделить на содержательные релизы, часто он состоит из мелких слабо зависимых задач. Тогда можно использовать Kanban. Или взять Scrum – он лучше передает mindset Agile, а релизы использовать для планирования изменений и совершенствования процесса

# Основная ошибки внедрения – взять частично

- Процесс управления – целостный и согласованный набор функций
- Для каждой функции в методе предлагается конструкция реализации
- Организации различны и конкретная реализация требует адаптации
- Поэтому часто берут только пригодное – и получают дыры
- **Надо вместо исключения элементов – адаптировать их или создавать свои конструкции, обеспечивающие требуемую функцию**



Внедрять Agile как покупать модный гаджет – может быть опасно для организации.

**Agile надо использовать по назначению**

# Scrum в школе

- Голландский опыт <http://eduscrum.nl> обучения в школе
  - Есть [guide eduScrum](#) ([русский перевод](#))
  - Образовательный процесс делим на спринты
  - Скрам-мастера сами формируют свою команду на спринт
  - Меряется не только прохождение задач, но и удовлетворенность обучением
- Российский опыт: Павел Рабинович, Елена Матвиюк
  - Обучение сопряжено с нормативными требованиями по образованию в школе
  - Контрольные работы – идут по старому, между ними – новый процесс
  - Сильная адаптация, ротация учеников в группах, команда – весь класс
  - [Рассказ на AgileDays-2017](#), [мой конспект выступления Павла на встрече ГосAgile](#)



# Agile-процессы – Kanban

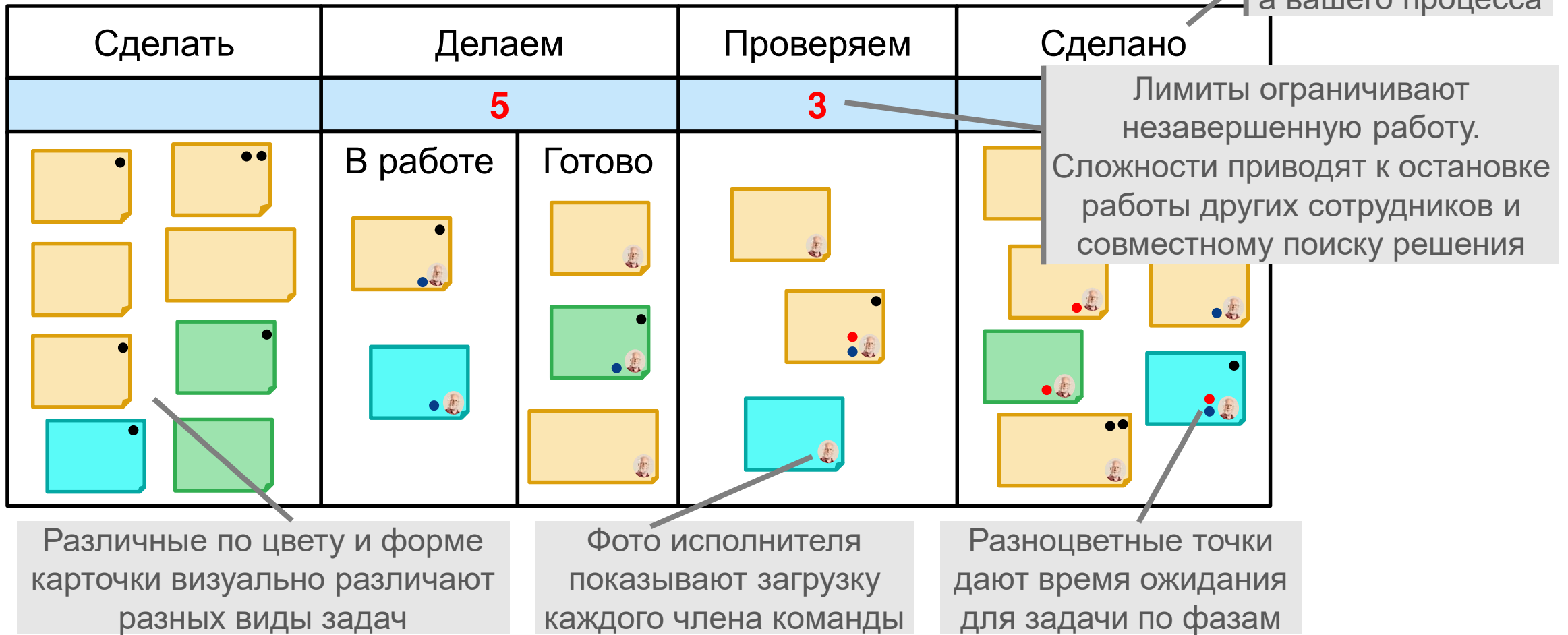


Производственный Kanban из системы Тойоты был адаптирован для IT-разработки. Позднее тоже самое сделали с Lean

# Проектируем и запускаем Kanban

- Старт – от существующего процесса и ролей
- Конструируется доска, отражающая потоки и фазы создания ценности
- Потоки описываются как сервисы, предоставляемые заказчикам, необходимо выяснить их потребности и ожидания от результатов
- Операционная деятельность визуализируется на доске и становится прозрачной для всех участников, а не только для руководителя
- Люди организуются вокруг потока работ, а не наоборот
- Ограничивается незавершенная работа
- Проектируются и запускаются каденции – петли обратной связи для совершенствования деятельности

# Визуализация потока показывает состояние работы **всем** членам команды



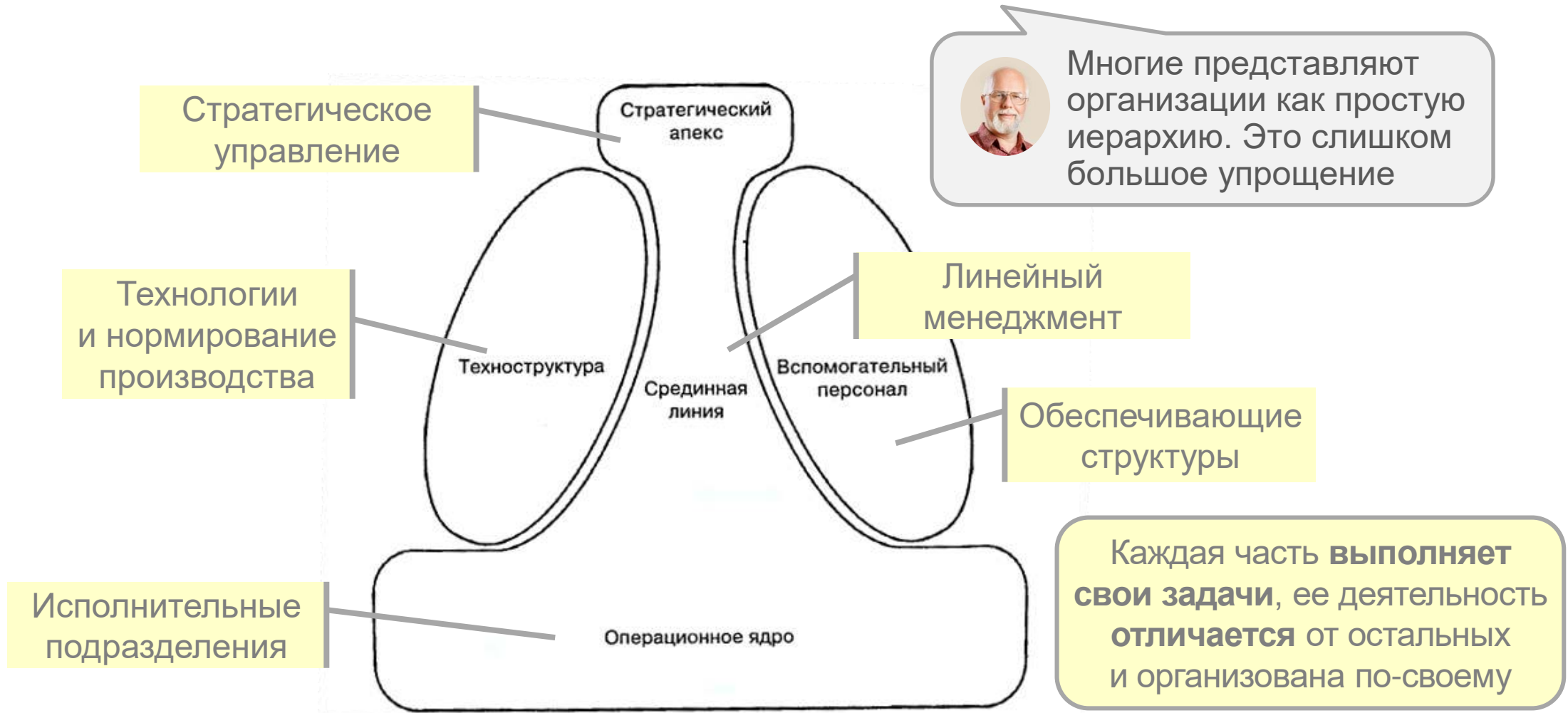
# Канбан-доска департамента в Банка России



Из [выступления Светланы Ивановой](#) руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018. 8 метров, около 150 задач.

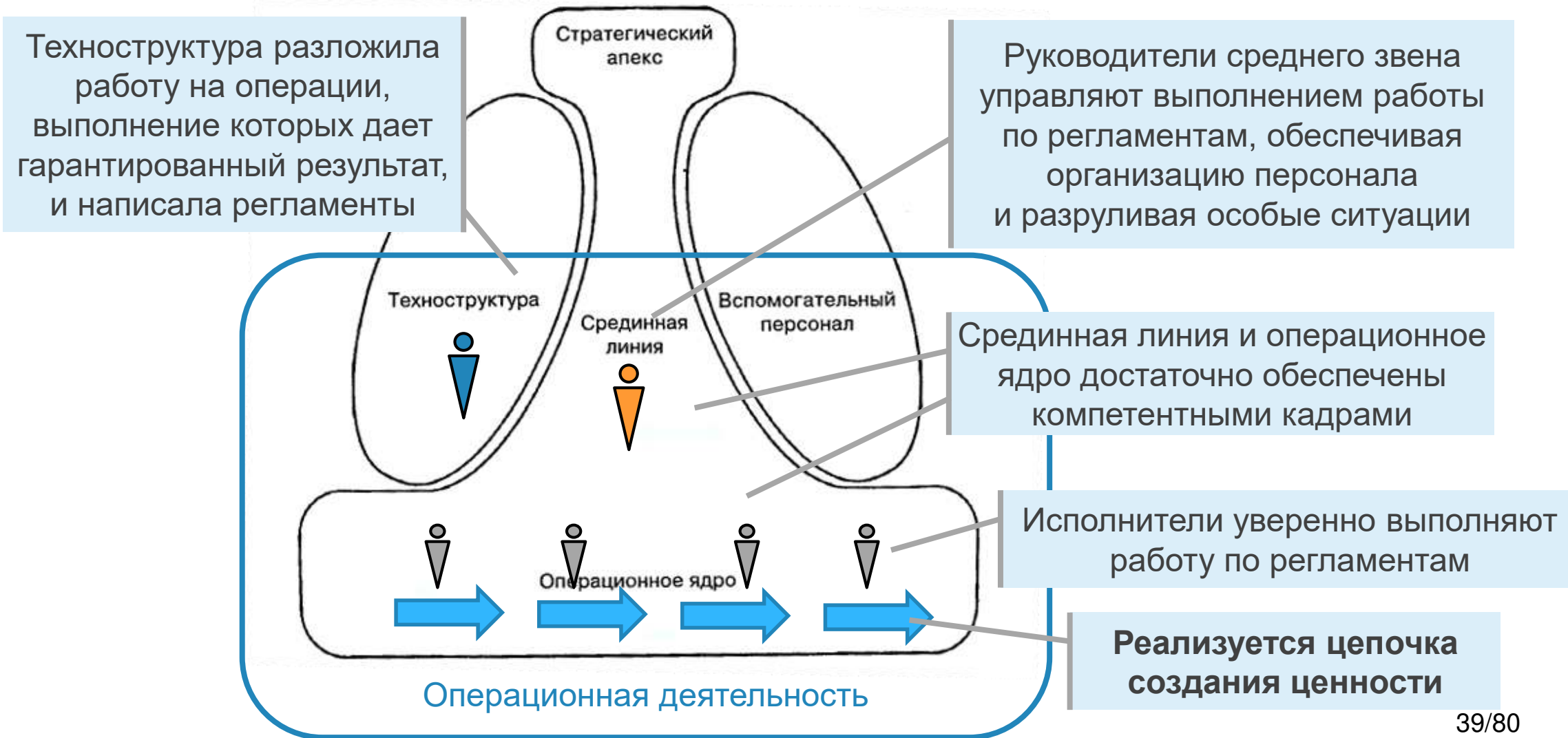
# Потоки создания ценности

# Карта организации по Минцбергу



Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

# Процессная операционная работа



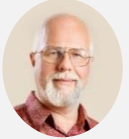
# Цепочки создания ценности в компании

- Простая компания: каждый проект/команда создает конечную ценность
  - Можно суммировать и сравнивать между собой
  - Учитываем фазы жизненного цикла продукта – на них разная динамика
- Модель Адизеса зрелой корпорации: дойные коровы, зрелые бизнесы, молодые развивающиеся проекты
- Длинные цепочки создания ценности
  - Ядро продукта, разработка на нем под разных заказчиков
  - Общая серверная часть и много клиентских решения (web, мобилки, десктоп) – движение по лидеру, по основному сегменту, по отстающему
- Сервисная модель компании: различаем структуру и инфраструктуру
  - Инфраструктура – сервисы, которые не ограничивают движение проектов за счет собственной избыточной мощности, показатели для нее – другие



# Task stream и Value stream

- Product Backlog Item – фича и ее ожидаемая польза – создание value
- Создание фичи может быть декомпозировано на задачи, именно их мы делаем в операционной работе
- В демо – проверка, получилось ли сделать ожидаемое, и могут появиться новые задачи, достраивающие целостность value
- Для понимания продвижения проекта надо отслеживать не только выполненные задачи, но и созданную ценность, необходимо поддерживать трассировку задач до создаваемой ценности



В проектном менеджменте между освоением бюджета и получением ценности – разрыв, и он связан с мировоззрением: мы все хорошо спланировали – как же результат может не принести ценность?

# Показатели value stream и мониторинг по ним

- Поток задач (затраты) в единицах оценки: скорость прохождения по фазам, точки задержки потока, объем сделанного, оценка не сделанного, прогноз исполнения, расходование буфера проекта
- Ценность для пользователя: использование новых фич, инциденты и обратная связь по ним от пользователей
- Достижение возможностей: новые пользователи, денежный поток, расширение по сегментам рынка, факт против ожиданий
- Удовлетворение стейкхолдеров: новые задачи и проекты от них, отсутствие претензий и инцидентов, хорошее взаимодействия
  - Оценивать можно по-разному, экспертно и статистически
  - У разных стейкхолдеров – разные интересы, их надо удовлетворять по-разному: одни продолжают двигать проект, а другие – просто не мешают движению

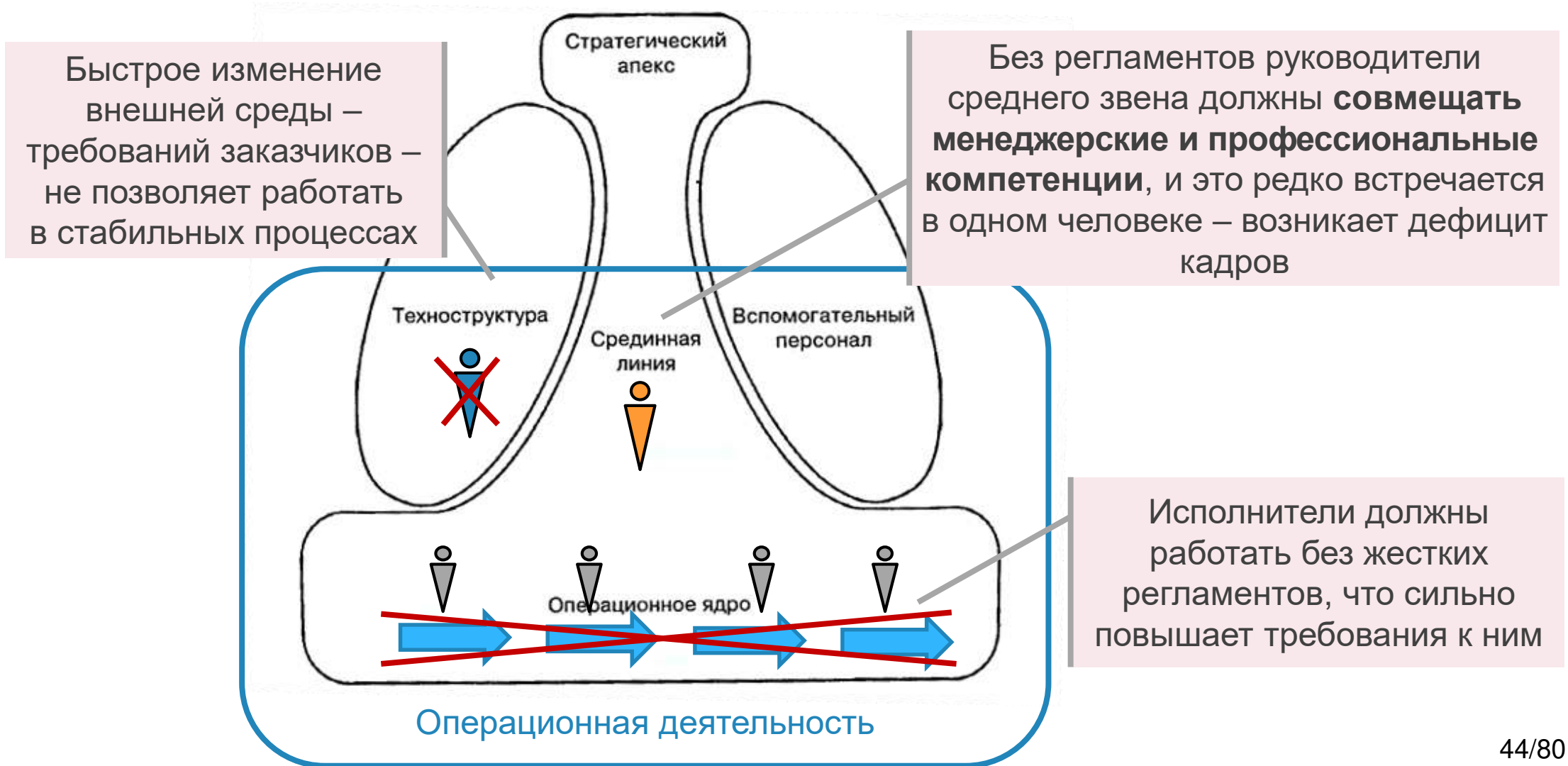
# Мониторинг по показателям – компетенция

- Показатели не дают решения, они указывают точки внимания
  - Этому хорошо учат показатели рынка и рейтинги продуктов: нельзя дать команду
- Показатели надо превратить в **индикаторы**, найдя границы, выход за которые требует внимания – светофорная модель
- Для мониторинга нужно визуализировать на графиках
  - Но, как и с task-трекером, средства для графиков – не главное
  - А вот удачный набор показателей, постоянно видимых на мониторе – важен

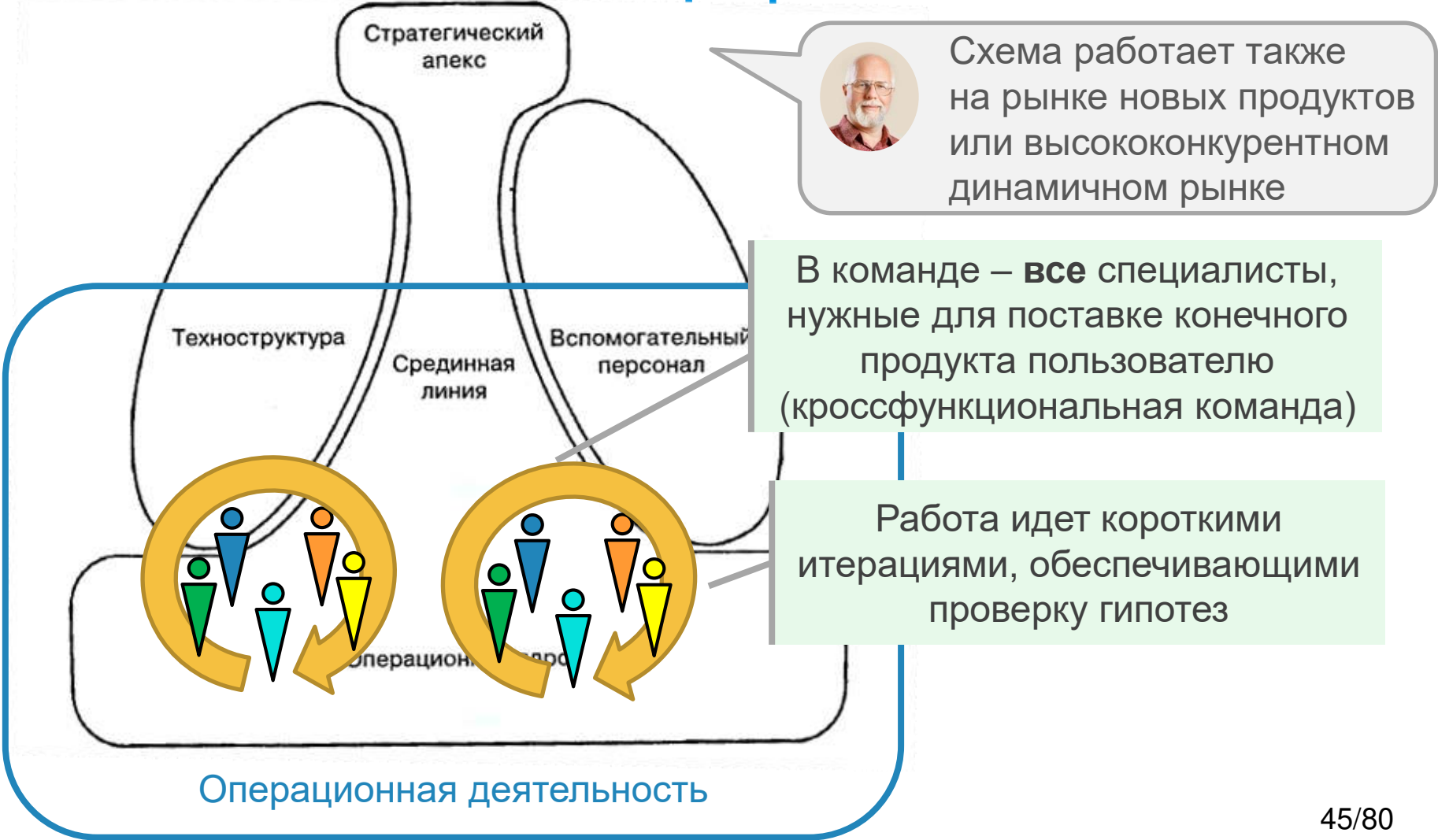


Компетенция мониторинга по показателям – редкая компетенция. Характерна ситуация с мотивацией по KPI, многие видят ложную альтернативу: или автомат зарплаты и премий по KPI, или неформально обсуждаем без них

# Business Agility обесценивает регламенты



# Заменяем длинную цепочку короткой – продуктовые команды в непрерывном поиске



# Перестройка может быть частичной



# Области применения Agile

- В операционной работе организации
  - Если область сложна и не получается организовать простые процессы
  - Если в области – высокая динамика, и требуется частое изменение процессов
  - Если в потоке запросов – много особых клиентов, которые не хочется терять
  - Если не ясны фактора успеха продуктов, надо пробовать и экспериментировать
  - Если квалифицированный персонал – дефицитен, недоступен или дорог
- При изменениях организации
  - В процессах поиска мест потенциальных улучшений
  - При ведении проектов изменений
- Agile-методы дополняют подходы Lean, Value stream и ТОС Голдратта

# Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове** изменений
- Мир вокруг основа нового устроен по-старому, поэтому необходимо:
  - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
  - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
  - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
  - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
  - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
  - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство



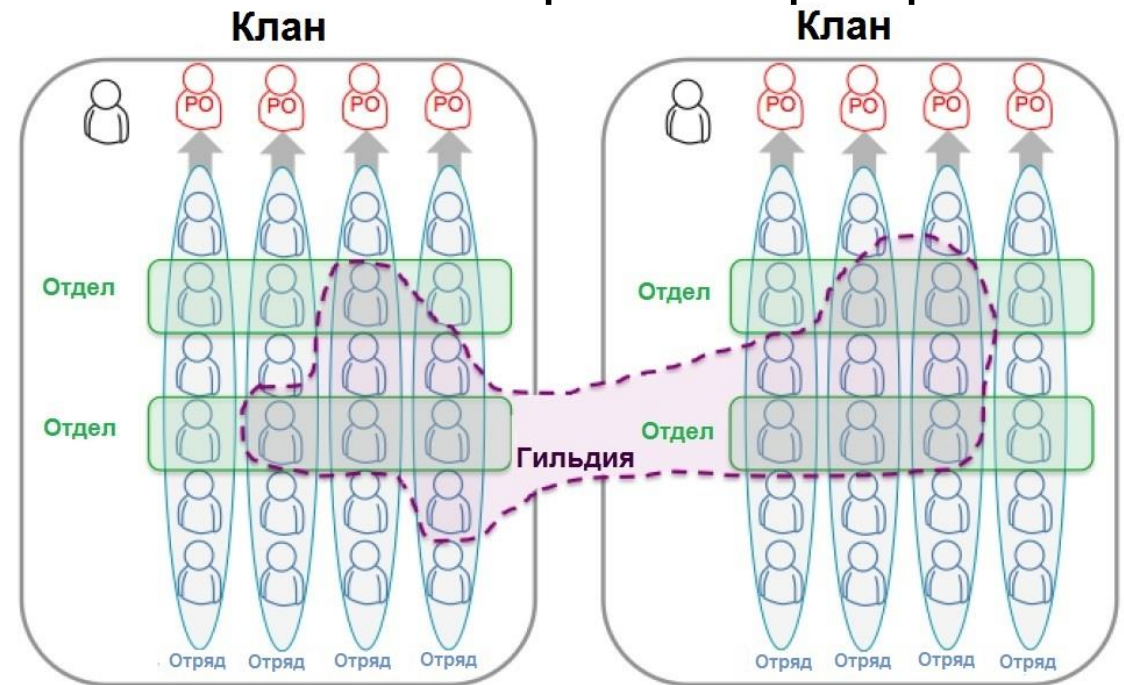
# Agile для компании

# Agile для больших организаций: проблемы

- Координировать целеполагание на большом масштабе
- Сделать прозрачный мониторинг продвижения к цели
  - Обеспечение этого практиками Agile на уровне команды или ограниченного проекта
  - Выработка прозрачной для коллектива системы показателей, адекватных новым системам управления
    - Существующие рассчитаны на классический менеджмент, и при внедрении, например, ТОС Голдратта приходится менять учет ([описание в вики](#), [подробная статья](#))
  - Отсутствие надежных макро- и микроэкономических моделей
- Обеспечить гибкость и динамичность с сохранением целостности сложной деятельности

# Много команд на одном продукте

- [Large Scaled Scrum \(LeSS\)](#) (**LeSS**) – несколько команд на **одном продукте** с общим Product Owner, BackLog, спринтами, планированием, демо и поставкой. Обычный до 8 команд и **huge** вариант до 1000+ человек
- [Nexus](#) – отдельная **Integration Team** из представителей команд решает вопросы координации и зависимостей – встречи и артефакты
- [Spotify](#) – многомерная матрица:
  - **клан** работает над продуктом
  - делится на **отряды** – производственные команды
  - и функциональные **отделы**
  - плюс **гильдии** по интересам на всю компанию



# Координация деятельности в компании

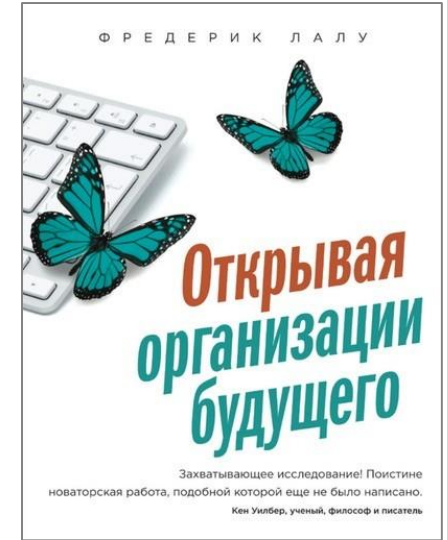
- [Scrum of Scrum](#) – двойная иерархия Scrum Master и Product Owner, иногда добавляется роль и иерархия **Tech Lead**
- [LeanKanban](#) – Kanban в масштабе компании с петлями обратной связи для взаимной настройки сервисов
- [Scaled Agile Framework \(SAFe\)](#) – сложная конструкция уровня компании с управлением потоками создания ценности и архитектурой
- [Enterprise Scrum](#) (автор Mike Beedle) – переход от создания IT-продукта к поставке ценности, управляемой набором связанных метрик
- Концепт гибкой работы с бюджетированием – Beyond Budgeting [bbirt.org](http://bbirt.org)
  - [Видео доклада Bjarte Bogsnes](#) (Vice President Statoil, Норвегия) на [IT-Spring-2017](#)
- Концепт [Business Agility](#) (Evan Leybourn) – следуем за клиентами, а сотрудники – наши внутренние клиенты

# Бирюзовые организации – что это?

# Бирюзовые организации – ответ новому mindset



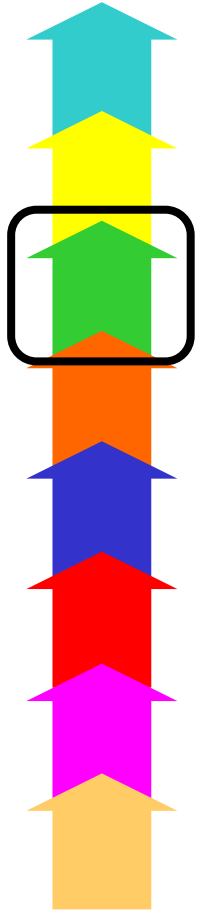
Фредерик Лалу: найти и исследовать «новые организации», основанные на сотрудничестве и самоуправлении о которых говорят футурологи с 1980-х



- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека

Желтый по Спиральной динамике.  
А перевели teal как бирюзовый

# 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

# Заблуждения касаются и организации в целом

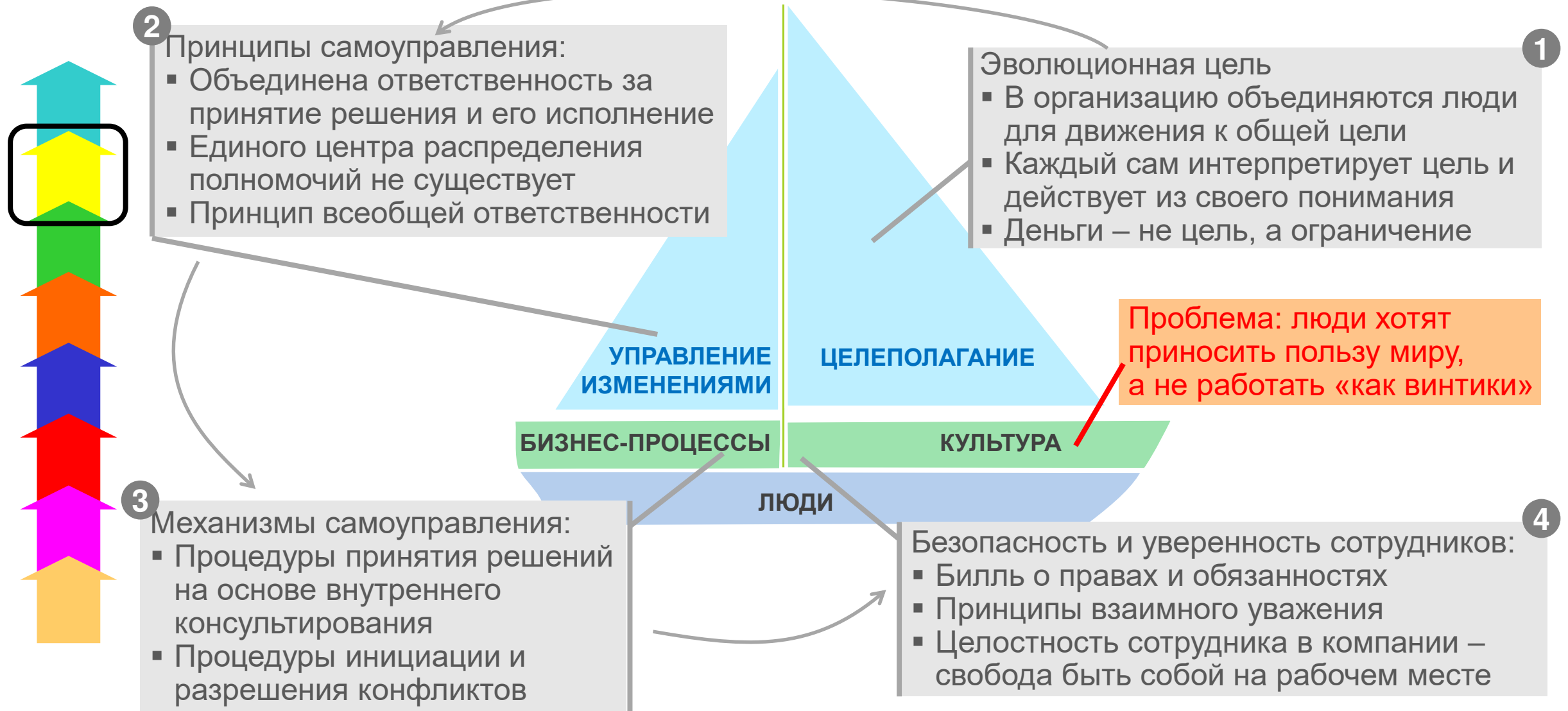
- Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, не существует центра распределения
- Неверно, что самоуправление – лишь эксперимент. Существует множество организаций, которые работают так с 1950-х. Они действуют, причем часто **эффективнее традиционных**



**Действующие** механизмы желтого уровня оказываются куда **более сложными**, чем думали на зеленом уровне



# Конструкция бирюзовых организаций



# Принцип всеобщей ответственности

- Если ты видишь проблему – прими меры к ее устранению
- Если ты видишь возможность движения к цели – действуй
- Ты сам принимаешь решения о своих действиях
- Надо поставить других в известность о твоих действиях, чтобы движение разных людей было согласованным
- Надо учесть мнение других людей относительно твоих действий
- Поведение не должно быть деструктивным
- Это относится и к отдельному человеку, и к команде (группе)



**Метафора** клетки или органа: они автономны и саморегулируются, но действуют согласованно с окружением

# Конфликты – неизбежны, их надо решать

- 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

# Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

- Самоуправление и самостоятельные решения
  - Организация состоит из кругов, которые структурируют работу, а не людей
  - Единица работы – роль, с которой связаны назначение деятельности, обязанности и ожидания к другим ролям
  - Для организации работы используются 4 роли (а не 2, как в Scrum)
  - Сотрудник компании играет много ролей
  - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (можно только снять с роли).
  - Прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а также способы решения конфликтов и другие процедуры
- Это позволяет **не изобретать механизмы, а использовать готовые**

# Процедура принятия решений в холакратии

- Решения о будущих действиях принимаются на встречах
- Информация распространяется заранее и открыта
- Фазы обсуждения решения на встрече
  - Представление автором – что он будет сделать и **зачем**
  - Уточняющие вопросы
  - Мнения по кругу без дискуссии, их учесть – добрая воля автора
  - Обновление предложения автором
  - Возражения – указание **на конкретный вред**, который принесет действие. Возражающий сотрудничает в поиске альтернативного решения win-win
  - Принятие решения
- Решение win-win будет найдено, потому что все идут к общей цели

# Agile и бирюзовые организации – сравниваем

- Оба подхода не принимают регламенты как способ управления
  - Регламенты в IT не могут обеспечить успех и потому бессмысленны
  - Посыл для создания бирюзовых организаций – управлять вовлекая команды
- Оба подхода ставят на объединение вокруг целей и ценностей
  - В Agile Manifesto – рамочные цели и ценности, близкие IT-разработчикам
  - В бирюзовых организациях цели и ценности вырабатывает каждая компания
- Набор методов управления позволяет взять готовое, а не изобретать
  - Agile – готовые фреймворки Scrum, Kanban и другие, и набор практики. На уровне команды процесс поставлен, на компанию – сложнее
  - Есть Холакратия, и есть набор практик разных компаний. Фокус – на разделении ответственности, децентрализации и эффективных коммуникациях
- Практики дополняют друг друга

# Настройка Agile для креативных команд

Где нужен креатив	Настройка Agile
<b>Знаем, что</b> требуется, но <b>не знаем</b> – как сделать	<b>Scrum</b> , реализация вариантов, <b>демо</b> заказчикам и потребителям, доработка по обратной связи.
<b>Не знаем, что</b> требуется, но <b>можем проверить</b> гипотезы	<b>Kanban</b> , варианты решений проверяем на потребителе, успешные – развиваем, готовы к неудачам
<b>Не знаем, что</b> требуется и <b>не можем проверить</b> гипотезы	Сценарное планирование, план-Б для рисков, частичные оценки прототипов.

# Бирюзовые организации – креативным командам

- **Множественность мнений и лидеров – делают команду сильнее**
- Каждый **может** стать **лидером**, но он **должен увлечь** других
- Предлагаешь – будь **готов реализовать**, а не рассчитывай на других
- **О планах – рассказывай**, иначе можно упустить важное или нанести вред достижению общих целей
- Различаем **мнения и возражения**
  - Мнения – что можно сделать лучше или больше или иначе – просто учитываем
  - Возражения – о возможном вреде от реализации планов, с ними работаем
- **Конфликты – конструктивны, они решаемы в рамках общей цели**



Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально



# Новые организации в России и рядом – ДА

- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
  - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
  - Это подтверждает Валерий Разгуляев (ВкусВилл)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** и Business Agility
  - Кроме публичных примеров ([ВкусВилл](#), [Альфа-Банк](#), [Сбербанк](#), [MindBox](#), [Кнопка](#), [Доктор на работе](#), [Райффайзенбанк](#))\* есть много частных экспериментов
  - Многие элементы складываются в традиционном управлении, что видно из книги Марка Розина «Успех без стратегии» (2011), это я разбираю в [конспекте](#)
- Внедрения Agile за пределами IT-отрасли в России – на фронтире мирового движения



\* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

# Вовлекаем сотрудников



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

# К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:  
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией  
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

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](#)

# Вовлечение в Agile и бирюзовых организациях

- Вовлечение – через общую цель и общие ценности
  - Цель и ценности – публичны, каждый может к ним апеллировать и действовать
  - А в регулярном менеджменте стратегию и цели формирует руководство, сотрудники могут действовать только из чувства сопричастности
- В процесс Scrum встроены точки культурной трансформации
  - Обсуждения на основе целей и ценностей на планировании, демо и ретро
  - В процессе много предохранителей против возврата к микроменеджменту
  - Поэтому Scrum часто выбирают именно для изменения культуры компании
- В Kanban ценности прорастают эволюционно, через процесс совершенствования – в который заложена осознанность действий
- Холакратия так же требует осознанности, а ее процедуры препятствуют неявному возвращению к обычному управлению

# Игрофикация – технология вовлечения сотрудников

# Игрофикация – новые технологии для фана

1 Компьютерные игры дают фан и драйв – применим эти технологии

2 Создаем игровой контекст, отражающий действия на работе

УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

4 Рабочие цели преобразуются в игровые через метафору игры

5 Профит: работая, люди выигрывают и это служит мотивацией

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

КУЛЬТУРА

Проблема: люди хотят фан и драйв на работе, а не только деньги

люди

3 Включаются эмоции, игровой контекст заменяет скучные регламенты

# Метафора игры для решения разных задач

Задача	Конструкция игры
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 многофакторные цели и помочь в них определиться	Многообразие награждаемых игровых действий

# Игрофикация логистики в Юлмарте (2014)

- Задача: увеличить пропускную способность на 1.5 месяца новогоднего завоза без дополнительных сотрудников
- Результат: мощность увеличена в 2 раза – до 161% от номинала с 70% в штатном режиме
- Делали: Максим Коробцев, GameTrek
- Метафора: звездные войны
  - Компания – Империя, регионы – флоты, склады и магазины – корабли
  - Враг – план, не справляешься – кораблю наносится урон
  - Разгрузка фуры: некоторые – торпеды, не справился – взрываются
- Был представлен на конференции «Work, Play & Create» в 2015, но сайт конференции – утрачен, осталось [видео у GameTrek](#), [МОЙ ПОСТ](#) и, наверное, другие материалы в сети

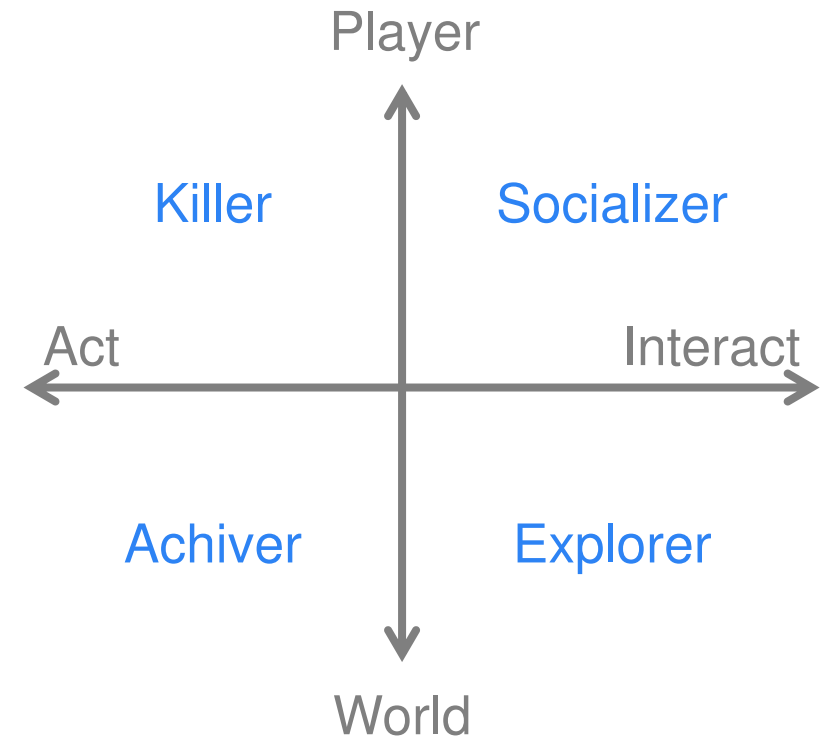


# Как вовлечь всех сотрудников?

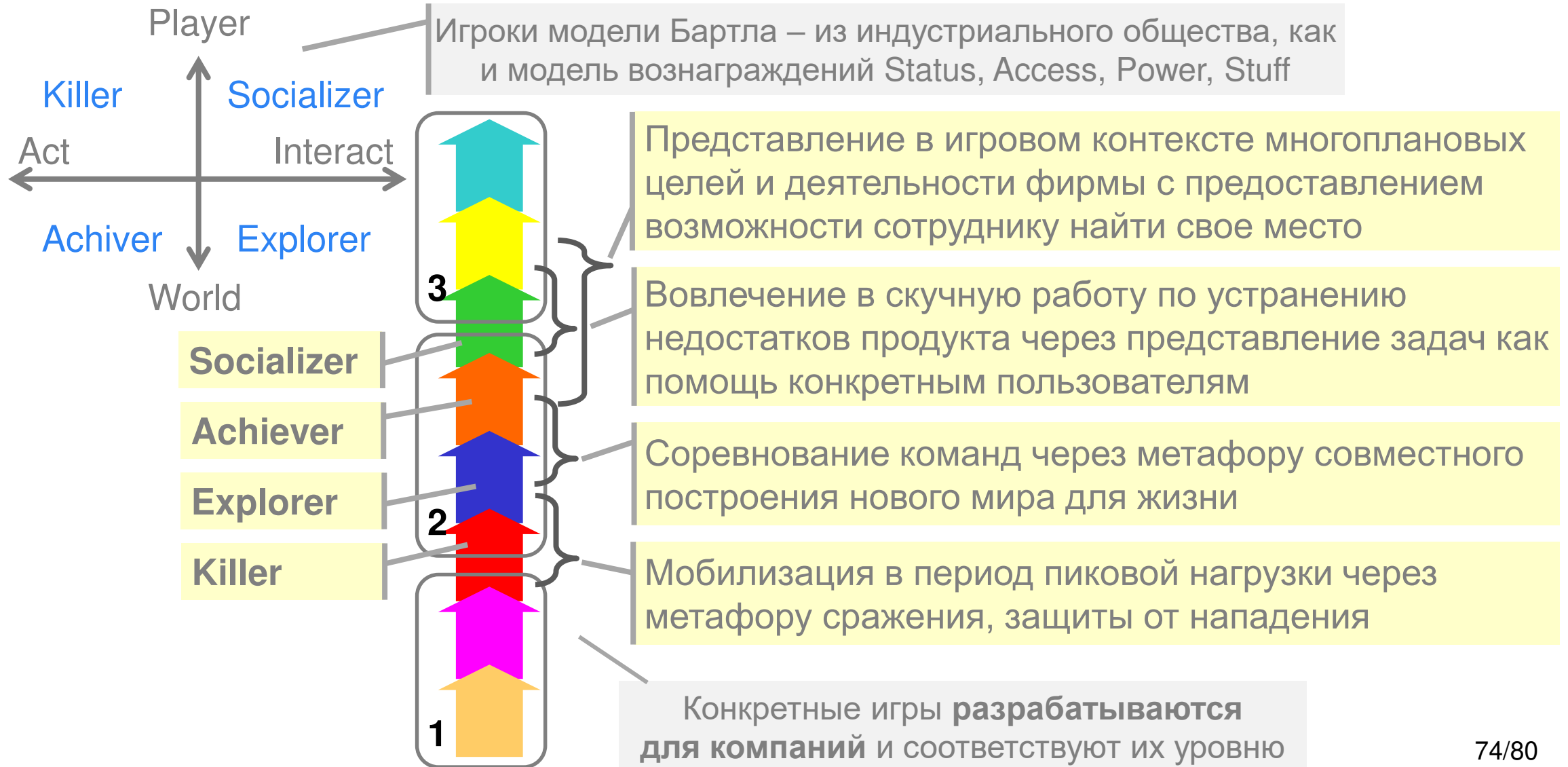
- Применяется **модель Бартла**, как и при разработке игр
- Сотрудник должен войти в игру **сам**, иначе эффект не будет достигнут
- При внедрении нужна опция «не играть»
- Игру создают профессионалы, но **руководство должно** транслировать цели и задачи компании в метафору игры



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



# Игрофикация на модели Спиральной динамики



Вовлечение – выбираем методы

# Мотивация сотрудников – варианты ситуации

- Нет проблем с исполнителями, но не хватает инициативных и креативных сотрудников и руководителей
- Большие проблемы с персоналом, люди не идут в компанию и не хотят ответственно выполнять правила и регламенты – говорят, что работа должна давать фан и драйв (и деньги тоже)
- Нет проблем с набором сотрудников, люди идут в компанию, но есть проблемы с результативностью и ответственностью, и в целом с организацией работы

Список не полон, дополните его...

# Нужна инициатива

Нет проблем с исполнителями, но не хватает инициативных и креативных сотрудников и руководителей

- Условия инициативы – их надо обеспечить
  - Регламенты не душат, для инициативы есть место и понятен путь проявления
  - Есть вдохновляющие цели, ради которых инициативу стоит проявить
- Целевая культура: инициативный оранжевый или творческий желтый
  - Проектируем интерфейсы с сохраняющейся исполнительской частью
- Острова изменений в точках развития – там нужна инициатива
- Люди – лидеры изменений, с правом набора команды

# Нужен фан и драйв

Большие проблемы с персоналом, люди не идут в компанию и не хотят ответственно выполнять правила и регламенты – говорят, что работа должна давать фан и драйв (и деньги тоже)

- Варианты частичных решений
  - Классические схемы мотивации, но с учетом побочных эффектов и опыта
  - Игрофикация, если она не противоречит mindset топов
- В долгую надо принять, что рынок персонала – изменился, понять, куда ушли люди – и перестраивать процессы и культуру компании так, чтобы ее предложение стало привлекательным
  - Простая ситуация: изменения внутри отрасли, можно посмотреть за лидерами
  - Сложная ситуация: вся отрасль испытывает проблемы с персоналом

# Сотрудники есть, результатов нет

Нет проблем с набором сотрудников, люди идут в компанию, но есть проблемы с результативностью и ответственностью, и в целом с организацией работы

- Выбор: ставка на регламенты или на инициативу и самоорганизацию
- Регламенты – регулярный менеджмент
  - Берешь учебники и людей – и делаешь
  - И следишь, чтобы сотрудники не разбежались в процессе совсем
- Инициатива и самоорганизация
  - Agile-практики контроля прогресса работы и потока ценности из Scrum и Kanban
  - Бирюзовые практики разделения ответственности, чтобы не было бесконечных совещаний с поиском консенсуса

# Итоги: новому миру – новые способы кооперации

- 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.