

Стивен Деннинг

ЭПОХА

AGILE

Как умные компании меняются
и достигают результатов

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	10
Введение	12

Часть 1. Agile-менеджмент

Глава 1. Меньше работы — больше ценности	24
Глава 2. Закон микрокоманды	51
Общие практики Agile-микрокоманд	59
Глава 3. Закон потребителя	74
Глава 4. Закон сети	109
Глава 5. Внедрение Agile в глобальном масштабе: Microsoft	133
Глава 6. Гибкость: от операционной к стратегической	151
Глава 7. Изменение организационной культуры	172

Часть 2. Ловушки управления

Глава 8. Ловушка акционерной стоимости	197
--	-----

Глава 9. Ловушка обратного выкупа акций	232
Глава 10. Ловушка экономики, ориентированной на затраты	246
Глава 11. Ловушка ретроспективной стратегии	263
Эпилог	
Глава 12. Ядерные зимы и золотые века	282
Благодарности	312
Об авторе	315
Примечания	318
Указатель	362

Стефани, моей вдохновительнице

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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, «монолитных» 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 привычек 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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*, — упустили важный момент принципиально новой трансформации в одной отрасли за другой: компьютерная техника (от ЭВМ к ПК), телефония (от стационарной 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.

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 VUCA*.

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 обозначения⁷.

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

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

программное обеспечение, а не обширную документацию, сотрудничество с клиентом, а не заключение контракта, адаптацию к переменам, а не следование плану»⁸.

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 сферах⁹. Некоторые стартапы, принявшие Agile, продолжили использовать этот метод даже в успешно пройденной стадии роста.

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 бóльшую 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 мире¹⁰.

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%¹¹. Согласно результатам другого исследования, каждая третья публичная компания будет исключена из реестра фондовой биржи в последующие пять лет¹². 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, 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-парадигмы¹³.

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 открытиях¹⁴.

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.

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 целом¹⁵.

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?