



САЙМОН ХЕЙВОРД

AGILE

ТРАНСФОРМАЦИЯ

ГОТОВЫЙ ПЛАН ПЕРЕХОДА
К ГИБКОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИИ

БОМБОРА™

Москва 2021

УДК 005
ББК 65.290-2
Х35

Simon Hayward
The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age

© Simon Hayward, 2018
This translation of The Agile Leader is published
by arrangement with Kogan Page.

Хейворд, Саймон.
Х35 Agile-трансформация : готовый план перехода к гибкой бизнес-модели организации / Саймон Хейворд ; [перевод с английского А. Авдеева]. — Москва : Эксмо, 2021. — 320 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-121508-8

Все слышали об Agile-подходе, но мало кому удалось эффективно применить его на практике. То результата нет, то он не устраивает заказчика. Но дьявол — в деталях. Эффективная трансформация бизнеса под силу только истинному Agile-руководителю.

Гибкость лидера подразумевает способность управлять временем, распределять его между работой и личной жизнью, безжалостно расставлять приоритеты, управлять рисками, размышлять не спеша, а действовать быстро. Практическое руководство Саймона Хейворда помогает развить эти умения. Автор книги — доктор наук по бизнес-администрированию и управлению бизнес-школы Манчестерского университета. Он предлагает руководителям и HR-специалистам корпораций готовый план Agile-трансформации бизнеса в режиме «бери и делай».

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-121508-8

© Перевод на русский язык. Авдеева А.А., 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «AGILE-РУКОВОДИТЕЛЬ»

В современном непредсказуемом мире необходимо совершать прорывы, чтобы развивать бизнес. Эта книга даст читателям возможность поменять привычный взгляд на мир, научит вдохновлять других на перемены и вести людей за собой. В исследовании особое место отводится культуре, моделям поведения и методам работы.

*Кевин Костелло,
исполнительный директор Neutmarket Media Group*

Чтобы быть гибким, нужно пробовать новое. Не все из того, на что вы решитесь, сработает. Ошибайтесь в мелочах, чаще — лучше, так вы будете учиться быстрее. Автор доказывает, что Agile — не только творческий процесс, но и жесткая расстановка приоритетов, управление рисками и умение вовремя остановиться. Книга поможет руководителям научиться принимать решения, которые сделают успех предприятия постоянным. Если вы не будете внедрять инновации и идти вперед, меняя мир, то это обязательно сделают ваши конкуренты.

*Хамфри Кобболд,
исполнительный директор PureGym*

Из-за постоянных прорывов во всех областях и изменений в поведении клиентов умение приспосабливаться стало ценнейшим навыком руководителя. Гибко реагировать на меняющиеся нужды клиента и направлять усилия туда, где от

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «AGILE-РУКОВОДИТЕЛЬ»

них будет больше всего пользы, — именно этому научит вас книга «Agile-трансформация». А также тому, что делать руководителям для быстрых побед и долгосрочного, устойчивого результата.

*Роджер Уайтсайд,
исполнительный директор Greggs*

Эта книга — настоящий источник вдохновения. Она заставит вас задуматься. В ней вы найдете массу полезных советов, которые помогут стать Agile-лидером в бурно развивающемся мире.

*Хенни Браунд,
исполнительный директор Anthony Nolan*

В этой книге понятно объясняется, как Agile-методология в руководстве поможет внедрить инновации и увеличить производительность. Она будет актуальна для топ-менеджмента всех компаний без исключения. В ней объясняется, как сократить количество ступеней иерархии, и рассказывается о пользе взаимодействия и совместного принятия решений. Книга учит ставить во главу угла интересы клиентов и внедрять Agile-методы в работу. Достаточно лишь избавиться от бюрократии и научиться делегировать полномочия.

*Кэмпбелл Фитч,
международный специалист по кадрам Spire Global*

В книге «Agile-трансформация» Саймон Хейворд анализирует огромное количество исследовательского материала и реальных случаев из практики и представляет очень дельное и вдохновляющее пособие для бизнесменов. Тематические исследования позволяют прояснить некоторые трудности. Эта работа опирается на книгу «Горизонтальное управление» и предлагает дорожную карту для развития Agile-бизнеса. Автор объясняет, как вдохновить людей следовать за вами по пути перемен. В книге рассказано, почему сотрудничество и взаимодействие

между коллегами, клиентами и ключевыми акционерами настолько важно и каким образом именно эти связи дают возможность развиваться и процветать.

*Алан Бодр,
главный операционный директор livin*

Эта книга полна ценнейших советов для руководителей о том, как преуспеть в цифровом мире. Основываясь на глубокой исследовательской работе и анализе реальных кейсов, Саймон Хейворд показывает, как топ-менеджеры могут... Нет! Как они должны приспосабливаться к стремительно меняющимся обстоятельствам.

*Жаклин Мойз,
глава отдела организационного развития
Mandarin Oriental Hotel Group*

В книге Саймона Хейворда «Agile-трансформация» описаны самые серьезные препятствия на пути к Agile-подходу и очень доступно объясняется, как их преодолеть. Автор сумел переработать результаты исследования в полезнейшие советы, он предлагает настоящую инструкцию по оптимизации бизнеса. Инструкция получилась по-настоящему дельной, она позволяет иначе взглянуть на работу и помочь вам изменить ее на всех уровнях предприятия.

*Марк Браун,
вице-президент Global Talent Management,
Fresenius Medical Care*

В этой книге руководитель найдет модель для создания Agile-компании. В ней описываются возможные преграды и предлагаются конкретные способы их преодоления. Это очень полезная инструкция, которая поможет вам выбрать маршрут для развития компании в непростом окружающем мире.

*Ричард Проссер,
глава правления Audley Travel and Tusker Direct*

В книге «Agile-трансформация» Саймон Хейворд развивает подход по построению Agile-организации, суть которого он изложил в первой книге «Горизонтальное управление»¹. Он описывает, как многие известные компании добиваются успеха, прислушиваясь к нуждам клиентов, постоянно работая вместе с ними, создают новое и становятся лучше для всеобщего блага. Автор также делает акцент на том, что в бизнесе важны простота, способность преодолеть изолированность, поощрять совместную работу. В атмосфере неопределенности бизнес должен уметь адаптироваться, быть гибким и непрерывно развиваться. Кроме навыка извлекать выгоду из появляющихся возможностей, нужно уметь быстро принять правильное решение. В Pentland Brands мы переняли многие принципы Agile-методологии, чтобы обеспечить будущее компании.

*Энди Рубин,
глава правления Pentland Brands*

В этой книге Саймон Хейворд опирается на хорошо обоснованные исследования в области Agile, касающиеся распределения полномочий. Он выводит из них ряд практических советов о том, как руководителям ежедневно справляться с трудностями на работе в непредсказуемом и стремительно меняющемся мире.

*Профессор Фиона Дивайн,
обладатель Превосходнейшего ордена Британской империи,
Бирмингемская бизнес-школа,
обладатель награды Академии социологических наук,
член Королевского общества искусств,
глава бизнес-школы Манчестерского университета*

¹ «Горизонтальное управление» — Simon Hayward. Connected Leadership. — FT Publishing International, 2015. Книга не издавалась на русском языке. Это практическое руководство для руководителей организаций, которые хотят создать более взаимосвязанную, гибкую, клиентоориентированную организацию в бизнес-среде XXI века. Далее по тексту книги автор ссылается на этот подход — горизонтальный подход к управлению.

Многие стартапы создаются как Agile-компании, но по мере роста им оказывается трудно удерживаться в рамках Agile-подхода. «Agile-трансформация» показывает, как компании могут адаптироваться, развиваться и внедрять инновации вне зависимости от размера организации.

*Тони Фоггет,
исполнительный директор Code*

Я работала с Саймоном Хейвордом в самых разных качествах, поэтому считаю его соображения о том, каким должно быть руководство, в высшей степени ценными.

*Профессор Нэнси Ротвелл,
Дама-командор <... >*

Саймону Хейворду вновь удалось выпустить книгу одновременно познавательную, вдохновляющую и легко написанную.

*Профессор Кэтрин Касселл,
декан Бирмингемской школы бизнеса*

Как эффективно руководить в быстро развивающемся хаотичном мире? В этой книге Саймон Хейворд убедительно доказывает, что сегодня Agile — важнейший элемент эффективного руководства. В ней вы найдете результаты исследований и практические советы. Поэтому ее стоит рекомендовать к прочтению как нынешним, так и будущим руководителям, а также студентам в области управления.

*Профессор Джон Перкинс,
командор Превосходнейшего ордена Британской империи,
бывший главный научный советник Министерства
предпринимательства, инноваций
и ремесел Великобритании*

Отзывы о книге «Agile-руководитель»

В этом пособии по Agile-руководству, написанном простым языком, Саймону Хейворду удалось собрать богатейший исследовательский материал и реальные кейсы. Он объясняет, как руководители могут развить способности, сплотить Agile-команды, принять участие в создании новой корпоративной культуры, что поспособствует переменам в организации.

*Профессор Майк Бреснен,
заведующий кафедрой изучения факторов производства
и человеческих ресурсов Манчестерской бизнес-школы*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «AGILE-РУКОВОДИТЕЛЬ»	5
ПРЕДИСЛОВИЕ	13
ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА	15

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ AGILE-ЛИДЕР

ГЛАВА 1. КТО ТАКОЙ AGILE-ЛИДЕР?	19
ГЛАВА 2. AGILE-РУКОВОДИТЕЛЬ	57
ГЛАВА 3. AGILE-ПОДХОД В РАБОТЕ	95
ГЛАВА 4. СОЗДАНИЕ AGILE-КОМПАНИИ	127

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ AGILE-ПОДХОДА

ГЛАВА 5. ЖЕСТКАЯ РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ	157
ГЛАВА 6. СОТРУДНИЧЕСТВО И КОМАНДНАЯ РАБОТА	178
ГЛАВА 7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	204
ГЛАВА 8. ОБУЧЕНИЕ, ИННОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ	225

РАЗДЕЛ ТРЕТИЙ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

ГЛАВА 9. КАК СОЗДАТЬ AGILE-ПРЕДПРИЯТИЕ	253
ГЛАВА 10. AGILE-МЕТОДОЛОГИЯ И ЦИФРОВОЕ ОБЩЕСТВО	280
ССЫЛКИ	297
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	302
ОБ АВТОРЕ	308
БЛАГОДАРНОСТИ	311

ПРЕДИСЛОВИЕ

Для меня большая честь писать предисловие к книге Саймона Хейворда по Agile-лидерству. Мы познакомились, когда вместе работали в бизнес-школе Манчестерского университета. Как декан образовательного учреждения, я горжусь, что наш университет вносит такой важный вклад в создание передовых способов руководства. В бизнес-школах читаются предметы по последним исследованиям на эту тему, которые позволяют прагматично взглянуть на самые серьезные глобальные вызовы, с которыми сталкиваются экономики стран и общество. Больше всего в работе Саймона меня восхищает его способность рассказать об осознанном руководстве интересно и понятно и предложить читателю полезный набор инструментов.

Руководителям приходится существовать в мире, который становится все сложнее и сложнее день ото дня. Достаточная гибкость в непростой цифровой среде, в которой мы сегодня живем, не просто желательна, а необходима. Всю жизнь проработав в бизнес-школах и изучив за долгие годы, что волнует руководителей и начальников, я хорошо знаю те вызовы, о которых Саймон пишет в своей книге. Эти вызовы, безусловно, самые актуальные для многих руководителей, и над их разрешением мы все и трудимся.

За последние годы требования к руководителям стали куда более высокими, сложными и разносторонними. По мере того, как развиваются технологии, что порой происходит пугающе

Предисловие

быстро, возрастает и значимость человеческого взаимодействия, жизненно важного фактора эффективности управления и руководства. Саймон уверен, что лидер должен быть способен как разрушать неэффективные подходы к работе, перевернуть все с ног на голову, так и вдохновлять, завоевывать доверие и принимать продуманные решения.

В первой книге Саймона говорится о горизонтальном управлении, а также предлагается пошаговая дорожная карта того, как мы, руководители, можем улучшить процесс управления в своих компаниях. Я помню, как анализировала собственный опыт во время прочтения этой книги. Она не только заставила меня пересмотреть свои убеждения о рабочем процессе, но и дала почву для размышлений о том, как нужно обсуждать рутинные вопросы, с которыми я сталкиваюсь.

Основная тема этой книги — Agile-подход. Саймон вновь сумел написать познавательный, заставляющий думать и в то же время легкий для прочтения текст. В книге он опирается на хорошо обоснованные исследования в области Agile-подхода, особенности в распределении обязанностей руководства. Он выводит из них несколько практических советов управленцам о том, как создать оптимальные условия, чтобы Agile-подход приносил плоды.

Я предлагаю вам присоединиться ко мне в изучении Agile-методологии и, что, возможно, даже важнее, подумать о том, как развивать собственные навыки в Agile-руководстве.

*Профессор Кэтрин Касселл,
декан бизнес-школы Бирмингемского университета,
Великобритания*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Руководители предприятий, с которыми мне довелось общаться по всему миру, стремятся создать структуры с более гибкой организацией. В этой книге я постарался подробно рассмотреть, как осуществить это на практике. В первой главе я остановлюсь на определении того, что такое Agile-лидер, и расскажу, как выработать необходимые черты характера. Во второй главе я подробно рассмотрю, как функционирует модель Agile-бизнеса в жизни, новейшие методы работы и способы их внедрения. А в третьей — детально опишу, как создать Agile-бизнес.

Эта книга продолжает мой труд по горизонтальному управлению. В нем описываются четыре ключевых фактора, необходимых, чтобы успешно перейти к более гибкой и клиентоориентированной бизнес-модели, а также более подробно рассматривается сама модель. Эта книга не написана как продолжение первой, поэтому вам нет нужды предварительно читать «Горизонтальное управление» (Хейворд, 2016). Но если вы все-таки ее читали, то будете обладать большими знаниями о том, что такое быть гибким руководителем в современную цифровую эпоху. Я начинал с исследования методик взаимодействия (включая их применение в Азии) и связанных с ними гибких бизнес-моделей. Постепенно я сумел определить, какие гибкие техники и методы работы действительно применимы не только на уровне отделов (например, программного обеспечения), а предприятия целиком.