



*Тем, кто, как и мы, верит, что великий бизнес
должен создавать лучших людей, а также коллегам
и клиентам, которые делают нашу работу и рост
такими вдохновляющими.*

ДАРРЕЛЛ РИГБИ

САРА ЭЛК

СТИВ БЕРЕЗ

Agile,

КОТОРЫЙ РАБОТАЕТ

Как правильно трансформировать
бизнес во времена радикальных
перемен

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 005
ББК 65.290-2
Р49

Doing Agile Right: Transformation Without Chaos

Darrell Rigby, Sarah Elk and Steve Berez

© 2020 Bain & Company, Inc. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Ригби, Даррелл.

Р49 Agile, который работает. Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен / Даррелл Ригби, Сара Элк, Стив Берез ; [перевод с английского В. Шереметьевой]. — Москва : Эксмо, 2022. — 320 с. — (Проектный менеджмент).

ISBN 978-5-04-154551-2

Сложные времена показывают, кто чего стоит. Пока одни бизнес-лидеры впадают в истерику, другие прут как танки. Сегодня Agile — единственный способ адаптировать свою компанию под условия неустойчивого рынка, удержать организацию на плаву и найти баланс между жестко регламентированными и гибкими процессами.

Эта книга — дорожная карта трансформации бизнеса. С ней вы:
— определите, на каких уровнях компании нужно создать гибкие команды;

— ускорите изменения благодаря Agile-подходу;

— научитесь приспосабливаться к нестабильной среде;

— избежите 90 % ошибок, с которыми сталкиваются инноваторы.

Даррелл Ригби, Сара Элк и Стив Берез — эксперты в области трансформации компаний. Они помогают бизнес-лидерам по всему миру раскрыть потенциал сотрудников и повысить скорость, гибкость и эффективность внедряемых инноваций.

УДК 005

ББК 65.290-2

© Шереметьева В., перевод, 2022

© Бортник В.О., художественное оформление, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ISBN 978-5-04-154551-2

«Настоятельно рекомендую. Замечательная книга, ее можно легко прочесть за день и найти в ней много полезных советов. Она подойдет для всех, поскольку содержит четкие указания, что можно и чего нельзя делать при использовании любого стиля руководства. Книга обязательна к прочтению как для скептиков, так и для верящих в то, что использование методологии Agile способно привести к устойчивому успеху».

КАРЛО ВИВАЛЬДИ,
содиректор по операционной деятельности, UniCredit

«Независимо от того, на каком этапе построения Agile находится ваша компания, эта книга станет полезным инструментом для команды высшего руководства. Авторы, опираясь на свой многолетний опыт, хотят демифологизировать тему Agile, часто понимаемую неправильно».

РИЧАРД ЭЛЛИСОН,
СЕО, Domino's Pizza

«Книга “Agile, который работает” будет очень полезна для бизнес-лидеров, ответственных за изменения в структуре своей организации. В ней приводятся конкретные примеры и эмпирические данные, которые демонстрируют, как именно методология Agile помогает компаниям внедрять инновации и развиваться».

ПОЛ СЭНФОРД,
старший вице-президент, Solutions Delivery, Cigna

«“Agile, который работает” описывает шаги в масштабах организации, позволяющие традиционным компаниям вести разработку программного обеспечения так, как это делают цифровые гиганты. Книга также станет бесценной дорожной картой для IT-директоров и их деловых партнеров по диджитал преобразованию».

МИШЕЛЬ А. РУТ,
директор по IT, CARE USA

«Испытав на себе многие трудности крупномасштабной Agile-трансформации, я высоко оцениваю представленный в этой книге честный взгляд на путь к гибкости. Описание каждого шага в ней сопровождается практическими рекомендациями, демонстрирующими, что надо и чего не надо делать».

ПРАТ ВЕМАНА,
старший вице-президент
и директор по цифровым технологиям, Kaiser Permanente

ОГЛАЛЕНИЕ

Введение. Несбалансированная компания	9
ГЛАВА 1. Как работает Agile	42
ГЛАВА 2. Масштабирование Agile	72
ГЛАВА 3. Какой уровень Agile вам нужен?.....	110
ГЛАВА 4. Agile лидерство	137
ГЛАВА 5. Agile планирование, бюджетирование и анализ	161
ГЛАВА 6. Agile-организация, структура и управление людьми	180
ГЛАВА 7. Процессы и технология Agile	204
ГЛАВА 8. Agile, который работает	229
Приложение А. Agile-манифест команд руководителей.....	267
Приложение В. Определения компонентов операционной модели	276
Приложение С. Информация о результатах исследований	280
Благодарность от авторов	283
Об авторах.....	286
Цитируемые работы.....	287
Примечания.....	308
Алфавитный указатель	316

ВВЕДЕНИЕ

Несбалансированная компания

Аgile — подход к бизнесу, основанный на мобильных самоуправляющихся командах, которые внедряют инновации, — официально стал одним из главных направлений корпоративного управления. Почти в каждой крупной компании вы найдете несколько Agile-команд, работающих над улучшением клиентского опыта и бизнес-процессов. John Deere¹ использует методы Agile для разработки новых машин, USAA² — для изменения системы обслуживания клиентов, а 3M³ — для проведения крупной интеграции путем присоединения отделов. Компания Bosch насчитывает 400 тысяч сотрудников. Вместе с тем Bosch еще и международный поставщик технологий и услуг, не побоявшийся внедрить принципы Agile для проведения своей пошаговой трансформации. Такие цифровые гиганты, как Amazon, Netflix и Spotify, включили Agile-методы в различные виды инновационной деятельности. В то же время Agile фактически захватил IT-отделы, являющиеся источником бесчисленных нововведений. Согласно последним под-

¹ John Deere — американская компания, производящая сельскохозяйственную технику.

² USAA — финансовая корпорация, предоставляющая различные финансовые услуги.

³ 3M — химический концерн, работающий в сфере промышленности, здравоохранения, производства бытовых товаров.

счетах, 85% разработчиков программного обеспечения используют в своей работе принципы Agile.^[1]

Большинству крупных компаний внедрение инноваций дается тяжело, поскольку они обременены бюрократией. Agile освобождает инновационный дух, подавляемый во многих организациях. Он помогает изменять не только продукты или услуги, предлагаемые клиентам, но и внутренние процессы, трансформируя рабочую среду и делая ее привлекательнее для сотрудников.

Разумеется, это громкие заявления, но результаты исследований раз за разом демонстрируют, что Agile-команды внедряют инновации гораздо успешнее, чем команды, работающие традиционным способом. Улучшения достигаются быстро и с меньшими затратами. Растет удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Более того, компании должны применять Agile без необходимости создавать для этого отдельные бизнес-единицы или скрывать работу автономных групп от начальства. Agile-команды могут быть использованы в любом бизнесе и участвовать в модернизации любых функций организации, в том числе и функций головного офиса. Овладев основами Agile, компании будут готовы проводить масштабирование, создавая сотни отдельных команд или групп для крупных проектов. Например, авиастроительный бизнес Saab создал более сотни Agile-подразделений. Они работают над программным и аппаратным обеспечением, фюзеляжем для истребителя Gripen — изделия стоимостью 43 миллиона долларов, одного из самых сложных продуктов в мире. Агентство военной аналитики Janes считает Gripen самым экономичным военно-воздушным судном из существующих на сегодня.

Как вы видите, Agile-методы распространяются среди компаний, и Agile-команды в основном достигают своих целей. Что же тогда не так?

AGILE ПОМОГАЕТ **ИЗМЕНЯТЬ**
НЕ ТОЛЬКО ПРОДУКТЫ
ИЛИ УСЛУГИ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ
КЛИЕНТАМ, НО И ВНУТРЕННИЕ
ПРОЦЕССЫ, **ТРАНСФОРМИРУЯ**
РАБОЧУЮ СРЕДУ И ДЕЛАЯ
ЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Конечно, в самой идее Agile нет ничего плохого. Мы как бизнес-консультанты помогли многим компаниям внедрить этот подход и теперь наблюдаем его силу и возможности по всему миру. Мы относим себя к числу его самых страстных приверженцев.

Но, как часто случается с хорошими замыслами, на практике они реализуются совсем не так, как предполагалось. Agile распространяется настолько быстро, что его использование грозит выйти из-под контроля. Наряду с компаниями, которые эффективно используют Agile, есть и те, кто понимает или использует его идеи неправильно. Зачастую это происходит с подачи яркого приверженца Agile-методологии, обещающего достать звезду с неба. Организации иногда начинают Agile-трансформацию прежде, чем узнают, какие могут быть последствия. Случается и так, что руководители используют терминологию Agile для маскировки совсем других целей и процессов.

Результат неправильного использования — хаос, а не ожидаемые изменения. Ущерб наносится не просто какому-то отдельному бизнесу. Когда Agile применяют неверно, это почти всегда приводит к негативным последствиям. А негативные последствия — это волнующиеся клиенты, недовольные сотрудники и инвесторы-активисты, стремящиеся заменить управленческую команду. Новые менеджеры по понятным причинам скептически относятся к стратегиям, которые привели к снятию предыдущего руководства. Они, скорее всего, распустят Agile-команды и проведут серию увольнений. Экономический закон Грешема гласит, что плохие деньги вытесняют хорошие. То же самое можно сказать об Agile: плохой Agile вытесняет хороший. Если подобное начнет происходить слишком часто, Agile будет дискредитирован. В деловом мире все вернется на круги своя: неповоротливые корпорации будут вести

безнадежную борьбу с дерзкими новичками за место на быстро меняющихся рынках.

В этой книге мы хотим развеять мифы об Agile и провести черту между его правильным и неправильным применением. Именно об этом и пойдет речь во введении. Мы надеемся, что наши предостерегающие истории избавят вас от мысли, что Agile — это своего рода волшебная пилюля, выпив которую можно решить все проблемы. Мы также перечислим некоторые идеи о правильном использовании Agile, предоставим для этого дорожную карту, а также краткое описание исследований, лежащих в основе книги. Хотим предупредить вас, что для правильного применения Agile может потребоваться больше времени и экспериментов, чем вам хотелось бы. Но это единственный способ получить результаты, которые обещает философия Agile.

НЕПРАВИЛЬНЫЙ AGILE

В фильме «Принцесса-невеста» мастер фехтования Иниго Монтойя упрекает хитрого Вицини в ответ на его очередное «Немыслимо!»: «Ты все время употребляешь это слово. Мне кажется, оно означает не то, что ты думаешь». То же самое и с Agile. Руководители часто не понимают, как он работает, в чем помогает преуспеть. Это не мешает им употреблять в своей речи терминологию Agile и делать предположения об этом подходе, которые просто не соответствуют действительности.

Иногда подобное происходит из-за того, что Agile-методы все еще относительно новы, и многие руководители плохо с ними знакомы. Например, часто можно услышать, что Agile полезен только для технологических инноваций и IT-отделов. Подобное утверждение стало бы новостью для организации National Public Radio, использовавшей Agile-методы для создания новых

программ. Они были предназначены для людей, разрабатывающих истребитель Gripen, бытовую технику Haier, а также для многих компаний, использующих Agile для реорганизации цепочек поставок. Да, вначале Agile быстро распространился в IT-сфере. Но сегодня он широко и успешно используется во многих других видах деятельности, некоторые из которых содержат лишь незначительные технологические компоненты.

Другие ошибки, хотя нам неприятно об этом говорить, отражают определенную степень цинизма управленцев. Перед вами цитата из хорошо продуманного пресс-релиза, который Эдвард С. Ламперт (СЕО компании Sears) опубликовал в 2017 году: «В дополнение к объявленной сегодня цели сокращения затрат мы продолжаем думать о том, как сделать нашу общую операционную модель и структуру капитала более гибкой...¹ и как стать инновационной компанией розничной торговли, ориентированной на опыт ее участников» [2]. Agile в этом контексте выступает как эвфемизм «увольнений». И Ламперт в своем заблуждении не одинок. Каждый месяц мы получаем письма с предложениями о работе, текст которых начинается примерно так: «Цель проекта (если вы решите взяться за него) — сократить в этом году операционные расходы на 30%, одновременно переведя организацию на Agile-методы работы и цифровые технологии».

Отправители не понимают, что существует разница между массовыми хаотичными увольнениями и Agile. Во-первых, сокращения сотрудников, как правило, происходят сериями, связанными со стремительной реструктуризацией или ежегодными бюджетными циклами. Это диаметрально противоположно процессам

¹ Agile — в переводе с английского языка «гибкий, проворный, быстрый».

непрерывного обучения и адаптации, которые предполагает концепция Agile. Во-вторых, старшие руководители обычно планируют увольнения за закрытыми дверями, а затем сообщают о новых структурах и фиксированных целях. Это несовместимо с Agile-принципом расширения прав и возможностей сотрудников, способствующего выявлению возможных улучшений. Хуже всего, что менеджеры, пытающиеся сочетать Agile с сокращениями, непреднамеренно демонстрируют поведение, отрицающее Agile. Они скорее создают предсказуемые командно-административные события, а не Agile-культуру «тестируй и учись». Более того, результаты исследований демонстрируют, что подобные решения высшего звена усугубляют неприятие риска и замедляют инновации. Люди с трудом осваивают новую работу. Руководители стараются контролировать ключевые операции независимо от того, что предписывает организационная структура. Они делают все возможное, чтобы сохранить свою должность в следующем году, если снова возникнут проблемы. Руководители пытаются создавать то, что умеют, но с меньшим количеством людей. А это не та среда, в которой Agile может успешно функционировать.

Но есть и другой вид заблуждений, который порожден отнюдь не полным невежеством или цинизмом. Он распространяется добросовестными приверженцами Agile. Его «продают» руководящим командам, которые очень хотят сделать свои компании более гибкими и инновационными, но не понимают, как работает Agile.

Сотрудничая с сотнями организаций, запускающих тысячи Agile-программ, мы обычно сталкиваемся с тремя опасными заблуждениями, о которых пойдет речь дальше.