

Существует вполне устоявшаяся тенденция быстрого глобального развития, поэтому все мировые компании должны становиться более гибкими. Деятельность по поддержанию подобных потребностей в гибкости является серьезной задачей, которую, в частности, можно решить при помощи Agile-принципов. Agile не только признает неопределенный и быстро меняющийся характер мира, но и предлагает действенную структуру для ориентирования в пределах этой неопределенности.

Соблюдение принципов планирования неопределенности позволяет компаниям сочетать краткосрочную гибкость с долгосрочным планированием. Манифест гибкой разработки напоминает, что важно уметь «реагировать на изменения, а не слепо придерживаться плана», и Agile позволяет нам формально выстраивать подобные реакции на изменения наших текущих планов. Agile-методы предлагают конкретные шаги, которые помогут стать более гибкими и быстро реагирующими на изменения, а Agile-принципы предлагают направления применения этих методов для достижения наилучшей эффективности.

Многие компании уже разрабатывают программы гибкости и адаптивности, что является отличной возможностью для интеграции ваших Agile-методов в существующие идеи ком-

пании. Например, одна из компаний, с которой мы работали, использовала призму «внешнего фокуса» для описания их действий по поддержанию темпов развития в соответствии с быстро меняющимся миром. Если ваша компания уже запустила так называемую инновационную работу, вы сможете структурировать и конкретизировать благородные цели, которые обычно сопутствуют подобным инициативам.

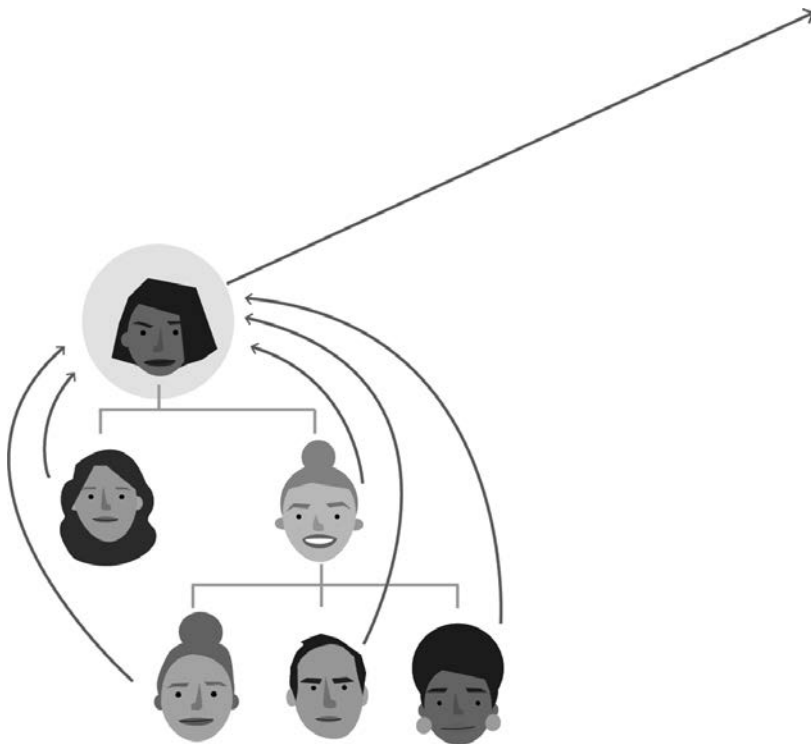
## Преодоление третьего закона организационной гравитации

Гибкость является одной из самых очевидных и понятных причин, по которым компании ставят внедрение Agile на первое место среди задач. Однако многие компании до сих пор испытывают серьезные затруднения с радикальной сменой курса развития, даже несмотря на то, что сотрудники этих компаний, включая топ-менеджеров, соглашаются с критической ролью адаптивности в достижении успеха.

Я называю основную причину подобных проблем *третьим законом организационной гравитации*: проект в движении останется в движении, пока за него отвечает старший руководитель, одобрявший этот проект (рис. 5.1). Иными словами, если определенный проект, инициатива или идея продукта подписаны руководителем высшего звена, то работа над проектом будет продолжаться в одном и том же темпе, даже если в какой-то момент станет очевидно, что он не соответствует потребностям клиентов и целям компании. В конце концов, зачем приносить плохие новости директорам, если ответственность за неизбежный провал проекта будет возложена на плечи руководителя?

## 5. Мы планируем неопределенность

Вернемся к первому закону организационной гравитации: руководители высшего звена, которые должны вмешиваться в процесс, зачастую максимально отдаляются от прямого взаимодействия с клиентами. Это создает замкнутую систему, в которой компании не способны подстроить курс развития под новые сведения, полученные от клиентов. Отзывы, намекающие на смену курса развития, причисляются и маскируются до такого состояния, чтобы они звучали как «Отличная работа, босс!». И руководитель получает их именно в таком виде.



**Рис. 5.1.** Третий закон организационной гравитации: проект в движении останется в движении, пока за него отвечает старший руководитель, одобрявший этот проект. Обратите внимание, что все линии внимания ведут к самому высшему звену организационной среды

Подобная динамика объясняет, почему люди в компаниях зачастую продолжают работу над проектом, даже если знают о его обреченности на провал. Это также объясняет, почему в эпоху мгновенного фидбека преобладают откровенно ужасные маркетинговые кампании и #socialmediafails. С точки зрения внутриорганизационной политики публичный позор выглядит менее рискованным, чем необходимость сообщить боссу о том, что подписанный им проект — плохая идея.

Личная храбрость — это один из аспектов, который может сработать против третьего закона организационной гравитации, однако этого недостаточно. Единственный способ убедиться, что изменения произойдут, — это сделать подобные изменения частью процесса. Иными словами, руководители, ставящие свои подписи под проектами, должны понимать, что им необходимо оставлять пространство для перемен, которое является неотъемлемой частью любых проектов. В подобном случае смена курса выглядит скорее похвальным примером дальновидности, нежели досадной неудачей.

Катрин Кун, опытный специалист-практик Agile и адвокат, работавшая в *Teradata*, *Oracle* и *Hewlett-Packard*, объяснила мне, каким образом крупные финансовые компании научились планировать неопределенность за счет добавления более коротких каденций квартальных циклов в существующие годовые циклы планирования и внедрять это в общую политику компании.

---

Мы не всегда можем заставить компанию прекратить создавать годовые циклы планирования. Однако мы можем заставить их добавить ежеквартальные отчеты по результатам. Это крайне просто — вы начинаете описывать достижения за квартал, затем добавляете

## 5. Мы планируем неопределенность

дополнительную информацию, которую следует знать остальным. Возможно, *Gartner* выпустили новое исследование на тему изменений рынка, появились новые нормативные требования, новые инициативы руководителей компании или новая информация о наших клиентах. Донесите эту информацию до остальных, опишите, что вы усвоили с прошлого обсуждения планов, и уже после этого смотрите вперед. Оглянитесь на свои проекты и оцените их готовность с учетом только что полученных знаний. Если вы на 85 % достигли цели в одном проекте, сможете ли вы стратегически перебросить все ресурсы на другой проект, готовый всего на 20 %?

С подобным подходом мы смогли приучить всю компанию к квартальной каденции планирования мероприятий. Это позволило им охватить все возможные аспекты — например, они стали проходить аудиторские проверки с тысячами исправлений, которые ранее застопорили бы всю работу банка. Они смогли разделить работу на части благодаря квартальному планированию, понять, что они смогут сделать, а что не смогут, и выделить самые приоритетные задачи. Мы начали обсуждать аспекты, понравившиеся клиентам, и разрабатывать на их основе нужные услуги. Стали обсуждать недостатки каждого подхода, а не пускать процессы на самотек.

Еще один ключ к успеху заключался в том, что мы стали говорить на внутреннем языке компании — использовать фразы «на данный момент неплохо» и «достаточно сделано». Или: «отличная идея, но позже». Люди получили словарь для ведения разговоров о назначении приоритетов и перестали говорить слишком заумно или снисходительно.

---

Как показывает этот пример, даже компании с годовыми циклами планирования способны найти возможности для обмена знаниями и смены курса. Как мы успели обсудить в главе 2, использование языка, понятного внутри определенной компании, может расчистить путь к новым идеям и методам, даже если они представляют собой существенные изменения для «бизнеса как обычно».

## Парадокс Agile: использовать структуру, чтобы добиться гибкости

В основе большинства Agile-методологий находится парадоксальная идея, что регулярная каденция оставляет больше пространства для гибкости. Это объясняется тем, что определенная и окончательная каденция, например Agile-спринтов, о которых шла речь в главе 3, делает реакцию на изменения частью рабочего процесса, а не препятствием на пути этого процесса.

Начав изучать Agile, я беспокоился, что более определенная структура замедлит мою команду и сделает ее менее ответственной. Обязательства по выполнению определенных задач каждые две недели оказались более жесткими и системными, чем планирование приблизительных задач на каждые пару месяцев или, еще лучше, «на ближайшее будущее». К моему удивлению и восторгу, более короткая каденция привела к тому, что команда стала делать четкий и интересный выбор. Мы смогли создать и протестировать прототипы новых направлений продукции, при этом понимая, что сможем в любой момент отказаться от этих направлений, если они окажутся бесполезными для клиентов. Мы также смогли лучше спла-

## 5. Мы планируем неопределенность

нирывать квартальные и годовые цели компании, поскольку понимали, что каждые две недели сможем подстраивать курс развития в случае отклонения от целей.

В действительности практически все компании действуют в рамках планов, которые выходят далеко за пределы двухнедельных стандартных спринтов, будь то квартальный план-график в небольшом технологическом стартапе или годовой бюджет крупного предприятия. Специалисты-практики по Agile (особенно те, кто прошел серьезную идеологическую обработку на разных тренингах) зачастую относятся к любой долгосрочной каденции как к угрозе истинной гибкости и постепенно начинают заявлять, что принципы Agile «совершенно не подходят крупным и бюрократическим организациям». Алан Банс, консультант и бывший руководитель маркетинговых отделов в *IBM* и *Salesforce.com*, объяснил мне, каким образом самые успешные Agile-специалисты находят золотую середину между долгосрочным планированием и краткосрочными корректировками:

---

Все компании, в которых я работал, вне зависимости от их приверженности принципам Agile, начинали финансовый год с планирования бюджета. Если работаешь в компании, которая собирается выходить на открытый рынок, ты не можешь просто взять и сказать «Хм, ну, мы пока не знаем, сколько нам придется потратить, ведь мы придерживаемся Agile-принципов!» Бюджетные циклы формируются на основе предположений команд продаж и их руководителей относительно реально достижимых показателей и целей на следующий год. На полученной основе формируется бюджет на маркетинг.

Agile-принципы зачастую навязывают ощущение «Да мы в любой момент сможем перестроиться» — нет, это не так! У вас есть бюджет. И очень быстро этот бюджет начинает исчезать. У вас все равно остается много пространства для гибких решений, но вы ничего не начинаете с чистого листа. Необходимо соблюдать баланс между долгосрочностью и стихийностью.

Подобный баланс во многом зависит от того, каким образом компания использует свои долгосрочные циклы. Они могут быть высечены в камне, а могут иметь множество направлений развития с учетом возможных корректировок. Если эти долгосрочные направления не являются истиной в последней инстанции, а скорее представляют направляющие рекомендации, то это оставляет пространство для гибкости. Но как только появляются непреклонность и бюрократия, «вы сказали 10,1 миллиона долларов, а не 9,9», то все становится более запутанным.

---

Этот пример, как и рассказ Катрин Кун, приведенный чуть выше, показывает, что годовое планирование не вынуждает нас отказываться от гибкости. Скорее наоборот, нам необходимо более активно и продуманно формировать короткие каденции, при помощи которых мы сможем следить за тем, чтобы работа команды совпадала с долгосрочными планами и вносить коррективы по мере получения новой информации от клиентов.

Вот несколько шагов, которые вы можете предпринять для сочетания краткосрочных каденций, долгосрочных целей и структур планирования.