

BIBLIOTEKA „USPEH”

115



„Za svaku preporuku. Sjajna knjiga koja ne samo da se brzo čita i 'vari' u jednom danu, već je i prepuna korisnih saveta. Primenljiva na sve, sa jasnim smernicama za sve stilove rukovođenja. Ova knjiga je obavezna za skeptike, kao i za one koji veruju da agilnost može da dovede do održivog uspeha.”

— **KARLO VIVALDI**, operativni direktor, *UniCredit*

„Bez obzira na to gde se vaša kompanija nalazi u procesu ostvarivanja agilnosti, knjiga *Agilnost na prvom mestu* služi kao koristan vodič za više menadžerske timove. Autori donose decenije iskustva i perspektive kako bi demistifikovali često pogrešno shvaćene teme.”

— **RIČ ALISON**, direktor, *Domino's Pizza*

„Poslovni lideri odgovorni za upravljanje transformativnim promenama imaju velike koristi od knjige *Agilnost na prvom mestu*. Konkretni primeri i empirijski dokazi pokazuju kako agilnost pomaže kompanijama da uvedu novine i evoluiraju.”

— **POL SANFORD**, viši potpredsednik, *Solutions Delivery, Cigna*

„Knjiga *Agilnost na prvom mestu* predstavlja korake za celu organizaciju, koji omogućavaju tradicionalnim kompanijama da razvijaju softver poput digitalnih starosedelaca. Direktori informacionih tehnologija i njihovi poslovni partneri će uvideti da je ova knjiga neprocenjiva mapa na putu digitalne transformacije.”

— **MIŠEL A. RUT**, direktor informacionih tehnologija, *CARE USA*

„Kako sam kao praktičar iskusio mnoge izazove agilne transformacije velikih razmera, cenim ovaj nefiltrirani pogled na put ka agilnosti. Svaki korak ima praktične primere koji ističu šta treba raditi, a šta ne.”

— **PRAT VEMANA**, viši potpredsednik i glavni direktor digitalnih tehnologija, *Kaiser Permanente*



AGILNOST NA PRVOM MESTU

TRANSFORMACIJA BEZ HAOSA

DAREL RIGBI • SARA ELK • STIV BEREZ

Finesa

Beograd, 2023.

Naslov originala
Doing Agile Right: Transformation Without Chaos
Darrell Rigby, Sarah Elk, and Steve Berez

Original work copyright © 2020 Bain & Company, Inc.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work
constitutes copyright infringement.

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Danica Banzić

Prevod

Agencija Jasna reč

Lektura i korektura

Gordana Sajić Jovanović

Grafička priprema

iLearn d.o.o.
Marija Milenković

Dizajn korica

Ana Petričić

Štampa

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-085-5

Beograd, 2023.

*Za one koji dele naše uverenje da ozbiljan biznis
treba da proizvodi bolje ljude – i za kolege
i klijente koji upotpunjavaju naš rad i rast.*



SADRŽAJ

Uvod: NEURAVNOTEŽENA KOMPANIJA 1

Poglavlje 1: KAKO AGILNOST ZAPRAVO FUNKCIONIŠE?... 25

Poglavlje 2: SKALIRANJE AGILNOSTI 49

Poglavlje 3: KOLIKO AGILNI ŽELITE DA BUDETE? 81

Poglavlje 4: AGILNO LIDERSTVO 103

Poglavlje 5: AGILNO PLANIRANJE, BUDŽETIRANJE I REVIZIJA 123

*Poglavlje 6: AGILNO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJAMA,
STRUKTURAMA I LJUDIMA* 139

Poglavlje 7: AGILNI PROCESI I TEHNOLOGIJA 159

Poglavlje 8: AGILNOST NA PRVOM MESTU 181

Dodatak A: MANIFEST AGILNOSTI LIDERSKOG TIMA 211

Dodatak B: DEFINICIJE KOMPONENTI OPERATIVNOG MODELA 219

Dodatak C: SAŽETAK BELEŽAKA IZ ISTRAŽIVANJA 223

Beleške 241

Izjave zahvalnosti 247

O autorima 249

UVOD

NEURAVNOTEŽENA KOMPANIJA

AGILNOST – POSLOVNA FILOZOFIJA koja se u stvaranju inovacija oslanja na brze timove koji sami sobom upravljaju – zvanično je ušla u mejnstrim korporativnog upravljanja. Obidite koju god veliku kompaniju hoćete i naći ćete mnoštvo agilnih timova koji rade na poboljšanju korisničkog iskustva i poslovnih procesa. *John Deere* koristi agilne metode za razvoj novih mašina, *USAA* za transformaciju svojih korisničkih usluga, a *3M* za pokretanje integracije velikog spajanja. *Bosch* – globalni dobavljač tehnologije i usluga sa više od 400.000 saradnika – usvojio je agilne principe kako bi sproveo postupno preoblikovanje kompanije. Digitalni starosedeooci kao što su *Amazon*, *Netflix* i *Spotify* ugradili su agilne metode u širok spektar inovativnih aktivnosti. U međuvremenu, pojam agilnosti je praktično zauzeo IT odeljenja, koja su i sama izvor bezbrojnih inovacija. Prema poslednjim merenjima, 85 procenata programera koristi agilne tehnike u svom radu.¹

Razlozi za brzo širenje agilnih rešenja nisu ni nejasni ni iznenađujući. Većina velikih kompanija smatra da je teško uvesti inovacije. Oni su opterećeni strukturama i procedurama birokratije. Agilnost oslobađa inovativni duh koji mnoge organizacije guše, pomaže kompanijama da preoblikuju i ono što nude svojim klijentima i način na koji interno posluju, te transformišu radno okruženje, čineći poslove koje ljudi obavljaju vrednijim.

Ovo su velike tvrdnje, ali podaci ih potkrepljuju. Studija za studijom pokazuje da su agilni timovi daleko uspešniji u inovacijama od timova koji rade na tradicionalni način. Poboljšanja dolaze brzo i uz manje troškove. Zadovoljstvo i angažovanost zaposlenih rastu. Štaviše, kompanije mogu da implementiraju agilna rešenja a da ne izdvajaju zasebne poslovne jedinice niti da skrivaju eksperimentalna odeljenja od hijerarhije. Kompanije mogu da rasporede agilne timove u bilo koji biznis ili funkciju koja bi mogla imati koristi od njih, uključujući i sedište kompanije. Kada jednom nauče osnove, kompanije agilnost mogu i da skaliraju, osnivajući stotine pojedinačnih timova ili timove timova za rad na velikim projektima. Biznis u aeronautici kompanije *Saab* stvorio je više od stotinu agilnih timova koji rade na softveru, hardveru i trupu za borbeni avion *Gripen* – vredan 43 miliona dolara, koji je svakako jedan od najsloženijih proizvoda na svetu. Vojni analitičar *Jane's* smatra da je *Gripen* najisplativiji vojni avion na svetu.

Dakle, agilnost se širi, a agilni timovi uglavnom ostvaruju svoje ciljeve. Izgleda kao ohrabrujući napredak ka privlačnoj viziji. Da li ovde ipak nešto nije u redu?

Naravno, osnovna ideja je sasvim u redu. Mi smo poslovni konsultanti i videli smo moć i potencijal agilnosti u stotinama kompanija širom sveta. Pomogli smo mnogim od ovih kompanija da implementiraju agilnost i ubrajamo se u njene najveće fanove.

Ali kao i kod mnogih dobrih ideja, praksa ponekad pobije obećanje. Agilnost se toliko brzo proširila da preti da izmakne kontroli. Pored kompanija koje je efikasno koriste, tu su i one koje pogrešno razumeju ili zloupotrebljavaju ideje agilnosti. Možda ih podstiče neki fanatik koji obećava kule i gradove. Te kompanije će možda pristati na agilnu transformaciju pre nego što saznaju bilo šta o tome šta bi takav poduhvat mogao da podrazumeva, a fanatici mogu koristiti agilnu terminologiju da bi kamuflirali izrazito neagilne ciljeve.

Ishod ovih zloupotreba u mnogim kompanijama je pre haosa nego konstruktivna promena. Ali šteta je veća od iskustva bilo koje pojedinačne kompanije. Kada se agilnost pogrešno primenjuje, to skoro uvek dovodi do loših rezultata. Loši rezultati dovode do nervoznih korisnika, nezadovoljnih zaposlenih, investitora-aktivista i inicijative da se zameni menadžerski tim. Novi menadžeri su razumljivo skeptični prema bilo kojoj strategiji zbog koje je prethodna garnitura otpuštena. Verovatno će napraviti čistku, raspustiti agilne timove i (verovatno) pokrenuti gomilu otpuštanja. To je verzija Grešamovog zakona: loša agilnost će oterati onu dobru. Ako se to dešava prečesto, agilnost će biti diskreditovana – i poslovni svet će se vratiti na početak, na birokratske korporacije okrenute ka menadžmentu koje se beznadežno bore da održe korak sa drskim početnicima i tržištima koja se brzo menjaju.

Dakle, u ovoj knjizi želimo da spustimo agilnost na zemlju, da odvojimo „agilnost na prvom mestu” od „agilnosti na poslednjem mestu”. U uvodu, fokusiraćemo se na zablude, rupe i zamke, i na načine na koje su kompanije pogrešno razumele ili zloupotrebile agilnost. Nadamo se da će vas lekcije i priče upozorenja odvratiti od ideje da je agilnost neka vrsta magičnog brzog rešenja. Takođe, predstavimo neke od ideja koje najavljuju naredna poglavlja – poglavlja koja će vam reći kako da upotrebite agilnost na prvom mestu. Daćemo vam

mapu puta do ovih poglavlja i rezimirati istraživanje koje leži u osnovi ove knjige. Sprovođenje agilnosti na pravi način može zahtevati više vremena i eksperimentisanja od pogrešnog sprovođenja – ali to je jedini način da se dobiju rezultati koje ova filozofija obećava.

AGILNOST NA PRVOM MESTU

U filmu *Princeza nevesta*, mačevalac Inigo Montoja slavno grdi lukavog Vizinija: „Stalno koristiš tu reč. Ne mislim da znači ono što ti misliš da znači.” Tako je i sa agilnošću. Rukovodioci često ne razumeju kako agilnost funkcioniše i gde i zašto je uspešno implementirana. To ih ne sprečava da se razbacuju terminologijom ili da prave pretpostavke o agilnosti koje jednostavno nisu tačne.

Neki od ovih nesporazuma odražavaju činjenicu da su agilne metode – posebno one koje se odnose na proširenje obima i opsega agilnih inovacionih timova – još uvek relativno nove i da mnogi poslovni lideri još uvek nisu mnogo naučili o njima. Uobičajeno je čuti, na primer, da je agilno rešenje odlično, ali samo za inovacije zasnovane na tehnologiji i IT odeljenja koja generišu te inovacije. Ovo će iznenaditi Nacionalni javni radio, koji je koristio agilne metode za kreiranje novih programa, zatim ljude koji razvijaju borbeni avion *Gripen* ili *Haier* kućne aparate, kao i mnoge kompanije koje koriste agilna rešenja da preoblikuju svoje lance snabdevanja. Istorijski gledano, naravno, agilnost se najbrže širila u IT industriji, ali se uspešno koristi i u mnogim drugim kontekstima, od kojih neki imaju vrlo malo dodira sa tehnologijom.

Ostali propusti, iako mrzimo to da priznamo, odraz su doze cinizma koju pokazuju korporativni lideri. Razmotrimo oštromno saopštenje za štampu koje je Edvard S. Lampert, izvršni direktor kompanije *Sears*, objavio 2017. godine: „Pored današnjeg objavljenog cilja