

**Agile на практике**

**Agile-**

**транс**

**фор**

**мация**



**Раскрывая**

**гибкость**

**бизнеса**



**ЙОРГЕН ХЕССЕЛЬБЕРГ**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФ](#)

МИО

Jorgen Hesselberg

# UNLOCKING AGILITY

**An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation**

ADDISON-WESLEY

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

*Agile на практике*

Йорген Хессельберг

# AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ

Раскрывая гибкость бизнеса

*Перевод с английского  
Ксении Пантелеевой*

Москва  
МИФ  
2024

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Бьярте Богснеса.....	8
Предисловие Ричарда Шеридана.....	10
Введение.....	14
Цели и методы.....	15
Кому стоит прочитать эту книгу?.....	16
Структура книги.....	16

## ЧАСТЬ I. АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ ГИБКОСТИ

Глава 1. Необходимость Agile.....	20
Афины побеждают Microsoft.....	21
Происхождение современного менеджмента.....	24
Лидерство в запутанном мире.....	40
Глава 2. Гибкость бизнеса.....	49
Определение гибкости бизнеса.....	50
Разработка гибкости бизнеса: баланс трех важных рычагов.....	53
Раскрываем гибкость бизнеса.....	75
Множители выполнения работ: пять важных измерений гибкости.....	75

## ЧАСТЬ II. ПЯТЬ ИЗМЕРЕНИЙ ГИБКОСТИ

Глава 3. Технологии.....	84
Создание правильного продукта: продукты, которые любят потребители.....	84
Правильное создание продукта.....	99
Создание продукта с правильной скоростью: оптимизация потока работ.....	108
Глава 4. Организационный дизайн.....	125
Физический дизайн рабочего места.....	125
Организационная структура.....	137
Эвристические правила гибких организационных дизайнов.....	151
Глава 5. Люди.....	158
Нельзя недооценивать важность людей.....	162
Качества сотрудников гибких компаний.....	163
Стратегии создания гибкой среды, поддерживающей людей.....	170
Влияние трансформации на HR в гибких организациях.....	171
Разработка целенаправленных систем поощрения (компенсации, награды и программы признания достижений).....	174

Глава 6. Лидерство.....	183
Влияние лидерства.....	184
Бирюзовое управление.....	189
Beyond Budgeting: гибкая модель управления.....	196
Смерть традиционного CEO?.....	201
Три основных темы гибкого лидерства.....	203
Глава 7. Культура.....	209
Глубокое влияние культуры.....	211
Как мы испытываем культуру.....	212
Модель культур Шнайдера.....	214
Влияние культуры на изменения.....	220
Характеристики метрик гибкости бизнеса.....	229
Примеры значимых метрик гибкости бизнеса.....	233
Система меняется → Поведение меняется → Культура меняется.....	243
<b>ЧАСТЬ III. AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ</b>	
Глава 8. Создание рабочей agile-группы в организации.....	250
РАГ: миссия и цель.....	250
Характеристики РАГ.....	255
Роль внешних консультантов.....	261
Организационная структура и РАГ.....	263
Рекрутинг в РАГ.....	266
РАГ: в чем выгода?.....	269
Глава 9. Операционная модель гибкого бизнеса.....	273
Раскрываем гибкость: как принимать изменения и действовать с определенной целью.....	275
Исследование: двигатель принятия изменений.....	278
Эксплуатация: осмысленная работа по проверенным стратегиям.....	289
Создание баланса: принятие изменений и действия с определенной целью в верном соотношении.....	312
О масштабированных фреймворках.....	313
Глава 10. Agile-трансформация: стратегическая дорожная карта.....	322
Раскрытие организационной гибкости: стратегическая дорожная карта.....	324
Гибкость в действии: применение пяти измерений организационной гибкости.....	330
Поиск изменений и управление ими с помощью бэклога организационных изменений.....	336
Путь намечен — что теперь?.....	362
Примечания.....	369
Благодарности.....	379
Об авторе.....	381

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ПРЕДИСЛОВИЕ БЬЯРТЕ БОГСНЕСА

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 инноваций 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 стремиться 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 путешествие 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.

1. Для кого вы работаете?
2. Что подарит удовольствие?
3. 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,  
СЕО и сооснователь Menlo Innovations,  
автор книги «Работа мечты. Как построить компанию, которую любят»\*

---

\* 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 направлениях 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 ограничены, 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 ограниченным, 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 отличать 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 ИТ, 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 Sunefin 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 выборку 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 читателю 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 стратегической 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

