

Глава 3

Agile-лидерство

Исследование фокус-группы в Институте GFTW показало, что компании, привычный образ жизни которых был навсегда разрушен пандемией, мотивированные острой необходимостью, могут достичь удивительных результатов в рекордные сроки. В течение нескольких недель после появления первых пандемийных рекомендаций, связанных с путешествиями, Delta Air Lines запустила новое подразделение «Глобальная чистота». General Motors всего за месяц переоснастила свои автомобильные заводские линии для производства аппаратов искусственной вентиляции легких. Unilever вообще не предлагала санитайзеры для рук на рынке США, когда ударила пандемия. Через шесть недель компания уже доставляла новые продукты в магазины.

Эти и многие другие организации добились таких невероятных высот с помощью ряда практик под названием *кризисный Agile*. Они поручили самоорганизованным командам конкретные измеримые задачи. Команды часто встречались для совместного преодоления препятствий. Они занимались инновациями и сотворчеством через постоянные итерации. Быстро достигали краткосрочных

промежуточных результатов (в ходе спринтов), а затем тщательно анализировали и корректировали путь к общей цели. Это типичные практики *Agile* — динамичного метода, зародившегося в области разработок ПО.

Пандемия сделала переход на *Agile* необходимостью, а не пожеланием. Delta Air Lines, например, испытывала острую нужду в обеспечении безопасности пассажиров и поэтому проводила санитарную обработку всех самолетов после каждого рейса. Цель была ясна, а польза для клиентов очевидна, но не было времени разрабатывать решение через привычные иерархические каналы. Вместо этого принятие решения и преодоление проблемы пришлось поручить людям, которые находились ближе всего к непосредственной работе, — а это важный принцип *Agile*. И в таких условиях практики *Agile* (даже если они назывались иначе), например самоорганизация, ежедневные летучки и еженедельные спринты, спасли компанию. По сути, *Agile* поощряет прорывные инновации, поскольку побуждает каждого члена команды постоянно задаваться вопросами: «Кого еще пригласить в эту команду? Как создать больше ценности? Как сделать этот проект лучше?»

«Во время кризиса менеджеры всегда поражаются, как быстро их команды предлагают инновации и решения», — говорит Сара Элк, написавшая книгу «*Agile, который работает*»* вместе с Дарреллом Ригби и Стивом Березом, ее коллегами из Bain and Company.

* Издана на русском языке: Даррелл Р., Элк С., Берез С. *Agile, который работает. Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен*. М. : Бомбора, 2022.

В начале 2020 года Кейт Феррацци часто встречался с Сарой и ее коллегами во время тура по продвижению книги «Никогда не управляйте в одиночку». Позже она стала одним из активных советников Института GFTW, когда тот исследовал, могут ли принципы Agile оказать продолжительное влияние на новый мир работы.

Мы обнаружили, что кризисный Agile открывает возможности для нового радикально адаптивного способа планировать и выполнять работу во всей организации, вплоть до высшего руководства. Мы имеем в виду надежный подход к избавлению от бюрократии, который мы называли *Agile*-методологией. Практикуя такие принципы, все команды, от управленцев до младших сотрудников, разделяют общие Agile-ценности. Большинство команд самоорганизованные. Они быстро реализуют изменения, непрерывно делаясь проблемами и вместе преодолевая трудности, с общей целью — принести больше пользы большему числу клиентов, быстрее и эффективнее.

Результативные практики

Как конкурировать в новом мире

1. Всегда ставьте ценность для клиентов на первое место.
2. Предоставляйте командам автономию.
3. Раз в две недели проводите спринты, нацеленные на измеримые результаты.
4. Проверяйте результаты через обратную связь с командой.
5. Масштабируйте процессы для долгосрочных инноваций.

Многие из тех, кто использовал методы кризисного Agile во время пандемии, измучились. Однако было бы ошибкой путать суету кризисного Agile с его практикой как целенаправленной дисциплиной. «С помощью Agile, — говорит Сара Элк, — можно достичь того же темпа инноваций на постоянной основе, но без хаоса, сопровождающего кризис».

Такое обещание дает Agile в новом мире работы. Вы меняете лидерский подход и делегируете ответственность командам, которые находятся ближе всего к рабочему месту и клиентам. В Agile-методологии задача каждой команды — заниматься инновациями и создавать ценность для клиентов. А лидерам нужно дать своим командам новые возможности, чтобы они брали на себя всё новые операционные обязанности, применяя следующие результативные практики. Прежде всего, команда учится ставить пользу для клиента превыше всех иных соображений. Затем она получает автономию и раз в две недели проводит спринты, направленные на измеримые результаты. Выполненная работа тестируется через командную обратную связь. И последний шаг — масштабировать Agile во всей организации для долгосрочных стабильных инноваций.

В предыдущей главе мы показали, что удаленные и смешанные команды требуют высокого уровня коммуникации и ответственности, чтобы достичь радикально адаптивного сотрудничества. То же касается Agile-команд, но те поднимают планку еще выше, сочетая лучшие практики сотрудничества с навязчивым стремлением к созданию ценности для клиентов. Как лидер,

вы можете подать пример новой операционной системы Agile, позволяющей достичь радикальной адаптивности в каждой команде организации.

В 2020 году в период кризиса мы сразу увидели, как Agile создает ценность для внешних клиентов. Delta обеспечивала чистые, безопасные самолеты для пассажиров, GM производила аппараты искусственной вентиляции легких для пациентов больниц, а Unilever удовлетворяла спрос клиентов на санитайзеры для рук. Однако более значимое, хоть и менее заметное преимущество Agile состоит в том, что управленческие команды могут изменить поведение, чтобы служить *внутренним* клиентам: другим отделам и подразделениям, зависящим от их рабочих процессов. Те же, в свою очередь, способны лучше удовлетворять внешних клиентов компании. Именно так принципы Agile способствуют росту эффективности работы, улучшают общие результаты и повышают доход.

Всегда ставьте ценность для клиентов на первое место

В марте 2020 года, когда правительства штатов издали санитарные распоряжения, ограничивающие количество людей в магазинах, Target Corporation, как и все ретейлеры, столкнулась с совершенно непредвиденными проблемами. Как тысячи менеджеров магазинов смогут контролировать поток покупателей, чтобы соблюдать правила? Target считает клиентов своих магазинов гостями. Заставлять их ждать в длинных очередях на улице в мартовскую погоду не очень-то гостеприимно.

Лидеры трех подразделений Target — технологии, магазины и цифровая команда — собрались в пятницу вечером и решили, что идеальным решением станет приложение для мобильных устройств сотрудников магазинов. Чтобы контролировать поток покупателей и соблюдать местные санитарные нормы, приложение будет намного эффективнее, чем механические устройства, бумажные списки и очереди покупателей на улице. Но можно ли разработать одно приложение для всех сотрудников магазинов Target, если лимит покупателей сильно варьируется в зависимости от штата и города? Более того, лимиты часто менялись, иногда ежедневно. К следующему понедельнику для выполнения этой задачи была создана Agile-команда по разработкам Target.

«Мы обсудили, как выстраиваются очереди в других местах, — вспоминает Линдси Кейсер, продакт-лидер проекта. — По какому принципу мы будем действовать: прилавков в гастрономе, Департамент автотранспорта, ресторан?» В итоге члены команды выбрали модель онлайн-регистрации, которой пользуются парикмахеры: один клиент выходит, другой заходит. Они задумали кастомизированное мобильное приложение, которое позволит сотрудникам магазина с помощью своего устройства управлять количеством покупателей в магазине.

Две команды инженеров по ПО приступили к работе над разными частями приложения: одна команда писала код для пользовательского интерфейса, а другая — для основной архитектуры приложения.

Иногда инженеры проводили многочасовые удаленные телефонные совещания, если надо было писать код вместе и делиться идеями. Через несколько дней

рабочий продукт был готов. «К следующему четвергу он уже был в магазинах», — говорит Линдси. Один из инженеров позже сказал ей: «Я еще никогда не отправлял в магазин продукт, разработанный за полторы недели. Это было потрясающе».

Как всегда, дьявол кроется в деталях. В Аризоне ввели особенно строгие ограничения, и магазинам приходилось подстраиваться под частые изменения. Команда хотела дать отдельным магазинам возможность контролировать приложение, но пришлось быстро отказаться от этой идеи. Agile-процесс оказался быстрым и гибким и успешно преодолевал всё новые проблемы. Обратная связь от команды сотрудников поступала напрямую команде разработчиков, которая вносила корректировки, исправляла ошибки и улучшала пользовательский опыт.

Благодаря Agile приложение поступило к внутренним клиентам без необходимости в авторизации бюджета, одобрения ресурсов со стороны высшего руководства и каких-либо бюрократических вмешательств. Команда свободно воплотила свою идею в жизнь.

«Было по-настоящему весело приступить к работе без четкого макета экранов, которые мы планировали сделать, — говорит Линдси. — Нас ничто не сдерживало. Мы что-то предлагали, а если это не нравилось, то корректировали. Экраны создавались на ходу, мы вносили улучшения в их внешний вид, и уже через десять минут изменения появлялись на устройствах во всех магазинах, без необходимости обновлять приложение».

Способность команд Target работать так быстро и гибко показывает, какое воздействие Agile оказывает

на рабочее поведение и настрой во всей компании. «Это осознанная культура гибкости и сотрудничества», — говорит Рич Агостино, директор по информационной безопасности Target и член научного сообщества Института GFTW. Мироззрение Agile — отмеченное духом оптимизма, решения проблем, экспериментов и обучения на собственных ошибках — способствовало инновациям и разработке продукта и позволило создать более широкую культуру Agile в Target. «Не должно быть обособленности, — говорит Рич, — поскольку все команды зависят друг от друга и вместе работают и создают решения, которые в итоге приносят потрясающий опыт гостям».

После запуска продукта инженеры из подразделений магазинов проанализировали обратную связь от пользователей в режиме реального времени в ходе серии ежедневных летучек. Они определили, что нужно исправить, что изменить, какие новые функции добавить, и приоритизировали все это в списке задач. При традиционном менеджменте приложение не достигло бы такого уровня развития даже через несколько недель или месяцев. Пришлось бы проводить одно совещание за другим, чтобы определить, что следует или не следует туда добавить, прежде чем дать конкретные характеристики технической команде, которая позже, скорее всего, передала бы проект сторонним разработчикам. Со старыми методами работы необходимость в приложении исчезла бы раньше, чем оно было бы готово к запуску.

Потребность в ускорении темпов работы объясняет, почему, по мере того как бизнес-мир становится все больше зависим от цифровых технологий, Agile проникает

в управление новых бизнес-процессов. В 2017 году, когда стоимость акций Target падала из-за слабого роста дохода, компания поставила перед собой цель — стимулировать продажи собственных прибыльных брендов на 10 млрд долларов ежегодно. Для этого нужно было создать и запустить 30 новых брендов за два с половиной года²⁰.

Однако имелась одна проблема. За запуск новых собственных брендов компании отвечали две команды — бренд-дизайнеры и юристы, — а они ни разу еще не запускали больше двух новых брендов в год. По каждому новому бренду весь процесс от начала до конца обычно занимал 18 месяцев. А теперь этим двум командам не оставалось ничего другого, как переключиться на процесс Agile, сосредоточившись на удовлетворении важного внутреннего клиента — подразделения розничной торговли Target, остро нуждавшегося в 30 новых собственных брендах.

Прежде всего надо было избавиться от устаревших, линейных, бюрократических процессов, когда команда дизайнеров бренда проводила официальную презентацию, а команда юристов неделями анализировала ее, до того как вынести вердикт. Вместо этого, работая спринтами раз в неделю или в две недели и проводя ежедневные летучки, чтобы постоянно корректировать курс в течение всего процесса, кросс-функциональная команда дизайнеров и юристов добилась за два года результатов, которые ранее пришлось бы обеспечивать десять лет или даже дольше.

Именно острая необходимость значительно ускорить медленные, иерархические, бюрократические рабочие

процессы вдохновила на разработку программного обеспечения Agile. Agile появился в 1990-е годы в ответ на общеотраслевой кризис: традиционный способ создания кодов не отвечал требованиям клиентов. Корпоративное программное обеспечение стало настолько сложным, что на создание новых кодов уходило слишком много времени. Разработчики выпускали ПО, которое теряло актуальность еще до того, как попадало к клиентам. Старый надежный пошаговый процесс написания кода по *каскадной модели* — когда законченные фрагменты кода проходили поэтапный процесс проверки и одобрения — устарел. Практика Agile зародилась как раз для того, чтобы можно было проще и чаще обновлять программное обеспечение на постоянной основе, отвечающей стремительно меняющимся потребностям клиентов.

Теперь схожий кризис поразил бизнес-лидеров в новом мире работы. Новые технологии создают возможности намного быстрее, чем старые бюрократические методы способны использовать их. По мере того как цифровые технологии становятся решающим фактором в будущем почти всех отраслей, Agile-методология оказывается оптимальной системой для радикальной адаптивности.

Предоставьте командам автономию

Agile-методология приносит инновационные решения благодаря непрерывным экспериментам и тестированию для достижения измеримых результатов. Она преодолевает бюрократические препятствия, для которых не существует бюрократических решений.

Например, если хранить данные компании под надежной защитой бюрократических силосов, их будет невозможно использовать для создания клиентской ценности. Именно с этой проблемой столкнулась Мария Филиппова в медицинской страховой компании Anthem в 2017 году, когда занимала пост вице-президента Anthem Innovation. Данные пациентов — колоссальный источник инноваций в области медицинских процессов и лечения, но системы сетевой защиты данных компании и обременительные государственные требования делали данные пациентов недоступными не только для хакеров, но и для исследователей.

Мария и ее команда выбрали Agile-подход для решения проблемы, чтобы придумать, как делиться анонимными данными пациентов, гарантируя при этом конфиденциальность и соблюдая нормы безопасности компании. Они стремились создать быстрый и надежный механизм экспериментов, онлайн-ую «цифровую песочницу», которая позволит исследователям и автоматизированным инструментам машинного обучения анализировать колоссальные объемы данных из хранилищ Anthem. С чего начать? Мария решила разыскать людей с новаторским мышлением в командах, занимающихся анализом и обработкой данных, информационной безопасностью и юридическими вопросами. Каждому она предложила вопрос: почему вы считаете, что «песочница» — плохая идея? Она и ее команда записали каждое опасение и возражение и затем включили эти аспекты в список конкретных целей и ключевых результатов проекта, по которым будет оцениваться его успех.

Через три месяца команда Марии представила прототип «песочницы» для анализа данных, соответствующий всем требованиям безопасности, но пользователи, протестировавшие ее, пришли к выводу, что она медленная и с ней тяжело работать. Нескольким изначальным пользователям предложили в течение шести месяцев участвовать в дизайне и разработке второй версии, которая работала намного лучше. Она давала доступ к 7 млрд заявлений на получение страховой выплаты за 12 лет, и исследователи использовали эти данные, чтобы изучить прогресс сопутствующих заболеваний (последствий двух заболеваний у одного пациента) и найти оптимальные методы лечения рака груди и предотвращения его повторного появления. В течение года новая версия «песочницы» с обновленным пользовательским опытом предоставила доступ к анализу еще 12 млн заявлений.

Такие результаты, как в Anthem, возможны, только когда команды итерируют и обучаются самостоятельно, а не выполняют распоряжения сверху. Сторонники Agile часто цитируют слова легендарного компьютерного пионера Джона Тьюки: «Приблизительный ответ на правильный вопрос, зачастую туманный, ценится намного выше, чем точный ответ на неправильный вопрос, который всегда можно сформулировать четко и понятно»²¹.

Все знают, какво работать над непродуманными проектами, которые терпят неудачу, потому что сверху было поручено ответить на неверные вопросы. В Agile-методологии задача каждой команды — предлагать инновации и создавать ценность для клиентов. Члены команды не должны доказывать свой профессионализм

руководству. «Когда Agile выполняется правильно, не нужно отказываться от контроля, достаточно модернизировать его, — говорит Рич Агостино. — Вряд ли люди станут жаловаться на устранение процессов, которые они считали бюрократическими».

Чтобы управлять с мировоззрением Agile и следовать принципам Agile, лидеры должны отказаться от микроменеджмента и уделить больше времени разработке стратегических миссий, вдохновляющих их команды. «Принципы Agile кажутся рецептом плохо контролируемой рабочей среды, — утверждает Рич. — Я слышал, как некоторые называют его Диким Западом, поскольку не понимают его». Как директор по информационной безопасности Target, Рич добавляет: «Конечно, я мог бы переживать, что не буду в курсе всех изменений кода, которые команды вносят ежедневно, экспериментируя с новыми технологиями и отказываясь от старых структур контроля, таких как постоянные проверки и одобрения. Но вместо страха я нашел в этой ситуации возможность для нового подхода к созданию гибкой безопасности».

В Target гибкая безопасность достигается отчасти за счет того, что тысячи разработчиков получают доступ к инструментам тестирования безопасности, что дает им возможность получать обратную связь за несколько минут. И вместо того чтобы обучать инженеров процедурам безопасности в ходе формальных, запланированных тренингов, Target сделала выбор в пользу постоянного тренинга через турниры по безопасному кодированию и другие виды работы в игровом формате. Подход Target — яркий пример того, как лидеры дают

Agile-командам возможность брать на себя все больше операционных обязательств. В Target все технологические команды (а не только команда кибербезопасности) ответственны за выполнение организационных задач по безопасности.

Кажется, что отказаться от жесткого контроля рискованно, но инновации всегда были небезопасной затеей. Нужно рискнуть, чтобы изменения вашего бизнеса не отставали от развития ваших технологий, клиентов и отрасли. Традиционно командно-контрольные инновации стремятся снизить риск благодаря тщательному планированию перед началом реальной работы, но этот подход только повышает цену ошибки. Исследования показали, что около двух третей компаний из списка Fortune 500 были вынуждены отказаться от масштабных стратегических планов, зачастую с чудовищными потерями²².

А вот Agile-эксперименты контролируют риск благодаря частому тестированию и пошаговому обучению. Венчурный капиталист Фред Уилсон из Union Square Ventures проанализировал результаты своего портфеля стартапов и обнаружил, что среди неудачников 80% не сумели внедрить инновации, выходящие за рамки изначального видения. Однако из успешных новичков две трети добились успеха, отказавшись от первоначального видения, которое принесло им финансирование, поскольку метод проб и ошибок привел их к новому пониманию успеха²³. YouTube, например, задумывался как приложение для видеосвиданий, но в этом формате потерпел поражение. И только потом основатели решили расширить сферу применения своих онлайн-технологий²⁴.

Agile-дизайн «цифровой песочницы» Anthem — замечательный пример того, как Agile снижает нежелательный риск и при этом открывает возможности для колоссальной выгоды. Основной принцип создания каждой новой функции — начать с малого, но заложить масштабирование сразу. Если что-то не работает, от этого можно отказаться с минимальной потерей ресурсов. А если что-то работает хорошо, процесс позволяет ускорить и масштабировать его намного быстрее, чем раньше.

«Темпы нашей трансформации как организации, — написала Мария в одном из своих отчетов, — прямо пропорциональны скорости, с которой мы можем проводить безопасные и актуальные для бизнеса эксперименты». Ее наблюдение звучит как кредо успеха в новом мире работы.

Раз в две недели проводить спринты, нацеленные на измеримые результаты

В Agile-методологии дух экспериментов и нацеленности на измеримые результаты открывает самые разные возможности для роста эффективности лидерской команды. Вы задаете больше вопросов и даете меньше указаний. Какие задачи мы ставим перед собой на эту неделю? На две недели? Как мы будем действовать? Где нужно скорректировать курс? Мы сможем измерить результаты? Если нет, то почему? Отвечая на эти вопросы в ходе смелых и быстрых итераций, Agile-командам проще не сбиваться с пути.

Следующий крайне важный шаг — проводить частые спринты, раз в неделю или в две недели. Такой метод

работы допускает периодические корректировки и настройки, чтобы команды не отклонялись от цели, что часто случается, когда команда нацелена на месячные и квартальные результаты. Для большинства ситуаций достаточно двухнедельных спринтов, чтобы выполнить значительный объем работы для достижения измеримого результата и при этом провести корректировку, прежде чем перейти к следующему спринту. Для более срочных проектов подходят еженедельные спринты. Кризисный Agile зачастую предполагает еженедельные спринты.

В конце спринта члены команды проводят летучку и обсуждают несколько вопросов: «Чего мы достигли? К какой цели мы движемся? И что нам нужно от команды и друг друга? Какие препятствия и трудности нас ждут?» Способность корректировать работу от спринта к спринту лежит в основе эффективности Agile. Вы радуетесь успешному выполнению измеримых краткосрочных задач, а когда по ходу работы случаются ошибки и тупиковые ситуации, их негативное воздействие минимально, поскольку ваша команда итерирует раз в две недели и часто собирается для обсуждения рабочего процесса (возможно, даже ежедневно). Эти простые методы работы позволяют вашей команде рассматривать проблему под разными углами и при этом не терять из виду путеводную звезду долгосрочных целей организации.

Технологические команды опираются на формализованные Agile-процессы для реализации непрерывных инноваций во всех системных процессах и технологиях, поддерживающих деятельность организации. Так, процесс оплаты в Target постоянно регулируется и обновляется группами кросс-функциональных Agile-команд: