

ПИЦЦУ ВСЕМ!

Магия небольших автономных команд

*Лучше разрезать пиццу на четыре части,
потому что я не настолько голоден, чтобы съесть шесть.*

Йоги Берра

Когда говорят о знаменитых командах «двух пицц» в Amazon, большинство людей упускает суть. Дело не в размере команды. Речь идет об автономии команды, ее ответственности и предпринимательском мышлении. Команда «двух пицц» подразумевает обеспечение специалистов внутри организации достаточным оборудованием для автономной и гибкой работы.

В Amazon команды «двух пицц» работают как полуавтономные парники для предпринимателей. Изолированные от бюрократии целой организации, команды такого типа поощряют амбициозных лидеров, предоставляют возможности для развития и прививают чувство ответственности.

Как было сказано в Идее 13, бюрократия губит инновации. Более того, высокоэффективных сотрудников не привлекают компании или подразделения, в которых они не могут влиять на ситуацию. Небольшие команды действительно чем-то обладают — продуктом или характеристикой, сервисом, таким как корзина для покупок,

или процессом, как, к примеру, приемка товаров на складе. Каждая команда разрабатывает свой бизнес-план, систему оценочных показателей и производственную дорожную карту. Это повышает мотивацию и постоянное совершенствование, обеспечивая прозрачность процессов и ответственность за будущие инвестиции и результаты. Каждая команда тонко чувствует потребности клиентов, а также собственных сотрудников, и важнейшее направление — получить одобрение клиентов и создать ценность товаров и услуг.

Идея 20. Проведите цифровизацию основных возможностей и услуг, которыми будут управлять небольшие группы специалистов. Одна команда будет проектировать, создавать и использовать возможности, которые ценятся сотрудниками компании и ее клиентами. Создание небольших команд приводит к большему количеству инноваций, более качественной работе и более сильной культуре.

Деятельность команды «двух пицц» строится вокруг возможностей и услуг в отличие от проектной работы. Предполагается, что работа продолжается как минимум два года и улучшается посредством многократного повторения действий. Сегодня в Amazon работают сотни команд «двух пицц». Многие из них очень техничны по своей природе и отвечают за базовые технологические услуги, поддерживающие бизнес. Более функциональные команды «двух пицц» объединяют и интегрируют другие технические сервисы для достижения целей бизнеса. Примером такого типа команды может быть команда продвижения или восприятия бренда. Эти команды создают универсальные и гибкие системы управления, которые подразделения могут использовать в своем бизнесе. Amazon не создает все команды по подобию команд «двух пицц», но стремится разбить персонал на определенные группы, ориентированные на миссию

компании. Сосредоточьтесь на цели и проявляйте гибкость в отношении бизнес-модели, чтобы удовлетворить свои потребности.

Приготовление пиццы

Конечно, для работы любой команды необходим компетентный персонал. Это утверждение особенно верно для небольших групп оперативных ниндзя, таких как команда «двух пицц», в которой должно быть не более 10 человек. Кстати, оптимальное количество участников команды — один автономно работающий специалист.

Прежде всего, именно владелец бизнеса является лидером команды. Для команды «технологической пиццы» программисты становятся заказчиками и исполнителями; они одновременно пишут спецификацию и реализуют ее. Команда состоит только из высококлассных специалистов. В Amazon это осуществляется косвенно через присуждение премии «Бар-рейзер» (см. Идею 43).

Команда «двух пицц» автономна. Взаимодействие с другими командами ограничено; если оно происходит, то документируется должным образом, при этом четко определяется область взаимодействия. Команда владеет всеми процессами в своих системах и отвечает за них. Одна из основных целей ее работы — снизить коммуникацию сверх меры в компании, включая количество совещаний, координирование, планирование, тестирование или выпуск продукции. Автономные команды, как правило, работают более оперативно.

Начните с разработки цели группы. Написание будущих пресс-релизов (Идея 45) — отличный способ ее сформулировать. Качество и эффективность работы повысятся за счет многократного повторения действий; предполагается, что с годами работа будет развиваться. Другими словами, команды строятся вокруг основ-

ных долгосрочных возможностей и программ, а не краткосрочных проектов.

Небольшие команды существуют в парадигме слабо связанных систем, команды предоставляют возможности более независимо. Такой бережливый подход обеспечивает планомерную подготовку и тестирование. На разработку и быстрое тестирование уходит месяц, в итоге можно получить обратную связь на основе фактов — все это обычно занимает месяцы анализа и догадок руководителей.

Команда «двух пицц» владеет собственными данными. Другая команда не может получить доступ или изменить данные, кроме как через интерфейсы программирования приложений (API). Эти интерфейсы содержат принудительные правила, позволяющие другим группам интегрировать и использовать возможности команды.

Ни одна организация не совершенна. Всем им присущи слабости. Сложный набор обязанностей небольших автономных групп, таких как команды «двух пицц», может включать в себя координацию усилий нескольких команд, интеграционное тестирование разных возможностей, обнаружение и надлежащее использование сервисов, которые можно использовать, а также получение первостепенных улучшений от других команд, от которых вы зависите. Но ответственность, одержимость инновациями и гибкость реальны, а сложности существуют и в большинстве других структур организации.

Домашняя еда или доставка?

Благодаря командам «двух пицц» Amazon может расширяться практически до бесконечности. «Если вы можете превратить x в y , не совещаясь и не реорганизуя компанию, скорость расширения в новых категориях ограничена главным образом вашей способ-

ностью нанимать и снабжать», — отметил известный венчурный капиталист Бенедикт Эванс.¹

Эванс уточнил, что опыту покупок любого товара требуется модель с наименьшим общим знаменателем, потому как для команд, работающих на платформах, создавать пользовательский опыт для каждой новой категории — дело непростое.

«Если вы копаетесь в разных категориях товаров, иногда это расценивают как слабость. Amazon может расти ширишь почти бесконечно, но не обязательно вглубь — отсюда возникают вопросы о том, какие категории *нуждаются* в более глубоком опыте», — писал Эванс.²

Однако преимущество состоит в том, что команды «двух пицц» не обязаны работать на головную организацию. Это преимущество позволяет использовать сервис AWS и онлайн-площадку Marketplace, предоставляя внешним командам доступ к двум основным платформам Amazon — электронной торговле и логистике.³

Так как же это работает для команд, находящихся вне контроля головной организации? Как и коллеги по команде «двух пицц» внутри организации, внешние команды «двух пицц» Amazon связаны между собой непрерывной системой оценки и отчетности, благодаря которой результаты работы каждой команды доступны всей организации в режиме реального времени. Прозрачность и использование системы оценочных показателей формируют ту же внутреннюю культуру инноваций и скорости у внешних команд.

Эффективность команды можно измерить с помощью *функции качества*, которая измеряет влияние работы команд, то есть их вклад в общий результат. Функция качества, как правило, представляет собой набор долгосрочных показателей, измеряющих влияние и эффективность технологии и/или функции. Согласование функции качества — строжайший процесс, который происходит далеко не

сразу после формирования команды «двух пицц». В конечном счете она измеряется с точки зрения влияния на клиента и акционерной стоимости.

Очевидно, эта стратегия была чрезвычайно успешной для Amazon. Должно быть, теперь она встроена в организацию навсегда, верно? Ничто не вечно в Amazon.

Вопросы для обсуждения

1. Бывает ли, что вам мешает принцип «Запустил проект и забыл про него»?
2. Как небольшие многофункциональные команды могут влиять на ключевые возможности?
3. Какими будут миссия и цели для вашей версии команды «двух пицц»?