



ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление.....	7
Глава 1. Управление в режиме нового времени....	13
Глава 2. Принципы и ценности манифеста Agile ..	27
Глава 3. Спиральная динамика в иерархической корпоративной культуре	48
Глава 4. Ритмичность и прозрачность SCRUM	67
Глава 5. Набираем эффективную Agile-команду..	96
Глава 6. Создание Agile-команды на примере российской компании	114
Глава 7. Внедрение Agile в устоявшиеся структуры	138
Глава 8. Agile вне IT	158
Глава 9. Внедрение Agile в маркетинг. Опыт международной компании	188
Глава 10. Методология Agile в образовательной среде	212
Глава 11. Установление доверия к сотрудникам и потребителю.....	238
Заключение	254
Благодарности	258
Алфавитный Указатель.....	260

ВСТУПЛЕНИЕ

Часто мы затрудняемся найти решение, поскольку подсознательно ограничиваемся территорией рисунка. Однако нигде не сказано, что нельзя выходить за его пределы. Вывод: чтобы понять систему, необходимо... выйти за нее.

*Бернар Вербер,
французский писатель и философ*

Для того чтобы выйти за рамки привычного мира и создать что-то новое, нужны творческие способности и смелость. И не все способны на такие действия. Но так случилось, что контуры привычного мира без нашего участия и не по нашей воле стали вдруг размытыми и нечеткими. Как увидеть новое вне системы?

Прежде чем погрузиться в описание гибкого менеджмента в нетехнологичной среде, проанализируем историческую обстановку, в которой мы сейчас оказались. Без глубокого понимания этого момента сложно оценить, насколько сами обстоятельства вынуждают нас стать гибкими и быстрыми.

Ничто не берется из ниоткуда. В преддверии новых событий в России уже начала развиваться философия гибкого менеджмента — Agile. Вначале в IT-среде, затем в нетехнологичной. Процесс идет медленно, но можно сказать, что опытный период, когда как на

ладони видны ошибки и непонимание сути подхода, уже пройден. И на этом опыте могут учиться те, кто готов стать Agile.

Книга «Время быть Agile» призвана показать, как идти этим путем, как избежать ошибок и приумножить достоинства гибкого менеджмента, как подготовить людей к этой философии и сделать ее основой корпоративной культуры компании. В книге собраны кейсы реальных инноваторов, которые вдохновились возможностями Agile и начали работать быстро и результативно: в продажах, в маркетинге, в науке.

Один из самых приверженных Agile-философии современных лидеров Герман Греф сказал: «В современном мире компании конкурируют не продуктами, а моделями управления». Он был первым, кто активно и вдохновенно внедрял Agile в Сбере: не только в IT, но и в других подразделениях. Возможно поэтому Сбербанк перестал позиционировать себя как банк, а стал современной высокотехнологичной компанией. Этот пример привлек к Agile большое количество последователей.

Новые поколения совершили эволюционный скачок в своем развитии и уже не могут вписаться в старую иерархическую модель ведения бизнеса, — для них важна свобода творчества и осмысленность деятельности, они могут быть успешными и производительными, только работая в гибких структурах. Для них Agile — открытое море возможностей и удовольствия работать творчески, быстро и продуктивно, сохраняя при этом себя и свои приоритеты.

Естественно, разработчики Agile в США адаптировали эту методологию для IT-задач, подготовили

подробные инструкции и написали книги, которые служат едва ли не пошаговым учебным пособием для внедрения гибкого менеджмента. Мы же поговорим об особенностях Agile в России. Это особый опыт преодоления подводных камней и психологических барьеров, жесткости иерархических систем и корпоративных традиций, сопротивления и дискредитации как идеологии, так и людей-проводников. И этим опыт ценен для тех, кто видит дальше рамок существующей системы и готов рисовать будущее яркими красками без страха и предубеждений.

В консалтинге при создании Agile-команд мы всегда вначале проводим опрос на тему: какие предпосылки необходимы для того, чтобы собственник бизнеса перестроил внутренние системы организации с иерархии на Agile? Самый частый ответ: обострение конкуренции и страх потери бизнеса. Сейчас эти предпосылки реализовались в полной мере. Поэтому приступаем к преобразованиям: вначале в сознании, затем в реальности. Будет интересно, понятно и вдохновляюще. Потому что есть те, кто уже прошел этим путем и готов показать его подводные камни и ментальные ловушки.

Немного коснемся методологии SCRUM, посредством которой Agile приобретает твердую почву. Но это не самоцель. О SCRUM написаны десятки книг, и в них поэтапно раскрыты особенности внедрения этой методологии. Разница в том, что SCRUM можно внедрять и не быть Agile. А наоборот — вполне возможно: будучи гибким использовать другие инструменты, такие как Lean или Kanban. И еще десяток других моно-

или гибридных методологий. Какую из них применять, каждый выбирает сам, — это не принципиально.

Для того чтобы с первых же глав книги понимать, о чем идет речь, представим сразу основные понятия и ритуалы SCRUM-методологии.

Итерация, или Спринт — рабочий процесс, в течение которого выполняются определенные задачи, а итогом становится минимально готовый продукт или прототип продукта. В конце каждого спринта проходит встреча с заказчиками или потребителями, на которой команда демонстрирует и тестирует продукт.

Бэклог проекта — цель всей работы, раскрывающая этапы, которые приведут к конечному результату проекта. Бэклог по ходу дела пересматривается и дополняется в зависимости от замечаний заказчиков и результатов фокус-групп потребителей.

Бэклог спринта — план работы на определенный отрезок времени, выбранный командой, на котором задания декомпозируются всем участникам. Бэклог спринта составляется на общем собрании таким образом, чтобы выполненная работа представляла из себя минимально готовый продукт. По окончании каждого спринта планируется следующий.

Ретроспектива — проводится один раз в два-три месяца. Вся команда обсуждает, как делала продукт: что мешало, что помогало.

SCRUM-доска — доска задач, которая висит в офисе на всеобщем обозрении. Она разделена на несколько плоскостей и постоянно трансформируется в зависимости от выполнения задач.

Далее будет понятно, почему эти понятия и ритуалы имеют такое большое значение в Agile. Однако

в корне неверно считать, что только из них и состоит гибкий менеджмент.

Хотя, придерживаясь этой методологии, уже можно получить вкус к тому ритму, который приводит в итоге к быстрому результату, к минимизации многоступенчатого контроля и разветвленных иерархических пирамид. И потому — это уже первый шаг к изменениям.

Книга ответит на вопрос, зачем компаниям и организациям нужна Agile-трансформация, почему именно сейчас она стала особенно актуальной для бизнеса и для самих сотрудников, что заключено в основе Agile-подхода. Понятно, что в спокойные времена, когда растет бизнес, потребление, рынки и финансы, никто не будет предпринимать подобную не самую понятную вне IT-индустрии трансформацию. Но случаются первые звоночки, что что-то идет не так:

- длительный период прибыль стоит на одном уровне;
- растет конкуренция, появляются новые усовершенствованные продукты на рынке;
- задваиваются процессы, увеличиваются сроки утверждения документов;
- большинство проектов выходят за рамки бюджетов и сроков;
- нерационально используется рабочее время и проявляется эмоциональное выгорание сотрудников и топ-менеджеров.

За этим следует второй этап — рост страха потерять бизнес. И, как вишенка на торте, — пандемия 2020 года, перевод большого количества сотрудников на удаленный доступ, невозможность контролировать

все процессы. Тогда появляется необходимость привести все это в порядок и ритм, и Agile предлагает решить эти задачи. К этому времени он уже прошел большой путь в IT-индустрии и доказал свои преимущества перед всеми другими способами гибко управлять командами и развивать бизнес в период неопределенности и турбулентности.

Книга наполнена живыми интервью с людьми, которые создают Agile-команды в различных отраслях деятельности, за исключением IT, сопровождают трансформацию в прогрессивных компаниях, открывают новые грани философии Agile и методологии SCRUM. Все мои собеседники — люди невероятно интересные и увлеченные, и я постаралась сохранить стиль и смыслы их речи. Благодаря моему огромному опыту работы в журналистике мне удалось сделать их настоящими героями моего повествования. По их ответам вы почувствуете опыт, отношение к делу и даже их характер.

Книга «Время быть Agile» — однозначно не учебное пособие, показывающее поэтапные преобразования бизнеса от жестких систем к гибким, но она даст читателям импульс к трансформации, замотивирует на изменения. Для меня важно, чтобы чтение этой книги полностью захватило внимание читателя, сделало понятным как на ладони не только что такое Agile вне IT, но и как реализовать эту философию и методологию SCRUM в своей компании и в своей частной жизни. И тогда цель книги и лично моя будет достигнута.

1 ГЛАВА

Установление доверия к сотрудникам и потребителю

*Что происходит с бизнесом в период пандемии.
Создание гибридных команд в новом посткарантинном времени.*

Повышение стресса, микроменеджмента, затрат времени на решение производственных задач в нестандартных условиях.

Пандемия коронавируса дала зеленый свет Agile-трансформации, нарушив старые устои и поставив бизнес в условия поиска быстрых результатов, креативных идей и нестандартных решений. В этих условиях Agile стал практически единственной философией, которая смогла дать бизнесу ответы на все эти вызовы.

Весь мир стремительно погрузился в новую реальность, не будучи подготовленным к элементарному самосохранению в период экологического, экономического и социального кризиса. Ни одна страна не стала исключением в проживании этого испытания. Но каждая находила или продолжает искать свои пути для преодоления ситуации с наименьшими потерями.

Специалисты и исследователи предупреждали нас, что наступил период глобальной неопределенности, так называемый VUCA-мир. В соответствии с этим миром в политике, бизнесе и обществе нет больше привычных правил, и это заставляет задуматься над своими действиями в связи с неизбежными изменениями.

Для тех, кто впервые слышит эту аббревиатуру, подскажу. VUCA-мир складывается из четырех качеств. VOLATILITY (изменчивость) — ситуация меняется быстро и непредсказуемо. UNCERTAINTY (неопределенность) — прошлое больше не является предсказателем будущего. COMPLEXITY (сложность) — во всех сферах действуют одновременно различные движущие силы, факты и факторы. AMBIGUITY (противоречивость) — наличие неоднозначности, различий в интерпретации событий и явлений. Но сколько ни повторяй и ни призывай задуматься и подготовиться, никто не бывает готов к приходу «черного лебедя». В человеческой природе заложен страх всего нового и неизвестного, именно поэтому люди закрывают глаза на предостережения философов и социологов.

Первая реакция руководителей компаний на случившееся: отправить своих сотрудников домой работать удаленно, чтобы сократить угрозу заболеваемости коварной болезнью, вызванной вирусом COVID-19. При этом главное условие — не снижать деловую активность. Первые две-три недели самоизоляции так и было. Некоторые крупные компании перевозили домой сотрудникам оборудование, налаживали системы связи с тем, чтобы у людей были все условия для непрерывной работы. Алгоритм действий работающего

VUCA-МИР СКЛАДЫВАЕТСЯ

ИЗ ЧЕТЫРЕХ КАЧЕСТВ.

VOLATILITY (ИЗМЕНЧИВОСТЬ) –

СИТУАЦИЯ МЕНЯЕТСЯ БЫСТРО

И НЕПРЕДСКАЗУЕМО.

UNCERTAINTY

(НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ) –

ПРОШЛОЕ БОЛЬШЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

ПРЕДСКАЗАТЕЛЕМ БУДУЩЕГО.

COMPLEXITY (СЛОЖНОСТЬ) –

ВО ВСЕХ СФЕРАХ **ДЕЙСТВУЮТ**

ОДНОВРЕМЕННО РАЗЛИЧНЫЕ

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ.

AMBIGUITY

(ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ) –

НАЛИЧИЕ НЕОДНОЗНАЧНОСТИ

В ИНТЕРПРЕТАЦИИ СОБЫТИЙ

И ЯВЛЕНИЙ