

**ЮРГЕН АППЕЛО**

# **Agile- МЕНЕДЖМЕНТ**

**Лидерство  
и управление командами**

*Перевод с английского*



**альпина  
ПАБЛИШЕР**

Москва  
2019

---

# 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
	Разнообразиие . . . . .	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, самонаправление 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
	Сопротивляйтесь своему менеджерскому сопротивлению . . . . .	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
<b>Глава 10.</b>	<b><i>Искусство создавать правила</i></b> . . . . .	<b>277</b>
	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
<b>Глава 11.</b>	<b><i>Как вырастить компетентность</i></b> . . . . .	<b>311</b>
	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, кончинг, 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
<b>Глава 12.</b>	<b><i>Коммуникация в организационных структурах.</i></b> . . . .	<b>351</b>
	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
<b>Глава 13.</b>	<b><i>Как выращивать структуру</i></b> . . . . .	<b>385</b>
	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». . . . .	434
	Страх неопределенности . . . . .	436
	Законы изменений . . . . .	438
	Каждый продукт успешен... пока не потерпит неудачу . . . . .	440
	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 . . . . .	476
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