

Благодарим за помощь в создании книги компанию ScrumTrek
в лице управляющего партнера компании Алексея Пименова

УДК 65.011
ББК 60.82
А76

Переводчик А. Олейник
Научный редактор Анна Обухова
Редактор А. Черникова

Аппело Ю.

А76 Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Юрген
Аппело; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 534 с.

ISBN 978-5-9614-6361-3

Во многих организациях на пути внедрения Agile оказывается традицион-
ный менеджмент. Командам тяжело применять гибкие методологии, если их
лидеров заклинило на устаревших управленческих подходах.

Цель этой книги — дать понять, как работают Agile-команды. В ней нет
кейсов, простых решений и банальных советов. Чего в ней в избытке, так это
интересных идей, результатов экспериментов и поводов для размышления.
В ней есть то, что действительно необходимо современным менеджерам: пони-
мание общих подходов, с помощью которых вы сможете создать собственные
рецепты, соответствующие именно вашим потребностям.

УДК 65.011
ББК 60.82

Перевод с английского языка, оригинальное название
Management 3.0 Leading Agile Developers, Developing Agile
Leaders: ISBN 0321712471; Appelo, Jurgen.; опубликовано
Pearson Education, Inc. Copyright, publishing as Addison-
Wesley Professional

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means, electronic or mechanical, including
photocopying, recording or by any information storage retriev-
al system, without permission from Pearson Education. Inc.

*Все права защищены. Никакая часть этой книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни
было форме и какими бы то ни было средствами,
включая размещение в сети интернет и в корпо-
ративных сетях, а также запись в память ЭВМ
для частного или публичного использования, без
письменного разрешения владельца авторских
прав. По вопросу организации доступа к элек-
тронной библиотеке издательства обращай-
тесь по адресу mylib@alpina.ru.*

© 2011 by Pearson Education, Inc.
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2018

ISBN 978-5-9614-6361-3 (рус.)
ISBN 978-0321712479 (англ.)

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, 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
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, 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
 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».	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