

12 конференция фасилитаторов
«Практики Антихрупкости 2021»



www.facilitators.ru

КАНБАН MATURITY MODEL - СТРУКТУРИРОВАННАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА К АНТИХРУПКОСТИ

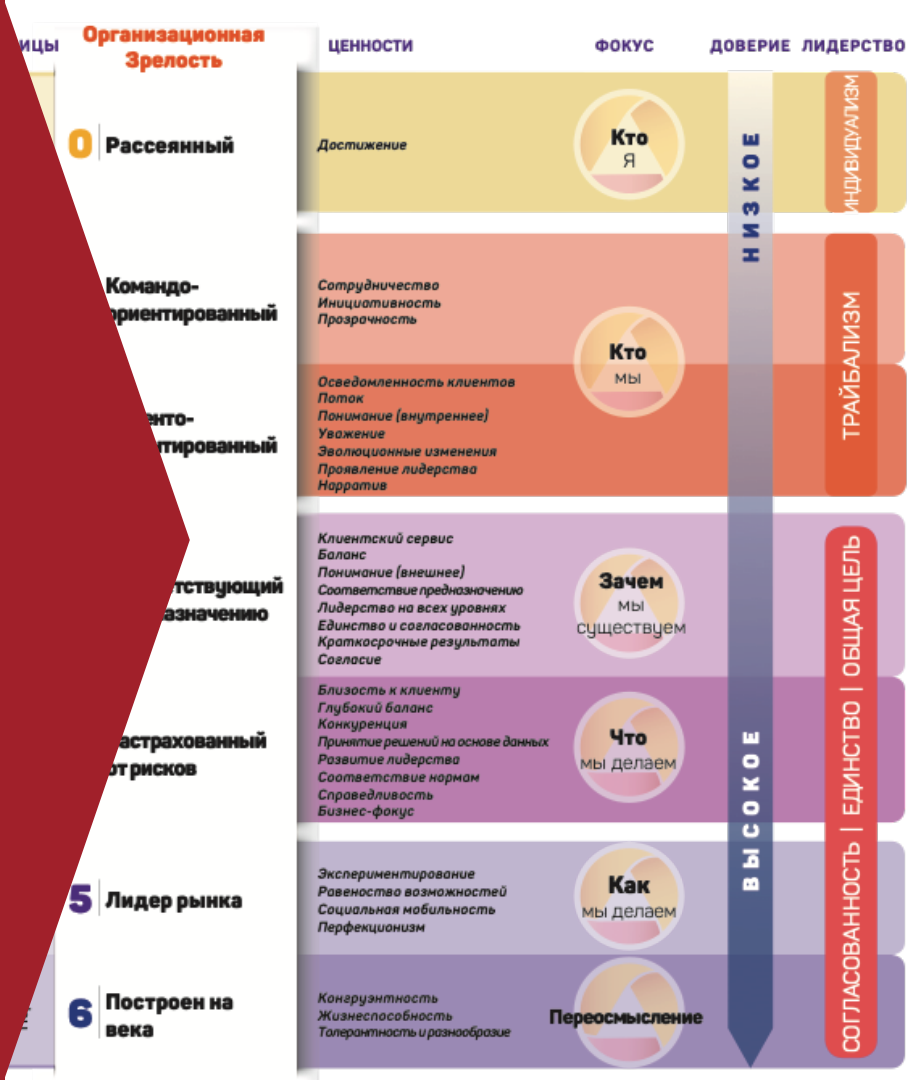


Алексей Пименов

RealResult

КАНБАН MATURITY MODEL

Структурированная дорожная карта к Антихрупкости

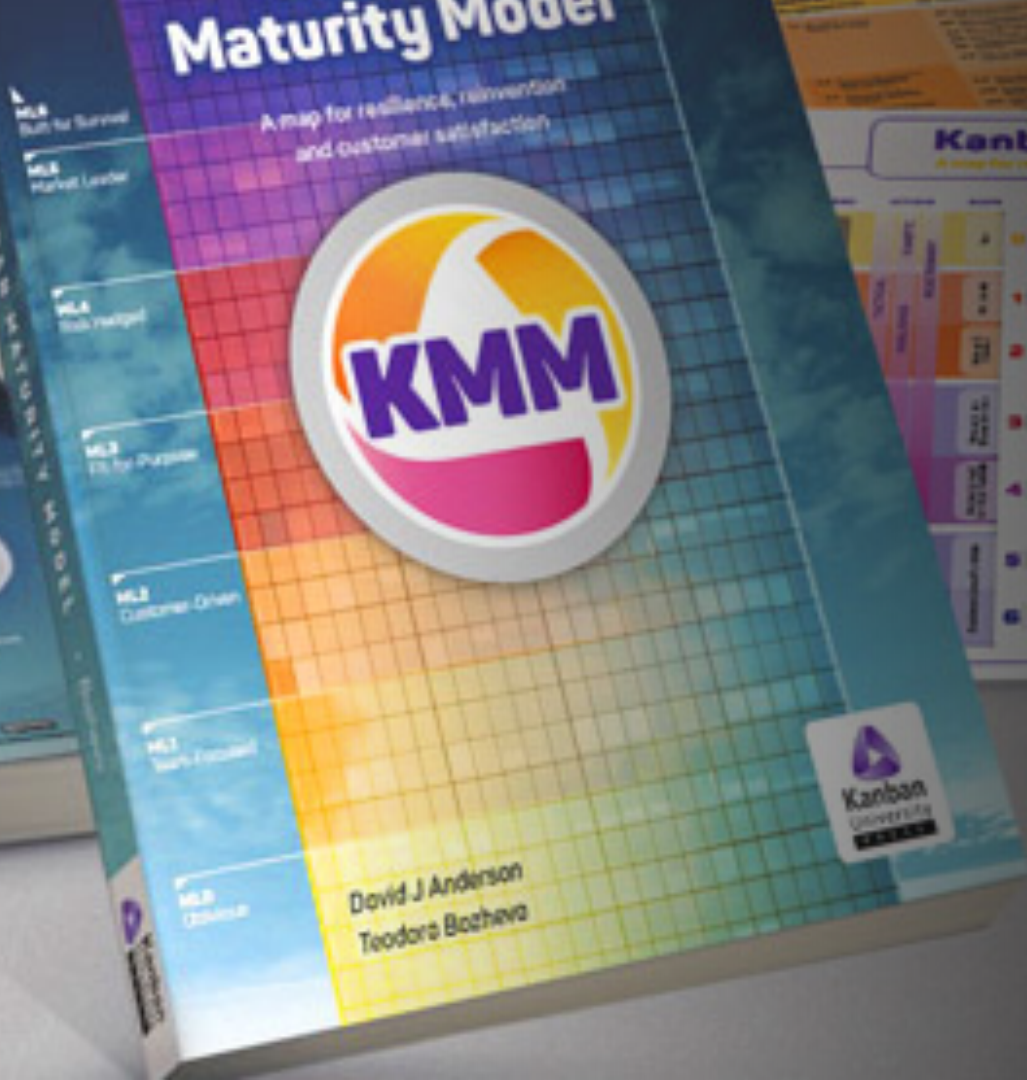




АЛЕКСЕЙ ПИМЕНОВ

Сертифицированный
инструктор альянса
ICAgile и
аккредитованный
тренер и консультант
Kanban University





Девид Джей
Андерсон

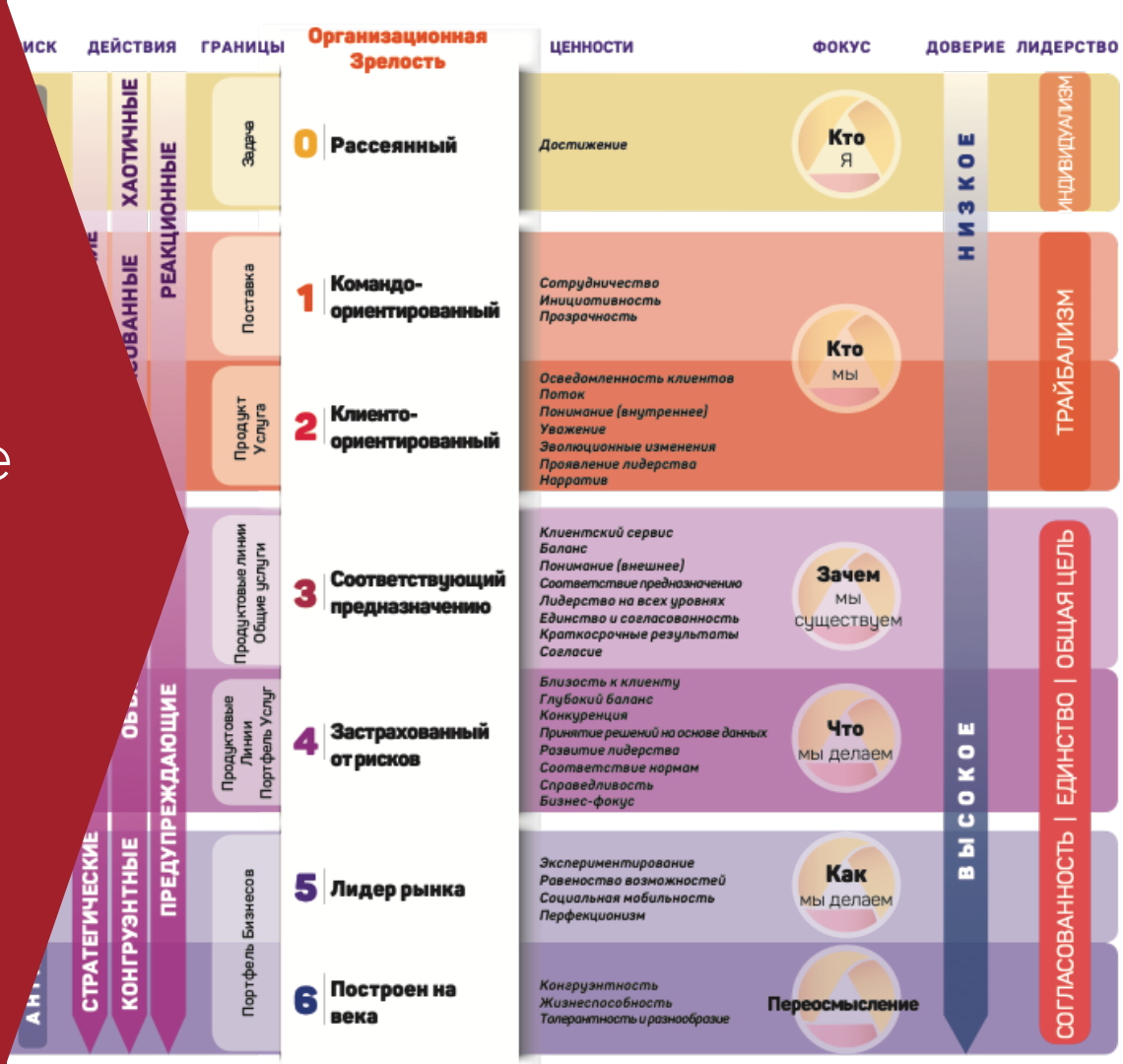


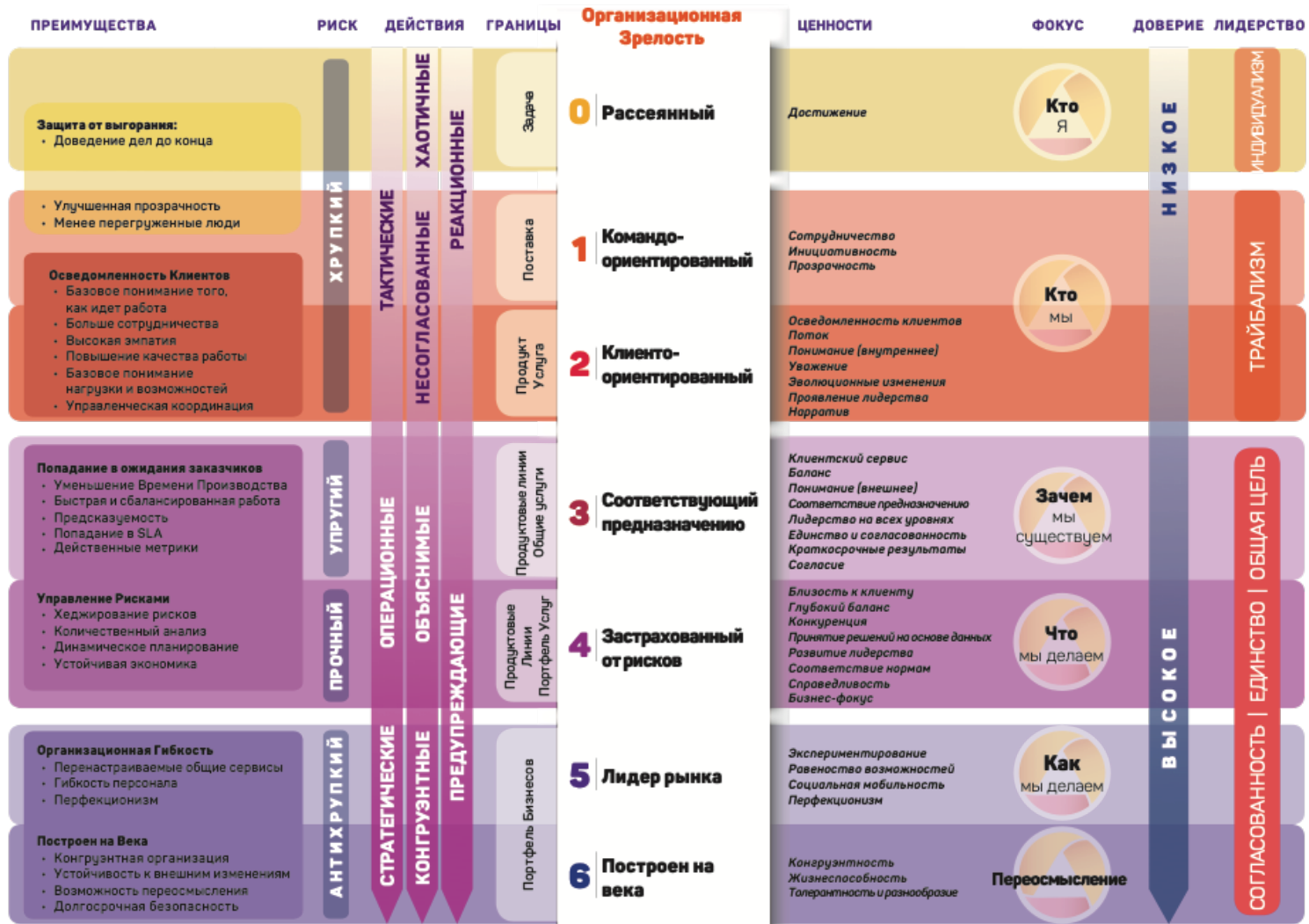
Теодора
Божева

- 2018 год – Впервые опубликована в публичный доступ
- 2019 год – Впервые сделаны обучающие мероприятия (в том числе в РФ)

ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТА МОДЕЛЬ?

Модель позволяет, уважая то, чего вы уже достигли и сохранив это, добиваться больших результатов избегая лишних действий и затрат





MLO: РАССЕЯННЫЙ

“Всегда свой путь”

- У каждого клиента есть «любимая зверушка»

ПРЕИМУЩЕСТВА

РИСК

ДЕЙСТВИЯ

ГРАНИЦЫ

Организационная Зрелость

ЦЕННОСТИ

ФОКУС

ДОВЕРИЕ ЛИДЕРСТВО

Защита от выгорания:

- Доведение дел до конца

- Улучшенная прозрачность
- Менее перегруженные люди

ДУПЛИК

ЧЕКИЕ

ХАОТИЧНЫЕ

РЕАКЦИОННЫЕ

Задче

ставка

0 | Рассеянный

1 | Командо-ориентированный

Достижение

Сотрудничество
Инициативность

Кто Я

НИЗКОЕ

ИНДИВИДУАЛИЗМ

ИМ



ML1: КОМАНДО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

“Все всегда делается по разному”

- индивидуальный героизм
- большое количество разрозненных команд

Защита от выгорания:

- Доведение дел до конца

- Улучшенная прозрачность
- Менее перегруженные люди

Осведомленность Клиентов

- Базовое понимание того, как идет работа
- Больше сотрудничества
- Высокая эмпатия
- Повышение качества работы
- Базовое понимание

ХРУПКИЙ

ТАКТИЧЕСКИЕ

СОГЛАСОВАННЫЕ

РЕАКЦИОННЫЕ

продукт
служба

Поставка

1 Командо-ориентированный

2 Клиенто-ориентированный

Сотрудничество
Инициативность
Прозрачность

Осведомленность клиентов
Поток
Понимание (внутреннее)
Уважение
Эволюционные изменения

Кто
Мы

НИЗКО

ТРАЙБАЛИЗМ

ИНДИВИДУАЛИЗМ

2

ML2: КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

“Все делается одинаковым образом, но результаты бывают разные”

- Управленческий героизм
- Все делается в последний момент за счет лидера, который берет на себя координацию команд



3

ML3: СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЮ

“Всегда счастливый клиент”

- Больше не нужны герои
- Процесс под контролем



4

ML4: ЗАСТРАХОВАННЫЙ ОТ РИСКОВ

“Все счастливы”

- Больше никаких сюрпризов

- Попадание в SLA
- Действенные метрики

Управление Рисками

- Хеджирование рисков
- Количественный анализ
- Динамическое планирование
- Устойчивая экономика

Организационная Гибкость

- Перенастраиваемые общие сервисы

УПР

ПРОЧНЫЙ

КИЙ

ОПЕРАЦИОНН

СКИЕ

ОБЪЯСНИМЬ

ННЫЕ

РЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ

Продукт
Общи

Продуктовые
Линии
Портфель Услуг

ов

4 **Застрахованный от рисков**

предназначению

Единство и согласованность
Краткосрочные результаты
Согласие

Близость к клиенту
Глубокий баланс
Конкуренция
Принятие решений на основе данных
Развитие лидерства
Соответствие нормам
Справедливость
Бизнес-фокус

Экспериментирование
Равенства возможностей

существуем

Что
мы делаем

Как

ВЫСОКОЕ

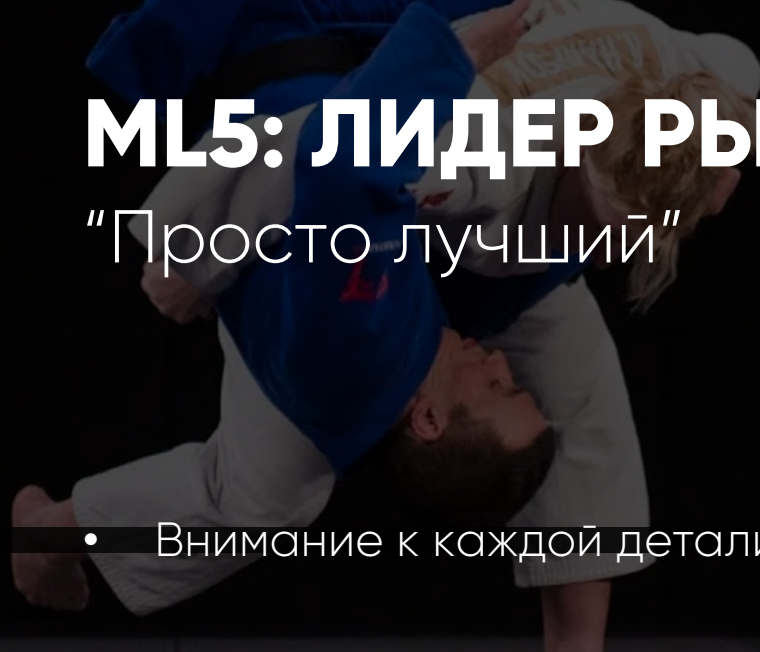
ОСТЬ | ЕДИНСТВО | ОБЩА

5

ML5: ЛИДЕР РЫНКА

“Просто лучший”

- Внимание к каждой детали



- Качественный анализ
- Динамическое планирование
- Устойчивая экономика

ПРОЧНО

Организационная Гибкость

- Перенастраиваемые общие сервисы
- Гибкость персонала
- Перфекционизм

АНТИХРУПКИЙ

Построен на Века

- Конгруэнтная организация
- Устойчивость к внешним изменениям
- Возможность переосмысления

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

КОНГРУЭНТНЫЕ

ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ

Продукты
Линии
Портфель

Портфель
Бизнесов

4 | **Застрахованным от рисков**

5 | **Лидер рынка**

6 | **Построен на века**

Принятие решений на основе данных
Развитие лидерства
Соответствие нормам
Справедливость
Бизнес-фокус

ЧТО
мы делаем

Экспериментирование
Равенство возможностей
Социальная мобильность
Перфекционизм

Как
мы делаем

Конгруэнтность
Жизнеспособность
Толерантность и разнообразие

Переосмысление

ВЫСОКОЕ

СОГЛАСОВАННОСТЬ | ЕДИНСТВО



ML6: ПОСТРОЕН НАВЕКА

“Переизобретение”

- Непрерывные вызовы
- Новая идентичность
- Новое предназначение

Организационная Гибкость

- Перенастраиваемые общие сервисы
- Гибкость персонала
- Перфекционизм

АНТИХРУПКИЙ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

КОНГРУЭНТНЫЕ

ПРЕДУПРЕЖ

Портфель Бизнесов

Построен на Века

- Конгруэнтная организация
- Устойчивость к внешним изменениям
- Возможность переосмысления
- Долгосрочная безопасность

5 Лидер рынка

6 Построен на века

Справедливость
Бизнес-фокус

Экспериментирование
Равенство возможностей
Социальная мобильность
Перфекционизм

Как
мы делаем

Конгруэнтность
Жизнеспособность
Толерантность и разнообразие

Переосмысление

ВЫСО

СОГЛАСОВАННОСТЬ | ЕД

РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

МЫ СУЩЕСТВУЕМ В СЛОЖНОЙ И
НЕПРЕДСКАЗУЕМОЙ СРЕДЕ. ЕЕ
ЭЛЕМЕНТЫ ВЗАИМОСВЯЗАНЫ, ИХ
ДИНАМИКА НЕЛИНЕЙНА

НИКОЛАС НАССИМ ТАЛЕБ





ХРУПКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

FRAGILE ORGANIZATIONS



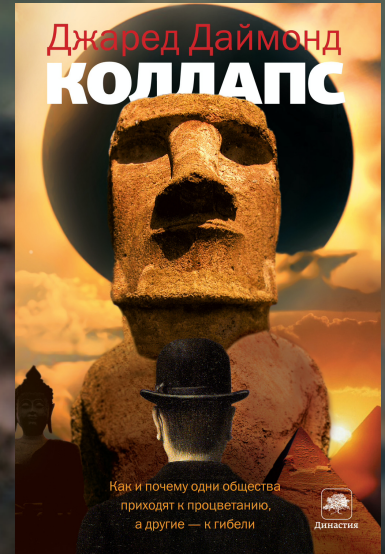
ХРУПКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Не выдерживают рыночных изменений
- Часто бывают разрушены своей идентичностью

ПРИМЕРЫ:

- Естественные монополии
- Монокультурные организации
- Сильно сплоченные социальные группы
- Компании с доминирующей рыночной позицией, почивающие на лаврах
- Монопродуктовые компании
- Компании с одним классом обслуживания

ГРЕНЛАНДСКИЕ ВИКИНГИ



УПРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

RESILIENT
ORGANIZATIONS





УПРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

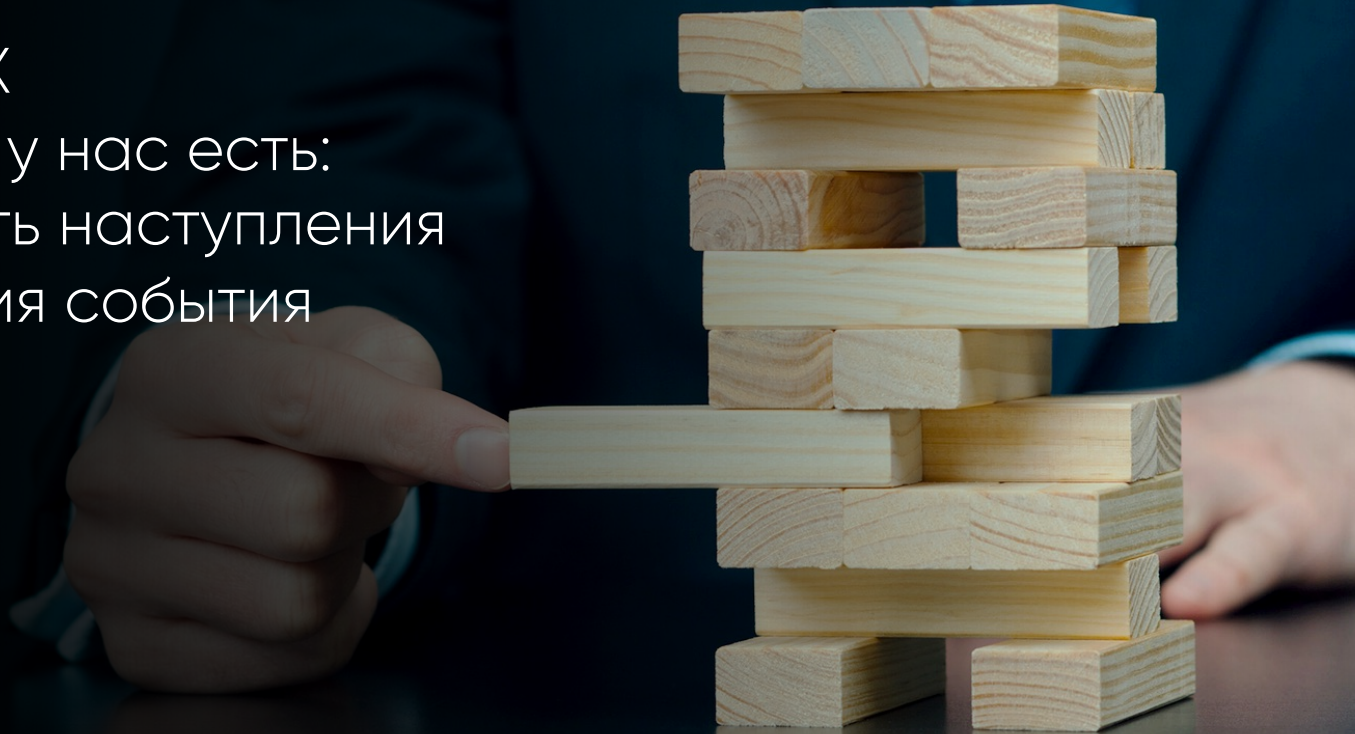
- Избегают катастрофы путем адаптации к последствиям риска (компании повышают свою адаптивность)
- Экспериментируют, но ограничивают риски
- Количество экспериментов ограничено
- Используется рискованная стратегия продуктового портфеля

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РИСКИ

Есть событие X

Для события X у нас есть:

- Вероятность наступления
- Последствия события



РАССМОТРИМ ПРОБЛЕМУ НЕТРЕЗВОГО ВОЖДЕНИЯ?

КАКАЯ СТРАТЕГИЯ ЛУЧШЕ?

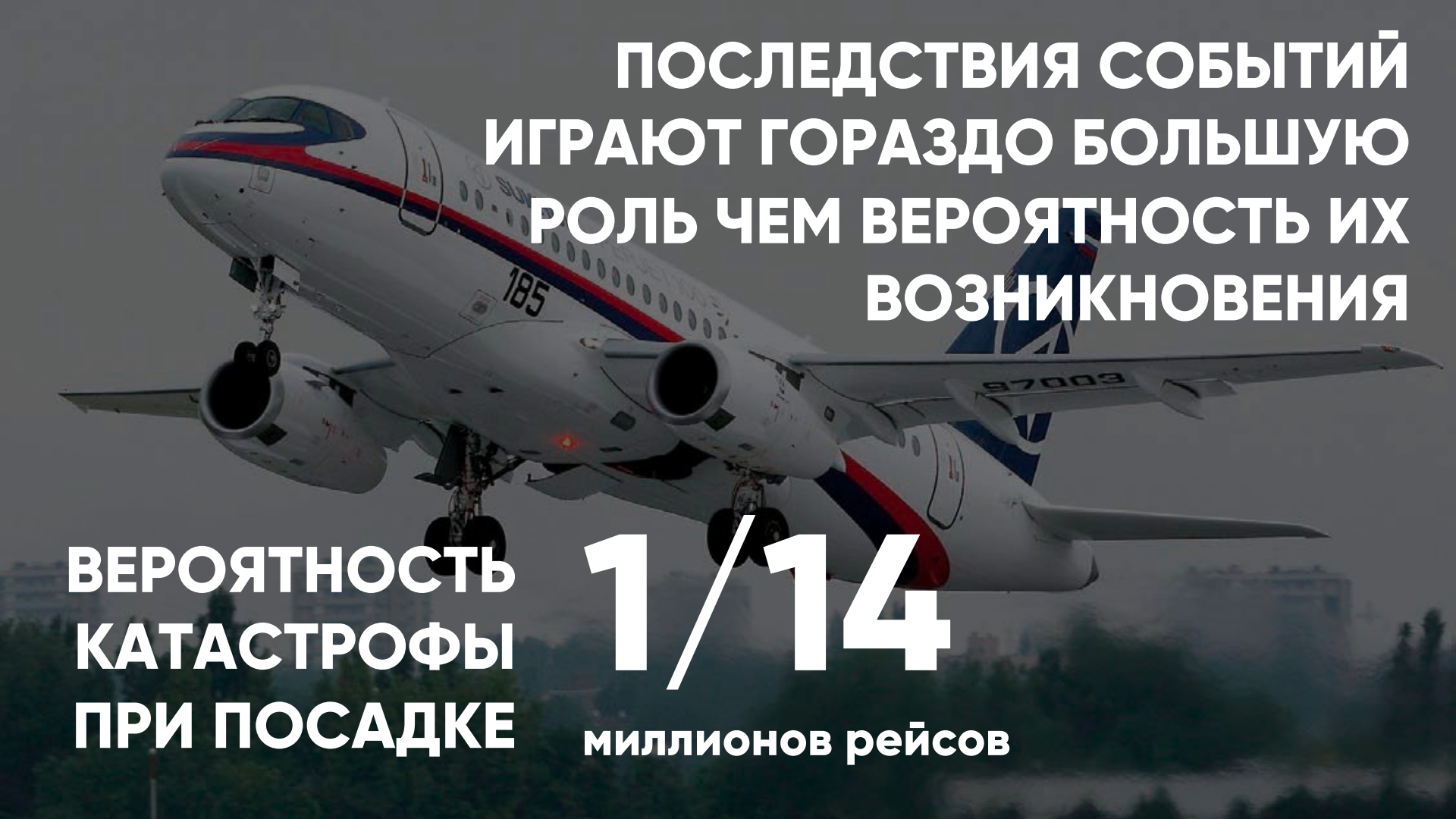
- Снизить вероятность гибели в ДТП? – $f(x)$
- Усиливать контроль за пьяным вождением? – x

Людей, которые считают, что $f(x)$ важнее x , обычно называют «консервативными»

К рисковому людям относят тех, кто игнорирует $f(x)$ и играет с вероятностью x

Такое поведение часто воспринимается как героическое и им часто восхищаются в обществе (если оно не антисоциально, как вождение в нетрезвом виде)





ПОСЛЕДСТВИЯ СОБЫТИЙ
ИГРАЮТ ГОРАЗДО БОЛЬШУЮ
РОЛЬ ЧЕМ ВЕРОЯТНОСТЬ ИХ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ

ВЕРОЯТНОСТЬ
КАТАСТРОФЫ
ПРИ ПОСАДКЕ

1/14

миллионов рейсов

BOEING 737 (FZ-981)

2016, Ростов-На-Дону

ПОГИБЛО 62 ЧЕЛОВЕКА

55 пассажиров и 7 членов экипажа

никто не выжил

BOEING 777 (28EER)

2013, Сан-Франциско

ПОГИБЛО 3 ЧЕЛОВЕКА

187 раненых

ПРОЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ROBUST
ORGANIZATIONS





ПРОЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Организации умеют работать и работают с вероятностью возникновения рисков и умеют снижать последствия рисков
- Риски хеджируются
- Управляются на основе показателей
- Ликвидны
- Опциональны (хорошо умеют работать с опциональностью того, что можно сделать)



АНТИХРУПКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

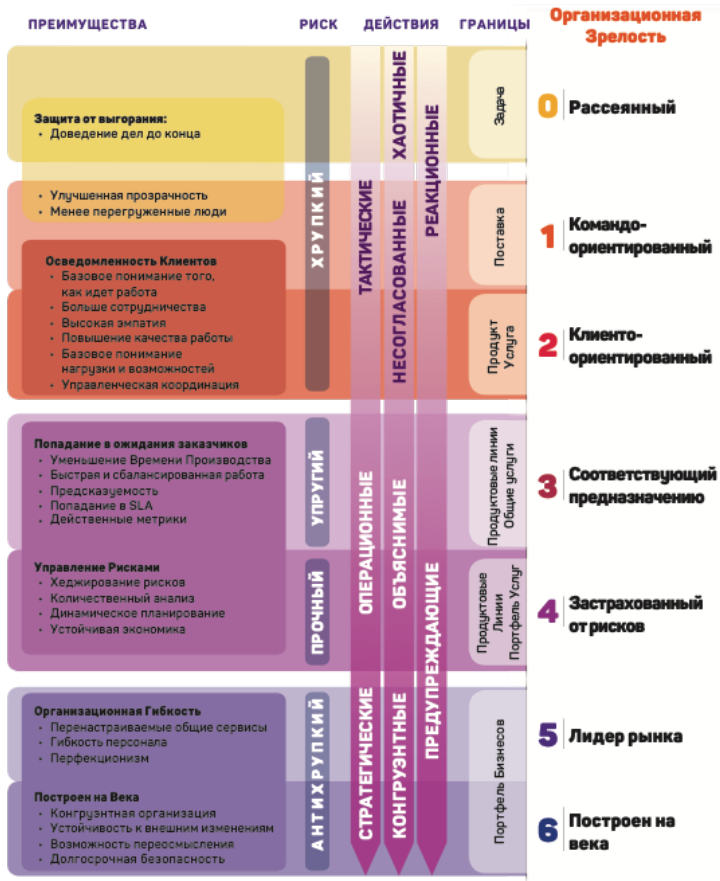
ANTIFRAGILE
ORGANIZATIONS



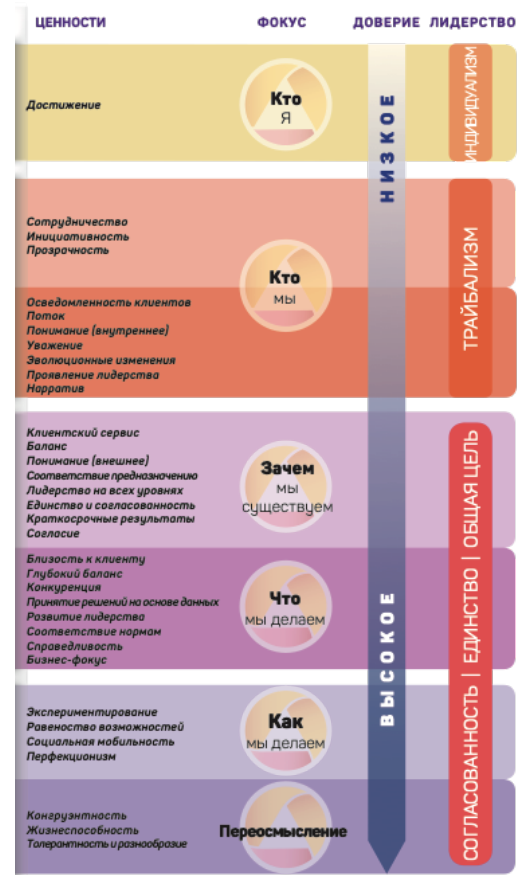
АНТИХРУПКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- При возникновении или прогнозировании рыночных рисков меняют свою идентичность
- Смена идентичности встроена в ДНК-компания
- Компания умеет переизобретать себя
- Компания может избавиться от основного бизнеса и заняться новым

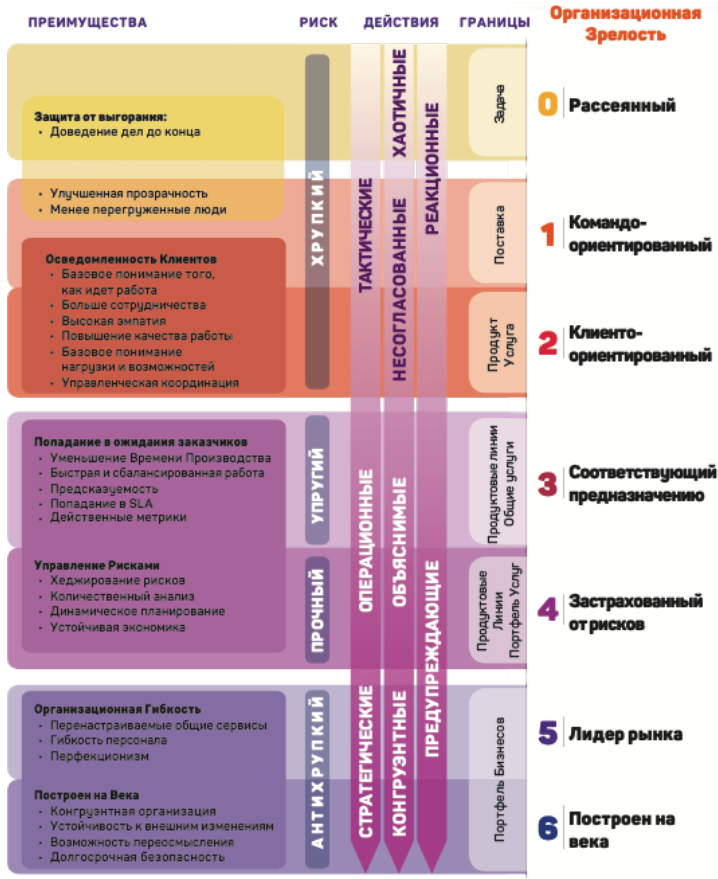
ГДЕ В ЭТОЙ КАРТИНЕ ХРУПКИЕ, УПРУГИЕ, ПРОЧНЫЕ И АНТИХРУПКИЕ КОМПАНИИ?



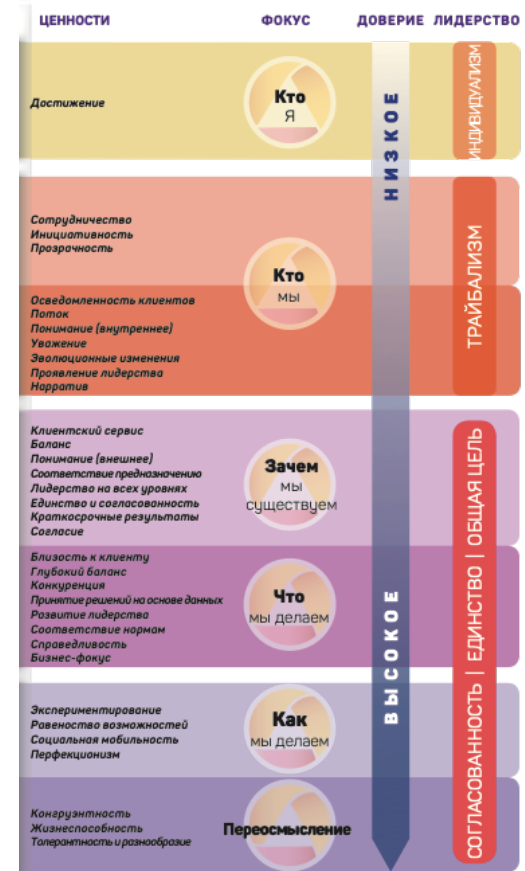
- Любая задача решается по своему
 - Результат зависит только от исполнителя
 - У каждого клиента «свой любимый исполнитель», который умеет «так как надо»
- В лексиконе компании очень часто встречается слово «команда»
 - Все всегда делается по разному
 - Индивидуальный героизм
 - Большое количество нескоординированных в общих действиях команд
- Управленческий героизм (клиент получает результат благодаря героизму какого-то из управленцев)
 - Результат получается в самый последний момент за счет координации работ большого количества команд
 - Результат всегда достигается по разному
- Клиент счастлив, ему сделали то, что надо
 - Героизма больше нет
 - Процесс под контролем
 - Мы «попадаем в клиента» в моменте, но не гарантировано, что на долгосрочной перспективе
- Клиент счастлив, ему сделали то, что надо
 - Героизма больше нет
 - Процесс под контролем
 - Мы «попадаем в клиента» в моменте, но не гарантировано, что на долгосрочной перспективе
- При всем богатстве выбора – другой альтернативы нет (и это не из-за монопольной позиции)
 - Внимание к мелким деталям
- Переизобретение себя
 - Новая идентичность, новое предназначение



ГДЕ В ЭТОЙ КАРТИНЕ «AGILE»?



- Любая задача решается по своему
 - Результат зависит только от исполнителя
 - У каждого клиента «свой любимый исполнитель», который умеет «так как надо»
-
- В лексиконе компании очень часто встречается слово «команда»
 - Все всегда делается по разному
 - Индивидуальный героизм
 - Большое количество нескоординированных в общих действиях команд
-
- Управленческий героизм (клиент получает результат благодаря героизму какого-то из управленцев)
 - Результат получается в самый последний момент за счет координации работ большого количества команд
 - Результат всегда достигается по разному
-
- Клиент счастлив, ему сделали то, что надо
 - Героизма больше нет
 - Процесс под контролем
 - Мы «попадаем в клиента» в моменте, но не гарантировано, что на долгосрочной перспективе
-
- Клиент счастлив, ему сделали то, что надо
 - Героизма больше нет
 - Процесс под контролем
 - Мы «попадаем в клиента» в моменте, но не гарантировано, что на долгосрочной перспективе
-
- При всем богатстве выбора – другой альтернативы нет (и это не из-за монопольной позиции)
 - Внимание к мелким деталям
-
- Переизобретение себя
 - Новая идентичность, новое предназначение

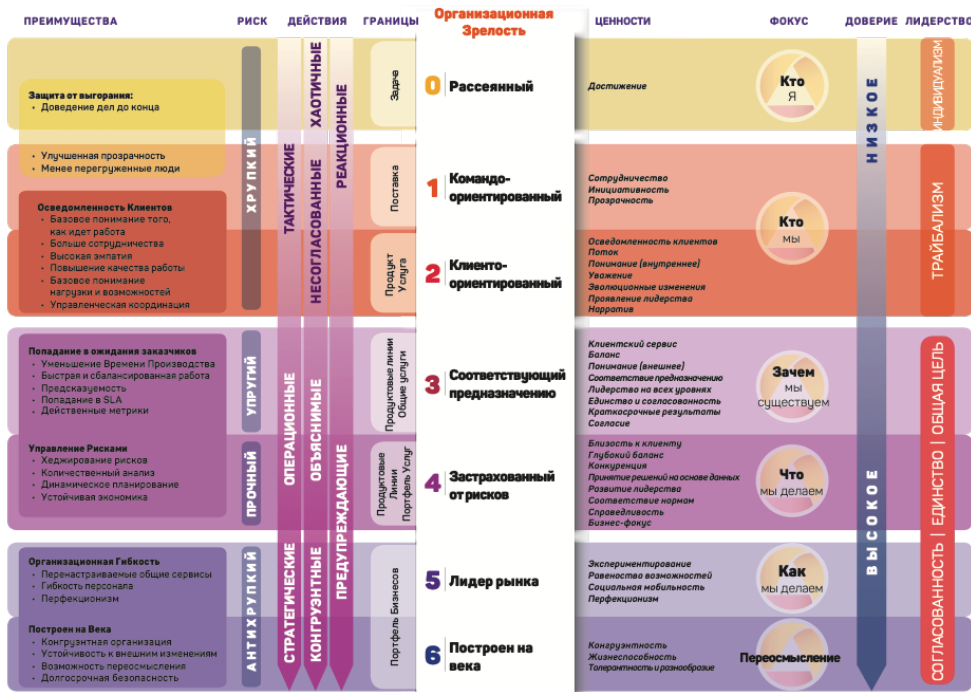


А КАКОЙ У ВАС УРОВЕНЬ?

РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ ВАШИХ
«БОЕВЫХ ЕДИНИЦ» ОН
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАКОЙ?

ЭТИ ЦЕННОСТИ У
ВАС
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ВЫРАЩЕНЫ?

У ВАС
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ЕСТЬ ЭТО
ПРЕИМУЩЕСТВО?



ВОКРУГ ЧЕГО
СТРОИТСЯ РАБОТА?

- ЧЕЛОВЕК?
- КОМАНДА?
- ПРОДУКТ/УСЛУГА?
- ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ?

А КАКОЙ УРОВЕНЬ ВАМ НУЖЕН?

ВАМ ЭТО ПРЕИМУЩЕСТВО
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕОБХОДИМО?
И ВЫ ГОТОВЫ НА НЕГО ТРАТИТЬ
ДЕНЬГИ И ВРЕМЯ?

