

Agile на практике

Agile-
транс
фор
мация



Раскрывающая
гибкость
бизнеса



ЙОРГЕН ХЕССЕЛЬБЕРГ

Йорген Хессельберг
Agile-трансформация.
Раскрывая гибкость бизнеса
Серия «Agile на практике»
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70079623
Agile-трансформация. Раскрывая гибкость бизнеса / Йорген
Хессельберг: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023
ISBN 978-5-00195-168-1

Аннотация

От ведущего мирового эксперта по Agile. Эффективные практики и инструменты, которые помогут создать лучшие продукты, повысить ключевые показатели и увеличить продуктивность вашего бизнеса.

То, что раньше бизнес считал конкурентным преимуществом, больше таковым не является: исследования потребителей и экспертных мнений уже недостаточно. Компаниям необходимо пересмотреть привычные рабочие процессы, чтобы адаптироваться к изменениям и первыми на рынке предложить клиентам востребованные продукты.

Йорген Хессельберг – эксперт по прорывным инновациям и стратегиям трансформации компаний – в этой книге объясняет, как:

- определить, какие изменения нужны вашему бизнесу;
- установить реалистичные ожидания;
- оптимизировать организационные структуры;
- начать трансформацию прямо сейчас и поддерживать ее на всех этапах.

Для кого эта книга

Для предпринимателей и лидеров, которые стремятся процветать в эпоху перемен.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие Бьярте Богснеса	7
Предисловие Ричарда Шеридана	10
Введение	16
Часть I. Аргументы в пользу гибкости	25
Глава 1. Необходимость Agile	25
Конец ознакомительного фрагмента.	73

Йорген Хессельберг

Agile-трансформация.

Раскрывая

гибкость бизнеса

Научные редакторы: Михаил Вязанкин (главы 1, 2, 6, 8, 10) и Левон Гончаров (главы 3, 4, 5, 7, 9)

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

Authorized translation from the English language edition, entitled UNLOCKING AGILITY: AN INSIDER'S GUIDE TO AGILE ENTERPRISE TRANSFORMATION, 1st Edition; ISBN: 0134542843; by HESSELBERG, JORGEN; published by Pearson, 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.

© Pearson Education, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

* * *

*Эта книга посвящена четырем самым важным
в моей жизни людям: жене Мелани, маме Грю
и сыновьям – Логану и Итану*

Предисловие Бьярте Богнеса

Почти двадцать лет назад мудрые люди собрались вместе и составили Agile-манифест. С этого началось движение, которое совершило революцию в способах разработки программного обеспечения и не остановилось на этом. Сегодня мировоззрение Agile завоевывает сердца руководителей компаний и начинает радикально менять способы управления. Не случайно сейчас все говорят о гибкости бизнеса.

Существует множество других движений и сообществ, бросающих вызов традиционному управлению. Все они работают с различными фреймворками и языками программирования и, к сожалению, не всегда дружат. Мне на ум приходит уморительная сцена из фильма «Житие Брайана по Монти Пайтону», где была обыграна критическая разница между Народным фронтом Иудеи, Иудейским народным фронтом и Иудейским национальным народным фронтом.

Если копнуть глубже, у этих движений много общего: все они бросают вызов традиционному укладу, подразумевающему закрепощенность, бюрократию, командно-управленческий подход, а также микроменеджмент. Их сторонники верят, что в современных реалиях организации должны быть более гибкими и человечными, более сфокусированными на том, чтобы создавать ценность для потребителей. Они понимают, что исследование управленческих иннова-

ций может принести такое же мощное конкурентное преимущество, как и то, что создают инновации технологий и продуктов.

Я состою в одном из таких движений – Beyond Budgeting. Мы начали заниматься этим за несколько лет до появления Agile, в совершенно ином месте, но наша философия и наши мечты поразительным образом совпадали. Чем больше подобных сообществ объединятся, тем сильнее мы будем и тем быстрее сможем воплотить наши задумки в жизнь.

И мы это сделаем. Я точно знаю: придет время, когда все мы будем с улыбкой вспоминать о нынешнем способе управления, как улыбаемся, вспоминая времена до изобретения интернета. А это было не так давно.

Эта книга – важный вклад в воплощение нашей мечты. Я много лет знаю Йоргена и всегда поражался его энтузиазму, жажде знаний и эрудиции. Неудивительно, что его пригласили управлять внутренними изменениями в нескольких компаниях. Это дает Йоргену уверенность и опыт, которыми мало кто может похвастать, а также возможность гармонично перемещаться от теории к практике. Книга очень хорошо написана, поскольку Йорген обращается к своему богатому опыту, он определяет и описывает множество понятий, связывает факты в единое целое, объясняет, какую роль они играют в agile-трансформации. Книга обязательна к прочтению для тех, кто заинтересован в лидерстве, управлении и трансформации организаций. Нужно всегда стре-

МИТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ!

*Бьярте Богнес, старший консультант по вопросам оценки
эффективности в Equinor, председатель круглого стола
Beyond Budgeting*

Предисловие Ричарда Шеридана

Двадцать седьмого сентября 2011 года в 10:30 по восточному времени Borders.com, книжный онлайн-магазин компании Borders, перестал работать; и одновременно с выключением его серверов подошла к концу история любимой компании города Анн-Арбор. Многим людям по всему миру нравился Borders, но никто не любил его так, как жители Анн-Арбора, где книжный магазин начал свою историю с крошечной витрины на Стейт-стрит – через дом от кампуса Мичиганского университета.

Существует множество теорий о том, что именно случилось с Borders, и вы непременно услышите разные истории от тех, кто работал там, и тех, кто со стороны наблюдал его неумолимое движение во тьму. Предельно ясно только то, что на микроклимат внутри Borders, установившийся в 1971-м, и на быструю экспансию одного магазина за другим, последовавшую за приобретением книжного магазина компанией Kmart в 1992-м, повлияли технологический прогресс, способность принять его и адаптироваться к нему.

Самый простой ответ на вопрос о том, что случилось с Borders, – компания была вытеснена с рынка сайтом Amazon.com, созданным в 1994 году Джеффом Безосом. Сложнее найти ответ на вопрос, почему Borders не смогла адаптироваться к этому изменению в следующие 17 лет.

Стоит также отметить очевидное: техническое преимущество, которое оставило Borders не у дел, еще не существовало в 1971-м.

В истории про Borders также кроется более сложный вопрос к вам, читателям этой книги. Какое усовершенствование, еще не созданное, ждет своего дня, чтобы разрушить бизнес, в котором вы работаете или которым управляете? И можете ли вы что-нибудь сделать, чтобы остановить вашу версию морального устаревания?

ЛУЧ СВЕТА НА ПУТИ

Я встретил Йоргена Хессельберга, когда он работал в NAVTEQ в Чикаго. Его фирма обратилась к моей, чтобы сделать то, что тысячи людей делают ежегодно: прийти на экскурсию в нашу компанию по проектированию и разработке программного обеспечения Menlo Innovations, расположенную в центре города Анн-Арбор. Йорген уже был хорошо экипирован для своих занятий Agile, когда приехал в Menlo, но он также хотел вдохновить всех окружающих, чтобы передать видение гибкости своему нанимателю. И это сработало. Позже, когда я посетил NAVTEQ, я увидел, что организация развивалась, подпитываясь глубокими изменениями. Йорген – именно такой тип лидера и организационного мыслителя.

В своей книге Йорген берет нас с собой в упоительное пу-

тешество по истории отрасли программного обеспечения, чтобы раскрыть эмоции и логику, лежащие в основе agile-движения. Что мы действительно поняли, находясь в IT, так это то, что мы нуждаемся в гибкости больше, чем кто-либо еще. Мы производили разрушения в других сферах промышленности, в то время как наша собственная (!) индустрия регулярно разрушала нас. Мы двигались слишком медленно и создавали слишком много проблем, для того чтобы выжить. Нам нужно было адаптироваться. И мы это сделали.

ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА СТРАХЕ, – ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ ТОГО, В ЧЕМ МЫ НУЖДАЛИСЬ

В судьбоносный день в начале 2007 года ко мне пришла руководящая группа IT-специалистов из Borders, и я провел с ними целый день, изучая гибкость, которую мы развивали в нашей компании. Они только что объявили об окончании торговых отношений с Amazon и хотели строить собственный книжный онлайн-магазин. Когда я пришел домой, моя жена Кэрол спросила, как прошел мой день с Borders.

«Они обречены, – сказал я сочувственно. – И через пять лет окажутся не у дел».

Она удивилась и усомнилась в том, что я сказал. В то время у Borders было более тысячи магазинов, почти 20 тысяч

сотрудников, а прибыль превышала миллиард долларов. Почему я так уверен?

«Они напуганы и не знают, что делать дальше. У них никогда не получится быть конкурентоспособными с таким уровнем страха в компании», – такой я сделал вывод.

Но я был слишком оптимистичен. С того дня до их закрытия прошло четыре года и девять месяцев. Они не смогли освободиться и раскрыть гибкость, в которой так нуждались. Йорген справедливо указывает, что со временем подобные помехи только растут. Гибкость уже не игрушка и не роскошь, это, по сути, система выживания. Раскройте ее – и вы получите шанс для борьбы. Вам придется настроиться на изменения. Большие изменения. Они произойдут не за один день, но затронут все: людей, процессы, лидерство, технологии и культуру.

Чтобы успешно преодолеть этот важный подъем, требуется проводник, и Йорген – один из лучших.

Он поднимается на огромную высоту, наблюдает оттуда, как работают мощные силы, и дает вам информацию для путешествия. Он доносит голоса специалистов и первооткрывателей, проторивших путь. Его книга глубоко личная, она основана на его непосредственном опыте в NAVTEQ, Intel и других компаниях, где Йорген применил свою мудрость. Эта книга практична – в ней нет стандартного рецепта гибкости, но есть советы относительно того, что стоит попробовать, какие эксперименты провести.

Я отправился в похожее путешествие, и Йорген – мой добрый друг на этом пути. Когда я описываю мое путешествие к гибкости, то использую слово «удовольствие». Я уверен, что удовольствие лежит в основе любого значительного начинания и может описываться тремя простыми вопросами.

- Для кого вы работаете?
- Что подарит удовольствие?
- Можем ли мы постоянно поддерживать это удовольствие, испытывая гордость за свою работу и принадлежность к созданной людьми энергичной команде?

Я убежден, что эти вопросы – ключ к пониманию того, почему вы или ваша компания на самом деле заинтересованы в раскрытии гибкости. Я знаю многих людей, работавших в Borders, и они любили свою работу. Были и другие люди, вроде меня, которым нравилось просматривать книги, пить кофе фирмы Seattle's Best Coffee и потакать своим читательским привычкам в тех очаровательных магазинах.

Возможно, ваша компания уже обеспечивает такой уровень удовольствия, и вы хотите сохранить его и в будущем. Может, и нет; но вы знаете, что у вас есть команда и энергия для изменений. Возможно, вы просто мечтаете расширить свое видение, чтобы найти именно ваше место во вселенной. Если это так, вам потребуется раскрыть гибкость, чтобы процветать в быстро меняющемся мире. Эта книга – для вас!

Возьмите чашку кофе и начинайте читать! А затем переходите к раскрытию гибкости, которая поможет вам найти

вашу версию удовольствия.

*Ричард Шеридан, CEO и сооснователь Menlo Innovations,
автор книги «Работа мечты. Как построить компанию,
которую любят»¹*

¹ Шеридан Р. [Работа мечты. Как построить компанию, которую любят](#). М.: МИФ, 2014. Прим. ред.

Введение

Незыблемые законы бизнеса изменились. То, чему нас учили в бизнес-школе и на выездных семинарах по управлению, больше не эффективно – если вообще когда-либо было таковым. Оказалось, что так называемые лучшие практики – подробные отчеты с исследованиями потребительского поведения, экспертные мнения – хорошие входные данные, но их недостаточно для того, чтобы процветать в современной бизнес-среде. Напротив, мы обнаружили, что традиционные входные барьеры ломаются, вынуждая компании постоянно иметь дело с угрозой разрушения, переменчивыми требованиями потребителей и бешеной скоростью технической эволюции.

Как компании могут выживать в такой среде, улучшая свои текущие процессы и развивая конкурентные преимущества? Ответ таков: не могут и не должны. Чтобы расти и выживать в современной деловой среде, компаниям нужно менять то, как они работают, дабы быстрее обучаться, адаптироваться и принимать изменения, действуя с определенной целью. Вместо того чтобы пытаться вникнуть в научные методы управления и удовлетвориться уроками промышленной революции, современные компании должны учиться управлению знаниями, теории сложности вычислений, гибкой разработке программного обеспечения. В этих направ-

лениях понимают, что у них нет ответов на все вопросы и что создание привычки изменять свои устоявшиеся действия необходимо в сложных средах, характеризующих современность.

Но как это происходит? Как организация, успешно действующая определенным способом десятки лет, может научиться в корне менять то, как она работает, и стать более гибкой? Доступные современным лидерам перемены в управлении удручающе редки и подразделяются на две категории – очень сложные или предписывающие. С одной стороны, организация может преследовать предписанные цели и принципы, но конкретная стратегия развития будет значительно отличаться от компании к компании; другими словами, хотя они и движимы благими намерениями, сами по себе цели и принципы редко достаточны для тех, кто хочет настоящих изменений. С другой стороны, некоторое количество фреймворков и подходов к масштабированию также доступны лидерам общественного мнения и консалтинговым фирмам. Такие фреймворки и подходы очень конкретны и нередко разграничивают роли, процессы и рабочие ритмы; но заканчивается все тем, что они становятся так ограниченными, что сдерживают то, для чего их вообще начали использовать, – гибкость бизнеса.

Именно поэтому я написал эту книгу. Ее цель – дать вам руководство, ориентированное на результат, ту золотую середину между очень высоким уровнем и крайне ограни-

ченным, чтобы вы получили ровно столько, сколько нужно для успешных преобразований в своей организации. Я могу дать вам это руководство, потому что верю: практика поддерживает теорию, а не наоборот. Я сам несколько раз делал такую работу и видел, что работает, а что нет. Я испытывал шаблоны, которые помогут вам приблизиться к гибким способам работы, и наблюдал вредоносное поведение, которое останавливало все попытки измениться. Я учился и на своих успехах, и на многих провалах – как коллег по сообществу Agile, так и собственных.

Важнее всего то, что я видел: гибкость возможна, и agile-трансформация компаний – это гораздо больше, чем рекламная шумиха, она действительно работает и может приносить огромные прибыли бизнесу и людям. Когда вы слышите гул работающих вместе команд, когда у людей есть общая цель, когда невидимая энергия заполняет всю компанию, вы буквально ощущаете гибкость бизнеса в действии. Это прекрасное чувство, и я хочу, чтобы каждый испытал его.

ЦЕЛИ И МЕТОДЫ

Цель этой книги – обеспечить вас всеми необходимыми инструментами, чтобы привести рабочую стратегию вашей организации в соответствие с бизнес-стратегией. Вы будете понимать, почему гибкие способы работы в определенном контексте могут принести пользу бизнесу, а также от-

личать ситуации, в которых стоит воздержаться от оптимизации ради гибкости бизнеса. Вы сможете разбираться в пяти измерениях гибкости и в том, как стоит их воспринимать (как единое целое), чтобы создать долгосрочные и целенаправленные изменения в вашей компании. Вы сможете видеть успешные схемы внедрения и строить рабочие модели и стратегии движения к гибкости бизнеса. Но это не перечень действий, не пошаговый гид по достижению гибкости. Подобное не просто невозможно, но и безответственно. Изменение организации – сложное начинание, которое не может быть точно распланировано заранее.

Можно провести аналогию с кухней: книга должна подготовить вас к тому, чтобы стать шефом, а не просто поваром. Повар может следовать инструкциям из рецепта и многократно готовить блюда, которые придумал кто-то другой. Такой подход хорошо работает, когда результат известен и процесс (в данном случае приготовление пищи) прост. Шеф-повара, конечно, тоже могут готовить по рецепту и делать это профессионально (что и делают, когда это необходимо), но они также понимают фундаментальные законы, лежащие в основе рецептов, и могут изменять инструкции, чтобы создать собственные рецепты, когда контекст меняется. Шефы в итоге пишут свои кулинарные книги.

КОМУ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

Целевая аудитория – лидеры изменений, люди, которые понимают, что способы работы компании неактуальны для современной рабочей среды, и хотят улучшить то, как организации создают продукты, поставляют услуги и создают ценность для своих клиентов. Более конкретно – эта книга нацелена на топ-менеджеров, руководителей групп проектов и агентов изменений, которые определяют стратегию изменений и устраняют трудности, возникающие у организации на пути к гибкости.

Лидерам других сфер, за пределами IT, эта книга покажется особенно интересной. HR, маркетинг, финансы – сферы, традиционно не игравшие большую роль в agile-трансформации, однако эта книга доказывает, что они – ее необходимая часть.

СТРУКТУРА КНИГИ

Книга разделена на три основные части, каждая из которых сосредоточена на одном из аспектов трансформации: почему, что и как.

В первой части – [«Аргументы в пользу гибкости»](#) – рассказывается о причинах, по которым гибкие способы

работы больше подходят для современной бизнес-среды. Здесь также рассматривается Agile в историческом контексте и впервые рассказывается о VUCA, фреймворке Suplefin и первичности последствий оптимизации потока ценности в сравнении с оптимизацией ресурсов.

Вторая часть – [«Пять измерений гибкости»](#) – содержит детальное описание каждого из измерений и направлена на то, чтобы читатель понимал влияние взаимодействия технологий, дизайна организации, людей, лидерства и культуры на формирование комплексного подхода к гибкости бизнеса.

Третья часть – [«Agile-трансформация»](#) – фокусируется на том, какие уроки мы можем извлечь из предыдущих глав и как использовать этот материал для разработки конкретной стратегии изменения. В этой главе мы рассмотрим рабочую agile-группу (РАГ), определим рабочую agile-модель и приведем примеры бэклогов организационных изменений как части стратегической дорожной карты трансформации.

Каждая глава содержит подборку источников, которые, на мой взгляд, соответствуют темам, освещаемым в главе. Кроме того, я включил в книгу раздел «Вопросы и ответы» с перечнем вопросов, которые мне часто задают в рамках моей работы консультантом и лидером изменений. Я уверен, что некоторые из них окажутся и полезными, и интересными.

Главы с первой по десятую охватывают следующие темы.

- [Глава 1, «Необходимость Agile»](#), рассказывает чита-

телю о причинах, по которым возникает необходимость гибкости в бизнесе, и о том, почему работа по Agile сегодня важнее, чем когда-либо. Описаны исторический контекст создания Agile-манифеста и его влияние на мир за пределами разработки программного обеспечения.

- **Глава 2, «Гибкость бизнеса»**, содержит определения и объясняет, что гибкость бизнеса влечет за собой балансирование между тем, чтобы создавать правильную вещь, создавать ее правильным способом и создавать ее с правильной скоростью, оптимизируя поток работы и его последствия.

- **Глава 3, «Технологии»**, описывает инструменты, техники и методы, которые стоит принимать во внимание как часть стратегии трансформации. Глава не претендует на полный и исчерпывающий характер, но рассказывает о некоторых инструментах и методах, включая контекст, в котором они наиболее полезны.

- **Глава 4, «Организационный дизайн»**, повествует не только о преобразованиях физического рабочего пространства в соответствии с Agile, но и об организационных структурах. Мы рассмотрим традиционные и вновь появившиеся структуры и обсудим их преимущества и недостатки.

- **Глава 5, «Люди»**, описывает навыки, знания и способности, необходимые людям, работающим в Agile-средах, и их значение. Мы также обсудим влияние на человеческие ресурсы и их роль как посредников производственной гибкости.

- **Глава 6, «Лидерство»**, сфокусирована на значении лидерства в гибкой среде. Мы обсудим руководство пятого уровня и «бирюзовое управление» и опишем Beyond Budgeting – модель руководства и управления, оптимизированную для гибкости бизнеса.

- **В главе 7, «Культура»**, описано последнее и самое важное из пяти измерений гибкости. Эта глава повествует о глубинном влиянии культуры на успешную трансформацию. Мы рассмотрим несколько необходимых культурных моделей и представим способ изменения поведения и, как следствие, культуры посредством метрик.

- **Глава 8, «Создание рабочей agile-группы в организации»**, рассказывает, что нужно для создания РАГ – двигателя гибкой трансформации компании. Мы рассмотрим характеристики РАГ, ее место в организационной структуре и то, как могут выглядеть карьерные пути членов группы в долгосрочной перспективе.

- **Глава 9, «Операционная модель гибкого бизнеса»**, объясняет, что мы имеем в виду под фразой «принимать изменения, действовать с определенной целью». Недостаточно адаптироваться под меняющиеся условия рынка. Успешные компании также должны выполнять свои обязательства перед покупателями, партнерами и сотрудниками.

- **Глава 10, «Agile-трансформация: стратегическая дорожная карта»**, рассказывает, как создать бэклог организационных изменений, развиваться с помощью стратеги-

ской дорожной карты и открыть механизмы влияния пяти измерений гибкости на стратегию с глобальной точки зрения. Мы опишем ключевые типы поведения, которых нужно избегать, и выделим семь знаков, которые показывают, что мы на верном пути к более гибкой компании.

Часть I. Аргументы в пользу гибкости

В первой части мы разберемся, почему гибкие способы работы больше подходят для современной бизнес-среды, а также рассмотрим Agile в историческом контексте и поговорим о VUCA, о фреймворке Scrum и о том, почему последствия оптимизации потока ценности первичны в сравнении с оптимизацией ресурсов.

Глава 1. Необходимость Agile

Сегодня Agile становится доминирующим способом разработки программного обеспечения. Этот итерационный поступательный метод работы, основанный на продолжительном изучении и быстрой доставке бизнес-ценности, берет верх над хорошо спланированным, детерминированным мышлением прошлого.

Но почему все больше и больше корпораций – от традиционных энергетических и нефтегазовых компаний до гигантов инновационных технологий – хотят распространить гибкость за пределами сферы разработки продуктов и вживить ее в самую ДНК организации? Почему традиционные,

еще вчера пригодные способы работы с вертикальной иерархией власти кажутся неподходящими в сегодняшней бизнес-среде?

В этой главе мы поговорим о том, почему руководители видят гибкость бизнеса одним из своих приоритетов². Я начну с истоков современной управленческой мысли, расскажу, где и почему она появилась, и объясню, как современная бизнес-среда определяется через нестабильность (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) – модель VUCA. Затем я поделюсь, как организации могут получать прибыль от беспорядка и как можно оптимизировать бизнес-системы, чтобы они приняли естественную изменчивость современной бизнес-среды, вместо того чтобы избегать ее.

Наконец, я расскажу о разработке Agile-манифеста (полное название «Манифест гибкой разработки программного обеспечения») – документа, созданного в 2001 году семнадцатью лидерами технической мысли и обращенного к трудностям, характерным для сферы разработки ПО. Вы узнаете, как создавался манифест, почему он работает для ПО и как его ценности и принципы соответствуют потребностям крупных организаций в силу того, что они противодействуют сложности, скорости и неопределенности, присущим со-

временной бизнес-среде.

Прочитав эту главу, вы поймете, как и почему гибкость бизнеса стала столь важной частью стратегических потребностей современных компаний. Вы также сможете распознавать среды, в которых Agile будет полезен, и те, в которых он не принесет пользы. Чтение этой главы подготовит вас к глубокому погружению в гибкость на уровне компаний, закладывая фундамент для остальной информации, изложенной в книге.

АФИНЫ ПОБЕЖДАЮТ MICROSOFT

Джеффри Уэст, выдающийся профессор теоретической физики и биологии престижного Института Санта-Фе, изучал нелинейные системы, такие как галактики, функции головного мозга и Солнечная система. Особенно интересными он нашел две системы: город и организацию. Обе они – конструкторы, созданные человеком и обладающие одними и теми же характеристиками. Однако у них есть важное отличие, которое заставило Уэста задаться вопросом: **почему города имеют тенденцию к вечной жизни, в то время как компании умирают сравнительно быстро?** В конце концов, базовые элементы обеих систем совпадают. И города, и компании – нелинейные системы, объединенные совместными ограничениями и управляемые известным лидером. Обе системы в конечном счете направлены на одну цель – макси-

мально увеличить ценность для заинтересованных лиц, будь то горожане или акционеры³.

Однако даже старейшая корпорация в мире – японская Kongo Gumі, чей возраст насчитывает более 1400 лет, – суший ребенок в сравнении с городами вроде египетского Луксора, которому более 5200 лет⁴.

Города кажутся практически нерушимыми в сравнении с компаниями: они могут переживать тяжелые экономические потрясения, природные катаклизмы, даже ядерные войны, но восстанавливаться и процветать.

Старейшие компании и города мира

Десять старейших компаний мира⁵

³ <http://bigthink.com/think-tank/jonah-lehrer-on-cities>

⁴ Компания была основана в 578 году и просуществовала до 2007 года, на момент закрытия ей было более 1400 лет. *Прим. ред.*

⁵ https://www.oddee.com/item_99566.aspx

Примерный год основания	Название	Сфера деятельности
578 г.	Kongo Gumi	Строительная компания
705 г.	Nishiyama Onsen Keiunkan	Отель
803 г.	St. Peter Stiftskulinarium*	Ресторан
900 г.	Sean's Bar	Паб
1000 г.	Château de Goulaine	Винодельня
1040 г.	Pontificia Fonderia Marinelli	Литейная компания
1488 г.	Rathbornes	Производство свечей
1526 г.	Beretta	Производство огнестрельного оружия
1613 г.	The Shirley Plantation	Сельскохозяйственная компания
1645 г.	Post-och Inrikes Tidningar	Газета

* До 2017-го он назывался Stiftskeller.

Десять старейших населенных городов мира⁶

Примерный год основания*	Название
~8000–10 000 г. до н. э.	Дамаск
7000–9000 г. до н. э.	Иерихон
6000–7000 г. до н. э.	Алеппо
4000–5000 г. до н. э.	Афины
4000–5000 г. до н. э.	Лоян
4000–5000 г. до н. э.	Пловдив
4000–5000 г. до н. э.	Библос
3000–4000 г. до н. э.	Сидон
3000–4000 г. до н. э.	Рей
2000–3000 г. до н. э.	Иерусалим

* Оценка точного возраста городов в разных источниках отличается.

Наблюдение профессора Уэста было подтверждено: ком-

⁶ <https://www.explorra.com/travel-guides/top-10-oldest-cities-in-the-world> 24545

пании значительно более хрупки. Средний срок жизни компании, согласно рейтингу Fortune Global 500, уменьшается все быстрее: с 60 лет в 1958 году до 18 лет сегодня. Компании не просто умирают молодыми, они быстрее исчезают. В исследовании Boston Consulting Group 2015 года отмечалось, что каждый год разоряется десятая часть всех ОАО: это в четыре раза больше, чем в 1965 году⁷.

Города продолжают процветать: по состоянию на 2006 год более половины населения земли проживало в городах; к 2050 году ожидается, что в городах будут жить более 75 % жителей планеты. Фактически каждую неделю с настоящего момента до 2050 года городское население станет увеличиваться на один миллион человек⁸.

Как две столь похожие сущности могут настолько отличаться в темпах роста и успешности?

Профессор Уэст утверждает: ключевое различие состоит в том, как управляют городом, – а точнее, как город себя организует. У обеих систем есть лидеры (СЕО и мэры соответственно) и последователи (горожане и наемные сотрудники), но их способы достижения целей значительно отличаются. Компании обычно управляются сверху вниз, имеют жесткую иерархическую структуру, в которой лидер указы-

⁷ <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/strategic-planning-growth-die-another-day/>

⁸ http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/

вает, что должно быть сделано, и описывает в общих чертах, как это должно быть сделано. Граждане, наоборот, управляются свободной сферой влияния, в которой лидеры редко контролируют, но значительно воздействуют на поведение граждан посредством установления линий поведения, стимулов и ограничений.

Разница в результатах ошеломляет: по мере роста городов их продуктивность возрастает суперлинейно. Таким образом, чем больше людей добавлено в равенство, тем более продуктивными, инновационными и ценными оказываются города. По мере роста город становится сильнее и стабильнее. Прирост населения Берлина, например, вдвое превосходит ожидаемый, а его экономическое развитие с 2006 года продолжает постоянно обгонять экономический рост Германии.

Компании же демонстрируют резкое падение продуктивности по мере роста. Кривая продуктивности компаний по факту сублинейная: продуктивность падает с каждым новым сотрудником в таких сферах, как инновации (где она измеряется в количестве патентов на сотрудника), прибыльность (прибыль на сотрудника) и эффективность (полученный результат на сотрудника). Данные шокируют: за редким исключением, с течением времени явление повторяется снова и снова – компании слабеют, теряют продуктивность и конкурентоспособность по мере роста.

Почему так происходит? С увеличением размера компа-

нии усложняется ее структура, становится труднее работать быстро. Компания, в которой более пяти тысяч сотрудников, с трудом может изменить курс или оперативно переоценить свои приоритеты. Однако города показывают нам, что повышать уровень продуктивности по мере роста вполне возможно. Что такого есть в городах, что делает их практически нерушимыми и все более продуктивными по мере развития? Почему компании не могут повторить этого и теряют преимущества и инициативу?

Позже в этой главе мы вернемся к открытиям профессора Уэста и их возможному влиянию на современные организации. А для начала обратим пристальное внимание на то, почему компании управляются с использованием иерархической (сверху вниз), тщательно спланированной методологии, и изучим истоки традиционной управленческой мысли. Управление как дисциплина – сравнительно новое направление научной мысли, насчитывающее не более 100 лет.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Когда корпорации только появились, к ним не прилагался единственно верный, оптимальный способ управления. Менеджмент и рыночные отношения эволюционировали со времен первой индустриальной революции, но теории и практики организации работы и увеличения прибыли

ли все еще сравнительно новы. Многие из того, что преподают в курсе менеджмента, отражает мышление начала XX века. Чтобы лучше понимать, почему современные организации обращаются к более гибким способам работы, нужно обратиться к истории современной управленческой мысли – к тому, где она началась и почему ее теоретические основы, возникшие на базе мануфактур и фабричного труда, не подходят для многих современных организаций. Далее мы рассмотрим научное управление, становление работника информационной сферы и увидим, как разработчики ПО научились принимать неопределенность и стремиться к гибкости. Мы посмотрим на истоки и создание Agile-манифеста, обсудим VUCA и представим Synefin – управленческий фреймворк для принятия решений в мире быстро меняющихся бизнес-контекстов.

НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОЗДАНИЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МАШИН

Менеджмент как академическая дисциплина – ребенок в сравнении с другими отраслями знания. Философия родилась в Древней Греции, математика и физика – тоже. Даже сравнительно новые академические дисциплины вроде психологии и социологии довольно старые по сравнению с менеджментом. Первая в мире программа MBA была создана в 1908 году в Гарвардской школе бизнеса, через

270 лет после его основания⁹.

Сначала менеджмент как дисциплина был довольно ограничен и покрывал только базовый функционал: бухгалтерское дело, управление компанией, управление общим имуществом. Так было до тех пор, пока Фредерик Уинслоу Тейлор не инициировал движение эффективности и не расширил горизонты бизнеса, применив инженерное мышление к предприятиям. В своей основополагающей книге «Принципы научного менеджмента», выпущенной в 1911 году, Тейлор показал, как количественная оценка продуктивности и прогресса и контроль ресурсов помогают снизить себестоимость единицы продукции и повысить производительность труда¹⁰.

Один из основных аргументов, лежащих в основе работ Тейлора, – что организация, в сущности, близка к машине. Машина сделана из набора известных взаимосвязанных частей; и, чтобы убедиться, что она может работать максимально эффективно, управляющий должен выжать из своих ресурсов максимум. Его работа – провести оптимизацию так, чтобы максимизировать результат, снизить себестоимость единицы продукции, максимально повысить прибыль. Так, Тейлор утверждал, что, внимательно изучив рабочий процесс, можно определить лучший способ выполнить работу.

⁹ <https://www.mbacentral.org/history-of-the-mba/>

¹⁰ Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.

Затем, разбив процесс выполнения на этапы, необходимые, чтобы выполнить работу лучшим способом, можно создать точное руководство, согласно которому сотрудник сможет выполнять задачу, и оптимизировать его работу в целях повышения эффективности. Если определить и перечислить сотни и тысячи процессов, естественных для организации, сотрудники (или ресурсы, как их называл Тейлор) смогут следовать точным инструкциям и не отклоняться от плана. Чем меньше отклонений, тем лучше – независимое мышление и творчество сотрудника мешают делу, поскольку могут изменить оптимальный способ выполнения работы и снизить эффективность ресурса.

Сегодня взгляды Тейлора могут показаться странными, но нужно брать в расчет время, когда были написаны его труды. В 1911 году на западный мир влияла вторая индустриальная революция. Организационная продуктивность поднялась до невиданных ранее высот, в руках владельцев фабрик были сосредоточены колоссальные богатства. Однако имелись и существенные негативные эффекты: автоматизация оставила торговцев без работы, создавая массовую безработицу, зарплаты значительно снизились. Ход бизнеса диктовали машины, и люди редко рассматривались как способ их поддержки, увеличивающий скорость работы. Взгляд на организацию как на машину, ресурсы которой должны быть оптимизированы, имел смысл, это воспринималось как разумный способ управления бизнесом.

Вы, должно быть, спросите, почему я рассказываю в книге о гибкости на уровне компаний о мысли, которой более ста лет. Причина проста: призрак Фредерика Тейлора и его традиционные взгляды на бизнес влияют на бизнес-образование и сегодня. Системы, используемые в большинстве крупных организаций, базируются на теории менеджмента Тейлора. Вам ничего не напоминают следующие фразы?

- «Основанные на автоматизации схемы оптимизации индивидуальной работы».
- «Проектные планы и обязательства, основанные на оценке, установленной менеджером, который не задействован непосредственно в выполнении работы».
- «Фиксированные годовые бюджеты со строгими механизмами контроля».

Это малая часть идей Тейлора – наблюдений и теорий, основанных на бизнес-среде 1911 года.

Нельзя не признать, что долгое время идеи, сформулированные в «Принципах научного менеджмента», выполняли свою задачу. На протяжении второй индустриальной революции эффективность – способность максимально выжать любой возможный ресурс – была первостепенным делом. Фактически она стала единственной конкурентной задачей того времени. Организации были относительно изолированы от конкуренции в силу ограниченной доступности капиталовложений, доступа к информации и инфраструктуры, которая делала практически невозможной конкуренцию по вре-

мени. Компании, способные быстро организовать и занять доминирующую позицию, с самого начала имели значительное конкурентное преимущество, которое было трудно превзойти.

В такой бизнес-среде у растущих компаний было больше времени, чтобы перестроить свои бизнес-стратегии к ситуации, если они понимали, что двигаются в неправильном направлении. При необходимости они могли эффективно подавить конкурентов до того, как те начинали представлять реальную угрозу. С начала XX века и до 50-х годов единственным ключом к успеху была оптимизация ресурсов: определение плана действий, основанного на тщательном анализе, а затем работа согласно плану.

СТАНОВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО РАБОТНИКА: РАСКРЫТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

В 50–60-х годах прошлого века (иногда это время называют третьей индустриальной революцией или цифровой революцией) западный мир перешел от индустриальной экономики к экономике знаний, которой свойственна высокая дифференциация продуктов. Стало понятно, что текущие системы не рассчитаны на поддержание нового типа работы. Если в 1920-х Генри Форд мог заявить, что «покупатель может получить автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет – чёрный», то теперь экономический успех все

больше основывался на нематериальных вещах – знаниях, умениях, инновационном потенциале как ключевых ресурсах конкурентного преимущества¹¹.

Все больше высокообразованных сотрудников понимали, что трудятся в компаниях, пытающихся контролировать работу, которую просто невозможно контролировать. Конечно, можно точно измерить, сколько времени займет закручивание гайки, можно определить степень свободы с учетом заданных технических характеристик, чтобы обеспечить качество, – но как подобный тип количественного мышления можно применить к оценке сложного умственного труда врача или инвестиционного аналитика? Как измерить продуктивность журналиста, пишущего статью? Подсчет количества слов на странице – подходящая замена потребительской ценности?

Некоторые мыслители заметили такое развитие ситуации и описали фундаментальные изменения, необходимые, чтобы приспособиться к новой экономике и совершенно иному способу работы. Рутинные задания, оформление сделок или простое принятие заказов – все это потеряло смысл. Усиливалась потребность в обработке данных для установления отношений, определения трендов и понимания причинно-следственных связей.

Австрийский теоретик менеджмента Питер Друкер, будучи консультантом по вопросам управления, проанализи-

¹¹ Генри Форд. [Моя жизнь, мои достижения](#). М.: МИФ, 2013.

ровал опыт множества компаний и пришел к следующему выводу: для успеха на рынке, где доминируют информация и знания, компании должны поднять глаза от метрик эффективности и выгоды и сфокусироваться на раскрытии потенциала людей внутри организации. Он заметил, что сотрудники обычно знают больше, чем их менеджеры, и основная цель менеджмента – подготовить людей к работе и позволить им выполнять ее.

В 1959 году Друкер выпустил книгу «Ориентиры будущего» (The Landmarks of Tomorrow), в которой впервые предложил термин «информационный работник». Работа современных сотрудников выполняется с помощью их умов, а не рук, и менеджмент должен развиваться так, чтобы поддерживать эту реальность, создавая среду для роста, развития и обучения, писал Друкер¹².

Развивая это понятие «информационного работника», в 1990 году Питер Сенге, старший преподаватель Массачусетского технологического института и сооснователь компании Society for Organizational Learning, предложил определение «обучающаяся организация». В книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»¹³ он пояснял: обучающаяся организация – это организация, которая «обеспечивает обучение всех ее чле-

¹² Peter Drucker. The Landmarks of Tomorrow. Heineman, 1959.

¹³ Сенге П. [Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации](#). М.: МИФ, 2018. *Прим. ред.*

нов и постоянно трансформируется сама». Сенге объясняет, что компании должны меняться, чтобы поддерживать более связный способ мышления. Чтобы пробудить потенциал большинства сотрудников, компания должна вести себя как сообщество, поддерживающее совместные обязательства. (Помните, что мы говорили о городах?)

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОГЛОЩАЕТ МИР: ПРИНЯТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И СТАТЬ ГИБКИМ

Сразу после появления теории Друкера и Сенге о сообществе и обучающихся организациях стали невероятно популярны, но нигде они не нашли такого отклика, как в новой группе информационных работников, возникшей в конце 1980-х, – разработчиков программного обеспечения. Эта профессия была сравнительно молода, но изобретение персональных компьютеров и интернета создало огромный спрос на разработчиков ПО и на вещи, естественной частью которых оно являлось, – от огромных ЭВМ до карманных калькуляторов и кофемашин; а их количество росло. Число вакансий в сфере разработки ПО быстро множилось, знаменуя появление нового типа работника (и работы), что требовало составления новых правил.

Многие нужные разработчикам качества совпадали с качествами ранних информационных работников – архитекторов, юристов, академиков; но создание ПО делало акцент

на коллективную работу, продолжительное обучение, эффективную коммуникацию. Разработка ПО – и искусство, и наука. Суть этой дисциплины – решение сложных проблем посредством алгоритмов, которые могут использовать вычислительную мощь машин.

Представление о том, что лучшее понимание проблемы появляется посредством экспериментов и совместной работы членов команды, применяется и за пределами разработки ПО – в мире разработки продуктов в целом. В 1986 году в журнале *Harvard Business Review* вышла статья «Разработка нового продукта. Новые правила игры», авторы которой, Хиротака Такеучи и Икудзиро Нонака, провели аналогию между новым способом работы и регби, метафорически описав, как игроки постоянно делятся информацией и передают мяч знаний друг другу.

Сравнение весьма удачное: подобно спортивной команде, команда разработки ПО – это группа людей, чьи умения дополняют друг друга, собравшаяся, чтобы достичь общей цели.

Для создания решений, которые понравятся потребителям, нужно проверять предположения об их нуждах, способствуя тем самым обучению – неотъемлемой части процесса разработки продукта. Такеучи и Нонака предупреждали, что способы работы, при которых все предположения о потребителях установлены заранее, несостоятельны:

«Транснациональные компании должны стать

быстрыми и гибкими в разработке продуктов. Чтобы сделать это, нужно использовать динамический процесс, который во многом полагается на метод проб и ошибок и на обучение в процессе работы. Сегодня, в мире постоянных изменений, нужны непрерывные инновации»^{14,15}.

Это понимание заинтересовало Джеффа Сазерленда, бывшего военного летчика, занимавшегося развитием IT-систем в Easel Corporation. Вместе с коллегами он начал искать более гибкий путь разработки программного обеспечения, который учитывал бы обучение, основанное на опыте, напряженную совместную работу и частые петли обратной связи. В 1995 году Сазерленд вместе с Кеном Швабером, разработчиком ПО и промышленным консультантом, формализовали этот способ работы и назвали его фреймворком Scrum. Он был представлен на индустриальной конференции OOPSLA¹⁶. Scrum помог открытиям Такеучи и Ноуки оформиться в восхитительно простую по структуре, но сложную в овладении методологию, применяемую для разработки продуктов (больше о [Scrum можно узнать в главе 3 «Технологии»](#)).

Scrum обращен к управленческой стороне разработки

¹⁴ <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

¹⁵ Источник: <http://agilerussia.ru/methodologies/разработка-нового-продукта-новые-пра/>. Прим. пер.

¹⁶ <http://www.jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf>

продуктов, но не освещает специфические технические практики в ПО. Кент Бек, выдающийся инженер ПО, обратился напрямую к этой стороне вопроса, когда в конце 1990-х представил концепцию экстремального программирования (Extreme Programming, XP) в одноименной книге. Главная цель XP – уменьшение стоимости изменений; чем быстрее схлопывается петля обратной связи для поступательных циклических изменений в процессе работы, тем с большей вероятностью мы создаем ПО, которые хотели создать. Бек убеждал менеджеров признать: изменения – естественный и желательный аспект разработки ПО. Вместо того чтобы пытаться определить стабильный набор требований, нужно быть готовым к изменениям и предвидеть их как ожидаемую часть процесса разработки продукта (см. рис. 1.1)¹⁷.



Рис. 1.1. Практики экстремального программирования

¹⁷ Kent Beck. *Extreme Programming Explained*. Addison-Wesley, 2000.

создают возможности быстрого обучения посредством множественных слоев петли обратной связи

Работа Бека привлекла внимание Роберта Мартина, успешного консультанта по С++ и объектно-ориентированному проектированию, работавшего в Чикаго. Клиенты часто просили Мартина придумать процесс, который сможет систематизировать практики, поставляемые им своим клиентам. Поэтому его заинтриговала работа Бека и после мюнхенской конференции, посвященной вопросам ПО, они стали общаться. Мартин чувствовал, что Бек знает что-то действительно важное, и поехал в Портленд, чтобы научиться разработке через тестирование и парному программированию. Чем больше Мартин узнавал, тем больше убеждался, что они с Бекком приближаются к тому, о чем просили клиенты.

Одновременно с этим, в 1991 году, Алистеру Коуберну, методологу, работающему в новой консалтинговой группе компании IBM, дали задание найти причины успеха проектных групп. Углубившись в изучение проектов на Smalltalk и С++, Коуберн обнаружил, что в литературе того времени не были описаны факторы, делающие проектные группы успешными. Опросив десятки таких групп, он выделил ключевые элементы успешных команд в семейство методологий Crystal: серию легких процессов, подходящих к определенным типам проектов. Основная идея заключается в том,

что каждому проекту нужна своя методология и методы должны меняться так же, как меняется ситуация¹⁸.

Пока эти лидеры мнений искали способы написать лучшее ПО, индустрия сама по себе находилась в плачевном состоянии. На протяжении 1970–1990-х было несколько происшествий, породивших заголовки о крупных превышениях сметы, хронических проблемах с качеством и возмутительных задержках продукта. В 1994 году группа из Стандиша опубликовала отчет CHAOS (акроним, англ. chaos – хаос), согласно которому среднее превышение запланированных расходов на проекты программного обеспечения составляло 189 %¹⁹. Отчет часто цитировали. Согласно другим данным, примерно половина проектов работали, но немногие из них считались успешными. Кроме того, три четверти всех крупных программных продуктов, представленных потребителям, не отвечали их требованиям.

Ситуация не осталась без внимания программистов. Они поняли, что текущая ситуация неустойчива. На протяжении 1990-х профессионалы сферы ПО регулярно встречались и делились идеями. Что общего есть у появляющихся подходов? Какими способами можно улучшить написание ПО? Люди понимали, что ситуацию надо менять, но их идеи еще не могли срastись во что-то значимое.

Нужно было что-то делать. Поскольку XP начало продви-

¹⁸ <http://agileuprising.libsyn.com/manifesto-co-author-interview-alistair-cockburn>

¹⁹ https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf

гаться в сообществе, Мартин встретился в Чикаго с Мартином Фаулером, экспертом XP, с которым он познакомился на конференции Кента Бека XP Leadership осенью 2000 года. Вместе они пришли к выводу, что необходимо организовать что-то вроде саммита, чтобы люди с похожими взглядами смогли собраться и создать манифест легких процессов. Мартин и Фаулер начали подбирать участников этой встречи так, чтобы на ней были представлены разные взгляды. Одним из тех, кто получил приглашение на «саммит легких процессов» по электронной почте, был Алистер Коуберн.

Коуберн, который в тот момент был занят организацией похожей встречи по тем же причинам, что и Мартин с Фаулером, с радостью принял приглашение, предложил взять на себя логистику и организовать встречу неподалеку от его дома в Юте²⁰.

Несколько месяцев спустя, в феврале 2001 года, Бек, Коуберн, Мартин, Фаулер, Швабер, Сазерленд и еще одиннадцать опытных лидеров мнений собрались в городе Сноуберде, чтобы понять, что не так в способах создания ПО. Они задались вопросом: как они могли бы улучшить способы разработки ПО, используя свой опыт? Как разработчики ПО, они истово гордились собственным ремеслом, однако их не удовлетворяло ни состояние отрасли в целом, ни негативное восприятие разработки ПО как профессии. Они хотели создавать ПО, которое нравится потребителям, и повлиять

²⁰ Алистер Кокберн, переписка, январь 2018-го.

на организации, формировавшие среду с лучшим ПО^{21,22}.

Через несколько дней споров и обсуждений разработчики создали «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» (Agile-манифест), состоящий из четырех ценностей и двенадцати принципов²³.

Манифест гибкой разработки программного обеспечения²⁴

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим.

Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

- **люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов;
- **работающий продукт** важнее исчерпывающей документации;
- **сотрудничество с заказчиком** важнее согласования условий контракта;
- **готовность к изменениям** важнее следования

²¹ <http://podcast.agileuprising.com/manifesto-co-author-interview-robert-martin/>

²² <http://podcast.agileuprising.com/manifesto-co-author-review-brian-marick/>

²³ agilemanifesto.org

²⁴ Цитируется по: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>. Прим. пер.

первоначальному плану.

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева.

Следом за ценностями через несколько недель после встречи в Сноуберде были разработаны двенадцать принципов.

1. Наивысший приоритет для нас – удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.

2. Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения, чтобы обеспечить заказчику конкурентное преимущество.

3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от двух-трех недель до двух-трех месяцев.

4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы проект был реализован, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.

6. Непосредственное общение – наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией как с командой, так и внутри команды.

7. Работающий продукт – основной показатель

прогресса.

8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.

9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.

11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Цели и принципы Agile-манифеста были вдохновлены движениями, сформированными на протяжении нескольких лет: Scrum, Crystal, Extreme Programming, Dynamic Systems Development Method (DSDM) и Feature-Driven Programming (в [главе 3](#) вы узнаете больше об этих методологиях). Все эти методологии и философии, лежащие в их основе, направлены на разработку лучшего ПО, однако авторы манифеста поняли, что создали нечто более глубокое и основательное, чем программный документ.

Джим Хайсмит, один из подписантов, сказал:

«Я думаю, что agile-методологи на самом деле

сентиментальны – они ставят перед потребителями хорошие продукты, работая в среде, которая не только говорит: “Люди – наш самый важный ресурс”, но и действительно ведет себя так, как будто люди – это самое важное, теряя при этом слово “ресурс”»²⁵.

Джеймс Греннинг, другой автор манифеста, соглашается:

«Манифест был написан в то время, когда процесс ценился однозначно больше, чем люди. Поскольку мы писали код каждый день, мы видели весь вред, который такое мышление приносило нашей работе и создаваемым нами продуктам. Прежде всего Agile-манифест говорит о том, как сделать мир безопасным для программистов»²⁶.

Подписанты в первую очередь были заинтересованы в том, чтобы найти способ создать среду для написания лучшего ПО, однако сама профессия переживала кризис. Их соглашение было названо «Манифестом гибкой разработки программного обеспечения» не просто так²⁷.

В то же самое время целые рынки, индустрии и экономики рушились, не сумев адаптироваться к повсеместному проникновению ПО, возросшей мобильности и широкополосному доступу в интернет. Облачные технологии быстро

²⁵ <http://agilemanifesto.org/history.html>

²⁶ Джеймс Греннинг, беседа с автором, август 2017-го.

²⁷ <http://agilemanifesto.org/history.html>

дешевели, и доступ к информации приближался к абсолютному. Сочетание легкодоступных технологий и информации с низким входным барьером подорвало традиционный цикл деятельности бизнеса.

Несмотря на то что в прошлом огромные корпорации имели над меньшими конкурентами очевидное преимущество, теперь оно быстро обесценивалось и превращалось в существенный недостаток. Важнейшие ресурсы для конкуренции из физических стали виртуальными, и небольшие проворные организации могли быстро получить доступ к техническим единицам, необходимым, чтобы соревноваться с более крупными конкурентами.

Программное обеспечение изменило способы обработки информации, и теперь оно значительно влияло на целые рынки и индустрии – а следовательно, и компании, работающие в них.

В 2011 году Марк Андриссен, выдающийся инвестор и со-основатель интернет-браузера Netscape, решился заявить, что «программное обеспечение поглощает мир». В статье «Почему ПО поглощает мир», опубликованной влиятельным Wall Street Journal, Андриссен отметил, что почти каждая отрасль – финансы, недвижимость, реклама, здравоохранение, телекоммуникации и т. д. – значительно изменилась, и фирмы, работающие в данных сферах, имеют свойство разрушаться.

с изобретения микропроцессора и 20 лет с момента появления современного интернета. Все технологии, необходимые для трансформации отраслей с помощью ПО, наконец работают и могут распространяться на весь земной шар!»²⁸

VUCA И CYNEFIN: КОММЕРЧЕСКОЕ ОРИЕНТИРОВАНИЕ В ДИВНОМ НОВОМ МИРЕ

Идея, что традиционные «законы производства» изменились и признанные лидеры на самом деле проигрывали более быстрым и адаптивным конкурентам, легко и точно была изложена Американской военной академией.

Военнослужащие заметили: подобно тому как традиционные бизнес-планы разрушались из-за возросшей скорости бизнеса, так и их тщательно продуманные планы становились все менее эффективны на поле боя после холодной войны. События 11 сентября 2001 года и последующая террористическая активность заставили военных описать новую среду, в которой им пришлось работать, с помощью акронима VUCA: нестабильность (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) (см. рис. 1.2).

²⁸ <https://a16z.com/2016/08/20/why-software-is-eating-the-world/>



Рис. 1.2. Нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность

VUCA можно определить следующим образом.

• **Нестабильность:** в нестабильной обстановке вещи, которые кажутся постоянными, таковыми не являются. Природа, скорость, значение изменений невозможно предсказать. Нестабильность – турбулентность, волнение – явление, которое происходит чаще, чем раньше²⁹.

²⁹ John Sullivan. «VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning». [Ere.net](https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-). <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for->

- **Неопределенность:** истины, которые казались нам несомненными, таковыми не являются. Существует недостаток предсказуемости в задачах и событиях³⁰. Нестабильное время не дает лидерам делать, согласно задачам и событиям прошлого, предсказания об их последствиях в будущем, прогнозирование предельно затруднено, сложно принимать решения.

- **Сложность:** события взаимосвязаны, причинно-следственные связи редки, невозможно определить долгосрочные эффекты событий. Обычно присутствуют многочисленные и сложные для понимания причинные и смягчающие факторы (внутри и за пределами организации), вовлеченные в проблему.

- **Неоднозначность:** ситуации редко бывают ясны; мы находимся по большей части в серой зоне. Присутствует «неспособность точно определить угрозы и возможности до того, как они приведут к летальному исходу»³¹.

Военная академия использовала VUCA, чтобы описать суровую правду современных военных сценариев,

[talent-management-and-workforce-planning/](#)

³⁰ Paul Kingsinger and Karen Walch (2012 July 9). «Living and Leading in a VUCA World». Thunderbird University. <http://knowledgegenetwork.thunderbird.edu/research/2012/07/09/kingsinger-walch-vuca/>

³¹ Eric Kail. «Leading Effectively in a VUCA Environment: A Is for Ambiguity». HBR Blog Network. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/frontline-leadership/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>

но впоследствии термин был заимствован стратегическими бизнес-лидерами для описания хаотичной, нестабильной и быстро меняющейся бизнес-среды, которая теперь воспринимается как естественная.

То, что бизнес считал постоянным конкурентным преимуществом, больше таковым не является. Доступ к информации, огромные облачные вычислительные ресурсы, повсеместная широкополосная сеть дали возможность соревноваться и даже превосходить предложения могущественных конкурентов с поразительной скоростью и легкостью. Из-за глобализации и взаимосвязи международных рынков непредсказуемые события имеют колоссальные, широко распространенные последствия.

Финансовый кризис 2008–2009 годов, например, привел к тому, что многие бизнес-модели потеряли актуальность, поскольку организации по всему миру погрузились в нестабильную среду, похожую на ту, с которой столкнулась армия. В то же время быстрые изменения наступили в форме технологических достижений вроде повсеместного появления соцсетей, а также одновременного старения и роста численности населения по всему миру, глобальных катастроф, разрушающих жизни, экономики и предприятия.

В результате иерархические фиксированные стратегии, независимо от того, насколько хорошо они выполнялись, перестали приносить плоды, которых от них ожидали.

С точки зрения должностных лиц, приученных к созда-

нию бизнеса в более предсказуемом мире, такой тип бизнес-среды может показаться хаотичным. Предприятия могут получить гибкое преимущество, только адаптируясь, быстрее и лучше обучаясь и будучи более экономными, чем компании-аналоги.

Чтобы принять новый способ работы, необходимо думать шире упрощений, используемых в более предсказуемом контексте, определенном ранними мыслителями вроде Фредерика Тейлора. Мир изменился и стал более сложным, следовательно, подход к бизнес-стратегии должен отражать более адаптивный взгляд на мир.

ФРЕЙМВОРК SYNEFIN

Дэвид Сноуден, бывший сотрудник IBM, разочаровался в работе и создал исследовательскую сеть Cognitive Edge. Он заметил пробелы в моделях управления и разработал фреймворк Synefin (произносится «кеневин», в переводе с валлийского – «чувство места»), который «позволяет руководителям взглянуть на вещи с новых точек зрения, усвоить сложные понятия и обращаться к реальным проблемам и возможностям» (см. рис. 1.3)³². Synefin динамически отображает меняющиеся бизнес-контексты; понимая, в каком контексте они находятся, лидеры могут «не только прини-

³² David Snowden and Mary Boone. «A Leader's Framework for Decision Making». Harvard Business Review, November 2007. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

мать лучшие решения, но и избегать проблем, возникающих, когда предпочитаемый ими стиль управления вынуждает их совершать ошибки».

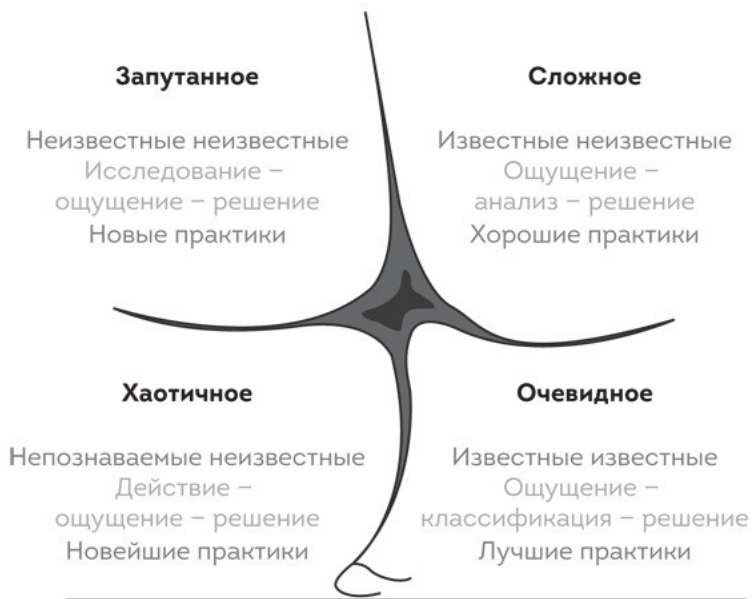


Рис. 1.3. Фреймворк Sunefin описывает бизнес-контексты и приемлемые для каждого из них способы действовать

В следующих подразделах мы выделим пять контекстов фреймворка (беспорядок в список не входит по понятным причинам) и объясним, почему понимание характеристик каждой области может улучшать принятие решений и пока-

зывать более адаптивные бизнес-стратегии.

ОЧЕВИДНЫЙ КОНТЕКСТ

Очевидное включает «известные известные», в таком случае причинно-следственные связи понятны каждому. В очевидном контексте приемлемое поведение включает ощущение наличия проблемы, ее классификацию и решение. Другими словами, как только вы понимаете, с какой ситуацией имеете дело (ощущение и классификация), есть только один возможный способ действий (решение).

Пример ситуации, попадающей в область очевидного, – создание виджета. Виджет четко определен, вы знаете все о том, как его создать. Теперь остается только выполнить работу. Решения проблем из этой области обычно легко автоматизируются.

СЛОЖНЫЙ КОНТЕКСТ

В сложном контексте мы имеем дело с «известными неизвестными» и причинно-следственные связи менее ясны. Тем не менее с помощью специальных знаний вы можете выбрать оптимальное решение из нескольких хороших вариантов. Наиболее подходящее поведение в этой области: ощущение наличия проблемы, анализ и решение. Специалисты, с их глубокими знаниями и опытом, обычно хорошо подходят для решения таких проблем, поскольку находят лучшие решения быстрее, что экономит время.

Пример ситуации из этой области – строительство дома. Определенно существует множество различных способов разрешить это затруднение (ощущение проблемы), но, как правило, один из них лучше остальных. Какой именно – зависит от цели, которой вы пытаетесь достичь. Например, если вы хотите построить дом с определенными экологическими требованиями, то с экспертной помощью архитектора, прошедшего сертификацию в области проектирования объектов энергоэффективного и экологического строительства, вы сможете продвинуться через неизвестность и создать ясность (анализ). Как только подход определен, вы перейдете к строительству (решение). Наличие специальных знаний (привлечение внешних консультантов, например) может значительно облегчить работу в сложных контекстах, поскольку навыки, знания и умения экспертов помогают пробираться через завалы информации, взвешивать все за и против, а также принимать лучшие решения.

ЗАПУТАННЫЙ КОНТЕКСТ

В сложном контексте «правильный» ответ неясен – это царство «неизвестных неизвестных». Фактически причины ситуации неизвестны даже *после того*, как она возникла. По этой причине, вместо того чтобы навязывать определенный образ действий, стоит позволить последующим шагам случиться самостоятельно. Наиболее верный подход в таком случае включает в себя исследование, ощущение

и решение: вы проверяете предположение, проводя эксперимент, смотрите на результаты эксперимента и принимаете решение в соответствии с ними.

Пример запутанного контекста – организм или экосистема (например, тропический лес). Сноуден объясняет: «Тропический лес находится в постоянном движении – виды вымирают, климатические условия меняются, сельскохозяйственные проекты перенаправляют течение рек – целое гораздо больше, чем сумма его частей»³³.

Современный деловой мир, характеризующийся интеллектуальным трудом, – контекст, запутанный куда сильнее, чем мы, возможно, осознаем. Определенно все виды творческих проектов и инновационной деятельности находятся в этой области. Мы просто не знаем, что случится, до тех пор, пока не проведем эксперимент и не проверим. Любая запутанная проблема, которая еще не имеет решения, также находится в этой области.

Для многих из нас такая мысль невероятно неудобна. Если степень запутанности мира постоянно возрастает, как возможны точные пятилетние финансовые расчеты? Как мы можем выкладывать детальные дорожные карты продуктов, которые охватывают длительные промежутки времени?

³³ David Snowden and Mary Boone. «A Leader's Framework for Decision Making». Harvard Business Review, November 2007. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Правда в том, что мы не можем и не должны делать это с какой-либо степенью уверенности. Лидеры, не признающие, что запутанная среда требует более экспериментального типа управления, могут терять терпение, когда им кажется, что они не достигают запланированных результатов. Им также может быть сложно принять неудачи – естественную часть эксперимента. Если они пытаются слишком сильно контролировать организацию, то лишаются возможности получать информацию.

Как заметил Сноуден, «лидеры, которые пытаются насаждать порядок в сложном контексте, потерпят неудачу, но те, кто подготовит почву, отойдет в сторону, позволит информативным схемам возникать и выберет из них желаемые, преуспеют»³⁴.

ХАОТИЧНЫЙ КОНТЕКСТ

К хаотичному контексту обычно относятся кризисные ситуации, которые требуют немедленного решения. В области хаоса адекватной реакцией будут действие, ощущение, решение: нужно принять решение, осознать ситуацию, а затем сделать подходящий ход. В этом случае мы имеем дело с «непознаваемыми неизвестными», в которых отсутствуют причинно-следственные связи.

³⁴ David Snowden and Mary Boone. «A Leader's Framework for Decision Making». Harvard Business Review, November 2007. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Например, в театре пожар и нам нужно из него выбрать-ся (действие). Уместно ли в данном случае тратить время на создание плана проекта, проводить анализ или приоритезировать бэклог необходимых действий? Нет. Мы быстро валим оттуда, как только идентифицируем опасность (ощущение). Только после того, как мы оказываемся в безопасности, мы думаем над тем, что только что произошло (принимаем решение). План не требуется.

ОБЛАСТЬ БЕСПОРЯДКА

Худшая возможная область – беспорядок. Вы не знаете свое состояние. Вы не можете ощущать ситуацию. Скорее всего, вы выберете неправильные инструменты и предпримете неправильные действия.

Лучшее, что вы можете сделать, находясь в этой области, – признать, что вы не знаете, что делать. В таком случае вы сможете переломить ситуацию и начать ее классифицировать.

Один из ключевых моментов работы Сноудена: жизненно важно понять, в какой области вы находитесь, чтобы действовать в соответствии с ней. Не понимая, где вы, вы погружаетесь в хаос. Из-за этого вы принимаете решения, которые могут быть контрпродуктивными или даже вредными в неверно оцененном контексте³⁵.

³⁵ Дейв Сноуден, беседы с автором, декабрь 2013-го, январь 2018-го.

ЛИДЕРСТВО В ЗАПУТАННОМ МИРЕ

Современные управленческие теории, стоящие на фундаменте из понятий индустриальной революции, приходят к выводу, что мир предпринимательства по большей части располагается в областях «очевидного» и «сложного» согласно фреймворку Сноудена. Однако в этой главе я уже говорил, что среда, в которой мы работаем сейчас, основательно отличается от той, какой она была даже несколько лет назад. Информация, технологии и коммуникации тесно сплелись, поэтому значение изменений в бизнес-моделях, ожидания потребителей и глобальная конкуренция постоянно растут, и взаимосвязь событий все больше попадает в область запутанного, а не сложного или очевидного.

VUCA становится нормой, а не исключением. Чтобы конкурировать в современном мире, компаниям нужно работать в соответствии с новой реальностью, вместо того чтобы пытаться ограничивать или контролировать ее. Главная проблема современного бизнеса в том, что он подходит к современным сложным нелинейным проблемам с устаревшими линейными причинно-следственными методами и мышлением.

По-настоящему опытные лидеры не только умеют определить контекст, в котором они работают сегодня, но и знают, как изменить поведение и решения так, чтобы они подходи-

ли контексту. Кроме этого, они готовят организацию к пониманию разных контекстов и условий для перехода между ними.

Глубокое понимание контекста, способность принять запутанность и противоречия, желание адаптировать стиль управления – вот требования к лидерам, которые хотят добиваться результатов в периоды повышенной неопределенности.

Это возвращает нас к наблюдению профессора Уэста: какое качество городов делает их такими стойкими и практически нерушимыми в сравнении с компаниями? Уэст предположил, что способ управления городами позволяет им принять неопределенность выгодным для себя способом и не страдать от неожиданных событий. Создавая условия, в которых люди могут работать вместе для достижения общей цели, лидеры города в состоянии влиять на результат (но не контролировать его), позволяя творчеству, сотрудничеству и способности делать случайные открытия возникать естественным образом.

Когда компании хотят стать более инновационными, мы обычно слышим о главных специалистах по инновациям и специальных инициативах, в рамках которых сотрудники должны делиться идеями и голосовать за интересные концепции. Людям вручают условные призы, если их идею выбрали, а на сайте компании появляется славная статья об этом. Звучит здорово. Единственная проблема –

это не работает. Внутренние программы инноваций печально известны своей неэффективностью. Исследование Массачусетского технологического института показало, что 80 % инноваций – результат совпадения и случайности. Нельзя создать инновацию принудительно.

Для сравнения: в Чикаго было сформировано пространство для совместной работы под названием «1871». Столкнувшись с конкуренцией более крупных городов на восточном и западном побережье, ключевые игроки чикагского бизнес-сообщества на тот момент – губернатор Пэт Куинн и мэр Рам Эмануэль – поняли, что им потребуются инновации, чтобы удержать трудовые ресурсы в городе. В 2012 году в здании демонстрационно-торгового комплекса они открыли рабочее пространство, где ученые, инвесторы, патентные поверенные, студенты и частные предприниматели могли работать вместе. Основатели пространства, конечно же, не могли создать инновации принудительно, но, обеспечив среду, где регулярно встречались кланы людей, стремящихся к общей цели, они повысили плотность вероятности – вероятность случайных открытий, ведущих к чему-то хорошему, возросла.

Результаты впечатляют. Всего через полтора года работы коворкинг «1871» создал 300 рабочих мест и 10 млн долл. прибыли на двух-трех десятках стартапов.

«1871» – это динамичное, органическое пространство, которое постоянно эволюционирует и меняется вместе

с людьми, занимающими его. Вы можете подумать, что оно больше похоже на живой организм, а не на машину. Фактически Уэст и сравнивал города с экосистемами, а не с жесткими структурами. Экосистемы скорее выигрывают от беспорядка с его случайными взаимодействиями, а не благодаря четко определенным и выполненным планам.

Эволюция Берлина во время войны, смены политического режима и экономического возрождения – пример того, как сообщество разных людей, прошедших через многие трудности и неудачи, все равно продолжало учиться, адаптироваться и набирать силу. К моменту падения Берлинской стены в 1989 году восточный Берлин был беднее, его жители были менее образованны, а сам город гораздо менее привлекателен, чем его западный брат. Менее чем через 30 лет Восточный Берлин стал очагом инноваций, искусств и творчества. Многие стали называть Берлин центром европейской Кремниевой долины, подчеркивая уровень технических инноваций и богатый выбор бизнес-моделей, рожденных там. Если бы Берлин, столкнувшись с послевоенными трудностями, попытался избежать их, подавить импульсы, появившиеся в результате напряженного столкновения культур востока и запада, он был бы совершенно иным.

ГИБКОСТЬ БИЗНЕСА: УСКОРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Применив эти понятия к миру бизнеса, компания Amazon

с самого начала приняла такой способ работы. Столкновения мнений и активные научные дискуссии поощряются как часть корпоративной культуры. Ожидается, что у каждого есть мнение по ситуации и что каждый будет защищать свою точку зрения, подкрепляя ее данными. Когда решение по продукту принято, все понимают, что неудачи неизбежны, вне зависимости от того, насколько хорошо обоснованным решение казалось изначально. Таким образом, сотрудникам, работавшим над проектом Amazon Fire Phone, одной из известных неудач Amazon, не нужно было бояться за свои рабочие места; как только бизнес-условия показали, что Fire Phone не обретет успеха, их перевели на другие, более жизнеспособные проекты.

Неудачи неизбежны, это естественная часть управления бизнесом. Гибкие организации разработаны не для того, чтобы предупредить неудачи, – это и невозможно, и опасно. Напротив, их цель заключается в том, чтобы определить, что подогревает неудачу, предупредить вред от этих факторов и постоянно обучаться опытным путем. Гибкие организации, работающие таким образом, устойчивы к ошибкам и разработаны так, чтобы часто проводить эксперименты с безопасными неудачами (Safe-to-fail experiments), вместо того чтобы оптимизироваться под безупречную среду. Таким образом, практика поддерживает теорию, а не наоборот.

Программисты ПО – одни из первых, кто заметил это,

столкнувшись с трудностями разработки сложного программного обеспечения в рамках детерминированных, плановых ожиданий бизнеса.

Масштаб изменений постоянно увеличивается, и мы имеем дело со сложными проблемами в области все время возрастающей запутанности (запутанного контекста), где больше не существует перманентного конкурентного преимущества.

Единственными конкурентными преимуществами в таком случае становятся способность организации обучаться и адаптироваться к событиям и скорость, с которой она может делать это³⁶.

Процветающие предприятия, адаптировавшиеся к новой бизнес-среде с самого начала, и есть разрушители: Amazon теперь самый большой в мире ретейлер; Google – самая влиятельная маркетинговая компания в мире; Airbnb превзошла долю Hilton Hotels & Resorts на рынке за четыре года; а Uber разрушила индустрию такси менее чем за два года. Ни одна индустрия не защищена от краха. Гибкость решает все³⁷.

Это новая эпоха, запутывающая, хаотичная, откровенно пугающая для всех, в чьи обязанности входит управление компаниями в мире VUCA. Однако существуют настолько непривычные, насколько возможно, способы устройства

³⁶ Alvin Toffler. Future Shock. Random House, 1970.

³⁷ <http://www.nytimes.com/2016/02/14/technology/gearing-up-for-the-cloud-tells-its-workers-adapt-or-else.html>

компании так, чтобы она могла принять, а не пытаться избежать неопределенности и постоянных изменений.

Быть гибким не означает забыть, откуда мы пришли, или игнорировать то, что сделало наши компании успешными. Гибкость помогает нам совершенствовать мышление и инструменты, чтобы адаптироваться к современной бизнес-среде, где маленькие стартапы могут за несколько месяцев повалить индустриальных гигантов. Современный мир бизнеса – это мир колоссального риска, сложностей и хаоса; но это также и мир многообразия мыслей, мир красоты и возможностей.

В следующих главах мы в деталях рассмотрим, в чем заключается гибкость бизнеса, и опишем ее воздействие на технологии, дизайн организации, людей, лидерство и корпоративную культуру. Мы очертим стратегическую схему организационной гибкости и детально разберем главный двигатель организационных изменений – рабочую agile-группу (Working Agile Group, WAG).

Мы представим конкретные примеры бэклогов организационных изменений и выделим самые частые ошибки при попытках внедрить гибкость на уровне организации.

В конце книги мы зададим вопросы и определим критерии для проверки организации на гибкость. Это поможет вам определить, в какой точке пути к трансформации вы находитесь.

Раскрытие организационной гибкости связано не только

с установлением методологии или развертыванием набора инструментов, рекомендованных внешним консультантом. Гибкость достигается только через изменение способов нашей работы, мышления и подхода к нашим способам создания ценности как компании.

Начнем.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

В данной главе исследуется происхождение современного управленческого мышления и описываются некоторые причины, которые привели к созданию Agile-манифеста в 2001 году. Я указал, что, хотя Agile-манифест был написан как ответ на сложившуюся ситуацию и направлен на улучшение способов написания ПО и повышение человечности профессии для программистов, ценности и принципы, описанные в нем, нашли отклик за пределами программирования – в более глубоких культурных и гуманитарных областях организации. Я провел параллели между запутанной средой, вовлеченной в искусство разработки программного обеспечения, и запутанной средой современных бизнес-операций, развившейся благодаря прогрессу в технологиях, коммуникации и вычислительных мощностях. Наконец, я описал модель Сноудена Cunefin и соотнес ее с современной конкурентной средой, подчеркнув, что agile-мышление необходимо для жизни организаций, отвечающих на неожиданные со-

бытия подобно городам, а не традиционным компаниям.

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

1. Должны ли все организации быть гибкими? Не переоценен ли Agile?

Все организации в основе своей гибкие. По мере роста компании устанавливаются процессы, выстраиваются структуры, определяется администрирование. Много из этого – хорошие вещи, необходимые, чтобы удешевить производство за счет массовости и других качественных показателей. Тем не менее в определенный момент способность организации отвечать на изменения и адаптироваться, как правило, снижается, и основное внимание постепенно переходит к следованию проверенной бизнес-модели и наращиванию прибыли. Всего несколько лет назад это не казалось большой проблемой, потому что входные барьеры являлись сравнительно высокими и можно было управлять уровнем изменений. Даже если компания не могла быстро адаптироваться, она была способна наверстать упущенное время без катастрофических последствий. В современном мире VUCA такое уже невозможно – скорость бизнеса возрастает и разрушение ускоряется. Возрождение гибкости, которая уже была присуща компании вначале, становится необходимым для всех больших корпораций, чтобы поддерживать рост, инновации и сохранять долю рынка.

2. Правда ли, что гибкость нужна всем отраслям? Разве нет сфер промышленности, которых только косвенно затронет необходимость адаптироваться к изменениям?

Даже госкомпании, известные отсутствием инноваций и низкой скоростью изменений, признают, что уже не смогут работать как обычно в долгосрочной перспективе. Конечно, значение изменений будет значительно отличаться в зависимости от уровня конкуренции и технологической зрелости, присущего каждой индустрии, но я не могу представить себе сферу промышленности, на которую это вовсе не окажет влияния. Даже сектор энергетических и нефтегазовых компаний, один из старейших и наиболее традиционных, подвержен изменениям: Equinor, норвежская государственная энергетическая компания и один из самых крупных поставщиков нефти и газа в мире, все чаще определяет себя как ПО-компанию, признавая, что способ ее работы и ассортимент продуктов, скорее всего, значительно изменятся в будущем.

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.