

Посвящается Раулю.
С благодарностью за десять лет в одной команде

Содержание

Предисловие	15
Благодарности	21
Об авторе	25
Предисловие автора	27
Глава 1. <i>Почему все не так просто</i>	39
Причинно-следственные связи	41
Сложность	42
Наше линейное мышление	44
Редукционизм	46
Идея целостности	48
Иерархический менеджмент	49
Гибкий менеджмент	52
Моя теория всего	53
Модель, предлагаемая в этой книге	54
Резюме	56
Подумать и сделать	56
Глава 2. <i>Гибкие методологии разработки ПО</i>	59
Прелюдия к гибким методологиям	60
Евангелие от Agile	62
Фундаментальные принципы Agile-методологий	65
Методологии, конкурирующие с Agile	69

	Препятствие на пути Agile-методологий	73
	Линейный и проектный менеджмент	74
	Резюме	76
	Подумать и сделать	77
Глава 3.	<i>Теория сложности.</i>	79
	Важность междисциплинарного подхода	80
	Общая теория систем	82
	Кибернетика	83
	Теория динамических систем	84
	Теория игр	84
	Эволюционная теория	85
	Теория хаоса	86
	Общая картина наших знаний о поведении систем.	87
	Простота: новая модель	89
	Еще раз об упрощении	93
	Адаптивные и неадаптивные системы	95
	Не злоупотребляем ли мы научным подходом?	96
	Новая эра: мышление в категориях теории сложности.	98
	Резюме	101
	Подумать и сделать	101
Глава 4.	<i>Информационно-инновационная система</i>	103
	Инновации — ключ к выживанию	105
	Знания	107
	Креативность	110
	Мотивация	112
	Разнообразие	115
	Личность	118
	Почему только люди способны управлять сложными системами.	121
	От создания идей к их реализации на практике.	122
	Резюме	123
	Подумать и сделать	124
Глава 5.	<i>Как добавить людям энергии</i>	125
	Фазы креативности	126
	Как создать рабочую среду, способствующую креативности	129

	Креативные методики	131
	Внешняя мотивация	132
	Внутренняя мотивация	136
	Демотивация	137
	Десять базовых потребностей членов команды.	138
	Что мотивирует людей: найдите баланс	142
	Сделайте ваши награды внутренними.	147
	Разнообразие? Вы имеете в виду связи!	147
	Оценка личности сотрудника	150
	Четыре этапа при оценке личности членов команды	152
	Создание командных ценностей: набор инструментов	154
	Определитесь со своими личными ценностями	157
	Политика отсутствия дверей	159
	Резюме	161
	Подумать и сделать	161
Глава 6.	<i>Базовые принципы самоорганизации.</i>	163
	Самоорганизация в контексте	164
	Самоорганизация с целью создания ценности	165
	Самоорганизация в сравнении с анархией.	168
	Самоорганизация и эмерджентность	169
	Эмерджентность в командах	172
	Самоорганизация, самоуправление и самоотбор.	174
	Принцип темноты.	175
	Теорема Конанта–Эшби	177
	Распределенный контроль	178
	Делегирование прав и полномочий как концепция	180
	Передача прав и полномочий как необходимость	181
	Менеджеров можно сравнить с садовниками	183
	Резюме	187
	Подумать и сделать	187
Глава 7.	<i>Расширение прав и полномочий команд</i>	189
	Не создавайте мотивационные долги	190
	Попробуйте стать волшебником	192
	Выбирайте волшебников, а не политиков	193
	Расширение полномочий в сравнении с делегированием	194
	Уменьшайте свой страх, повышайте свой статус.	196

	Выбирайте правильный уровень зрелости	197
	Выбирайте правильный уровень полномочий	200
	Кому передавать полномочия — командам или отдельным сотрудникам	205
	Чек-лист для делегирования	207
	Если хотите, чтобы что-то было сделано, наберитесь терпения	208
	Сопровождайте своего менеджера сопротивлением	210
	Не забывайте про десять внутренних потребностей людей	212
	Мягко влияйте на рабочую среду	213
	Доверие	214
	Уважение	218
	Резюме	222
	Подумать и сделать	223
Глава 8.	<i>Осмысленное лидерство и управление</i>	225
	Игра «Жизнь»	226
	Классы клеточных автоматов	227
	Ложная метафора	229
	Вы не дизайнер игр	230
	Но... одной самоорганизации недостаточно	232
	Управляйте системой, а не людьми	234
	Менеджеры или лидеры?	236
	Правильнее сравнивать лидеров с правителями	237
	Смысл жизни	239
	Предназначение команды	242
	Постановка внешних целей	246
	Резюме	247
	Подумать и сделать	248
Глава 9.	<i>Настройка ограничений</i>	249
	У людей должна быть общая цель	250
	Чек-лист для Agile-целей	253
	Рассказывайте о своей цели	256
	Видение против миссии	258
	Примеры организационных целей	260
	Разрешите своей команде иметь автономную цель	262

	Достигайте компромисса между вашей целью и целью вашей команды	263
	Создайте список границ передаваемых полномочий	264
	Выберите правильный менеджерский угол зрения.	265
	Защищайте людей.	267
	Защищайте ресурсы, находящиеся в общем пользовании	269
	Требования к качеству	271
	Заключите общественный договор	273
	Резюме	275
	Подумать и сделать	276
Глава 10.	<i>Искусство создавать правила</i>	277
	Самообучающиеся системы	278
	Правила в сравнении с ограничениями.	280
	Слепая зона гибких методологий	284
	Важная тема: профессиональное мастерство	287
	Положительная обратная связь.	289
	Отрицательная обратная связь	291
	Дисциплина × умения = компетентность	294
	Разнообразие правил	297
	Принцип субсидиарности.	299
	Восприятие рисков и иллюзия безопасности.	301
	Меметика	303
	Разбитые окна	307
	Резюме	309
	Подумать и сделать	310
Глава 11.	<i>Как вырастить компетентность</i>	311
	Семь методов развития компетенций	313
	Оптимизируйте систему в целом — на разных уровнях	316
	Оптимизируйте систему в целом — в разных измерениях	318
	Советы при выборе операционных показателей	321
	Четыре ингредиента саморазвития	324
	Менеджмент, коучинг, менторинг	327
	Подумайте о сертификации сотрудников	329
	Используйте силу социального давления	331

	Используйте адаптируемые инструменты	333
	Подумайте о супервайзере	335
	Проводите встречи с глазу на глаз	339
	Встречи для обсуждения оценок 360°	340
	Повышайте стандарты	344
	Управляйте системой, а не правилами или людьми	345
	Резюме	347
	Подумать и сделать	348
Глава 12.	<i>Коммуникация в организационных структурах</i>	351
	Это баг или фича?	352
	Коммуникация и обратная связь	353
	Передача искаженной информации — это норма	356
	Возможности коммуникаторов	358
	Сетевые эффекты	363
	Настройка соединения	365
	Конкуренция и сотрудничество	368
	Группы и границы	370
	Гиперпродуктивность, или Автокатализ	372
	Формирование паттернов	375
	Симметрия в масштабе: большие и маленькие паттерны	378
	Как расти: вертикально или горизонтально?	380
	Резюме	382
	Подумать и сделать	383
Глава 13.	<i>Как выращивать структуру</i>	385
	О внешней среде, продуктах, размерах организаций и людях	386
	Сначала подумайте о специализации	389
	...И только потом о генерализации	391
	Расширьте названия должностей	392
	Культивируйте неформальное лидерство	395
	Поддерживайте границы между командами	397
	Оптимальный размер команды — пять человек (скорее всего)	399
	Функциональные и кросс-функциональные команды	402
	Два принципа организационного дизайна	405

Выберите свой организационный стиль	407
Превратите каждую команду в небольшую бизнес-единицу, создающую ценность.	410
Создавайте отдельные команды для решения однотипных задач	412
Каждый иерархический уровень должен создавать дополнительную ценность	417
Сколько нужно менеджеров, чтобы изменить организацию?	420
Создавайте гибридные организации	421
Анархия мертва, да здравствует панархия	422
Не имейте секретов.	425
Сделайте все заметным	427
Связывайте людей.	428
Стремитесь к адаптивности.	429
Резюме	430
Подумать и сделать	431
 Глава 14. <i>Ландшафт изменений</i>	433
Внешняя среда находится вовсе не «где-то там»	433
Страх неопределенности	435
Законы изменений.	437
Каждый продукт успешен... пока не потерпит неудачу.	439
Успех и степень приспособленности: все относительно.	442
Как адаптироваться к изменениям	443
Адаптация, исследование, прогнозирование.	444
Гонка Черной Королевы	447
Можно ли измерить сложность?	450
Становятся ли программные продукты более сложными?	451
Форма вещей: фазовое пространство.	454
Аттракторы и конвергенция	456
Устойчивость и возмущения	458
Адаптивный ландшафт	460
Формируем ландшафт	463
Направленная и ненаправленная адаптация	465
Резюме	466
Подумать и сделать	467

Глава 15.	<i>Как улучшить всё</i>	469
	Линейные улучшения в сравнении с нелинейными.	471
	Определите свое местоположение	474
	Советы путешествующим по зыбкому ландшафту	475
	Измените внешнюю среду: пусть гора придет к вам.....	479
	Сделайте изменения желанными	482
	Сделайте застой болезненным	484
	О пользе ошибок	485
	Стратегия шума	486
	Стратегия секса	489
	Стратегия горизонтального переноса опыта	490
	Не копируйте улучшения	494
	Несколько завершающих практических советов по теме непрерывного улучшения	496
	Продолжайте движение	498
	Резюме	500
	Подумать и сделать	500
Глава 16.	<i>Все модели неверны, но некоторые из них полезны</i>	503
	Шесть компонентов Менеджмента 3.0	503
	Да, моя модель «неверна»	506
	Другие модели точно так же «неверны».....	509
	Типичные заблуждения практиков гибких методологий	512
	Инструкция по управлению сложностью	514
	Резюме	518
	Подумать и сделать	519
	Библиография.....	521

Предисловие

Роберта Мартина

Я ненавижу книги по менеджменту. Просто ненавижу. Люди все время дают их мне со словами: «Вы должны прочесть эту книгу, она изменила мою жизнь!» В таких книгах обычно порядка 150 страниц, они набраны крупным шрифтом с двойным межстрочным интервалом, и в них много иллюстраций. Они имеют названия вроде: «Как управлять не управляя», «Менеджмент с открытыми дверями», «Сначала нарушьте все правила», «Откройте свои сильные стороны», «Сила позитивных наказаний» или даже «Tnemeganam!». Эти книги только занимают место на моих полках. Иногда я читаю их в туалете.

Все они рассказывают одну и ту же историю. Автор — всегда какой-то парень, которому приходится управлять компанией, которая вот-вот обанкротится. Когда эта компания оказывается совсем в заднице (помните, что такие книги я читаю в туалете?), его вдруг посещает чертовски важное озарение, которое до этого никогда никого не посещало. Когда он описывает свою идею коллегам, те думают, что он рехнулся. Невзирая на это, он внедряет свою идею и в результате зарабатывает 1 000 000 000 000 (один триллион) долларов — миллиардом в наше время никого не удивишь. И теперь по доброте душевной готов за небольшую плату поделиться своей идеей с вами, чтобы вы тоже смогли заработать свой триллион.

Такие книги, как правило, страдают повторами, наивны, бессодержательны и написаны на уровне третьего класса для старательных двоечников, которые считают, что *одной простой идеи* достаточно, чтобы решить все их проблемы.

Эти несчастные простаки надеются, что если они прочитают последний бестселлер под названием «Стратегия голубых штанов» и заставят всех в офисе носить голубые штаны по четвергам, то их проблемы в области менеджмента будут решены.

Как сказано выше, я ненавижу книги по менеджменту. Так что же заставило меня написать предисловие именно к этой книге? Я делаю это потому, что тут встречается слово «эукариоты»! Что оно означает? Не так важно. Главное, что в этой книге используются научные термины! В ней говорится о *гонке Черной Королевы* и есть изображения *тессерактов*. Тут можно прочесть про *путь пьяницы*. Короче говоря, это *интеллектуальная* книга!

Просто взгляните на оглавление. Вы увидите, что там заявлены такие темы, как *теория сложности*, *теория игр*, *кибернетика*, *самоорганизация* и *принцип темноты*, а диапазон вопросов, о которых пишет автор, чрезвычайно широк — от определения оптимального размера команды и проблем мотивации до управления масштабированием в сравнении с уплощением.

Когда вы будете читать эту книгу, то убедитесь, что автор хорошо разбирается в своем предмете. Ее содержание ничего общего не имеет с пересказом старых баек о том, как какого-нибудь бывшего футболиста назначили руководить тонущей компанией и он сумел вывести ее в лидеры рынка. Скорее эта книга представляет собой серьезную компиляцию идей управления, методов и дисциплин, накапливавшихся в течение ста с лишним лет. Автор взял эти идеи и связал их с гибкими методологиями разработки программного обеспечения, создав *мемплекс* — взаимосвязанную систему идей, которая нужна каждому, кто сколько-нибудь серьезно изучает менеджмент. Эта книга не для тех, кого интересуют быстрые решения. Она для серьезных читателей, которые глубоко интересуются менеджментом и хотят овладеть его тонкостями.

Эда Юрдона

Давным-давно, в далекой-далекой галактике мы с коллегами с гордостью провозгласили себя молодыми революционерами компьютерной индустрии, положившими начало новому поколению методов и технических приемов программирования, дизайна и анализа программных продуктов. Тогда нам казалось, что эти методы вполне гармонично сочетаются с директивными управленческими подходами сверху вниз, господствовавшими в то время. Нам не хватило мозгов, чтобы придумать для своих идей название вроде «Программное обеспечение 2.0», как это сделали впоследствии приверженцы «Web 2.0» и «Предприятия 2.0»... Но как бы то ни было, книга Юргена Аппело убедила меня в том, что идеи, выдвинутые моим поколением, оказались на свалке истории.

Проблема здесь не в методах разработки ПО, и книга Юргена на самом деле не о разработке программных продуктов — хотя гибкие методологии за последние десять лет становятся все более популярными и начисто отвергают идею о том, что функциональность и архитектура сложных систем могут быть разработаны строго линейными методами, базирующимися на иерархическом детерминистском подходе сверху вниз. В сложном мире, где конечные пользователи не совсем уверены, чего они хотят от программного продукта, а среда, в которой они работают, изменяется в процессе разработки ПО, нам необходим упорядоченный (смею ли я сказать «структурированный»?) подход к разработке программных продуктов — и все равно многие детали любого проекта остаются неизвестными и непредсказуемыми, если только эмерджентный подход не позволяет выявить их в нужное время.

Если это верно относительно технических функций, таких как анализ, проектирование и внедрение систем, — а я твердо верю, что это так, — то также это верно и относительно управленческого подхода в целом, который организует, мотивирует, отслеживает, ограничивает и (надеюсь) вознаграждает людей, делающих эти технические задачи.

Таким образом, иерархический стиль управления сверху вниз, который соответствовал нашему иерархическому «структурированному» подходу к анализу и проектированию ПО в 1970-е годы, в настоящее время называют «Менеджмент 1.0». Юрген также

сообщает нам, что уже пройдена фаза, известная как «Менеджмент 2.0», которая в значительной степени была представлена новомодными изобретениями типа «Реинжиниринга бизнес-процессов», шести сигм и прочими дополнениями к предшествовавшему им Менеджменту 1.0.

Менеджмент 3.0, который стал предметом этой книги, основан на теории сложности. Это то, чем на протяжении последних нескольких десятилетий занимались математики и биологи. Теперь эта теория становится центральной частью экономики и социологии — а в более общем плане и частью науки об управлении людьми и их взаимоотношениями в организации. Вам действительно стоит прочесть содержащийся в этой книге обзор данной теории и связанных с ней концепций, включая причинно-следственные связи, детерминизм и редукционизм — темы, хорошо знакомые каждому инженеру, математику и специалисту в области компьютеров (все они знакомятся с этими идеями достаточно рано в процессе обучения).

Основываясь на этом фундаменте, вы будете готовы воспринять продвигаемую Юргеном модель современного менеджмента, которая у него представлена в виде шестиглазого монстра, чей взгляд направлен на людей, выравнивание, настройку ограничений, улучшение, развитие компетенций и вопросы структурирования организаций. Вам предстоит продраться через две вводные главы, в которых Юрген дает краткое изложение сути гибких, или Agile-методологий разработки программных продуктов, а также теории сложности; затем он посвящает по две главы каждому из шести компонентов модели Менеджмента 3.0.

Вы не найдете в книге ни одного «традиционного» аспекта управления проектами вроде управления рисками, оценки, планирования или мониторинга процесса разработки с помощью Microsoft Project — он в книге вообще не упоминается. Вы не найдете никаких ссылок на стандартные учебники по управлению рисками, планированию и бюджетированию проектов. Эти традиционные виды деятельности по-прежнему нужны, и, вероятно, имеет смысл пройти курс проектного менеджмента и убедиться, что вы его понимаете, но смысл аргументации Юргена состоит в том, что, даже если вы все будете делать правильно с точки зрения традиционного управления проектами, это совершенно

не гарантирует вам успеха. (И даже наоборот, может лишь усугубить проблемы, связанные с поведением сложных систем, что приведет вас к катастрофе еще быстрее!)

Вы можете читать отдельные главы книги Юргена независимо друг от друга, возможно, даже в любой последовательности, но я бы рекомендовал делать это по порядку и усваивать материал постепенно. Книга содержит огромное количество дельных рекомендаций, практичных чек-листов и мудрых советов (как Юргену вообще удалось в своем возрасте обрести всю эту мудрость?) о нюансах лидерства, мотивации, коучинге. А также об общении с отдельными разработчиками, проектными командами и менеджерами, находящимися на более высоких уровнях в организационной иерархии, которые часто так и застревают в устаревших способах управления (эти менеджеры склонны в разговорах называть сотрудников своей компании «ресурсами»). Не исключено, что некоторые из утверждений автора покажутся вам поверхностными из-за своей краткости (вроде констатации в главе 4, что инновации реализуются только снизу вверх и их невозможно внедрить в приказном порядке сверху). Но если вы внимательно прочтаете книгу, то увидите, что она содержит хорошо проработанный материал, а в рассмотрении проблем учтена масса нюансов, как, например, при обсуждении баланса между самоорганизацией и анархией.

Меня позабавило следующее утверждение Юргена почти в самом начале: «Хотелось бы мне, чтобы подобная книга попала мне в руки десять лет назад, когда я занимался своим стартапом. Но в этом случае вполне могло случиться, что я все же заработал бы свои миллионы и, по всей вероятности, вряд ли стал бы заморачиваться написанием этой книги». Меня посетила такая же мысль: было бы крайне полезно, если бы такая книга была доступна (или известна) сорок пять лет назад, когда я впервые начал заниматься разработкой ПО, ну или по крайней мере двумя годами позже, когда меня необдуманно повысили и я стал проектным менеджером. Но в этом случае я тоже мог стать миллионером и вряд ли написал бы это предисловие.

Если серьезно, то единственная реальная проблема, которую я предвижу в связи с этой книгой, эта: менеджеры моего поколения все еще живы, а недавний финансовый кризис обесценил пенсионные программы и заставил этих менеджеров продолжать

работать, делая все возможное, чтобы по-прежнему навязывать своим подчиненным жесткий иерархический стиль управления сверху вниз. Еще одна проблема заключается в том, что многие менеджеры поколения, к которому принадлежит Юрген, постепенно продвигаются по иерархической лестнице и начинают занимать высокие позиции — но и среди них немало тех, кто в свое время подвергся промыванию мозгов и долгое время практиковал иерархический подход к менеджменту. Не исключено, что эти менеджеры также будут сопротивляться идеям Менеджмента 3.0.

И тем не менее, если судить по растущей популярности гибких методов разработки ПО, остается лишь немного подождать, чтобы продвигаемые Юргеном Аппело методы общего менеджмента стали столь же популярны. Очевидно, что если вы решите стать «гибким менеджером» и справляться с современными постоянно усложняющимися проектами, то эта книга будет далеко не единственной, которую вам предстоит прочитать на эту тему.

Что еще более важно, вы будете возвращаться к этой книге еще не раз. Я абсолютно уверен, что «Agile-менеджмент» минимум на десятилетие станет библией среди других книг по гибкому менеджменту.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru