

Я бесконечно благодарен своей супруге Юджинии Мантеро,
без любви, заботы и поддержки которой
эта книга никогда бы не увидела свет.

— *Фин*

Сипу и Софии, да будет благословенен их союз.

— *Гайдн*

Содержание

| | |
|--|----|
| Отзывы | 10 |
| Благодарности | 13 |
| Введение. Организация, ориентированная на поиск ценности | 14 |
| Влияние матричных инноваций | 16 |
| Важные мелочи и маргинальные улучшения | 18 |
| Гибкость требует наличия культуры поиска ценности | 20 |
| Ценности методологии Flow | 21 |
| Что вы узнаете из этой книги | 24 |
| Глава 1. Круги Flow как первый шаг к гибкости бизнеса | 27 |
| Основные принципы Flow | 28 |
| Экспериментируем с Flow..... | 31 |
| Начало движения..... | 33 |
| Некоторые предварительные условия | 34 |
| Подготовка Круга..... | 36 |
| Отвечаем на вопрос «почему?» | 37 |
| Важные вопросы и темы | 39 |
| Клиент – прежде всего..... | 39 |
| Важные мелочи и маргинальные улучшения..... | 39 |
| Гибкие портфели и принятие управленческих решений | 39 |
| Детализация работ | 40 |
| Личностное развитие | 40 |
| Идеи и тестирование..... | 40 |
| С чего начать..... | 41 |
| Глава 2. Клиент в динамичном бизнесе | 43 |
| Почему компаниям не удастся достичь гибкости – проблема матричных инноваций..... | 46 |
| Пример 1. Мода и красота | 48 |
| Пример 2. Финансы | 49 |
| Важность динамической сегментации клиентов | 52 |
| Создание Стены инноваций клиентов как стартовая точка гибкого бизнеса | 53 |

| | |
|--|------------|
| Преобразование инноваций для динамичного бизнеса..... | 55 |
| Пример 1. От сегментации к новым активам и продуктам..... | 57 |
| Пример 2. Настройка автомобильной промышленности..... | 62 |
| Ловим данные сетями | 63 |
| Глава 3. Нарушение рабочего ритма..... | 69 |
| Обеспечение непрерывности инноваций..... | 72 |
| (Гибкое) планирование работы на основе целей | 73 |
| Представляем непрерывные инновации..... | 77 |
| Эволюция методологий..... | 78 |
| Простой способ работать быстрее и приносить больше ценности..... | 81 |
| Преимущества минимального набора стабильных функций (MSD) | 84 |
| Работать быстрее | 85 |
| Новые способы работы | 88 |
| Глава 4. Использование преимуществ визуализации работы..... | 91 |
| Визуализированная работа..... | 94 |
| Визуализация и социальное взаимодействие | 95 |
| Внедрение предельной визуализации | 99 |
| Глава 5. Антипроектное мышление и гибкий бизнес | 101 |
| Переход к отрицанию проектного управления | 104 |
| Не MVP и не Lean | 106 |
| Декомпозиция работы – ваш лучший друг | 108 |
| Процесс декомпозиции работы в общих чертах | 110 |
| Примеры высокоуровневых целей..... | 112 |
| Цель 1. Понимание идеи | 113 |
| Цель 2. Улучшение бренд-коммуникаций | 114 |
| Цель 3. Создание проекта базовой станции | 114 |
| Цель 4. Проектирование протоколов передачи данных | 115 |
| Цель 5. Создание экспертных знаний по вопросам безопасности | 115 |
| Близится конец пользовательских историй и персон | 117 |
| Проектирование блоков работ в единых командах | 119 |
| Глава 6. Формирование культуры поиска ценности..... | 123 |
| Истории о ценности | 125 |
| Анализ оптимизации ценности | 126 |
| Ценностные предложения и поведение, направленное на поиск ценности..... | 130 |
| Поиск ценности без написания ценностных предложений..... | 131 |
| Пример 1. Изменение бизнес-цикла в страховании..... | 133 |
| Пример 2. Создание ценности на транспорте | 134 |

| | |
|---|-----|
| Глава 7. Гибкий топ-менеджмент | 147 |
| Создание гибкого портфеля руководства | 148 |
| Разморозка менеджмента среднего звена..... | 149 |
| С чего начать создание стены портфеля руководства | 151 |
| Объединение ИТ и бизнеса | 153 |
| Глава 8. Ценность, антипланирование и тестирование | 155 |
| А разве Lean и Agile не обеспечивают ценность?..... | 157 |
| Оценка качества или оценка ценности?..... | 158 |
| Менеджеры не понимают преимуществ тестирования | 160 |
| Тестовая среда..... | 161 |
| Смена ролей | 162 |
| Почему нужно быть антипроектными | 163 |
| Тестирование вместо планирования в гибком бизнесе..... | 165 |
| Глава 9. Переосмысление ролей | 167 |
| Типичный (нарушенный) рабочий процесс | 169 |
| Пример применения гибких целей | 171 |
| Конец владельца продукта по версии Agile | 172 |
| От владельца продукта к менеджеру ценности..... | 175 |
| Глава 10. Стена обратной связи | 179 |
| Три дополнительных элемента клиентоцентричности..... | 180 |
| Пользовательские лаборатории..... | 180 |
| «Набор хакера»..... | 181 |
| SaaS-метрики | 181 |
| Стена обратной связи..... | 183 |
| Идентификация болевых точек..... | 184 |
| Приоритизация работ бэклога..... | 185 |
| Количественная оценка..... | 185 |
| Изменение не требуется..... | 186 |
| Назначено на цифровую команду | 186 |
| Назначено на команду «ядра» | 187 |
| Назначено на изменение процесса | 187 |
| Возвращено на Стену портфеля | 187 |
| Информирование пользователей..... | 188 |
| Глава 11. Расширение целей личного развития | 189 |
| Значение целей личного роста..... | 191 |
| Схватывать, а не зубрить: искусство постоянного обучения | 193 |
| 1. Вопреки традициям организационного обучения | 193 |
| 2. Разработка целей личного развития..... | 194 |

| | |
|---|------------|
| 3. Подумайте о своём стиле обучения..... | 196 |
| Стены обучения | 197 |
| Стиль обучения Гайдна | 198 |
| 4. Десять активно развивающихся рабочих ролей..... | 201 |
| 5. Личная стена обучения..... | 204 |
| Ценность – это вы | 207 |
| Глава 12. Маленькие шаги к Agile-стратегии..... | 209 |
| Основа успеха высокопроизводительных команд..... | 211 |
| Маленькие шаги к большой платформе | 212 |
| Самая базовая модель для бизнеса с высокой масштабируемостью..... | 214 |
| Важность экосистемы..... | 216 |
| Клиентские сегменты..... | 217 |
| Обнаружение активов | 218 |
| Целевая генерация идей | 220 |
| Экосистема | 220 |
| Создание целей из активов..... | 221 |
| Инкрементальное построение стратегий..... | 222 |
| Заключение | 225 |

ОТЗЫВЫ

Во «Flow» Фин Голдинг и Гайдн Шонесси представляют превосходное сочетание основных принципов и практик для *лидеров в области технологий*, способствующих как улучшению результатов их команд, так и вовлечению в процесс всех остальных участников бизнеса. Очень рекомендую.

— Джин Ким,
соавтор книги «Проект “Феникс”» и *DevOps Handbook*

Во «Flow» Гайдн Шонесси и Фин Голдинг предлагают прозрачный план действий для придания бизнесу гибкости, необходимой для того, чтобы быть конкурентоспособным в сложных современных условиях цифровых преобразований. С помощью практических примеров из реальной жизни и опираясь на свой многолетний корпоративный опыт, авторы предлагают неоценимые идеи и инструменты для формирования культуры ценностей, основанной на клиентоориентированности.

— Роб Сمارт,
бывший декан университета Уолгринс

Вас всегда удивляло, почему ваше путешествие по миру Agile не приносило ожидаемых результатов? Фин и Гайдн выведут вас за пределы процесса планирования и концептуального мышления прошлого и предложат практичный инструментарий для осуществления цифровой трансформации. Чтение «Flow» заставит вас пожалеть, что вы раньше не применяли логику, инструменты и идеи, изложенные в книге. Будьте готовы подвергнуть сомнению некоторые старые привычки! Главная идея «Flow» – создание правильной культуры для проведения изменений путём расширения полномочий, внесения разнообразия в состав команды, интерактивное визуальное взаимодействие, а также реализация постоянной обратной связи. Книгу легко читать, она хорошо структурирована и может использоваться как справочник. Очень рекомендую для всех, вовлечённых в процесс осуществления преобразований, особенно для тех, кто удивляется тому, что изменений не происходит.

— Марк Симонс,
директор программы Global Cloud, Aviva Plc

«Flow» и академия Flow представляют огромную ценность для всех, кто ищет способ изменить работу команд и организации. Это содержательное руководство заставило меня обдумать всё заново.

— Джим Дольче,
вице-президент Technology Strategy FujiFilm North America

Много написано о том, как Agile и Lean способствуют более быстрой и эффективной разработке программного обеспечения, но большинство этих описаний – на самом деле о том, как делать быстрее неправильные вещи. «Flow» – это книга о том, как способствовать тому, чтобы Agile и Lean делали правильные вещи быстрее. Фин и Гайдн предлагают практические способы привлечения всей организации, а не только отдела разработки, к обдумыванию и решению проблем, а затем безукоризненному предоставлению заказчикам результатов своей работы.

– *Трой Магеннис:*

Founder/Metrics & Forecasting Consultant, Focused Objective

Суть гибкости состоит в возможности создавать новые модели поведения и мышления во всей организации. Фин и Гайдн предлагают минималистичный, но при этом результативный, план действий, необходимый вам для изменения способов работы в организации и создания благоприятной среды для экспериментирования и обучения. Уроки, способы и инструменты, предложенные в книге, будут являться эффективным руководством для того, чтобы вы преуспели в вашем путешествии к более высокой производительности, лучшим результатам и потоку.

– *Барри О’Рейли,*

основатель ExeсCamp, автор *Unlearn* и *Lean Enterprise*

Я наслаждался чтением идей Фина и Гайдна, идей, опробованных и прошедших испытание практикой. Я влюбился в Стену руководства и другие Стены, содержащие всю информацию – от идеи до реализации ценности для заказчика. Мне нравится фокус на обратную связь от заказчика через Стену обратной связи. Фин и Гайдн правильно заметили, что некорректное применение Scrum – это обычное явление, и я, опираясь на свой опыт, полагаю, что Flow является краеугольным камнем – он сокращает количество продуктов, идей и задач в работе, а если мы говорим про внешних клиентов, то обеспечивает наилучшую обратную связь. Книгу обязательно стоит прочесть руководителям и лидерам всех уровней.

– *Джон Колеман,*

стратег Agile

В погоне за гибкой трансформацией кто-то должен сформулировать, как будет работать компания, когда ее сотрудники получают новые полномочия. И «Flow» предлагает нам такой документ, с которого и начнётся движение к новому способу работы. Шонесси и Голдинг используют практические примеры, показывая, как можно организовать самих себя, давая возможность командам проектировать выполнение работы совместно и наилучшим образом. Инновации превращаются во «Flow», производство становится гибким.

– *Питер Хинсен,*

соучредитель Nexxworks и автор *The Day After Tomorrow*

Голдинг и Шонесси предлагают способ движения из состояния «делать то, что делают цифровые компании» в состояние «быть цифровой компанией». Они осознали ограничения модели индустриальной эпохи и выработали вдохновляющую философию, объединяющую людей, процессы и инновации таким способом, чтобы люди шли на работу с радостью, каждый день. Они выяснили, что работа в цифровой век является жизненно важной формой самовыражения, направленной на удовлетворение потребностей заказчиков. «Flow» – это больше, чем философия, это практическая методология, разработанная для вовлечения всех руководителей бизнеса и в конечном счете использующая все умственные способности сотрудников организации. Бизнес-лидерам обязательно нужно это прочитать.

— *Адэ Маккормак*,
Международный СІО, советник и спикер

Организация «Flow» – отличный первый шаг для новичков в области создания нового уровня гибкости в бизнесе и технологиях. Это вполне подходящая проверка для тех читателей, которые уже считают себя экспертами. По своей сути она меняет способ, с помощью которого мы продвигаемся в области цифровых преобразований и создаем новый гибкий бизнес.

— *Серена де Стакнул*,
лидер в области инноваций, Aviva

Нечасто бывает, что я беру в руки книгу и говорю «Эти ребята умеют и говорить, и дело делать»! Во «Flow» вы получите толковый план для выполнения Agile-трансформации с нуля и в очень визуализированном формате. Купите эту книгу, учитесь по этой книге и потом начните экспериментировать в своей организации. Это улучшит взаимодействие в компании, придаст выполняемой работе наглядности, а также поможет вам научиться уделять больше внимания человеческому фактору.

— *Скотт Севрайт*,
тренер Agile, Королевский банк Шотландии

Фантастическое введение в принципы «Flow» на реальных примерах. Эта книга – шаг в будущее.

— *Amazon review*

Ещё одно великолепное дополнение к инструментам СІО/ДТО. Я большой фанат концепции «Стен», так как она способствует высокому уровню сотрудничества и осведомлённости без «путаящихся под ногами» технологий.

— *Абэ Макинтош*,
лидер в области цифровых изменений

Благодарности

В ходе работы над этой книгой мы получили огромную поддержку и помощь от всех тех людей, которых глубоко уважаем и чьё мнение очень ценим. Мы хотим выразить им благодарность с привычной оговоркой, что сами несём ответственность за все допущенные ошибки и недоработки. Симус Кеоган (Seamus Keogan) и Дэвид МакГрат (David McGrath) из SQS в Дублине были всегда готовы протянуть руку помощи, а доктор Фил Кодд (MD Phil Codd) позволял нам бесконечно долго злоупотреблять их добротой. Шон Туми (Sean Twomey) из Paddy Power Betfair подсказал нам идею Flow, и его мудрость помогала нам в дальнейшей работе. Его коллега Алан Мерфи (Alan Murphy) – кладёзь знаний о тестировании. В Aviva, Serena de Stacpoole заряжала нас энергией и бесценным пониманием того, что ждут от работы молодые люди. Нил Моран (Niall Moran) показал нам наши слабые стороны в пользовательском опыте и упорно работал над тем, чтобы направить нас на правильный путь. Гвен Клейтон (Gwenn Clayton) болела за нас и дала понимание того, зачем нужен Flow. Кэтрин Уилсон (Catherine Wilson) помогла с маркетингом. Особая благодарность Джину Киму (Gene Kim) (автору книги «Проект Феникс») за его инструктаж. Мы также глубоко ценим поддержку большого энтузиаста Джима Дольче (Jim Dolce) из FujiFilm North America. Два опытных ИТ-директора, Эйд Маккормак (Ade McCormack) и Эйб Макинтош (Abe McIntosh), со своей стороны подтвердили правильность нашего подхода. Благодарим Джен Сертл (Jenn Sertl) за поддержку и сбор аудитории для Flow в Рочестере, Нью-Йорк. Энтузиазм Брайана Шоенбаума (Brian Shoenbaum) и Челси Колльер (Chelsea Collier) в Остине утвердил нас в понимании, что наша идея не сиюминутна. Анна Джарвис (Anna Jarvis), как всегда, обеспечила превосходный дизайн. Мэри Уолш (Mary Walshe) стала не просто читателем, но источником бесценного понимания личностного роста в современной рабочей среде. Фионуала Конати (Fionnuala Conaty) щедро делилась идеями о собственном личностном развитии. Киран О'Лири (Ciaran O'Leary) в SQS помог нам понять, чему надо учить людей. Шило Шредер (Shiloh Schroeder) и Рейчел Лангкер (Rachel Langaker) из Fusion очень помогли со структурой книги.

Организация, ориентированная на поиск ценности

Эта книга содержит пошаговое руководство, которое поможет вашему бизнесу стать гибким и инновационным, а сотрудникам – постоянно стремиться к созданию ценности.

После десятилетия игр в самостоятельность, плоские организационные структуры и сотрудничество наступил момент истины. Будущее принадлежит компаниям с ценностно-ориентированной культурой, в которой люди взаимодействуют конструктивно, творчески и уважительно, чтобы выявлять и удовлетворять потребности клиентов с помощью непрерывных инноваций.

Проблема данного сценария заключается в его достижимости. Пару лет назад, на встрече с руководителями одного крупного учреждения в центре Лондона, мы почувствовали это особенно остро. Был необычно теплый день, и в комнате, окружённой высокими стеклянными окнами, было душно. Организация решила встать на путь трансформации, но было ясно, что у каждого из присутствовавших на встрече (все они были мужчинами в дорогих костюмах) были собственные цели. И главной целью каждого была защита собственной территории. Причиной напряжения, висящего в воздухе, была не столько аномальная жара, сколько общее сопротивление переменам.

Они любезно принимали все наши предложения о том, как их командам начать работать по-новому. Они обещали внимательно изучить рекомендации в течение ближайших недель. Но было очевидно, что никаких существенных действий за этим не последует. Мы знали по опыту: снова и снова, от компании к компании, страх и противоречия на вершине иерархии мешают использовать потенциал бизнеса и доступные возможности.

В тот день в Лондоне нам снова пришлось размышлять о месяцах, потраченных впустую. Продвинутые сотрудники на разных уровнях компании знают,

что необходимо изменить. Многие читали об успехах других компаний или даже видели их своими глазами. Интуиция подсказывает им, какие решения будут работать или, по крайней мере, помогут улучшить ситуацию. Они могут точно указать на проблемные участки. Что может заставить руководителей наделять этих людей необходимыми полномочиями? Сейчас, когда бизнес движется от формальной иерархии к сетевому взаимодействию, как нам обеспечить основу для этого взаимодействия: доверие, энтузиазм, удовольствие от работы и удовлетворение результатами?

В попытке преодолеть сопротивление изменениям многие компании наняли специалистов по цифровой трансформации. Однако наш опыт указывает, что даже опытный директор по цифровой трансформации может оказаться в затруднении. Чтобы изменить устоявшиеся подходы к работе и корпоративную культуру, ему потребуется методология и поддерживающие её инструменты. Именно этот вопрос – «Что это за методология?» – и занимал нас, пока мы наблюдали сопротивление, конфликты и потерянные возможности.

Основная проблема заключается в том, что работа, изначально подчинявшаяся определённой логике, организованная в процессы, с ясными ролями и точками передачи ответственности, теперь основана на отношениях и эмоциях. Во многих случаях, особенно для руководящих сотрудников, ведущей эмоцией оказывается страх; преимущественно страх потерять положение, доход и возможности, если компания найдет способ развиваться и богатеть, не завися от иерархии. Этот страх и недоверие могут пропитать всю культуру компании. Рабочие отношения, основа реальной работоспособности любой компании, становятся токсичными.

Всякий раз, когда мы обсуждаем эту проблему, мы приходим к одному и тому же ответу. Необходимо найти способ поддержать и перенаправить позитивные эмоции при проведении изменений. Необходимо, чтобы люди с энтузиазмом включались в работу, даже если ее будущие очертания размыты. Чувство неопределенности должно стимулировать работу. Нам нужна методология, которая поможет людям сходить с проторенных путей, чтобы создавать ценность. Средние и большие компании должны чувствовать себя стартапами, где каждый полон новых бизнес-идей.

Мы работали над этой проблемой несколько лет. В результате мы оба пришли к выводу, что нужно уделять больше внимания людям и тому, как они взаимодействуют между собой. Деловые отношения, обеспечивающие необходимую гибкость бизнеса, должны быть поддержаны социальным взаимодействием. Бизнес-консультанты всегда готовы дать совет по вопросам сотрудничества, развития сообщества и социальных бизнес-платформ. На самом деле чего действительно не хватает компаниям, так это площадок и точек контакта для выстраивания социального взаимодействия и эффективного формирования отношений. Разумеется, в тесной взаимосвязи с качеством и успешностью

работы. Хорошие взаимоотношения и успех дополняют друг друга. Гибкость – в том, чтобы использовать модели социального взаимодействия для поиска и реализации эффективных методов работы.

«Наличие у сотрудников полномочий и способности определять подход к любому заданному набору рабочих задач» можно считать хорошим определением гибкости (agility). Все прочие методы на самом деле избегают наделения людей полномочиями, они направлены на то, чтобы люди перестали придумывать собственные подходы к работе. Ответственное руководство состоит в том, чтобы дать сотрудникам методологию для разработки новых подходов, и в том, чтобы наделить их необходимыми полномочиями.

Что же конкретно нужно сделать, чтобы перестроиться? Книга, которую вы держите в руках, как раз об этом. Двенадцать практических шагов к трансформации, разработанных для всех, кого интересуют новые подходы к работе. В этой книге мы сосредоточились на методах, создающих истинную гибкость. Мы разработали простую методологию для новой формы социального взаимодействия, при котором люди стремятся к созданию ценности, а руководители не чувствуют угрозы в делегировании полномочий.

Мы верим, что методика, о которой мы начали говорить в книге *Flow: A Handbook For Change-Makers* и продолжим на страницах этой, отлично помогает бизнесу стать гибким. Чтобы действительно наделить людей полномочиями, нужно упразднить старые правила и процессы и положиться на сотрудников в деле создания новых. Чтобы направить их, вам потребуется методология, которая помогает сосредоточиться на реальной ценности. Мы расскажем, какие основные шаги нужно сделать, начиная с нового взгляда на заказчиков и заканчивая вопросами формирования комплексной стратегии. В середине мы поговорим о новых способах работы.

С некоторыми из наших взглядов могут не согласиться приверженцы традиционных подходов. Например, на наш взгляд, путь к успеху лежит через увеличение числа блоков работ (мы объясним этот термин позднее), нацеленных на инновации, число которых постоянно растёт. Источником инноваций должны быть люди, которые выполняют эти работы, команды сами станут лидерами. Рабочая среда станет гораздо более прозрачной и социальной. Люди будут окружены важными мелочами, которые помогут построению отношений и развитию эмоций, а не формированию чётких правил. Лидерство будет основано на социальном взаимодействии.

Влияние матричных инноваций

Рост числа инноваций – естественный результат более тесных взаимосвязей с покупателями. С развитием сети интернет компании получили доступ к существенно более широкой аудитории. Интернет – это огромный каталог,

и очевидно, что люди пытаются удовлетворить с его помощью самые разные потребности. Причём эти потребности включают как продукты массовые, так и принадлежащие узким рыночным нишам.

Одновременно с этим растущие возможности информационных технологий помогают существенно оптимизировать затраты на удовлетворение потребностей покупателей. Так, в этом существенно помогают бизнес-платформы и онлайн-рынки (см. главу 12).

Вот лишь один пример. Покупатель мобильного телефона в 2000 году получал ограниченное количество предустановленных приложений и возможность скачивать игры с сайтов вроде Handango. По большому счёту, основной целью скачивания было получение выгод для провайдеров связи. Хотя рынок игр тоже быстро развивался, бизнес-модель была основана на продаже трафика мобильной связи.

Покупатель iPhone в 2010 году получал доступ к сотням тысяч приложений, которые можно было свободно скачать и использовать. Акцент в бизнес-модели сместился с удовлетворения потребностей больших провайдеров услуг связи на предоставление возможностей разработчикам приложений и устройств. Но наиболее интересные изменения коснулись поведения покупателей. Они неожиданно обрели возможность персонализировать функциональность своих устройств через установку приложений. Набор приложений на домашнем экране – это, по сути, уникальная персональная версия iPhone каждого из пользователей.

Аналогичные изменения происходили и на площадках электронной коммерции, таких как Amazon и eBay. Их пользователям также открывались возможности, отвечающие все более широкому кругу потребностей и интересов. Этот феномен стал известен как «экономика длинного хвоста»¹.

«Длинный хвост» – это комбинация интересов и потребностей множества людей. Часто он охватывает тысячи небольших рыночных ниш, работа в которых ранее была нерентабельна. Операционные системы iOS и Android поддерживают широкий круг рыночных ниш в цифровом формате, а компании вроде Amazon реализуют модель «длинного хвоста» на рынке товаров.

Организациям следует уделять больше внимания потребностям, расположенным в зоне «длинного хвоста». Современные информационные технологии помогают в этом: благодаря таким технологическим решениям, как микросервисы и гибкие архитектуры, компании могут создавать и развивать продукты и услуги без необходимости каждый раз адаптировать свою цифровую архитектуру.

¹ Экономика розничных рынков с малыми объемами продаж большему числу клиентов.

Однако многие менеджеры были обучены верить в единственность корпоративной стратегии, основанную на единственной операционной модели и очень ограниченном перечне продуктов для массовых рыночных сегментов. Такую модель инноваций можно назвать «продуктовой». И она устарела. Сегодня мы переключаемся в режим «матричных» инноваций. Цифровая трансформация требует нового подхода, при котором инновации должны ежедневно затрагивать тысячи рыночных ниш.

Матричный подход привёл к трансформации жизненного цикла инноваций. Теперь он состоит из небольших инкрементальных шагов, приносящих незначительную выгоду, поддерживаемых тем, что мы называем «важные мелочи». Одновременно растёт значение нового инструментария, такого как микро-сервисы, а также важность техник, описанных в методологии Flow: поведение, ориентированное на поиск ценности; выявление преимуществ; совместное планирование; деление задач на небольшие блоки работ, которые визуализируются для формирования и поддержания непрерывного диалога, ориентированного на создание ценности.

ВАЖНЫЕ МЕЛОЧИ И МАРЖИНАЛЬНЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

В методологии Flow люди сами проектируют свои рабочие процессы в высоковизуальной среде, осуществляя при этом активное социальное взаимодействие.

Методология Flow по своей сути близка многим бизнес-теориям, особенно тем, согласно которым быстрая реакция на изменения и ежедневное принятие решений более важны, чем долгосрочная стратегия. Идеи, которые мы стремимся развить, перекликаются с известными бизнес-книгами, такими как «В поисках совершенства»¹. Но мы ищем не совершенство. Совершенство может уничтожать не только компании, но целые отрасли (см. главу 6). Мы ищем ценность. Мы делаем это в контексте постоянного совершенствования. И для этого нам нужны новые инструменты.

Традиционно работа состояла из вещей, которые можно увидеть, подвергнуть критике и обсудить. Можно было научиться различным приёмам, необходимым для её выполнения, у более опытных коллег. Вы выполняли работу на виду у всех, и это помогало развиваться. Можно было попросить совета у коллег, а иногда и получить его, даже если вы не просили.

Ирония заключается в том, что развитие цифровой среды привело к тому,

¹ Tom Peters and Robert H. Waterman (1980). *In Search of Excellence*. ISBN 9781781253403. URL: https://www.amazon.co.uk/Search-Excellence-Americas-Best-Run-Companies/dp/1781253404/ref=sr_1_1/259-2801267-9620033?ie=UTF8&qid=1525720197&sr=8-1&keywords=in+search+of+excellence+tom+peters.

что социальное взаимодействие и прозрачность были утрачены. Основная часть работы теперь спрятана на ноутбуках или похоронена в отчётах. Мы уверены, что визуализация и взаимодействие вернуться в ходе цифровой трансформации. В методологии Flow мы активно используем приёмы визуализации.

В методике «12 шагов» мы опираемся на термины, пришедшие из спорта: важные мелочи и маргинальные выгоды. Термин «важные мелочи», несмотря на некоторую парадоксальность, на самом деле означает, что какие-то части нашего процесса, кажущиеся несущественными, на самом деле могут оказаться важными для достижения успеха. Это в особенности относится к культуре труда.

Клайв Вудворд (Clive Woodward), тренер сборной Англии по регби, под руководством которого команда не оставила шансов соперникам в 2003 году, говорил о «важных мелочах» как об основе спортивного духа команды. Кубок мира был завоеван не благодаря мышечной массе, скорости или технике игры английской команды. Безусловно, все эти вещи необходимы, без них просто невозможно участие в борьбе. Однако их недостаточно; нужны мелочи, которые на первый взгляд кажутся неважными. Он настаивал, что люди должны приходиться на встречи за 10 минут до начала из уважения друг к другу. Небольшой, но важный эффект также дала смена маек в середине игры – перезагрузка перед продолжением борьбы. Дополнительные преимущества принесли тренировка быстроты движения глаз и упражнения на принятие решений под давлением.

Эти идеи были заимствованы британской олимпийской велокомандой, с большим отрывом победившей на Олимпийских играх в Лондоне, а также британской велокомандой Team Sky. Велокоманда установила для себя цель улучшить 100 различных аспектов на 1 %. Это означало, что вся команда, включая и тренеров, и игроков, занялась поиском таких аспектов. В частности, было решено отказаться от участия во всех прочих соревнованиях. Они полностью сосредоточились на одной конкретной цели.

Понятие «маргинальные улучшения» связано со способностью команды создавать множество небольших изменений, которые вместе составляют нечто весьма значительное. Команда – это не только игроки. Поиском маргинальных улучшений занялись тренеры, физиотерапевты, медики и даже водители автобусов.

Мы используем эти два термина, чтобы объяснить суть Flow и матричных инноваций. Маргинальные улучшения становятся главной областью внимания при выстраивании рабочего процесса вокруг небольших блоков работ и максимизации выгод от каждого из них. Говоря о важных мелочах, мы немедленно думаем о Стене благодарности и Стене задач: на первый взгляд неважные, они оказывают критическое влияние на достижение успеха.

Более того, аспекты, казалось бы, неважные для рабочего процесса, такие как эмоции и сопереживание, оказались критически важными. Вы сможете построить сеть взаимоотношений только в том случае, если вам «не всё равно». В методологии Flow предусмотрены способы демонстрации благодарности и поддержки. Они особенно важны, когда инновации становятся матричными.

ГИБКОСТЬ ТРЕБУЕТ НАЛИЧИЯ КУЛЬТУРЫ ПОИСКА ЦЕННОСТИ

При матричном подходе к инновациям на вас постоянно обрушивается столько новой информации, что легко поддаться искушению внедрять новое ради нового. Вместо бездумного внедрения инноваций ради инноваций, вместо сложных расчётов ROI и старта новых и новых проектов нам следует развивать культуру интеллектуального обсуждения, направленного на выявление реальной ценности. В этом и состоит суть ценностно-ориентированного поведения.

Инновации становятся всё более многоуровневыми, многогранными и быстрыми. В хороших компаниях инновации формируют непрерывный поток инициатив, стратегических мер и идей. Эти компании осуществляют десятки инноваций ежедневно и при этом внимательно следят за тем, как потребители реагируют на их товары и услуги. Так работает гибкий бизнес.

Ценностно-ориентированное поведение меняет характер работы команд. Следует стимулировать сотрудников на поиск ценности при каждом шаге, в каждой рыночной нише, при планировании задач и анализе результатов. Сотрудники должны перестать исполнять роли и реализовывать проекты, не имеющие реальной ценности.

Для такого подхода есть весьма существенные причины. Сегодня внедрение инноваций осложняется целым набором системных изменений в экономике. На развитие экономического ландшафта оказывают влияние новые технологии, такие как автономные автомобили, блокчейн, криптовалюты, интернет вещей, искусственный интеллект, робототехника, виртуальная реальность, цифровые процессы, бизнес-платформы, а также гигантские компании, обслуживающие миллиарды покупателей. В недалёком будущем мы столкнёмся с глубокими системными преобразованиями. Основной задачей, которую компаниям предстоит решать, станет построение правильной корпоративной структуры и развитие внутренних способностей, которые необходимы в контексте многоуровневых системных трансформаций.

Успех будет зависеть от готовности внутренней культуры к новым реалиям. Предстоящие системные изменения предъявляют исключительные требования к качеству и скорости работы организаций. Когда все вокруг меняется с такой скоростью, проверенных путей к успеху известно немного. Замена правил на ценностно-ориентированное поведение поможет ежедневно принимать

правильные решения, выбирая из десятков вариантов. Поведение приходит на смену процессу.

Применение Flow способствует формированию ряда поведенческих характеристик, необходимых для адаптации в быстро меняющейся среде.

Наша методология подчёркивает преимущество интеллектуального взаимодействия над стремлением к соответствию стандартам. Flow также включает в себя:

- другой взгляд на потребителей – мы стремимся к настоящей клиенто-ориентированности;
- готовность отходить от привычного ритма работы;
- готовность пересматривать бизнес-цели;
- широкое использование визуализации работ с целью создания площадок для взаимодействия;
- формирование культуры совместного проектирования рабочих процессов;
- формирование подхода к ценностно-ориентированному поведению через социальное взаимодействие и важные мелочи;
- реализация новых стратегий маленькими шагами.

Мы применяли эти идеи на практике и видели компании, где к ним пришли естественным путем. Во всех случаях удавалось улучшить подход к работе и достичь нового уровня гибкости.

ЦЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ FLOW

Поскольку сегодня клиентская база любой компании крайне разнообразна, компании достигают успеха, только если осуществляют инновации применительно к нескольким сегментам рынков продуктов и услуг одновременно. Только если стремятся формировать дополнительную ценность каждый день, нередко переживая структурные изменения всей индустрии.

Возникает потребность в перестройке рабочего ритма. Персонал должен работать быстрее и лучше. И это осуществимо! Современные технологии позволяют нам внедрять инновации сотни раз в день. Но чтобы воспользоваться этими возможностями, необходимо сформировать новую культуру, в которой на первое место ставится ценность: выше эго-проектов, иерархии и существующих привычек и правил.

Понятие «ценность» вошло в бизнес-язык уже давно. Большинство определений ценности уходит корнями в модель управления ценностью¹, принятую

¹ <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-value-management-business-benefits-8699>.

в компании GE в 40-е годы XX века. Согласно этой модели, при реализации любых инициатив важно найти баланс между потребностями заинтересованных сторон и потраченными ресурсами.

Немало идей было опубликовано и в области формирования карт потока создания ценности¹ (анализа процессов с целью устранения потерь). Карты потока ценности часто используют, чтобы привести процессы из текущего (неоптимального) состояния к целевому. По сути, это инструмент анализа возможных путей повышения эффективности работы.

У этих двух подходов много общего. Карты потока ценности больше ориентированы на оптимизацию затрат, модель GE – на поддержание определённого уровня удовлетворённости покупателя при разумных затратах. Однако оба метода не раскрывают основной проблемы. Как определить, что мы действительно создаем ценность?

Здесь снова вступает в силу человеческий фактор. Ценность – понятие во многом субъективное. Более того, как только мы вводим понятия «ценности для заказчика» и «удовлетворённости заказчика», мы также не можем избежать субъективности в оценке требуемых усилий и затрат, а также востребованности создаваемой ценности и готовности покупателя за неё заплатить. Субъективность означает риск. Возможно, покупатели отвергнут предложенную нами ценность. Возможно, наши проекты в итоге не принесут запланированной ценности. Даже если мы уложимся в сроки и бюджет, наши продукты и услуги могут оказаться невостребованными.

Модель управления ценностью и карты потока ценности могут помочь вам почувствовать себя на правильном пути, но есть сомнения относительно того, действительно ли они способствуют успеху вашего заказчика. Нам нужен новый инструментарий, который поможет при принятии решений. Мы не можем позволить себе запутаться в отчётах и аналитике.

Методология Flow пропагандирует поведение, ориентированное на поиск ценности. Если вы не вполне понимаете идею поиска ценности, скорее всего, ваши команды будут хорошо работать в соответствии с установленными вами правилами и процессами. Будет ли их работа формировать ценность – вопрос открытый.

Концепция гибкости, однако, основана на взаимодействии людей. Вообще, само понятие «культура» на самом деле про взаимоотношения, а не про правила. Создавая жёсткие процессы, многие компании ограничивают взаимодействие людей, чем вызывают конфликты в рабочих процессах. Иначе говоря, они убивают хорошую культуру, и зачастую просто потому, что не понимают, как реагировать на изменения внешней среды. Не существует ни магической

¹ Value-stream mapping.

пилюли, ни какого-то универсального решения для проблемы формирования «хорошей» культуры. И хотя многие компании верят в обратное, не существует и программного обеспечения, которое решит эту задачу. Существует только один способ – обеспечить эффективное социальное взаимодействие и направлять его на поиск ценности.

Чтобы сформировать культуру, основанную на поиске ценности, мы предлагаем использовать Стек ценностей.

| Стек ценностей методологии Flow |
|--|
| 1. Сегментация и анализ составляющих успеха заказчиков |
| 2. Гибкие портфели |
| 3. Гибкие бизнес-цели |
| 4. Постоянная проверка гипотез ценности |
| 5. Нарушение ритма работы |
| 6. Стены отзывов от заказчиков |
| 7. Оценка и оптимизация ценности |

Ниже мы рассмотрим каждый пункт более подробно. На самом деле большая часть книги посвящена именно подробностям! Но для начала – короткий обзор.

Компаниям следует прилагать больше усилий, чтобы лучше понять рыночные сегменты, в которых они работают. Именно понимание «длинного хвоста» позволяет понять новые и неудовлетворенные потребности заказчиков. Не менее важно понять, в чём состоит успех с точки зрения покупателей.

Это будет первым шагом на пути формирования ценности. Однако от него будет мало пользы, если руководители не будут учитывать эти факторы при принятии решений. Именно поэтому мы используем Стену гибких портфелей (аналогично Стене портфелей руководства)¹, которая помогает обеспечивать соответствие выполняемых работ целям компании.

Третий элемент стека ценностей – гибкость бизнес-целей. Традиционно на основе бизнес-целей формулировались требования, которые направлялись в ИТ с пометкой «к исполнению». Нам надо научиться проявлять больше гибкости и позволить разработчикам поднимать вопросы, которые могут вызвать изменение бизнес-целей. Также мы должны убедиться, что цели (результаты) определяют подход к планированию работ на всех уровнях организации. Цели, а не проекты. Если бизнес-цели определяются гибко, подразделения компании

¹ Agile Portfolio Wall, Executive Portfolio Wall.

могут более конструктивно взаимодействовать, стремясь к формированию ценности, а не просто выполнению согласованных требований.

Гибкость целей предполагает активное использование гипотез. Когда вы делите весь объём работы на небольшие блоки (об этом в следующем абзаце), вам необходимо убедиться в том, что каждый обособленный блок работы несёт ценность. Возможность подвергать ценность любой работы сомнению – важный культурный сдвиг.

Перестройка рабочего ритма подразумевает отказ от привычных оценок длительности выполнения работ, а также минимизацию длительности рабочих циклов. Длительность выполнения отдельных блоков работ должна быть минимальной. В этом случае все участники взаимодействуют не реже, чем раз в два дня, лучше – ещё чаще. При таком рабочем ритме задачи чаще проверяются на предмет приносимой ценности, а цели и результаты могут меняться при минимальной необходимости. Такая «ментальность тестирования» – довольно интересная вещь. Тесты могут прийти на смену планам!

Следующий элемент стека – Стена отзывов заказчиков¹, с помощью которой обеспечивается высокая прозрачность и доступность сведений о реакции пользователей на товары и услуги.

Наконец, заключительным элементом стека является оценка и оптимизация ценности – периодический анализ результативности работы.

Хотя перечисленные выше пункты не определяют структуру изложения в книге, мы будем периодически возвращаться к ним по ходу изложения.

ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

За последние годы многие компании потратили огромные суммы на то, чтобы помешать развитию социального взаимодействия. Корпоративные социальные сети, использование потоков и прочее – лишь предлог для того, чтобы не заниматься тем, что в самом деле важно, – поощрением и поддержкой более интенсивного, искреннего и эмоционального социального взаимодействия.

Мы знаем, что обеспечить эффективное социальное взаимодействие в широком масштабе непросто, и существует искушение окружить его правилами. Scrum Agile устанавливает правила. Управление проектами устанавливает правила. Приходится признать, что люди любят быть в какой-то степени связаны правилами.

Умные люди в процессе творческого взаимодействия тоже создают правила. Они создают «правильные» процессы и правила, помогающие им выполнять

¹ Customer Feedback Wall.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru