

Стивен Деннинг

ЭПОХА

AGILE

Как умные компании меняются
и достигают результатов

МИФ Бизнес

Стивен Деннинг

**Эпоха Agile. Как умные компании
меняются и достигают результатов**

«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 658.5
ББК 65.291.5

Деннинг С.

Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / С. Деннинг — «Манн, Иванов и Фербер», 2018 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-146078-7

Традиционные иерархические компании с трудом выдерживают темп сегодняшних рынков. Умные компании все чаще обращаются к гибкому менеджменту. Сети из небольших кросс-функциональных команд выполняют задачи в рамках более коротких циклов, постоянно прислушиваясь к обратной связи от заказчиков и клиентов. Даже глобальные корпорации могут действовать гибко. Эта книга объясняет, как работает Agile-подход в бизнесе, как его используют разные команды на практике и как распространить его на всю компанию, чтобы сделать ее более гибкой и инновационной. Из нее вы узнаете: • об основных принципах Agile-менеджмента; • о трех законах новой управленческой парадигмы; • о том, как крупные компании проводят Agile-трансформацию в большом масштабе; • о ловушках Agile-методологии; • о значении лидерства в эпоху Agile. Эта книга дает ответы на три простых вопроса: Как компаниям добиться успеха в волатильном, сложном и нестабильном мире, в котором клиент управляет рынком? Почему организациям необходимо учиться новому способу управления? Что могут сделать руководители любых уровней, чтобы наполнить энергией и смыслом профессиональную и общественную жизнь? Для кого книга Для консультантов, руководителей и собственников бизнеса. Для всех, кто хочет разобраться с тем, что такое Agile, Scrum, DevOps, Канбан и как это применяется в бизнесе. Для всех, кто ставит большие цели в развитии компании и ищет пути для их достижения. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5

ББК 65.291.5

ISBN 978-5-00-146078-7

© Деннинг С., 2018

© Манн, Иванов и Фербер, 2018

Содержание

Предисловие	7
Введение	8
Часть 1. Agile-менеджмент	15
Глава 1. Меньше работы – больше ценности	15
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Стивен Деннинг

Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов

Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association, International

Научный редактор Анастасия Макарова

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Authorized translation from the English language edition, entitled Coaching Agile teams: a companion for scrummasters, Agile coaches, and project managers in transition, 1st edition, by Adkins, Lyssa; published by Pearson Education Inc., publishing as Addison-Wesley Professional.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

© Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done

© 2018 Stephen Denning. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Стефани, моей вдохновительнице

Предисловие

Практически все крупные организации в мире строятся на принципе бюрократии. Стремясь контролировать все и вся, она ставит конформизм превыше любых других свойств. Бюрократия формирует касты – «мыслителей» (менеджеров) и «деятелей» (сотрудников); при этом идеи «деятелей» в ее системе игнорируются.

Современная креативная экономика нуждается в переосмыслении освященных традицией принципов и процессов управления. Перед ней стоит задача – создать организации, одновременно инновационные и эффективные, инициативные и прагматичные.

Реализация этой задачи требует внедрения не только новых практик, процессов или структуры, но и нового набора принципов управления. Из последних особенно важны четыре: прозрачность, компетенция, локализация и полезность.

Производитель стали Nucor лидирует в своей отрасли по регулярности прибыли. Компания практикует абсолютную прозрачность, и прибыльность каждого отгружаемого заказа известна всем сотрудникам. Именно рядовые работники, а не менеджеры отвечают в Nucor за максимизацию маржи.

Рост возможностей также зависит от компетенции. Возьмем, к примеру, Morning Star, самого крупного в мире производителя томатов. В этой компании нет менеджеров. Все ключевые инвестиционные решения принимаются теми, кого принято именовать синими воротничками. Многие из них разбираются в сложном финансовом моделировании (в частности, могут подсчитать чистую текущую стоимость и внутреннюю норму доходности новых инвестиционных проектов), обладают необходимой информацией и понимают суть проблем, что позволяет им находить оптимальные решения.

Если вы хотите, чтобы ваши работники думали и вели себя как собственники, организацию необходимо разделить на небольшие локальные «боевые единицы», каждая из которых отвечает за собственные прибыль и убытки (P&L). Все сотрудники должны видеть прямую связь между выполняемой работой и прибыльностью своего микробизнеса. В крупных, «монокристаллических» организациях такой подход отсутствует, и люди крайне осторожны в принятии решений. Они вовремя приходят на работу, но предпочитают не проявлять инициативы.

Чтобы подвигнуть сотрудников выкладываться по полной, им необходимо предоставлять возможность развития, то есть личного и финансового роста. Между тем фиксированный оклад и четко прописанные служебные обязанности, принятые во многих организациях, лишают работников стимула выходить за рамки поставленных целей. В таких компаниях отсутствует дух внутренней предпринимательской деятельности.

Эта картина полностью соответствует тому, что автор видел в ряде компаний – сторонников Agile-управления, о котором пойдет речь в этой книге. Революция в менеджменте успешно продолжается. Настало время каждому спросить себя: хочу ли я, чтобы моя компания оказалась в авангарде этого процесса или была обречена догонять других?

*Гэри Хэмел,
профессор Лондонской школы бизнеса,
директор Management Lab*

Введение

В современном обществе происходит непрерывная революция, которая затрагивает каждого из нас. Ее инициаторы – не оппозиционные политические партии, не террористы и не разведка тайного госдепартамента. Эта революция осуществляется у всех на виду, и за ней стоят крупные и уважаемые корпорации.

Речь идет о революции в способе управления организациями.

Суть ее проста. Сегодня организации связывают всех и все, в любом месте и в любое время. Они приобретают способность создавать мгновенную, налаженную, персонализированную ценность в большом масштабе. Они формируют мир, в котором люди, идеи и деньги взаимодействуют быстро, легко и без больших затрат. Одним эта революция поднимает настроение и внушает оптимизм. Другие видят в ней угрозу¹.

Яркие примеры нового способа управления организациями очевидны. Такие компании, как Apple и Samsung, предлагают устройства, которые можно настроить с учетом индивидуальных потребностей и прихотей сотен миллионов пользователей. Tesla, Saab и Ericsson совершенствуют автомобили, самолеты и сети. Они не только дополняют продукты новыми компонентами, но и поставляют для них новое программное обеспечение через интернет. Spotify анализирует миллиарды музыкальных плейлистов и выбирает наиболее подходящие конкретным пользователям, основываясь на их индивидуальных предпочтениях. Warby Parker продает качественные очки по ценам, не сравнимым с теми, что предлагают традиционные ретейлеры. Такие онлайн-сервисы, как Skype, Zoom и WhatsApp, лишают десятков миллиардов долларов телекоммуникационные компании «старой гвардии», предоставляя всем желающим возможность дешевых или бесплатных звонков. Amazon показала, чего можно добиться, если стремиться создавать ценность для клиентов, а не гнаться за краткосрочной прибылью: «Это не просто самый крупный в мире ретейлер – он крупнее всех ретейлеров в мире, вместе взятых»². Google очень быстро стала крупной и состоятельной компанией, начав предоставлять бесплатные возможности поиска³. Количество пользователей Facebook превысило население Китая. Airbnb, Uber и Lyft показывают, как сделать ценными активы, бывшие когда-то мертвым грузом... Этот список можно продолжать до бесконечности.

В то же время подъем одних субъектов рынка оборачивается гибелью других. Примеров также предостаточно. «Лидирующие компании, – отмечал аналитик Алан Мюррей в *The Wall Street Journal*, – упускали важный момент принципиально новой трансформации в одной отрасли за другой: компьютерная техника (от ЭВМ к ПК), телефония (от стационар-

¹ Я признателен за формулировку Алану Мюррею, который писал: «Мы глубоко убеждены в том, что наш мир переживает новую промышленную революцию, обусловленную технологией. Она объединяет все и всех, повсеместно и постоянно, в безграничную интеллектуальную сеть интерактивных данных. Это, в свою очередь, создает экономическую динамику, в значительной степени характеризующуюся незначительными либо полностью отсутствующими маргинальными издержками и возвратом к экономике масштаба и платформ». A. Murray. Six Fundamental Truths About the 21st Century Corporation // *Fortune*. October 22, 2015, <http://fortune.com/2015/10/22/six-truths-21st-century-corporation>. В моей книге были использованы элементы данной формулировки, но я не концентрировался на конкурентном преимуществе, создаваемом технологией либо данными. Скорее я уделял внимание различным способам управления, которые использовались при применении технологии и данных, и результату для заказчиков и конечных пользователей – созданию мгновенной, ориентированной на них ценности. В настоящее время технология и информация являются предметами потребления. См. также G. Colvin. Why Every Aspect of Your Business Is About to Change // *Fortune*. October 22, 2015, <http://fortune.com/2015/10/22/the-21st-century-corporation-new-business-models>.

² Экономисты-аналитики длительное время критиковали Amazon за отсутствие целевых показателей по прибыльности и, что еще хуже, за отсутствие внимания к этому показателю. На сегодняшний день прибыль компании превышает прибыль всех вместе взятых компаний-ретейлеров, работающих на рынке. Jeff Desjardins. The Extraordinary Size of Amazon in One Chart // *Business Insider*. January 3, 2017, <http://www.businessinsider.com/the-extraordinary-size-of-amazon-in-one-chart-2017-1>.

³ Google была основана в 1996 году Ларри Пейджем и Сергеем Брином. Материнской компанией Google является Alphabet Inc., американский мультинациональный конгломерат, созданный 2 октября 2015 года обоими создателями Google.

ной к мобильной связи), фотография (от пленки к цифровым технологиям), фондовые рынки (от физических к онлайн-биржам). И дело отнюдь не в “плохом” менеджменте. Проблема в том, что они следовали диктату “хорошего менеджмента”⁴. Фактически «хороший менеджмент», который практиковали эти компании, в какой-то момент стал анахронизмом. Он просто перестал работать.

Спойлер: победа или поражение не связаны с доступом к цифровым технологиям или большим данным. Многие использующие их организации с традиционными методами управления достигают, однако, весьма скромных результатов. (В некоторых случаях, как было с Kodak, компании изобретают новые технологии, но им не удается продвинуть их на рынке.) Все дело в ином подходе к управлению организацией, при котором технологии и данные используются быстрее⁵.

Попытки продвинуть последние с помощью традиционных управленческих практик похожи на езду в коляске, запряженной лошадью, по оживленной автотрассе. Чтобы добиться успеха в новом мире, компании должны внедрить абсолютно иной тип управления.

Некоторые из них с готовностью принимают новую управленческую парадигму. Они рады избавиться от традиционных практик манипулирования как персоналом, так и клиентами и следуют естественному желанию вести конструктивный диалог, создают вдохновляющие условия для работы.

Другие присоединяются к процессу постепенно. Сначала они сталкиваются с очевидными аномалиями традиционного менеджмента, с тем, что попытки наладить работу не достигают результата. Они видят выдающиеся успехи компаний, применяющих новые методы, и задаются вопросом: «Почему бы нам не последовать их примеру?». Затем, как правило, следует долгий период размышлений и экспериментов, прежде чем совершится переход на новое мышление.

Третьи активно сопротивляются переменам. Старожилам рынка, которые долгие годы успешно работали традиционным образом, имеют устоявшиеся бизнес-процессы и ценности, новая управленческая парадигма кажется сложной, даже непонятной. «Мы привыкли делать это так!» – думают они.

Четвертые стремятся избежать дилеммы финансового инжиниринга. Они предпочитают извлекать выгоду с помощью краткосрочного сокращения расходов, офшоров, выкупа акций, налоговых хитростей и других приемов. Эти маневры могут обогатить инвесторов на фондовом рынке, однако систематически разрушают реальную акционерную стоимость и не приводят к подлинному экономическому благополучию.

Книга, которую вы держите в руках, демонстрирует, как организации учатся действовать по-новому. Этот новый метод работы полезен и ее непосредственным исполнителям, и заказчикам, самим компаниям и обществу. На его основе формируется широкое глобальное движение, трансформирующее корпоративный мир⁶.

Возникшее много лет назад, оно окрепло лишь недавно и в весьма неожиданной сфере – разработке программного обеспечения. Теперь оно стремительно завоевывает популярность во всевозможных организациях – крупных и мелких, простых и сложных, занимающихся разработкой ПО и аппаратного обеспечения, технологиями, здравоохранением, фармакологией, телекоммуникациями, производством воздушных судов и т. д.

⁴ А. Murray. The End of Management // Wall Street Journal. August 21, 2010, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704476104575439723695579664>.

⁵ Один ключевой фактор: инновации, исходящие изнутри организации, и новые технологии зачастую приводят к изменениям, в которых заказчик не нуждается и за которые не готов платить.

⁶ Один из признаков масштаба изменения: Scrum Alliance Inc. насчитывает более полумиллиона членов и продолжает стремительно расширяться. Достижение Agile-менеджмента не является неизбежной целью. Вполне возможно, как описано в следующих главах, компания решит ввести лишь некоторые его компоненты или вовсе их не вводить.

Новая парадигма позволяет организациям стабильно развиваться в мире непредсказуемых перемен. Она помогает подразделению или целому предприятию быстро адаптироваться к рынку и совершенствовать продукты и услуги. Компании, присоединившиеся к движению, стремятся соответствовать технологическому прогрессу и удовлетворять потребности клиентов. Они повышают эффективность, улучшают качество или даже создают абсолютно новые продукты и услуги. Парадигма позволяет им процветать во все более нестабильную, неопределенную, сложную и неоднозначную эпоху – в так называемом мире VUCA⁷.

Как началась эта революция? Одни ведут отсчет от появления в 2001 году основного документа движения – «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения», теперь именуемого Agile-манифестом. Другие связывают изменения с более ранними историческими предпосылками и практиками управления. Они используют такие термины, как бережливое руководство, качество, дизайн-мышление или собственные обозначения⁸.

Agile-манифест провозгласил, что «открытие лучших способов разработки программного обеспечения» требует отмены некоторых фундаментальных положений менеджмента XX века. Сторонники Agile ценят «личности и взаимодействия, а не процессы и инструменты, рабочее программное обеспечение, а не обширную документацию, сотрудничество с клиентом, а не заключение контракта, адаптацию к переменам, а не следование плану»⁹.

Предлагая перечисленные ценности, Agile-манифест косвенно поднимал и более глубокие вопросы. Могут ли компании создать адекватные рабочие места для талантливых сотрудников и предоставить им возможность полностью сосредоточиться на создании ценности для клиентов и других заинтересованных сторон? Как должны выглядеть эти рабочие места? Как связать их с существующими целями, принципами и ценностями? Насколько надежной будет новая система и сможет ли она в дальнейшем масштабироваться?

В 2001 году никто не знал ответов на эти вопросы. Как это часто случается, нововведения внедрялись неравномерно и с опозданием. Несмотря на то что практики были по сути одинаковыми, они зачастую носили разные названия.

Первые эксперименты проводились в отдельных командах, затем в группах команд и, наконец, в масштабе целых организаций. Новый способ управления распространялся на производстве и в других сферах¹⁰. Некоторые стартапы, принявшие Agile, продолжили использовать этот метод даже в успешно пройденной стадии роста.

⁷ VUCA – акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Мир VUCA – это мир, в котором задачи прогнозирования труднореализуемы. *Прим. ред.*

⁸ Многие из компонентов Agile-менеджмента существовали задолго до создания Agile-манифеста. С незапамятных времен художники работали, используя итеративные методы: шедевры обычно создавались после череды тяжелых испытаний и ошибок, а не появлялись сразу во всем их великолепии с самого начала. В XIX веке Хельмут фон Мольтке, начальник прусского (впоследствии германского) Главного штаба, разработал и применил концепцию Auftragstaktik (в переводе с немецкого – «тактика поручений») для управления неопределенностью. Практика итеративной работы была выдвинута в 1930-е годы Волтером Шухартом, экспертом по качеству Bell Labs. Agile-методы в значительной мере совпадали с принципами дизайн-мышления, изложенными в книге Герберта Саймона *The Sciences of the Artificial* (Cambridge, MA: MIT Press, 1969). На протяжении десятилетий самоорганизующиеся команды являлись основной частью процесса разработки нового продукта. Сокращение товарных запасов и предоставление ценности заказчику на каждой итерации составляли основу бережливого производства, введенного Тойота пятьдесят лет назад. Процесс постоянного улучшения стал преемником движения за абсолютное качество на более чем 50 лет. Более чем 25 лет Фред Райхельд и его коллеги из консалтинговой компании Bain & Company искали пути для определения степени удовлетворенности заказчика и последующего воздействия на рост компании.

⁹ Agile-манифест (<http://www.agilemanifesto.org>) является набором принципов разработки ПО. В нем определяются требования и решения, применяемые путем сотрудничества между самоорганизованными кросс-функциональными командами. Полный текст приводится в конце главы I. Некоторые соображения по поводу значения ценности Agile-манифеста изложены в следующей книге: Peter Stevens. *How 'Agile' Are You?* 31 августа, 2016, <https://saat-network.ch/wordpress/wp-content/uploads/2016/08/Peters-5-Question-Agile-Assessment-RC2.pdf>; см. также *Five Simple Questions to Determine If You Have the Agile Mindset* // Scrum Breakfast (blog). 25 августа, 2016, <http://www.scrum-breakfast.com/2016/08/five-simple-questions-to-determine-if.html>.

¹⁰ Противопоставление возврату Agile-управления в сферу производства является ироническим в том смысле, что многие из исторических предшественников Agile как раз берут начало из этой сферы. См., к примеру, Н. Takeuchi, I.

Тем не менее в течение многих лет было сложно понять, что происходит. Даже те, кто внедрил новую управленческую парадигму, считали ее роль ограниченной. По их мнению, ее можно было применять в основном в простых операциях по разработке ПО в небольших подразделениях или компаниях, не требующих высокой степени надежности. Одни команды, провозгласившие, что работают по-новому, сделали это лишь на словах. Другие утверждали, что новый способ управления, распространившийся за пределы отдельных подразделений по разработке ПО, неизбежно мутирует в традиционные практики нисходящей бюрократии, поскольку по-иному эффективно управлять крупными операциями просто невозможно.

Спустя некоторое время стало понятно, какие конкретно методы работают, а какие нет. В результате внимание компаний сместилось в сторону определенной группы целей, принципов и ценностей. Они доказали большую продуктивность, оказались более чуткими к нуждам современного рынка по сравнению с традиционным менеджментом и могли применяться в большом масштабе. Движение росло, и управление ПО приобрело центральное значение для успеха многих компаний.

Для традиционных менеджеров новая парадигма была сложной для понимания и внедрения. Во-первых, основная доля недавнего роста произошла в неожиданном месте – отрасли разработки ПО, которая не имела весомой репутации в сфере управления. Генеральные директора с трудом принимали тот факт, что им придется поучиться у разработчиков ПО. Менеджеры не торопились вникать в суть новых идей. В каком-то смысле новый способ управления организацией по-прежнему остается самым надежно охраняемым секретом управления в мире¹¹.

Соппротивление вполне понятно. На протяжении своей трудовой биографии подавляющее большинство менеджеров соглашались с общепринятой управленческой парадигмой и следовали ее постулатам, концепциям и практикам, которым по-прежнему учат бизнес-школы по всему миру. Хотя перемены рано или поздно коснутся всех, мысль о том, что фундамент карьеры меняется на глазах, не просто тревожит – она пугает. Исследование показало, что список компаний, представленных в фондовом индексе S&P 500, в течение 15 лет изменился на 75 %¹². Согласно результатам другого исследования, каждая третья публичная компания будет исключена из реестра фондовой биржи в последующие пять лет¹³. Выбор для многих организаций прост: измениться или погибнуть.

Во-вторых, многие по-прежнему верят, что технологии сами по себе решают накопившиеся проблемы. Компании не понимают, что, поскольку все организации имеют доступ к одним и тем же быстро развивающимся техническим новшествам, конкурентное преимущество кроется не в самой технологии, а в гибкости ее применения. Именно последнее позволяет адаптироваться к моменту и удовлетворить реальные потребности клиентов.

Наконец, в-третьих, именно новый, без преувеличения, поворотный способ управления организацией серьезно подрывает сложившиеся подходы и привычки. Традиционные менеджеры часто надеются, что нынешние перемены – всего лишь одна из чрезвычайных мер,

Nonaka. The New Product Development Game // Harvard Business Review. Январь 1986, <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>. См. также S. Denning. Transformational Leadership in Agile Manufacturing // [Forbes.com](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/08/01/transformational-leadership-in-Agile-manufacturing-wikispeed). 1 августа, 2012, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/08/01/transformational-leadership-in-Agile-manufacturing-wikispeed>. В своей книге *Scrum* (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015) Джефф Сазерленд описывает занимательную игру, посвященную роли Agile-управления в производстве. В качестве примера используется создание бумажных самолетиков с помощью цикла PDCA Эдварда Деминга – P (plan, планировать), D (do, делать), C (check, проверять), A (act, выполнять).

¹¹ S. Denning. The Best-Kept Management Secret on the Planet // [Forbes.com](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/09/the-best-kept-management-secret-on-the-planet-Agile). April 12, 2012, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/09/the-best-kept-management-secret-on-the-planet-Agile>.

¹² Innosight. Creative Destruction Whips Through Corporate America: S&P 500 Lifespans Are Shrinking // February 2012, http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf.

¹³ Martin Reeves, Simon Levin, Daichi Ueda. The Biology of Corporate Survival // Harvard Business Review. January – February 2016, <https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival>.

с помощью которых можно решить особо острые проблемы, не затрагивая проверенные десятилетиями основы управления.

В разных отраслях революция происходит с разной скоростью. К примеру, сфера производства, положившая начало ранним этапам Agile-революции, теперь отстает от сферы разработки ПО. Хотя качество продуктов и услуги все больше зависят от ПО и эра «интернета вещей» становится все ощутимее, различие между сферами ПО и производства размывается. ПО «поглощает мир», компании становятся зависимыми от него, таким образом ускоряя распространение Agile-парадигмы¹⁴.

Основная идея этой книги заключается в том, что корпорации должны радикально переосмыслить свою структуру и метод управления и внедрить новую управленческую парадигму. Это не каприз, не причуда, которая возникла в прошлый вторник и исчезнет в пятницу. Устойчивость перемен подкрепляется не только рядом недавних примеров компаний-однодневок, но и многолетним опытом десятков тысяч организаций по всему миру.

Как человек, давно и глубоко связанный с областью управления, как менеджер Всемирного банка я должен признать, что долгое время не уделял особого внимания изложенному выше процессу. Лишь в 2008 году я внезапно осознал, что управленческие открытия разработчиков ПО оказывают огромное воздействие на компании во всех сферах экономики. Свои мысли я представил в книге *The Leader's Guide to Radical Management*, вышедшей в 2010 году. С тех пор по мере роста движения я изучал стремительно расширяющиеся сферы применения новой парадигмы в различных секторах. Я написал более 700 статей для Forbes.com со множеством кейсов – как современных, так и исторических.

Последние несколько лет я возглавлял образовательный консорциум крупных организаций, заинтересованных в совместном изучении значения этих перемен. Книга, которую вы держите перед собой, является своего рода предварительным отчетом о сделанных нами открытиях¹⁵.

Внедрить новую управленческую парадигму нелегко. Это задача не для слабовольных. Все изученные нами компании в самом начале пути столкнулись с серьезными проблемами, но упорно продолжали двигаться вперед и в конце концов добились успеха благодаря приверженности провозглашенным ими целям, принципам и ценностям.

К сожалению, встречаются и факты фальсификации. Порой организации заявляют, что работают по-новому, однако при более пристальном анализе оказывается, что за внешними декларациями скрывается старая добрая нисходящая бюрократия. Эти псевдоноваторы продолжают заниматься тем же, чем и всегда, – просто прячутся за новым названием.

Новая управленческая парадигма – это путь, а не место назначения. Она подразумевает внедрение как постоянных конкретных инноваций для клиентов, так и постоянные улучшения самой практики управления. Компания никогда не достигнет состояния «Ура! Мы стали гибкими – теперь можно расслабиться!». Принятие новой парадигмы требует неизменной приверженности взятому курсу и настойчивости со стороны руководства.

В этой книге содержится обзор компаний, находящихся на разных этапах своего пути. Они заняли новую позицию, так как их успех в будущем не был гарантирован. Эти компании продолжают расти, если будут твердо следовать новым целям, принципам и ценностям и радовать клиентов постоянными инновациями.

¹⁴ M. Andreesen. Why Software Is Eating the World // Wall Street Journal. August 20, 2011, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>.

¹⁵ SD Learning Association – некоммерческая корпорация, зарегистрированная в Вирджинии. Автор работает в ней в должности директора на общественных началах. Отчет ассоциации за 2016 год «Предпринимательская организация в масштабе» доступен по ссылке <http://sdlearningconsortium.org/index.php/home/what-we-have-learned/full-report-2016>. В 2015 году спонсором предшественника SD Learning Association выступила компания Scrum Alliance.

Конечно, моя книга не писалась с чистого листа: в процессе работы я использовал обширный перечень литературы о новых практиках менеджмента, в том числе написанной разработчиками ПО для своих коллег.

[Первая часть](#) моей книги (главы 1–7) раскрывает принципы Agile-менеджмента. Чтобы разобраться в основах новой управленческой парадигмы, в [главе 1](#) мы обратимся к двум абсолютно разным субъектам рынка. Это очень молодая компания Spotify, предоставляющая услуги музыкального стриминга, и очень старый международный банк Barclays. Их объединяет одно: твердая приверженность новому курсу.

Затем мы изучим три закона новой управленческой парадигмы – Закон микрокоманды, Закон клиента и Закон сети – и особенности их применения. Эти законы представляют собой не просто методологию или процесс, но подразумевают абсолютно новую концепцию организации и новый образ действий для достижения успеха на современном рынке.

Мы начнем с Закона микрокоманды ([глава 2](#)), потому что именно этот аспект управления наиболее значим на раннем этапе внедрения Agile. Мы посетим компании Menlo Innovations, разработчика важнейшего ПО, и Etsy, торговую площадку изделий ручной работы. Мы поймем, что в мире VUCA крупные и серьезные проблемы нужно разбивать на мелкие блоки. Каждым блоком должны заниматься маленькие кросс-функциональные автономные команды. Они работают итеративно, то есть короткими циклами в состоянии потока. При этом они получают моментальную обратную связь от клиентов и конечных потребителей.

Затем мы рассмотрим Закон клиента ([глава 3](#)) – самый значимый закон из всех трех, так как он поясняет остальные два. Мы изучим последствия смены власти на рынке, то есть ее переход от продавца к покупателю. Кроме того, мы проанализируем, почему компаниям так необходимо наращивать свою способность принимать решения и менять направление в зависимости от неожиданных событий.

Затем мы отправимся в центр Agile-менеджмента – Закон сети, который объединяет два предыдущих закона. В [главе 4](#) мы узнаем, что необходимо для превращения организации в гибкую структуру. Даже сухопутные войска США обнаружили: резкая вертикальная иерархия не сравнится по эффективности с ориентированной на результат интерактивной сетью. Мы изучим и другие Agile-парадоксы – например, такой: контроль усиливается, когда от него отказываются. Agile-лидеры скорее похожи на кураторов или садовников, чем на жестоких надзирателей.

Мы побываем в старой всемирной компании-гиганте, расположенной в Сиэтле ([глава 5](#)). Вопреки ожиданиям и предсказаниям экспертов она проводит Agile-трансформацию в большом масштабе. Затем мы изучим основные элементы финансовой выгоды при переходе от операционной гибкости к гибкости стратегической ([глава 6](#)).

Внедрение последней зачастую предполагает перемены в корпоративной культуре ([глава 7](#)). Мы наведем легенду Кремниевой долины – компанию, которая готовилась к банкротству, но смогла преобразовать свою токсичную культуру в динамичную и инновационную, генерирующую огромную прибыль.

Во [второй части](#) книги (главы 8–11) мы рассмотрим ключевые ограничения, или ловушки, Agile-менеджмента. Первая из них широко распространена в акционерных корпорациях: это курс на максимизацию акционерной стоимости, выражаемой текущим курсом акций. Мы увидим, какой вред нанесли Agile-менеджменту и экономике менеджеры, сосредоточенные на извлечении, а не на создании ценности ([глава 8](#)).

Мы проанализируем последствия применения такого инструмента, как выкуп акций, и выясним, что о нем должны знать организации – и общество ([глава 9](#)). Мы детально разберем проблемы, вызванные экономикой, ориентированной на затраты. Мы также изучим последствия этого курса – масштабный офшоринг рабочих мест в последние десятилетия ([глава 10](#)). Мы узнаем, как именно стратегия «оглядки на прошлое» стала тормозом развития ([глава 11](#)).

В эпилоге ([глава 12](#)) мы рассмотрим, как изменялась управленческая парадигма за последние четыре века, и значение понятия «лидерство» в зарождающейся эпохе Agile, которая предоставляет возможность великого пробуждения как в корпоративной сфере, так и обществу в целом¹⁶.

Эта книга дает ответы на три простых вопроса: как компаниям добиться успеха в мире VUCA, в котором клиент управляет рынком? Почему организациям необходимо учиться новому способу управления? Что могут сделать руководители любых уровней, чтобы наполнить энергией и смыслом профессиональную и общественную жизнь?

¹⁶ 18 ноября 2016 года Джулиан Биркиншоу, профессор Лондонской школы бизнеса, директор Института инноваций и предпринимательства компании Deloitte, сделал провокационное заявление о том, что мы живем в «эпоху Agile». S. Denning. The Age of Agile: What Every CEO Needs to Know // [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/12/09/the-age-of-Agile-what-every-ceo-needs-to-know). December 9, 2016, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/12/09/the-age-of-Agile-what-every-ceo-needs-to-know>.

Часть 1. Agile-менеджмент

Глава 1. Меньше работы – больше ценности

Мы нуждаемся в предпринимательском обществе, в котором возможны стабильные и постоянные инновации.

Питер Друкер¹⁷

Spotify, быстро растущий шведский сервис музыкального стриминга с аудиторией более 100 млн активных пользователей и 30 млн платных, осознала преимущества Agile-управления в середине 2015 года, а внедрила Agile еще раньше, с момента создания в 2008 году. Тогда она сформировала множество самоорганизующихся команд, полных решимости создавать больше ценности для пользователей сервиса. Исходный принцип Agile-менеджмента заключается в том, что расширение инноваций, идущих снизу, будет постоянно и существенно повышать ценность для пользователей и самой компании. Исходя из этого посыла команды Spotify (по состоянию на середину 2016 года в них входили 2500 человек) стремятся узнать все о вас как о слушателе музыки, так и пользователе Spotify. Затем они ищут интересные способы понравиться вам в обоих ипостасях. Порой они делают это посредством матчмейкинга, сообщая в нужный момент об отличном плейлисте, новой «фишке» или новом контенте, который может вам понравиться. В остальное время они пытаются привлечь вас, создавая новый опыт слушания.

Инновации, разработанные Agile-командами, стимулировали рост Spotify на протяжении семи лет. Но в марте 2015 года программисты компании Крис Джонсон и Эд Ньюетт пришли к Мэтту Оглу, старшему менеджеру по продукту, человеку с двумя научными степенями в английской литературе и опытом работы в качестве программиста. Их идея оказалась переломной. Они предложили решение проблемы, долгие годы мучившей и Spotify, и другие стриминг-сервисы вроде Pandora и Apple Music, – как помочь пользователям найти музыку по вкусу в каталоге с миллионами песен, не тратя при этом время на прослушивание того, что не нравится?¹⁸

В 2013 году Spotify представила новую функцию News-Feed. С ее помощью пользователи могли получить персонализированные рекомендации альбомов и артистов. Это был прогресс, но меломанам по-прежнему приходилось тратить время на изучение рекомендаций и прослушивание ненужной музыки.

В 2014 году Spotify представила функцию Discover, которая группировала рекомендации в подборки, как на Netflix, – более простые, чем News-Feed, но по-прежнему требующие усилий со стороны активных пользователей. Исследования показали, что те по-прежнему тратили много времени на прослушивание плейлистов, созданных редакторами Spotify.

Но вернемся к идее двух программистов. Они задались вопросами: как облегчить жизнь своим клиентам? Что, если взять музыку, которую те слушали в прошлом, и разложить ее по микрожанрам, проанализировать миллиарды плейлистов, созданных другими пользователями, и с помощью алгоритмов подобрать музыку, соответствующую плейлистам клиентов? Затем создать новый, персонализированный еженедельный плейлист, разработанный

¹⁷ П. Друкер. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2018.

¹⁸ С. Johnson. Who Are We? Chris Johnson from Idea to Execution: Spotify's Discover Weekly // SlideShare. November 15, 2015, <http://www.slideshare.net/MrChrisJohnson/from-idea-to-execution-spotifys-discover-weekly/2-Who-are-WeChris-Johnson-Edward>.

специально для конкретного пользователя Spotify. Пропуск трека будет означать необходимость доработки. Возможно ли сделать это для десятков миллионов пользователей? Или затея утопична? Так зародилась невероятно успешная идея Spotify, позже получившая название Discover Weekly.

Руководству предложение понравилось. Мэтт Огл обсудил с программистами различные возможности его воплощения. Затем новаторы представили идею разработчику, сыгравшему роль «злого полицейского». «Зачем нам нужна эта функция? – спросил он. – Мы и так делаем многое для пользователей! Что в ней такого особенного?» Эти вопросы помогли команде проверить идею путем небольшого эксперимента. Spotify уже собирала данные об активных пользователях – около 75 млн человек. Компания также обладала высочайшими возможностями машинного обучения и искусственного интеллекта. Сотрудники уже разработали музыкальные микрожанры и классифицировали по ним всю базу музыки и миллиарды плейлистов.

Но самое главное: Spotify внедрила организационную культуру Agile-управления. Благодаря ей автономные кросс-функциональные команды имели стимулы экспериментировать и создавать новые способы повышения ценности для пользователей без необходимости детально обосновывать затраты и выгоды перед огромной цепочкой управленцев. Огл и его коллеги привыкли работать по такой схеме и соблюдать абсолютную прозрачность. Они уже были сосредоточены на пользовательском опыте. Они знали, как тестировать альтернативы и делать соответствующие выводы. В течение нескольких недель маленькая кросс-функциональная команда создала небольшой прототип и опробовала его на сотрудниках Spotify. Все они, разумеется, были активными пользователями своего сервиса.

Коллеги пришли в восторг. Сам Огл стал большим поклонником новой функции. Он вспоминает, как после появления первых плейлистов услышал одну из песен Яна Хаммера, автора трека к телесериалу «Полиция Майами». «Начало было попсовым, затем вступили струнные, – говорил он. – А когда я услышал вокал, то подумал: черт возьми, мы просто обязаны внедрить эту функцию. Мир должен знать об этой песне!»¹⁹

Огл и его команда провели другой небольшой эксперимент с участием 1 % активных пользователей Spotify – примерно миллиона человек. Вновь реакция была положительной. Удивительно, но 62 % респондентов обнаружили в персонализированном еженедельном плейлисте свою «новую любимую песню». В результате руководство Spotify решило запустить функцию Discover Weekly для всех пользователей сервиса.

Еженедельное расширение масштаба Discover Weekly с 1 млн пользователей до 75 млн на 21 языке в разных часовых поясах оказалось для программистов серьезной задачей. Тем не менее, работая в духе Agile, полностью сосредоточившись на цели, команда завершила работу всего лишь за пару месяцев. Когда в июле 2015 года Discover Weekly представили всем пользователям Spotify, успех был ошеломительный. Такого Огл и его программисты даже помыслить себе не могли.

Фактически Discover Weekly стала всемирным феноменом. Она способствовала стремительному развитию бренда Spotify и невероятному притоку новых пользователей. Это не просто новая функция – это практически новый бренд, которым пользуются жители других стран. Название Discover Weekly не нуждается в переводе на другие языки. Каждый понедельник пользователи Spotify, число которых сегодня перевалило далеко за 100 млн, получают плейлист из 30 песен. Он похож на подарок от талантливого друга-меломана. Он знает ваши музыкальные предпочтения и объехал весь мир, чтобы лично отобрать лучшую музыку. И она вам понравится.

¹⁹ Adam Pasick. The Magic That Makes Spotify's Discover Weekly Playlists So Damn Good // Quartz. December 21, 2015, <http://qz.com/571007/the-magic-that-makes-spotifys-discover-weekly-playlists-so-damn-good>.

По словам пользователей, плейлисты Discover Weekly порой пугают их – до того свежими и знакомыми они кажутся. Самая типичная реакция на каждую новинку: «Похоже, Discover Weekly знает меня лучше, чем я сам!». В течение первых шести месяцев песни из плейлистов Discover Weekly были проиграны несколько миллиардов раз.

«Если вы самый неизвестный, самый странный музыкант в мире и ваша музыка понравится лишь 20 поклонникам, – говорит Огл, – то мы сможем найти этих 20 человек и связать вас на таком уровне, на каком это не осуществлялось никогда»²⁰.

Discover Weekly дает Spotify огромное преимущество перед конкурентами типа Pandora и Apple Music, которые также предлагают обширные каталоги музыки, однако не используют персонализированный подход. Впрочем, в Spotify знают, что нельзя останавливаться на достигнутом: конкуренты вскоре воссоздадут свой Discover Weekly. Работая в духе Agile, Spotify уже обгоняет соперников благодаря инновациям, которые призваны еще сильнее привязать пользователей к любимому сервису. Руководство Spotify знает: сервис выживет, только если продолжать следовать Agile и вводить инновации быстрее конкурентов.

* * *

Теперь рассмотрим историю Barclays, трансатлантического банка с 327-летней историей и штатом, превышающим 100 тысяч сотрудников. На первый взгляд сама мысль о том, что этот консервативный монстр может стать таким же гибким, как Spotify, и предлагать мгновенный, безупречный, персонализированный банковский сервис в большом масштабе, кажется сомнительной. Банк работает в сложных условиях. Его деятельность жестко регулируется. Он восстанавливается после крупного финансового кризиса. К тому же выход Великобритании из ЕС сулит ему новые проблемы. Этот банк предлагает продукты и услуги физического, корпоративного и инвестиционного банкинга, выпуск кредитных карт и управление частным капиталом. Barclays широко представлен на двух «домашних» рынках – в Великобритании (здесь на него приходится треть всех платежей) и США, а всего ведет деятельность более чем в 40 странах.

Несмотря на свой размер и географию, Barclays, как и все крупные международные банки, понимает, чего хотят его клиенты. Они ждут от банка такой же мгновенной, персонализированной, слаженной ответной реакции в большом масштабе, которую дает плейлист Discover Weekly от Spotify. Людям нужны быстрые и полезные ответы, причем не только на простые вопросы вроде «Сколько денег на моем счету?», но и более изощренные: «Должен ли я тратить деньги на эту машину? Что лучше – купить, арендовать или взять в кредит? Какая страховка мне нужна? Как она отразится на моих сбережениях? Какая пенсия меня ждет?». Если Barclays сумеет найти ответы на эти вопросы – а он, как и Spotify, располагает огромными данными о своих потребителях, – то ему удастся значительно повысить свою ценность в глазах клиентов.

Как и все крупные международные финансовые институты, Barclays столкнулся с тяжелым наследием – громоздкими практиками управления, структур и бизнес-процессов. Все это мешает ему оперативно реагировать на нужды большого числа клиентов. Имея за плечами солидную историю, он должен инвестировать время и деньги в оптимизацию старых методов и приложений, совершенствовать имеющиеся продукты и услуги. Поскольку информация об отдельных потребителях хранится в разных системах, банку сложно предложить тот уровень, которого пользователи ждут от современных компаний.

Еще несколько десятилетий назад проблема не стояла так остро. Клиенты могли договориться о встрече с менеджером местного отделения и обсудить с ним свои дела – ремонт дома,

²⁰ Adam Pasick. The Magic That Makes Spotify's Discover Weekly Playlists So Damn Good // Quartz. December 21, 2015, <http://qz.com/571007/the-magic-that-makes-spotifys-discover-weekly-playlists-so-damn-good>.

покупку новой машины или акций, чтобы обеспечить себе запас на старость. Финансовое благополучие зависело от степени теплоты отношений с этим менеджером, во власти которого – содействовать получению кредита, дать дельный совет и т. д. Но такое общение было неудобно тем, что занимало много времени, и банку приходилось прикладывать титанические усилия для подготовки огромного количества различных документов и отчетов.

Как отказаться от старомодного метода ведения банковской деятельности? Как перейти к простой, удобной, персонализированной модели, которую в любой области ждут миллионы потребителей XXI века?

В отличие от Spotify, Barclays взял на вооружение Agile лишь недавно. Как и во многих международных банках, методы и процессы управления в нем были абсолютно иерархичными и бюрократическими. Хотя среди них имелись отдельные «оазисы» Agile-программистов, сама культура Agile не распространялась на всю организацию. Кроме того, в силу своей банковской специфики Barclays не имел возможности проводить эксперименты со своими клиентами и делать выводы на их основе.

Справедливости ради надо заметить, что руководство видело, с какой гибкостью стали действовать некоторые конкуренты, прежде всего азиатские, например Alibaba и Tencent. Их методы управления и системы данных ориентированы на удовлетворение нужд потребителей, а не на собственные внутренние ограничения. Упомянутые структуры завоевывают новых сторонников всего лишь за пару центов, в то время как затраты на новых клиентов для крупных финансовых игроков типа Barclays гораздо выше. При этом цифровые гиганты Google, Amazon и Apple обрабатывают постоянно растущую долю мировых финансовых транзакций, которые раньше принадлежали банкам. Новые финансовые стартапы стремительно внедряют инновации и вот-вот создадут тот самый оперативный, персонализированный и синхронизированный сервис, которого с нетерпением ожидают клиенты. Несмотря на малый размер, многие из этих стартапов уже оцениваются в миллиард долларов. Группа из тридцати таких новаторов, возникших за последние несколько лет, в сумме превышает рыночную капитализацию Barclays²¹.

В 2014 году Barclays начал реагировать на «внешние угрозы». Банк признал, что ему необходимо изменить методы работы, управленческие практики и системы. Он не желал отставать от новых конкурентов. Руководители банка поняли, что смогут добиться успеха, только если, как и Spotify, предложат рынку простой, удобный и персонализированный сервис на должном уровне, иными словами, станут гибкими. В марте 2015 года подразделение по операциям и технологиям Barclays объявило agile-трансформацию своей ключевой стратегией. Двигателем Agile-преобразований в банке стали уже упомянутые «оазисы» разработки ПО.

Через два года, к марту 2017-го, банк добился удивительных результатов. После объемной программы обучения и коучинга в нем работали уже более тысячи самоорганизующихся Agile-команд – около 15 000 человек. Они были сосредоточены на ключевых сегментах бизнеса (коммерческий и инвестиционный банкинг, счета, аудит и соблюдение законодательных требований) и имели целью максимально быстрое создание ценности для потребителей. Некоторые команды по-прежнему находились на ранних стадиях мастерства Agile-практик. Но значительная их доля уже достигла зрелости и добилась внушительных успехов в повышении эффективности работы Barclays.

Например, Agile-команда по кредитам разработала форму онлайн-заявки на кредит. Она сократила время между «первоначальным запросом» и «ответом Barclays» с 12 дней до 12 минут. Онлайн-решение работает в тысячу раз быстрее, чем трудоемкие бумажные процедуры и личные встречи, предполагающие посещение офиса.

²¹ Michael Harte. Digital Transformation in Banking // видео YouTube, 19:49. July 13, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=d6mqxcvZj0>.

Еще один пример – Agile-программа по сопровождению новых клиентов. Возможно, вы подумаете, что уж кому-кому, а банку уровня Barclays нетрудно завоевывать симпатии физических и юридических лиц, превращая их в клиентов путем открытия счета, выдачи кредита, помощи в инвестировании средств. Но на практике процессы долгое время оставались громоздкими и требовали совершенствования. Несколькими годами ранее руководство поручило группе из ста разработчиков создать улучшенную версию онлайн-сопровождения новых клиентов, однако тем так и не удалось выполнить задачу. Для сравнения: созданная Barclays Agile-команда из шести специалистов разработала надежный инструмент по работе с новыми клиентами всего за шесть месяцев, что привело к сокращению затрат и росту продуктивности.

Agile-трансформация в Barclays является одновременно нисходящей и восходящей. Для внедрения нового метода важны поддержка и вдохновение сверху. (Что немаловажно, они помогают ликвидировать административные препятствия.) В состав Agile-команд входят примерно 15 000 рядовых работников. На уровне сотрудников есть сообщество из Agile-практиков, в котором состоит 2500 человек. Именно его члены в 2014 году разработали предложение о трансформации – «Гибкое предприятие». Благодаря их усилиям Agile не воспринимается как навязанный сверху, и психологический уровень вовлеченности в работу сотрудников разного уровня очень высок.

Несмотря на достигнутые результаты, надо иметь в виду, что agile-трансформация в Barclays только началась. Банку предстоит проделать большую работу, прежде чем он начнет полностью использовать функции и ноу-хау алгоритмов, призванных помочь принять лучшие финансовые решения миллионам пользователей. Выход на новые рубежи требует глубокого анализа разных ситуаций, контекстов и возможностей, умения оперативно удовлетворять потребности клиентов и в большом масштабе. Лишь спустя годы стабильного следования Agile банк сможет заявить, что ему удалось стать полностью гибким.

Но главное сделано – процесс запущен, и предварительные обнадеживающие результаты уже налицо. Руководство банка понимает, что Agile-трансформация предполагает серьезные изменения в организационной культуре и на них требуется время. Barclays черпает вдохновение из опыта других международных гигантов – Microsoft и Ericsson, которые упорно проводили масштабную Agile-трансформацию на протяжении многих лет и добились успеха. Иными словами, компании необязательно «рождаются гибкими», как Spotify. Даже крупные старожилы рынка успешно осуществляют Agile-трансформацию – были бы желание и настойчивость.

* * *

Spotify и Barclays – лишь две из тысяч организаций, сделавших фундаментальное открытие: бизнес-успех в XXI веке все больше зависит от того, насколько быстро компания реагирует на стремительно меняющуюся и все более непредсказуемую реальность.

В результате Agile-менеджмент сегодня распространяется по всем субъектам рынка и во всех сферах экономики. В 2016 году Harvard Business Review высказал это устами авторов одной статьи – Даррелла Ригби, Джеффа Сазерленда и Хиротаки Такеучи:

Адаптивная (Agile) модель, ценности, принципы, методы и плюсы которой полностью противоположны тем, что приняты при авторитарном стиле управления, становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности и на самых разных уровнях. Американское Национальное общественное радио создает по этой модели новые программы, John Deere разрабатывает технику, Saab – реактивные истребители. Компания Intronis, один из ведущих вендоров ПО и облачного хранения данных, применяет ее

в маркетинге. С. Н. Robinson, глобальная компания, которая специализируется на грузоперевозках и логистике, – в управлении кадрами. Винодельческая компания Mission Bell Winery – во всем, от производства вина и хранения его на складах до организации работы своих топ-менеджеров²².

Ключевое значение Agile для общего управления также признала McKinsey & Company в марте 2016 года. Компания проводила «Хакатон глобальной гибкости» (Global Agility Hackathon), в котором соревновались 1500 участников по всему миру. Вот что сказали победители форума:

В современной цифровой экономике компаниям необходимо такое качество, как гибкость. Однако многие из них застряли на стадии приказной культуры и архитектуры, что соответствует ценностям индустриальной эпохи. Руководители таких структур, несомненно, представляют собой самое большое препятствие на пути к преобразованиям... Чтобы начать трансформацию, менеджеры высшего уровня должны проникнуться новым образом мышления и практиковать его, создавая абсолютно новую архитектуру и культуру гибкой организации»²³.

Необходимость внедрения Agile для общего управления также подтверждена выводами SD Learning Consortium. В эту группу компаний входят Microsoft, Ericsson, С. Н. Robinson, Riot Games, Barclays и Cerber. На фоне дискуссий о значении Agile она стремится определить, что действительно происходит, и понять, какие методы работают, а какие нет. Представители этой некоммерческой организации посетили некоторые компании и увидели, что в отдельных случаях, как уже упоминалось выше, менеджеры следовали Agile лишь на словах, а на деле по-прежнему господствовала нисходящая бюрократия. Однако в ходе большинства визитов выяснилось, что крупные корпорации широко внедряют цели, принципы и ценности Agile²⁴.

* * *

В компаниях, работающих по принципам Agile-менеджмента, самоорганизующиеся команды постоянно создают новую ценность для своих пользователей. Благодаря такому взаимодействию с клиентами организация имеет возможность постоянно совершенствовать свои предложения, порой в режиме реального времени. Команды работают в едином ритме – короткими равными итерациями, стартуя в один и тот же день, что позволяет им совместно реализовывать сложные, комплексные проекты и создавать надежные продукты – ценность как для себя, так и для покупателей. Все ресурсы компании – материальные, информационные и финансовые – легко перемещаются на основе комплексного подхода, зачастую со значительным эффектом масштаба²⁵.

Agile-менеджмент заключается, образно говоря, в том, чтобы работать головой, а не руками. Иными словами, Agile предполагает создание большей ценности при меньших тру-

²² D. K. Rigby, J. Sutherland, H. Takeuchi. Embracing Agile // Harvard Business Review. April 2016, <https://hbr.org/2016/05/embracing-Agile>.

²³ M. Lurie. The Five Disciplines of Agile Organizations / in Agility Hackathon E-book: Compilation of Participants' Experiences and Learnings, McKinsey & Company. April 2016.

²⁴ Отчет по посещениям компаний в 2016 году, проведенным SD Learning Consortium, доступен по ссылке: <http://sdlearningconsortium.org/index.php/home/what-we-have-learned/full-report-2016>. Отчет по посещениям компаний в 2015 году, проведенным SD Learning Consortium и организованным Scrum Alliance, доступен по ссылке: <http://sdlearningconsortium.org/index.php/home/what-we-have-learned/full-report-2015>.

²⁵ A. Murray. Six Fundamental Truths About the 21st Century Corporation // Fortune. October 22, 2015, <http://fortune.com/2015/10/22/six-truths-21st-century-corporation>.

дозатратах. Например, в 2012 году Ericsson – шведская компания со 140-летней историей и сотней тысяч сотрудников – приняла Agile в одном из своих подразделений по управлению сетями всемирных телекоммуникационных компаний. Конкуренция в этом секторе огромна. Еще несколько лет назад международных компаний было семь, а сегодня осталось лишь три, в том числе и Ericsson. До 2011 года одно подразделение Ericsson, состоявшее из нескольких тысяч сотрудников, построило систему, работающую на основе пятилетнего цикла, презентовало ее потребителям телекоммуникационных услуг, а затем доработало в соответствии с их нуждами.

Сегодня в составе Ericsson сто микрокоманд, занимающихся потребностями конкретных клиентов. Они предлагают клиентам опробовать различные аспекты системы в течение трехнедельных циклов. Такое взаимодействие позволило компании сконцентрироваться на главных приоритетах потребителей. Каждые три недели клиент получает информацию о следующем этапе развития системы. Ему не нужно в течение пяти лет ждать «Большого взрыва». Он точно знает, над чем сейчас трудится компания, и может «руководить» ходом работы.

Так, один из клиентов Ericsson предрек: «Чтобы запустить новую систему в целой сети, нам понадобится около 120 модернизаций. Раньше мы и мечтать не могли о такой цифре. Но нынешняя кооперация сделала ее возможной». Преимущества такой стратегии налицо: клиент быстрее получает ценность, Ericsson имеет меньше незавершенной работы, на один-два года быстрее модифицирует свои продукты, а следовательно, с такой же скоростью получает и доход²⁶.

* * *

Одно из распространенных заблуждений – считать Agile-менеджмент технологией, диджитализацией, а не управленческим решением. Хотя, безусловно, для создания мгновенной, налаженной, персонализированной ценности в широком масштабе Agile использует цифровые технологии, но успех кроется именно в Agile-управлении. Когда теми же цифровыми технологиями – машинным обучением, платформами, блокчейном или интернетом вещей – пользуется нисходящая бюрократия, результаты получаются недостаточные – отчасти потому, что внутренние инновации приводят к преобразованиям, которые не интересуют клиентов или за которые они не хотят платить.

Решение сложных проблем требует постоянной координации деятельности от подразделений компании и взаимодействия с потребителями. Но создание оперативного, налаженного персонализированного опыта, который понравится потребителям, противоречит интересам бюрократии, заикленной на самой себе. Ее изначальная задача – обеспечить постоянную посредственную производительность в соответствии с внутренними правилами, установленными самой организацией.

Более того, бюрократии со своими огромными структурами подчинения не способны действовать быстро. Они не успевают использовать возможности, возникающие на VUCA-рынке. Как уже сказано выше, в условиях конкуренции решающее значение приобретают не сами технологии, а скорость их внедрения. Фактором стабильного успеха является Agile-мышление.

Но что такое Agile? Что означает для компании «принять Agile-мышление»? Слова «гибкий» или «проворный» у большинства читателей наверняка ассоциируются с белкой, балериной, футболистом-чемпионом, но никак не с громоздкой, неуклюжей компанией, которая

²⁶ Пример Ericsson впервые опубликован в отчете The Entrepreneurial Organization at Scale («Предпринимательская организация в масштабе»), подготовленном SD Learning Consortium. November 9, 2016, 3, <http://sdlearningconsortium.org/wp-content/uploads/Report-r28-NOV-9-2016-PUBLIC-VERSION.pdf>. История приводится по лицензии Creative Commons.

видит в своих клиентах только источник прибыли. Мы привыкли иметь дело с организациями, которые безнадежно завязли в своих сводах правил и которых волнуют лишь внутренние процессы. «Вы покупаете то, что мы производим. Так будет всегда», – вот их негласный девиз. Однако деятельность SD Learning Consortium доказывает, что крупные Agile-организации существуют.

Проблема понимания Agile усугубляется существованием более чем 40 наименований различных форм Agile²⁷. Не помогает и многообразие agile-практик. Более семидесяти из них я описал в своей книге *The Leader's Guide to Radical Management*, вышедшей в 2010 году. Как традиционным менеджерам понять весь этот калейдоскоп идей?

Если присмотреться, мы увидим, что организации, принявшие Agile, обладают тремя ключевыми характеристиками. К ним относятся:

1. Закон микрокоманды.
2. Закон клиента.
3. Закон сети.

Первой универсальной характеристикой организаций Agile является Закон микрокоманды. Сторонники Agile единодушны: главными «производственными единицами» при таком подходе являются маленькие, автономные, кросс-функциональные команды, которые работают короткими циклами над сравнительно небольшими задачами и постоянно получают обратную связь от конечного потребителя или пользователя. Большие и сложные проблемы разбиваются на крошечные контролируемые блоки, что дает возможность успешно решить их.

На протяжении первого десятилетия Agile-движения (2000-е годы) основные усилия тратились на выяснение того, как систематически создавать эффективные команды. Разумеется, сама идея создания команд не нова – мы все знаем об их магической силе. Каждый из нас хотя бы раз в жизни состоял в небольшой команде с превосходно налаженной коммуникацией, думающей и действующей как единое целое. При этом никто не диктовал нам, как и что следует делать, члены команды доверяли друг другу, и это доверие вознаграждалось результатом. Группа словно обладала собственным разумом. Разногласия улаживались в процессе личного общения. Работа в таких условиях становится приятным занятием. Группа находится в состоянии потока²⁸.

Атмосфера во многих компаниях XX века была совершенно иной. Обширные планы вели к созданию крупных систем по производству огромных партий стандартного продукта. Успех достигался благодаря эффекту масштаба. Рабочие задачи разбивались на маленькие, зачастую бессмысленные участки. Сотрудники отчитывались перед боссом, который стремился обеспечить постоянные и точные показатели в соответствии с планом. Босс босса делал то же самое и так далее. Планы и бюджеты создавались и распределялись в каждом отделе, в каждом подразделении. Связь между деятельностью компании и ее влиянием на жизнь потребителя зачастую терялась в сложных внутренних системах. Результатом этой «гигантомании» сегодня стала невовлеченная рабочая сила: лишь каждый пятый сотрудник действительно вовлечен в процесс, тогда как каждый седьмой активно не вовлечен и стремится намеренно подорвать деятельность своей компании²⁹.

²⁷ 40 методов Agile, описанных Грегом Смитом, изображены на иллюстрациях австралийского дизайнера Линн Казейли в статье Стива Деннинга *Explaining Agile* // [Forbes.com](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile). September 8, 2016, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile>.

²⁸ General Stanley McChrystal. *My Share of the Task: A Memoir*. New York: Penguin Publishing Group, Kindle Edition, 2013; Михай Чиксентмихайи. *Креативность. Поток и психология открытий и изобретений*. М.: Карьера Пресс, 2017.

²⁹ J. Clifton. *Workplace Disruption: From Annual Reviews to Coaching* // [Gallup.com](http://www.gallup.com/opinion/chairman/203876/workplace-disruption-annual-reviews-coaching.aspx). February 15, 2017, <http://www.gallup.com/opinion/chairman/203876/workplace-disruption-annual-reviews-coaching.aspx>.

На протяжении XX века специалисты один за другим утверждали, что работа в командах станет лучшим способом выполнения задач. Первой стала Мэри Паркер Фоллетт в 1920-х годах. Затем ее мысль повторили Элтон Мэйо и Честер Барнард в 1930-х, Абрахам Маслоу в 1940-х, Дуглас Макгрегор в 1960-х, Том Питерс и Роберт Уотерман в 1980-х, Дуглас Смит и Джон Катценбах в 1990-х и Ричард Хакман в 2000-х годах.

Несмотря на эти рекомендации, многие компании упорно хранили верность бюрократическому подходу, при котором боссы контролируют сотрудников. Во-первых, триумфу бюрократии способствовало широко распространенное управленческое убеждение, что команды в состоянии решить лишь локальные сиюминутные проблемы, но не могут дисциплинированно и эффективно справляться с долговременными масштабными задачами.

Во-вторых, многие команды в организациях XX века были таковыми лишь на словах. На самом деле, руководитель каждой из них действовал так же, как и любой «бюрократический» босс в бюрократии.

В-третьих, самоорганизующиеся команды редко достигали высоких результатов. В профессиональной литературе часто говорилось об эффективных командах, которые были лучше остальных не на 10 или 20 %, а в два, три или даже больше раз. Но авторы утверждали, что наличие таких команд зависит от случайного подбора сотрудников и стечения обстоятельств. Конечно, последние можно создать целенаправленно, но в целом эффективная команда продолжала оставаться редким явлением в мире бизнеса.

Именно Agile-движение определило, как создать среду, которая поддерживает постоянную высокую эффективность этих команд. Если бы существовала Нобелевская премия по менеджменту и если бы в мире торжествовала справедливость, создатели Agile стали бы нобелевскими лауреатами. Их заслуги давно признаны в мире разработки ПО, и сегодня их идеи получают популярность в сфере общего менеджмента.

Второй характеристикой Agile-организаций является Закон клиента. Приверженцы Agile просто одержимы идеей создания ценности для клиентов, чье первостепенное значение признано в первом принципе Agile-манифеста:

1. Наш наивысший приоритет – это удовлетворение заказчика при помощи непрерывных поставок ценного для него программного обеспечения.

Честно говоря, в первое десятилетие после появления Agile-манифеста ориентированность на клиента находилась у программистов на втором месте. Основное же внимание уделялось достижению характеристик высокоэффективной команды, которая, однако, практически не взаимодействовала со своими заказчиками. Интересы последних до разработчиков доносил уполномоченный представитель, носящий таинственное название «владелец продукта». Предполагалось, что он знает, чего хотят потребители.

После решения проблемы создания высокоэффективных команд на постоянной основе внимание программистов сместилось. Власть на рынке перешла от продавца к покупателю. Кем являются упомянутые выше владельцы продукта и как они определяют желания и потребности клиента? Этот вопрос становился все более насущным, так как по Закону клиента потребитель неожиданно, пугающе и к огромному удивлению компаний XX века стал диктатором. Глобализация, децентрализация и новые технологии, в особенности интернет, наделили его возможностями выбора и взаимодействия с другими потребителями. Заняв на рынке главенствующее положение, пользователь «настроился» на мгновенную, хорошо налаженную, персонализированную ценность, желательно бесплатную.

В результате компаниям, привыкшим к тому, что клиентов можно использовать в своих интересах и манипулировать ими, пришлось менять свое отношение. Раньше, если потребителю не нравился товар или услуга, производитель мог сказать: «Претензия услышана,

но мы предлагаем именно такой продукт. Либо покупайте, либо уходите. Мы постараемся учесть ваши замечания в следующей модели через несколько лет». На современном конкурентном рынке подобный подход теряет свою эффективность. Потребитель думает: «Зачем ждать несколько лет? Если вы не удовлетворите мое желание немедленно, я найду того, кто сделает это».

Приоритет клиента является одновременно самым очевидным и самым сложным аспектом Agile. Одна из причин его сложности для понимания заключается в том, что менеджеры XX века зазубрили фразы вроде «Клиент на первом месте!», мало вдаваясь в их смысл. Они продолжают управлять компаниями как нисходящими бюрократиями, которые варятся в собственном соку и заинтересованы лишь в создании ценности для акционеров.

Было бы ошибкой утверждать, что бюрократические структуры игнорируют клиентов. Они делают для них все возможное, но лишь в пределах своих внутренних систем и процессов. Они могут называть себя клиентоориентированными. Но если информация для ответов на простые вопросы пользователей продукта или услуги спрятана в нескольких системах, не взаимодействующих между собой, если качество обслуживания приходится снижать ради ежеквартальной прибыли, потребителю это не понравится. Он чувствует себя обманутым. В нисходящей бюрократии выражение «Клиент на первом месте» не больше, чем слоган. Первостепенное значение имеют внутренние системы, процессы и цели.

В компаниях, принявших Agile, ориентация на клиента означает абсолютно иное. Каждый сотрудник здесь буквально одержим созданием все большей ценности для клиентов. Он имеет четкое представление о конечном потребителе и видит, как его работа повышает – или не повышает – эту пресловутую ценность. В последнем случае возникает немедленный вопрос: зачем вообще выполняется это действие? В результате компания меняет всё – цели, ценности, принципы, процессы, системы, практики, структуры данных и стимулы. Благодаря постоянным преобразованиям она создает ценность для клиентов и беспощадно избавляется от всего, что не приносит пользы.

Третьей характеристикой является Закон сети. Приверженцы Agile рассматривают свою организацию как гибкую и прозрачную сеть игроков, взаимодействующих друг с другом ради общей цели – принести клиентам радость.

В первые годы Agile-движения считалось, что как только в компании возникнут высокоэффективные команды, вся организация в одночасье станет гибкой. В действительности все оказалось иначе. Недостаточно иметь «оазисы», полностью занятые повышением ценности для клиента, если сама организация продолжает работать как нисходящая бюрократия, сосредоточенная на сокращении затрат или повышении курса акций. Подобная динамика подрывает и со временем убивает Agile-управление.

Эта проблема широко распространена даже в тех организациях, которые активно вводят Agile на командном уровне. В исследованиях говорится, что 80–90 % таких команд ощущают противоречие между методом управления Agile-команды и методом управления всей организацией. В половине случаев напряжение такой ситуацией высокое.

Закон сети представляет собой границу Agile-движения. Он объясняет, как сделать всю структуру гибкой. Это непросто, потому что в Agile абсолютно иные принципы деятельности организации. В центре концепции менеджмента XX века лежит идея корпорации как эффективной и устойчивой машины. Ее цель – развивать существующую бизнес-модель. Руководители Google Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг писали в своей книге «Как работает Google»³⁰: «Традиционное мышление в стиле МВА диктует вам необходимость создавать устойчивое пре-

³⁰ Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл. Как работает Google. М.: Эксмо, 2015.

имущество над конкурентами. Затем вы закрываете свою крепость и защищаетесь кипящим маслом и огненными стрелами»³¹.

«Крепостью» управляют люди сверху – принято считать, что они знают больше. Сама «крепость» построена с целью «минимизировать риск и удерживать людей в своих офисах и подразделениях» (по выражению профессора Гарвардской школы бизнеса Джона Коттера). Сотрудники действуют в «системе, которая требует (обычно доброжелательно) от большинства людей молчать, подчиняться и раз за разом выполнять работу»³². Существующая бизнес-модель доминирует над развитием новых возможностей.

Изменения, способные компенсировать статичный характер организации, изучались в течение многих десятилетий. В их число входили целевые, оперативные, специальные проектные группы, департаменты планирования, секретные эксперименты, исследования и разработки (R&D), двойственные операционные системы³³, воронки знаний, дизайн-мышление и многое другое³⁴. Но эти нововведения подразумевали ту же непременную концепцию корпорации как статичной машины с вертикальной динамикой подчинения. Большие боссы продолжали назначать маленьких боссов, и так далее по нисходящей. Организация, как и прежде, работала, словно гигантский военный крейсер – огромный, устрашающий, но медленный и сложный для маневрирования.

Целиком принимая Agile, организация перестает быть похожей на военный корабль. Она буквально становится флотилией из юрких скоростных катеров; из малоподвижной машины превращается в живую сеть высокоэффективных команд. В таких компаниях нового типа менеджеры признают, что компетенция встречается не только на верхних уровнях иерархии, равно как и инновации могут возникнуть в любом подразделении. Вся организация, включая верхушку, сосредоточивается на идее повышения ценности для клиентов. Agile-команды самостоятельно проявляют инициативу и взаимодействуют друг с другом, образуя высокоэффективную сеть.

Распространено заблуждение, что Agile-организации обязательно имеют горизонтальную структуру и в них отсутствует иерархия. На самом деле высшее руководство по-прежнему выполняет в них важную функцию – задает вектор движения. Нерадивых сотрудников по-прежнему увольняют за невыполнение работы. Более того, Agile-организации стремятся к высоким результатам даже настойчивее, чем традиционная бюрократия. Абсолютная прозрачность процесса и ответственность перед коллегами не дают возможность пересидеть аврал.

Но в Agile-организации главенствует иерархия компетенции, а не иерархия власти. Эффективность выражается не в том, угодил ли ты своему руководителю, выполнив его поручение, а в том, чтобы ты повысил ценность для своего истинного босса – потребителя. Организация функционирует посредством интерактивной коммуникационной динамики, как горизонтальной, так и вертикальной. Все имеют возможность общаться друг с другом, а идеи могут возникнуть у кого угодно, в том числе у клиентов. Приобретая форму сети, организация становится растущим, обучаемым, адаптивным живым организмом. Она находится в постоянном движении, что позволяет ей выявлять и внедрять новые возможности, повышающие ценность

³¹ Э. Шмидт, Дж. Розенберг. Как работает Google. М.: Эксмо, 2015.

³² J. Kotter. Accelerate. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

³³ Модель организационной структуры, предназначенная для быстрого развития новых идей и моделей, в то же время максимизирующая операционную эффективность, необходимую для управления бизнесом. *Прим. науч. ред.*

³⁴ Информацию о двойственных операционных системах см. здесь: Kotter. Accelerate; S. D. Anthony, C. G. Gilbert, M. W. Johnson. Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. Информацию о воронке знаний и дизайн-мышлении см. здесь: R. Martin. The Design of Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2009. Мартин описывает воронки знаний, с помощью которых организация постепенно решает задачи, что впоследствии превращается в целую совокупность конкретных приемов и методов в бизнесе. Ее можно использовать в дополнение к оценке и в итоге к алгоритмам, которые дают большую точность.

для клиентов. При правильном их воплощении постоянный рост этой ценности и сокращение необходимых усилий повышает прибыль организации.

Таким образом, Agile размывает различие между эксплуатацией и изучением. Все части организации постоянно работают над тем, как приумножить ценность для потребителей.

В первые годы Agile-движения критики утверждали, что маленькие команды никогда не справятся с крупными, комплексными проблемами. Но попав в сеть, функционирующую на основе горизонтальной коммуникации ради общей цели и в едином ритме, эти «малыши» оказались способны на многое. При этом они работали гораздо лучше, чем нисходящие бюрократии.

Таким образом, три закона означают следующее. Во-первых, микрокоманды работают над маленькими задачами небольшими итеративными рабочими циклами и поставляют ценность для клиентов. Во-вторых, компания постоянно приумножает ценность для клиентов. Наконец, третий закон предполагает скоординированную работу в интерактивной сети. Именно эти законы позволили Spotify еженедельно создавать персонализированные плейлисты для более чем 100 млн пользователей. Те же принципы превратили Barclays в банк, предоставляющий простые, удобные персонализированные услуги оперативно и в большом масштабе. То же можно сказать и об Ericsson, сетевой менеджмент начал приносить больше ценности своим клиентам в более быстрые сроки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.