

O'REILLY®

«Agile для всех» рассматривает гибкие методологии со свежей точки зрения, как нечто большее, чем просто инструменты и практики».

— Эндрю Берроуз,  
Agile Marketing Lead, IBM

**AGILE** для



ДИРЕКТОРОВ



СТАРТАПОВ



МАРКЕТЕРОВ



ПРЕДПРИЯТИЙ



КОНСУЛЬТАНТОВ

# AGILE для ВСЕХ

СОЗДАНИЕ БЫСТРОЙ, ГИБКОЙ,  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ  
КОМПАНИИ



**МЭТТ ЛЕМЕЙ**

# Agile for Everybody

*Creating Fast, Flexible, and Customer-First  
Organizations*

Matt LeMay

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

**O'REILLY®**

**МЭТТ ЛЕМЕЙ**

# **AGILE для ВСЕХ**

**СОЗДАНИЕ БЫСТРОЙ, ГИБКОЙ,  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ  
КОМПАНИИ**



**Санкт-Петербург • Москва • Екатеринбург • Воронеж  
Нижний Новгород • Ростов-на-Дону  
Самара • Минск**

**2019**

ББК 32.973.2-018  
УДК 004.413  
Л44

### **Лемей Мэтт**

Л44 Agile для всех. — СПб.: Питер, 2019. — 240 с.: ил. — (Серия «IT для бизнеса»).

ISBN 978-5-4461-1157-2

Agile дает реальные и действенные ответы на вопрос, который не дает спокойно спать руководителям: «Как оставаться успешным в быстро меняющемся и непредсказуемом мире?» Эта методология уже завоевала рынок, доказав, что является одним из лучших подходов для создания и доставки программного обеспечения. «Agile для всех» адресован практикам, из этой книги вы узнаете, как целые организации — от менеджеров по продукту и разработчиков до маркетологов и руководителей — могут использовать «гибкий» подход.

Мэтт Лемей просто и без сленга объясняет, что такое Agile, и предлагает конкретные и действенные шаги, позволяющие любой команде реализовать свои задачи максимально эффективно. Вы найдете множество примеров, которые подойдут для любого типа и размера организации — от стартапов до крупных предприятий, — позволяющих реализовать Agile-подход в разных сферах деятельности.

**16+** (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 32.973.2-018  
УДК 004.413

Права на издание получены по соглашению с O'Reilly. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги. Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

ISBN 978-1492033516 англ.  
ISBN 978-5-4461-1157-2

© 2019 Matt LeMay LLC  
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2019  
© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2019  
© Серия «IT для бизнеса», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>13</b>
Мое знакомство с Agile: «В два раза больше работы за половину времени».....	13
Алхимия Agile: объединяющие принципы и практики.....	17
Почему Agile для всех?.....	19
Для кого эта книга .....	21
Как я писал эту книгу.....	22
Как организована книга.....	23
Основополагающие принципы Agile («Почему»).....	26
Практики быстрого выигрыша и глубинного погружения («Как») .....	27
Признаки успеха и тревожные сигналы («Что»).....	28
Ваша Agile-тетрадь.....	28
Благодарности .....	29
От издательства.....	30
 <b>1. Что такое Agile и что все это значит .....</b>	<b>31</b>
Agile как движение.....	32
Привлекательность Agile — а что же внутри?.....	40
Уход от «бизнеса как обычно» .....	42
Agile против каскадной модели .....	44
Agile, бережливое производство и дизайн-мышление.....	48
Итоги: Agile прост (но не легок) .....	52
 <b>2. Найдите путеводную звезду .....</b>	<b>53</b>
Побег из ловушки фреймворков.....	54
Приложить усилия: установление целей и задач .....	61

Сделайте их своими: гибкие принципы и ценности для изменений.....	65
Итоги: по ту сторону ловушки фрейворка.....	68
<b>3. Мы начинаем с клиентов.....</b>	<b>69</b>
Преодоление первого закона организационной гравитации.....	73
Скорость с точки зрения клиента.....	77
По ту сторону «работающего ПО».....	81
Погружение в Agile: работа в спринтах.....	88
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	94
Итоги: клиент на первом месте!.....	102
<b>4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто.....</b>	<b>103</b>
Преодоление второго закона организационной гравитации.....	105
Переход от культуры отчетов и критики к культуре сотрудничества.....	109
Место, где все происходит.....	115
Подход «поиск и масштабирование».....	121
Погружение в Agile-практики: ежедневные планерки.....	126
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	131
Итоги: стройте культуру, основанную на сотрудничестве.....	140
<b>5. Мы планируем неопределенность.....</b>	<b>141</b>
Преодоление третьего закона организационной гравитации.....	143
Парадокс Agile: использовать структуру, чтобы добиться гибкости.....	147
Экспериментальная работа — палка о двух концах.....	151
Agile тоже неопределенный!.....	156
Погружение в Agile-практики: ретроспектива.....	158
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	165
Итоги: перемены — это хорошо, если вы хотите этого.....	172
<b>6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными.....</b>	<b>173</b>
Лидерство в гибкой организации.....	175
Оценка Agile по командам и специалистам.....	183
Как связать все воедино: фреймворк Enterprise Design Thinking в IBM.....	192
Погружение в Agile-практики: «whoopie!».....	197
Некоторые замечания по реализации WHPI.....	205

Простые шаги, чтобы воплотить принципы в жизнь .....	207
Итоги: соединяем все вместе .....	214
<b>7. Agile-тетрадь .....</b>	<b>215</b>
Шаг 1: настройте контекст .....	216
Шаг 2: найдите свою Путеводную звезду .....	218
Шаг 3: стремление к первому шагу, измерение успеха .....	223
Шаг 4: теперь все зависит от вас! .....	225
Итоги: говорите, действуйте! .....	228
<b>Заключение .....</b>	<b>229</b>
Agile для человека, а не человек для Agile .....	229
<b>Своим опытом поделились .....</b>	<b>232</b>
<b>Что еще почитать .....</b>	<b>234</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>239</b>
<b>Об обложке .....</b>	<b>239</b>

# ОТЗЫВЫ НА КНИГУ

## «AGILE ДЛЯ ВСЕХ»

«Agile для всех» берет культуру, сотрудничество и ориентированность на клиента в фокус организационных изменений. Мэтт Лемей объясняет, почему организации и лидеры меняют свои взгляды и стили управления с целью углубления понимания клиентов, а также показывает, как быстро разрабатывать и быстро перерабатывать, чтобы создавать лучшие продукты и рабочие среды. «Agile для всех» показывает, что эта практика доступна всем, кто хочет улучшить корпоративную культуру, принять итеративный процесс проектирования и быть способным реагировать на быстро меняющиеся потребности клиентов.

*Джессика Кови, креативный директор, BMW Group*

Если вас заинтриговал Agile, но вы опасаетесь, будет ли он работать в вашей «специфике», то книга «Agile для всех» решит эти проблемы. Это четкое, краткое, умное руководство по развитию гибкого мышления, знания из которого легко применить в работе. Книга Мэтта помогает всем работать лучше, быстрее и инновационнее.

*Андреа Фрайрир, президент и ведущий тренер, AgileSherpas*



Поскольку все вокруг меняется со все возрастающей скоростью, то первостепенное значение имеет понимание того, как быть гибкими и как внедрять Agile. «Agile для всех» рассматривает гибкие методологии не как обычно, а как нечто большее, чем инструменты и практики.

*Эндрю Берроуз, старший маркетолог, IBM*

Книга «Agile для всех» новаторская именно потому, что показывает нам тот дух щедрости, который определяет историю Agile-движения. Здесь нет никаких строгих внушений — только простой и честный обмен опытом. Мэтт Лемей делает читателям большой подарок — увлекает его откровенным рассказыванием историй. Я отложил книгу, и у меня возникло несколько конкретных идей, которые, как мне казалось, я бы мог воплотить. В конце концов, это лучшее, что может быть, когда я заканчиваю чтение.

*Байрон Шварц, основатель и СТО, VividCortex*

«Agile для всех» — это шедевр прикладного обучения. Мэтт переработал сленг Кремниевой долины в простой для освоения язык и написал книгу, которая будет полезна практически любой аудитории. Эта книга — идеальное руководство для всех, кто хочет превратить свое организационное мышление в упреждающее решение проблем через призму итеративного, ориентированного на клиента объектива. Я порекомендую книгу нашей исполнительной руководящей команде.

*Зах Харрис, стратегический директор,  
Children's Tumor Foundation (CTF)*

«Agile для всех» — это нетривиальное руководство, позволяющее увидеть успех с правильной точки зрения, а затем добиться его. Мэтт простым языком рассказывает, как понять, на каком этапе находится команда, дает краткие советы по улучшению и объясняет, почему все это важно. Если вы сталкивались с тем, что вам «навязывали» Agile, и он при этом не работал, примеры из книги помогут понять, почему так произошло. Каждый может использовать «гибкую» мудрость из этой книги. Здесь есть полезные советы для всех: IT-директоров, мэров, больших и малых команд, офицеров полиции и для вас. Эти уроки подойдут многонациональным корпорациям, правительственным учреждениям, стартапам, некоммерческим организациям и малому бизнесу. Чтение этой книги поможет вам вдохновить людей на лучшую работу с ценностями Agile.

*Эндрю Небус, бывший CIO, полицейское управление  
города Балтимора*

Книга Мэтта — прекрасный пример теории и практики Agile. Для директоров — это потрясающий справочник о том, почему вас должно все это заботить (счастливые клиенты, занятые сотрудники). Для менеджера — это отличный набор практических инструментов и советов о том, как Agile работает, как и где он может быть успешно применен (достижение быстрых побед, измерение успеха, корректировка курса).

*Томас Стаббс, вице-президент по инжинирингу  
и инновациям, Coca-Cola Freestyle*

Язык и дух Agile в бизнесе сегодня повсюду. Но что на самом деле это означает и как мы можем действовать в соответствии

с идеями, которые превратили способ написания ПО в способ достижения практически чего угодно? Мэтт Лемей дает понять, что такое Agile (и чем он не является), и напоминает нам, что действительно ценно в этом движении. «Agile для всех» целиком оправдывает свое название.

*Эндрю Блау, управляющий директор Deloitte*

Успешная реализация Agile — это больше, чем просто изменение привычного способа работы и выполнения задач; речь идет об изменении всей культуры организации. Именно эта культура в итоге и способствует успехам, неудачам и всему прочему. Книгу «Agile для всех» необходимо прочитать, чтобы понять, как вы можете привнести ценности и принципы Agile в свою организацию и в свою личную работу. Книга убедительно доказывает, что обучение Agile продолжается. И у меня появляется особый восторг, когда я продолжаю развивать методы, внедренные в моих командах.

*Джаррод Дикер, CEO, po.et*

Не являясь очередным пошаговым справочником по коучингу, «Agile для всех» дает понять, что гибкость не входит в заранее нарезанный и аккуратно упакованный набор. Мэтт Лемей показывает ситуацию творческого вызова, возникающего при интеграции гибких ценностей в существующие сложные системы. Затем он приглашает нас присоединиться к нему в путешествии, выходящем за рамки стандартного Agile-жаргона, и начать настоящую работу по культурным изменениям.

*Кортни Хемфилл, партнер и ведущий разработчик,  
Carbon Five*

## Отзывы на книгу «Agile для всех»

В последние годы популярность гибких практик возросла, однако часто они применяются совершенно бездумно и ориентируются главным образом на скорость, а не на цель. Это так же эффективно, как работать с повязкой на глазах. Как показывает Мэтт Лемей, скорость имеет значение, но только скорость с точки зрения клиента, а не команды разработчиков. Эта книга возвращает нас к ценностям Agile-движения и дает конкретные и быстрые рекомендации для ориентирования команд на них. Я настоятельно рекомендую книгу всем, кто хочет решить проблемы должным образом.

*Джейсон Стэнли, ведущий исследователь, Element AI*

Существует множество книг на тему Agile, но ни одна из них до сих пор не вникала в нюансы его успешного внедрения в организации. В «Agile для всех» Мэтт синтезировал то, что работает сегодня для команд разработчиков ПО, и составил практическое руководство с легкими способами реализации для читателей.

*Альфредо Фуэнтес, СТО, La Victoria Labs*

Мэтт Лемей призывает к частому, точечному опросу вашей организационной практики, которая порой отсутствует в современных компаниях. «Agile для всех» действительно для всех... то есть для всех, кто хочет делать лучше и эффективнее, как в работе, так и в жизни.

*Дэвид Киддер, соучредитель и CEO, Bionic*

# ВВЕДЕНИЕ

## Мое знакомство с Agile: «В два раза больше работы за половину времени»

---

Мы собираемся внедрить новые Agile-процессы, которые позволят командам, занимающимся продуктом, делать вдвое больше работы за половину времени.

---

Я работал менеджером продукта в компании среднего размера, и руководство созвало общее собрание, чтобы поделиться своими планами на предстоящий год. Я не был уверен, что Agile — это *вещь* с капиталом А или просто общий показатель того, как мы будем двигаться вперед, но в любом случае это звучало весьма неплохо. Моя команда *была* довольно медленной, чтобы выпускать выдающиеся продукты, во многом потому, что изменения в руководстве оставили нас без четкого видения, с которым можно было бы справиться с этой задачей. Может быть, этот самый Agile поможет решить нашу пробле-

му? Вернувшись на рабочее место, я быстро погуглил «Agile process» и прочитал в Википедии вот что<sup>1</sup>:

---

Серия подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Способствует адаптивному планированию, эволюционному развитию и доставке, временному итеративному подходу, а также быстрому и гибкому реагированию на изменения. Это концептуальный фреймворк, который способствует предвиденным взаимодействиям на протяжении всего цикла разработки. В 2001 году все это было зафиксировано в Манифесте Agile (Agile Manifesto).

---

После прочтения меня не покидало щемящее чувство, что я недостаточно глубоко понимаю суть. Концепции, плотно втиснутые в абзац статьи, — «самоорганизация», «эволюционное развитие», «быстрый и гибкий ответ на перемены» — звучали так, будто они и в самом деле были *хорошими*. Но мне было совершенно непонятно, что со всем этим делать. Что такое «временный итеративный подход?» И как это повлияло бы на нашу продуктивность?

Чувствуя собственную неуверенность, я попросил помощи и советов у более опытных разработчиков и дизайнеров своей

---

<sup>1</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая\\_методология\\_разработки](https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки)

команды. Они объяснили мне, что Agile — термин, который используется для описания подходов, в целом похожих по сути, но различных по методикам. Самым популярным из этих подходов был так называемый Скрам. Коллеги порекомендовали несколько книг и статей, и я решил узнать, что это такое и как это может помочь моей команде стать быстрее и эффективнее.

Проведя выходные за чтением книг и постов в блогах, мне удалось вывести для себя тактические шаги, которые, судя по всему, были важны для внедрения Скрама. Во-первых, необходимо разбить работу на двухнедельные периоды, называемые *спринтами*. В конце каждого спринта у нас должно быть что-то действительно *завершенное* и готовое для выпуска. В течение каждого спринта мы должны проводить *ежедневную планерку* (daily standup) или *скрам-митинг* (scrum meeting). Во время митинга каждый член команды делится тем, что он завершил, над чем работает и что может препятствовать прогрессу.

Я сообщил своим коллегам, что прочитал книги и статьи, которые они мне посоветовали, и готов внести интересные изменения в нашу работу. Идея получать что-то готовое каждые две недели казалась отличным стимулом для повышения производительности и укрепления морального духа, а необходимость личного общения каждое утро выглядела как отличный способ улучшить коммуникацию в команде. Более опытные коллеги обменялись добродушными, но умудренными взглядами. «Хорошо, — сказали они, — давай попробуем».

Мне не понадобилось много времени, чтобы понять, почему они не разделили моего наивного энтузиазма. Как только мы начали внедрять новые Agile-процессы, их быстро стали подрывать именно те руководители, которые агитировали нас за Agile. Мы начали планировать двухнедельные спринты, но они

последовательно срывались новыми требованиями и приоритетами, валившимися на нас сверху. Например, исполнительный директор отправил члену моей команды письмо, где просил, чтобы она поработала над другой задачей во время всего спринта и не рассказывала об этом другим участникам. Все проблемы и разногласия, мешавшие нашей работе, все еще оставались. Мы были не быстрее и уж тем более не эффективнее.

Но все же что-то было по-другому. Каждое из изменений, которые мы сделали, хитрым образом помогло увидеть то, что раньше было скрыто. Приоритизация и передача результатов в двухнедельные циклы позволили понять, насколько часто видение высокого уровня продукта вытягивается в противоречивых направлениях. Во время утренних планерок выяснялось, как далеки члены моей команды от нашей общей миссии и целей. Было похоже, что призраки неэффективности, преследовавшие нас, внезапно обрели видимую форму, заварили себе эктоплазматический кофе и теперь вместе с командой присутствуют на планерках.

С выявлением этих проблем мы с командой смогли предпринять трудные, но необходимые шаги для их решения. Разногласия между членами команды, которые сказывались на качестве нашего продукта, были выявлены на наших ежедневных митингах, а затем разрешены в последующих беседах. Я чувствовал смелость отбросить изменения, которые в последнюю минуту были навязаны руководством, указав ему, что мы не могли получить что-то выдающееся вдвое быстрее, поскольку не могли пройти даже две недели без резкого изменения курса. Власть, которая когда-то действовала уловкой и саботажем, теперь столкнулась с четким и согласованным набором рабочих процедур. Короче говоря, волшебная палочка, принесенная руководителями, оказалась троянским конем.



# Алхимия Agile: объединяющие принципы и практики

После первого опыта с Agile я почувствовал, что сделал великое открытие: Agile — это не только процессы и инструменты, но и люди и культура! Хотя внесенные нами тактические изменения не соответствовали плану, они объединили нас как команду и помогли увидеть проблемы, с которыми мы сталкиваемся как организация. Вдохновленный этим осознанием, я начал углубляться в историю Agile-движения — историю, которую мы более подробно рассмотрим в главе 1. Не потребовалось много времени, чтобы осознать, что мое великое открытие совсем не было большим открытием. Оказалось, что люди и культура всегда были сердцем Agile-движения.

Это знание очень сильно изменило мой подход к Agile. Человеческие ценности и принципы Agile-движения превратились в яркую путеводную звезду, которой я и моя команда могли бы следовать, даже когда выполнение определенной практики «по книге» нам не помогало. Это оказалось особенно ценным, потому что есть много разных книг, которые рассказывают о разных вещах. Я не хотел чувствовать себя парализованным из-за необходимости решать, какой из многих, казалось бы, противоречивых подходов к Agile был «правильным», я был волен спросить: «Что я могу извлечь из каждого из этих подходов, которые помогут конкретной команде, с которой я работаю, внедрить принципы и ценности Agile на практике?»

Истинная мощь Agile заключается не в том, что он предоставляет конкретный и действенный набор практик, и не в том, что он руководствуется вдохновляющим набором принципов, а в том, что он включает в себя и то и другое. Agile требует,

чтобы наши идеалы и наши действия были тесно связаны друг с другом, что, в свою очередь, заставляет нас задавать очень сложные вопросы, почему мы делаем так, а не иначе, как сотрудники, команды и организации.

Те, кто считает Agile универсальным подходом для получения легкого результата, часто сталкиваются с неприятным сюрпризом. Даже когда мы обращаемся к Agile в надежде выполнить больше работы за меньшее время, мы часто вынуждены привлекать больше ресурсов — больше энергии, открытости, готовности честно размышлять над трудными вопросами. Agile требует от нас готовности бросить вызов предположениям и изменить свое мышление, что является нелегкой задачей.

Примерно через десять лет с момента моего знакомства с Agile подобные истории разворачивались в десятках самых разных организаций. Я работал с командами по продуктам и разработке из финансовых организаций, которые внедряют Agile-практики в надежде идти в ногу с быстро меняющимся миром, ведь только так команды понимают, что та инерция, виной которой, как они считали, были руководители и отрасль, на самом деле в значительной степени была результатом их собственного страха перед изменениями. Я работал с командами по маркетингу из компаний *Fortune 500*, занимающихся упаковкой потребительских товаров, которые внедряли Agile-практики в надежде стать такими же, как передовые технологические компании, ведь только так команды понимают, что совершенно не знают о продвинутой работе, которая делается отделами исследований и разработок в *своих* компаниях. Мой опыт работы с Agile сделал меня его истинным приверженцем, но не в том смысле, что я считаю, будто Agile является единым решением всех проблем, стоящих перед современными компаниями, а скорее в том, что я рассматриваю Agile как способ

помочь командам и организациям лучше понять и решить конкретный набор проблем, с которыми они сталкиваются.

## Почему Agile для всех?

В своей статье в *Wall Street Journal* 2011 года инвестор и изобретатель Марк Андриссен метко заметил, что «программное обеспечение съедает мир». Поэтому неудивительно, что гибкие принципы и практики, используемые многими современными группами разработчиков ПО, делают эти укусы больше и шире. Быстрый поиск по словам «Agile-маркетинг», «Agile-продажи» или «Agile-лидерство» выдаст вам множество статей, книг и блогов, которые описывают, как принципы и методы Agile могут применяться к широкому набору бизнес-функций. Частично благодаря своей связи с миром высокотехнологичных разработок ПО, Agile стал популярным префиксом для всех видов современных бизнес-операций, каким был «цифровой» в конце 1990-х и начале 2000-х годов.

В теории идея расширения основных идей Agile за пределы области разработки ПО выглядит логично. В главе 1 мы узнаем, что основатели Agile-движения прекрасно осознавали, что ценности и принципы, которые они поддерживают, актуальны и применимы во всех современных организациях, а не только в командах разработчиков. В своих лучших проявлениях эти ценности и принципы обеспечивают общий язык, который может сломать функциональные возможности и объединить организации в совместной работе, ориентированной на клиента.

Однако на практике есть большой риск того, что рост Agile в других сферах бизнеса фактически усилит организационные структуры, а не сломит их. Каждая функция в бизнесе имеет

свой собственный жаргон, специфические инструменты, а также особую структуру и методологии. Если мы рассматриваем, скажем, «гибкую разработку ПО», «гибкие продажи» и «гибкий маркетинг» как отдельные и функционально-ориентированные наборы тактик и методов, то упускаем важную возможность работать сообща для удовлетворения потребностей наших клиентов. Другими словами, мы рискуем, говоря, что «Agile для X» и «Agile для Y», тем самым подчеркивая и усугубляя различия между X и Y, а не объединяя различные функции вокруг общих ценностей Agile-движения.

В «Agile для всех» я ставил себе целью ответить на два вопроса: как мы можем сформулировать основополагающие принципы Agile так, чтобы они были одинаково доступны и полезны людям в зависимости от их ролей и функций, и что мы можем сделать в нашей повседневной работе, применив эти принципы на практике?

Работая консультантом и Agile-тренером, я обнаружил, что эти вопросы так же важны для команд разработчиков продуктов и инженеров в небольших стартапах, как и для команд маркетинга и аналитики в компаниях *Fortune 500*. Подходы, используемые этими командами для воплощения ценностей и принципов Agile на практике, совершенно иные. Но старт на базе этих ценностей и принципов создает общий язык и общее видение, которые могут выходить за рамки функций, названий и даже организаций. Это делает Agile широким и всеобъемлющим движением, в котором все наши вклады и перспективы имеют ценность. И не позволяет отказываться от наших усилий, даже когда мы понимаем, что выполнение Agile «по книге» не двигает нас в том направлении, на которое мы надеялись.

В этой книге слово *Agile* используется для обозначения совокупности практик, принципов и ценностей, которые широко

связаны с движением Agile. Многие из методов, описанных в этой книге, происходят из конкретных методологий разработки ПО, но были обобщены, чтобы отразить более широкое разговорное использование этого термина. В целях расширения Agile-движения за пределы групп разработчиков гораздо более действенно использовать подход «это также» (например, «это также то, что мы можем сделать, чтобы претворить ценности Agile в жизнь!»), чем подход «это на самом деле» (как, например, «Это на самом деле часть *этой* методологии Agile, а не *той* методологии Agile»). Наша конечная цель состоит в том, чтобы изменить способ работы к лучшему, что означает доминирование практики над теорией.

## Для кого эта книга

Эта книга предназначена для всех, кто считает, что ориентированность на клиента, сотрудничество и открытость к изменениям должны быть в центре современных организаций.

По словам одного из соучредителей<sup>1</sup>, движение Agile было основано на «наборе непротиворечивых ценностей, основанных на доверии и уважении друг к другу и продвижении организационных моделей, основанных на людях, сотрудничестве и построении типов организационных сообществ, в которых нам бы хотелось работать». Эти ценности и практики, которые их применяют, могут предложить столь необходимый путь вперед для организаций, которые борются с иерархиями, разрозненными системами, рутинными и ограничительными процессами.

---

<sup>1</sup> <http://agilemanifesto.org/history.html>

Целью этой книги является целостный, действенный и доступный обзор «почему», «как» и «что» в мире Agile. В ней изложены принципы, практики и сигналы успеха, которые люди могут использовать, чтобы привнести лучшее из Agile в свою организацию в рамках ролей, команд и функций. Это такая книга, которую я хотел дать руководителям, когда они говорят мне: «Я слышал, что Agile может сделать нас более быстрой и инновационной организацией», и книга, которую я хотел дать людям в области маркетинга, продаж и консалтинга, когда они говорят: «Мы не создаем ПО, поэтому не уверены, что Agile мог бы у нас сработать».

Я надеюсь, что руководителям организаций эта книга может передать ощущение искренности, рефлексии и тяжелой работы, которая охватывает принципы Agile. Опытный практик Agile Лэйн Голдстоун, один из многих вдохновляющих людей, у которых я брал интервью для этой книги, сказал: «Если хотя бы один руководитель станет более вдумчивым и человечным при разворачивании Agile после прочтения этой книги, то это уже будет успех».

## Как я писал эту книгу

Эта книга выросла из множества разговоров между мной и практикующими Agile людьми из десятков различных компаний и отраслей. Некоторые работают на производстве, кто-то в некоммерческом секторе, другие занимаются маркетингом или продажами. Некоторые из них являются вице-президентами и топ-менеджерами в мультинациональных корпорациях, кто-то из этих людей — независимый практик или консультант. Одни являются официально подготовленными скрам-мастерами или Agile-тренерами, в то время как

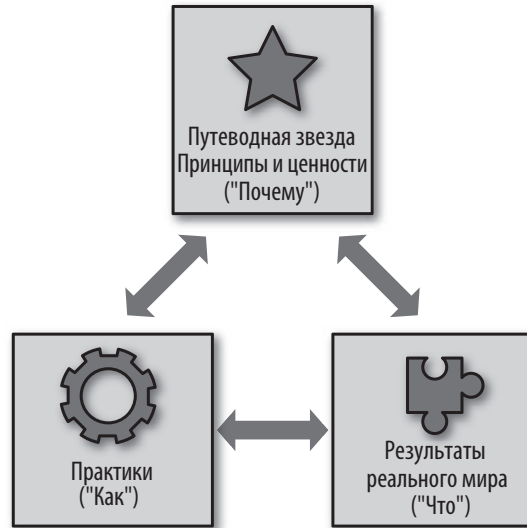
другие никогда не думали о работе, которую они выполняют, как об «Agile». Все они были исключительно щедрыми, делясь реальным опытом — хорошим, плохим или ужасным, — и откровенно говорили как о преимуществах, так и о недостатках подходов, которые использовали.

Многие из тех, с кем я говорил, рассказали, что их самый успешный опыт работы с Agile связан с использованием идей и практик из множества наборов инструментов, сред и методологий, которые формально вообще не считаются частью Agile. И никто из этих людей не утверждал, что нашел лучший или самый правильный подход к Agile. Люди, работающие в организациях, как правило, не обладают роскошью догматической уверенности — у них есть продукты для создания, кампании для запуска и люди, чтобы ладить с ними. Из этого следует, что истории от Agile-практиков, рассказанные в этой книге, не являются предписывающим набором «лучших» способов для любой команды или организации, помогающим приблизиться к Agile-принципам и практикам. Вместо этого они предоставляют примеры из реальной жизни о том, как люди из разных отраслей и выполняющие разные функции использовали гибкие принципы и практики для удовлетворения потребностей своих конкретных команд, организаций и клиентов. Эта книга, как и любая другая, не сделает работу за вас. Но она может помочь вам понять суть работы, которую *вам* нужно сделать.

## Как организована книга

Книга дает вводные данные для понимания принципов и практик Agile, и делает это осмысленно, устойчиво и с прицелом на будущее. Необходимо определить и сформулировать, *почему* вы обращаетесь к Agile, как планируете применять принципы

Agile на практике и *каких* реальных результатов намерены добиться для своих коллег и клиентов. Этот подход создает устойчивый, самоусиливающийся цикл, показанный на рис. В.1.



**Рис. В.1.** Обеспечение синхронизации принципов, практики и реальных результатов

Прежде всего, любое осмысленное внедрение Agile должно начинаться с четкого понимания того, *почему* данная организация или команда стремится изменить способ работы. Чтобы найти уникальную «Путеводную звезду» принципов и ценностей Agile, которые представляют ваше «почему», вы можете сделать два шага, которые мы более подробно рассмотрим в главе 2: определить цели вашей организации или команды, а затем использовать эти цели для формулирования основополагающих принципов Agile таким образом, чтобы они стали узнаваемыми, значимыми и действенными в вашем контексте.



После того как вы нашли свое «Почему», можете начать определять конкретные Agile-практики, которые будете использовать для *изменения* работы команды или организации. Как мы увидим в главе 6, на самом деле реализация этих практик часто предполагает начинать с малого и генерировать «тягу» между командами и функциями, а не пытаться «протолкнуть» новый способ работы одновременно всем.

Наконец, вы должны уделять пристальное и беспристрастное внимание реальным результатам, которые появляются от использования вами Agile-практик. Обратите внимание, что я четко определил «Что» не как «Какие гибкие практики мы будем внедрять», а как «Что *на самом деле происходит*, когда мы реализуем эти практики и следуем нашим принципам?» Это сделано для того, чтобы не путать внедрение Agile-практик с результатами, которые, как мы надеемся, будут достигнуты нашими коллегами для наших клиентов.

Эти три элемента образуют петлю обратной связи, которую мы можем использовать для поддержания и адаптации нашего пути по мере изменения наших рынков, наших клиентов и наших собственных организационных структур. Если мы чувствуем, что не соответствуем нашим ценностям и принципам Путеводной звезды («Почему»), мы можем переоценить практики, выбранные нами для их активации («Как»). Если мы считаем, что эти практики не приводят к улучшению опыта работы наших коллег и более качественным результатам для наших клиентов («Что»), мы можем переоценить нашу «Путеводную звезду» («Почему»), чтобы увидеть, отражает ли она все еще наши лучшие результаты, понимание нашей организации, нашего рынка и наших клиентов.

## Основополагающие принципы Agile («Почему»)

Первый шаг любого успешного путешествия в мир Agile — это понимание того, *почему* вы хотите изменить привычный способ работы. В главе 2 мы подробнее рассмотрим шаги, которые вы можете предпринять, чтобы понять свои цели, а также то, как вы можете использовать эти цели для формулировки гибких ценностей и принципов, которыми будет руководствоваться ваша организация или команда. В этой книге различие между «ценностями» и «принципами» является чисто семантическим; изложение ценностей («мы больше ценим X, чем Y»), изложение принципов («мы верим в X, Y и Z») или их комбинация могут обеспечить осмысленное и содержательное руководство.

Главы с 3-й по 6-ю организованы на базе трех основополагающих принципов «Agile для всех»:

- Мы начинаем с наших клиентов.
- Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто.
- Мы планируем неопределенность.

Эти три принципа являются попыткой синтезировать и выделить идеи, лежащие в основе Agile-движения, которое, как я обнаружил, наиболее эффективно воздействует на функции, отрасли и организации. Меня вдохновил на это соучредитель гибкого движения Алистер Кокберн, который воплотил принципы и практики Agile в своем собственном наборе простых подсказок под названием «Сердце Agile»: «Сотрудничай, доставляй, размышляй, улучшай».

Использование Agile в качестве набора простых подсказок позволяет любым командам приспособиться к реалиям своей

работы и создать пространство для позитивных изменений. Например, команда по маркетингу может спросить: «Сотрудничаем ли мы с клиентами на ранних этапах, и если да, то как часто?» Таким образом команда определит новые возможности для более тесного сотрудничества со своими коллегами. Отдел продаж может спросить: «Мы учитываем в своих планах неопределенность?» Это позволит продумать различные сценарии корректировки курса, если окажется, что команда не достигает своих целей. Сами эти подсказки не дают окончательных планов действий, но могут помочь привести нас к решениям, которые являются эффективными и достижимыми.

## Практики быстрого выигрыша и глубинного погружения («Как»)

В главах с 3-й по 6-ю я поделюсь примерами шагов, которые команды и сотрудники, выполняющие различные роли (например, отдел продаж, маркетинг и руководители), могли бы предпринять, чтобы применить данный принцип Agile на практике. Это простые и доступные действия, которые приносят Agile-методы в вашу команду и не требуют слишком много вложений. Я описал бы эти действия как маленькие эксперименты, последствия которых можно отменить, если они будут признаны неудачными, то есть: «Давайте внедрим это на какое-то время и посмотрим, что произойдет! Если будет хуже, мы всегда можем вернуться к тому, что делали раньше».

В каждой из этих четырех глав я также подробно описываю общую практику, которая позволяет командам и организациям сделать каждый принцип частью их повседневной работы. Цель таких глубинных погружений состоит в том, чтобы помочь вам понять, как вы можете использовать каждую прак-

тику для актуализации и усиления принципов Agile, а также чтобы определить ситуации, в которых простое внедрение этих практик *не* поможет вам в реализации и укреплении этих принципов.

Конечно, в официальных методологиях Agile существует намного больше, чем четыре практики. Если вы заинтересованы в получении дополнительной информации об этих методах, я настоятельно рекомендую ознакомиться с картой метро Agile методологий и практик<sup>1</sup>, предоставляемых Agile Alliance.

## Признаки успеха и тревожные сигналы («Что»)

В реальности практики Agile отличаются от того, что есть на бумаге, и очень важно, чтобы вы понимали то, что на самом деле происходит с вашей организацией и вашими клиентами при внедрении этих практик. Хотя путь к Agile у каждой организации свой, есть несколько общих признаков успеха и тревожных сигналов, на которые стоит обратить внимание. Они отражены в главах 3–6 под заголовками «Вы на верном пути, если...» и «Вы свернули не туда, если...». Для каждого признака успеха вы найдете несколько советов и указаний для сохранения импульса, а для каждого предупреждающего знака — несколько советов и указаний, чтобы вернуться на правильный путь.

## Ваша Agile-тетрадь

Наконец, в главе 7 у вас будет возможность объединить все прочитанные принципы и практики в «Agile-тетрадь» для вашей собственной команды. Это упражнение аналогично тому,

---

<sup>1</sup> <https://www.agilealliance.org/agile101/subway-map-to-agile-practices/>

которое вы могли бы сделать с Agile-коучем, и я настоятельно рекомендую, чтобы все, кто читает эту книгу, выполнили его. Так вы сможете понять, что существуют сложные вопросы, которые ваша команда должна обсудить вместе, или что несколько небольших изменений в вашей работе могут оказать огромное влияние.

## Благодарности

Соглашаться с общими принципами Agile довольно легко, но следовать им невероятно сложно. В процессе написания этой книги я замечал за собой нежелательное поведение, от которого предостерегал команды и организации. Я отказался от идеи обмениваться результатами работы в процессе, опасаясь, что они будут не столь впечатляющими. Сопrotивлялся новой информации, которая усложняла работу и влияла на мои прежние убеждения и идеи. И я был расстроен, когда эта новая информация вынудила меня переделать то, что я уже написал, хоть и знал, что книга от этого только выиграет.

Процесс написания этой книги лично для меня представлял собой своеобразное путешествие по миру Agile. Я глубоко признателен всем, кто нашел время для предоставления полезной информации и обратной связи. Истории и взгляды, включенные в эту книгу, оказались вдохновляющими и поучительными как в профессиональном плане, так и в личном, и для меня настоящая честь поделиться ими здесь.

Я также безмерно благодарен жене Джоан, которая видит то, что не вижу я, и всегда находит смелость сказать мне об этом. Моей маме Кэрол, опытному переговорщику по жизни и по профессии, которая помогла выделить и прояснить многие

## Введение

концепции этой книги. Многие из них возникли непосредственно в работе с моими деловыми партнерами из *Sudden Compass*, *Tricia Wang* и *Sunny Bates*, чья поддержка и партнерство определяют мой мир.

Большое спасибо команде O'Reilly Media как за то, что они открыла эту книгу, так и за предоставленную возможность проверить свой контент через тренировки и видео. Огромное спасибо Лейну Голдстоуну, Кортни Хемфилл и сообществу *Balanced Team NY* за предоставленную возможность проверить некоторые идеи из этой книги у опытных практиков. Выражаю благодарность Эми Мартин, чьи иллюстрации прекрасно отражают человеческую суть Agile. Вы можете найти удивительные работы Эми на <http://www.amymartinillustration.com/>.

Эта книга посвящена всем, кто достаточно смел, чтобы оспаривать статус-кво и искать новые и лучшие способы работы независимо от того, называются они Agile или нет.

## От издательства

Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу [comp@piter.com](mailto:comp@piter.com) (издательство «Питер», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На веб-сайте издательства [www.piter.com](http://www.piter.com) вы найдете подробную информацию о наших книгах.

# 1

---

## **ЧТО ТАКОЕ AGILE И ЧТО ВСЕ ЭТО ЗНАЧИТ**

## Agile как движение

В феврале 2001 года на горнолыжном курорте Сноуберд в горах Уошатта, штат Юта, встретились семнадцать человек, чтобы поговорить, покататься на лыжах, расслабиться, попытаться найти общий язык и, конечно же, поесть.

Так начинается история движения Agile, как ее рассказал один из его создателей — Джим Хайсмит.

Стоит уделить минутку размышлениям о смиренности и человечности этого утверждения. Рождение Agile-движения не было продиктовано целью продавать книги или консультации. Оно родилось из самой веры, которая оживляет ее наиболее успешные реализации: когда люди собираются вместе, выходят за пределы тактических различий в своих подходах и ищут точки соприкосновения, то тогда могут произойти удивительные вещи.

Семнадцать человек, собравшихся в Сноуберде, потратили большую часть прошлого десятилетия на поиски возможностей привести этот вид сотрудничества в повседневную работу в качестве разработчиков ПО. Некоторые из них начали проводить ежедневные «стендап»-встречи, чтобы создать больше



пространства для обсуждений на регулярной основе. Другие поощряли своих коллег работать в парах, максимизируя передачу знаний и раскрывая ранее невиданные решения. Некоторые из них наблюдали, как организационные процессы могут «растягиваться, чтобы соответствовать» и лучше подходить потребностям конкретных людей в данной команде.

К тому времени, когда состоялся саммит в Сноуберде, некоторые из этих практик уже превратились в полностью сформированные методологии, такие как Скрам, XP<sup>1</sup> и Crystal<sup>2</sup>. Но участники встречи не были заинтересованы в обсуждении того, какая из их методологий была лучшей. Они хотели посмотреть, смогут ли 17 самопровозглашенных «организационных анархистов» выявить общие темы, ценности и принципы, лежащие в основе соответствующих практик, структур и методологий. Никто не думал, что это будет легкой задачей.

К большому удивлению многих, принятие решения об общем наборе ценностей оказалось гораздо менее спорным, чем решение о том, где провести саммит. К концу собрания группа согласилась определить слово для описания идей, которые связывали и объединили их соответствующие подходы: *Agile*. Общие ценности были зафиксированы в документе под названием «Манифест гибкой разработки программного обеспечения»<sup>3</sup>.

Вот полный текст того, что в дальнейшем стало известно как «Манифест Agile»:

---

<sup>1</sup> Экстремальное программирование (англ. Extreme Programming, XP). — *Примеч. ред.*

<sup>2</sup> Crystal Clear — это легковесная гибкая методология, созданная Алистером Коберном (Cockburn, 2004). Она предназначена для небольших команд в 6–8 человек для разработки некритичных бизнес-приложений. — *Примеч. ред.*

<sup>3</sup> <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать следующее.

**Люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов.

**Работающий продукт** важнее исчерпывающей документации.

**Сотрудничество с заказчиком** важнее согласования условий контракта.

**Готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану.

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева.

Вот он, манифест. Шестьдесят восемь слов. Обратите внимание, что ни одно из этих слов не говорит о конкретных практиках, инструментах или методологиях, за исключением того, что люди *ценны больше*, чем инструменты. По словам Джима Хайсмита, это не было случайностью:

---

Я считаю, что Agile-методологии, по сути, занимаются «неопределенными» вещами — поставляют хорошие продукты клиентам, работая в среде, которая не просто говорит о «людях как о нашем наиболее важном активе», но на самом деле «действует» так, будто люди самое важное. В конечном счете стремительный рост интереса к гибким методологиям, а иногда и шквал критики в этом вопросе связан с изменчивыми вещами ценностей и культуры.

---

В основе Agile-движения, как в его сути, так и в его истории, лежит вера в то, что жесткие методологии и «мягкие» ценности не могут и не должны быть отделены друг от друга. Методологии должны основываться на культуре и ценностях, а культура и ценности должны воплощаться в жизнь посредством реальных практик.

Поэтому меня раздражает, когда Agile называют просто «методологией». Да, есть ряд методологий, включая вышеупомянутые Скрам, XP и Crystal, а также недавно разработанные SAFe<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Scaled Agile Framework (англ. масштабированный гибкий фреймворк) — гибкий фреймворк для разработки программного обеспечения, позволяющий использовать Agile-методологии в больших командах размером более 50 человек. — *Примеч. ред.*

## 1. Что такое Agile и что все это значит

и LeSS<sup>1</sup>, которые дают представление о том, как можно применять Agile-ценности на практике. Но нет нужды пристально вглядываться в 68 слов из Манифеста, чтобы понять, почему создание Agile как *процесса* или *инструмента* может легко упустить это из виду.

Я также слышал, что Agile называют «образом мышления» (mindset). Хотя я и согласен с тем, что Agile требует значительного изменения мышления, но описал бы его как «мышление», которое слишком легко позволяет нам сорваться с крючка. Недостаточно просто мыслить гибко, потому что всегда можно сказать: «Ну, я-то понимаю всю эту гибкость, а вот люди, с которыми я работаю, просто не приняли новое мышление, так что мы ничего не можем с этим поделать!» Таблица 1.1 сравнивает разные подходы к Agile и показывает, как создание Agile-движения позволяет нам изменить и нашу методологию, и наше мышление, а также синхронизировать эти два изменения.

Таблица 1.1

Agile как методология, образ мышления и движение

Agile как методология	Agile как образ мышления	Agile как движение
Практика важнее, чем образ мышления	Мышление имеет большее значение, чем практики	Образ мышления и практика неразрывно связаны

<sup>1</sup> LeSS (Large Scale Scrum) — фреймворк масштабирования Scrum. Существует в вариантах для больших и очень больших масштабов (LeSS HUGE), отличается глубоким вовлечением заказчика в общение с разработчиками, высокими требованиями ко всем ключевым участникам и глубокой практической проработкой взаимодействия между командами. — *Примеч. ред.*

Agile как методология	Agile как образ мышления	Agile как движение
Практики и методы Agile были определены другими	Принципы и ценности Agile уже были определены другими	Я должен играть активную роль в определении того, как гибкие принципы и практики формулируются и применяются в моей команде или организации
Люди в командах должны сотрудничать и взаимодействовать в установленном и заранее определенном порядке	Люди внутри команд должны независимо развивать гибкий «образ мышления»	Люди внутри команд должны работать вместе для достижения общего набора целей и ценностей

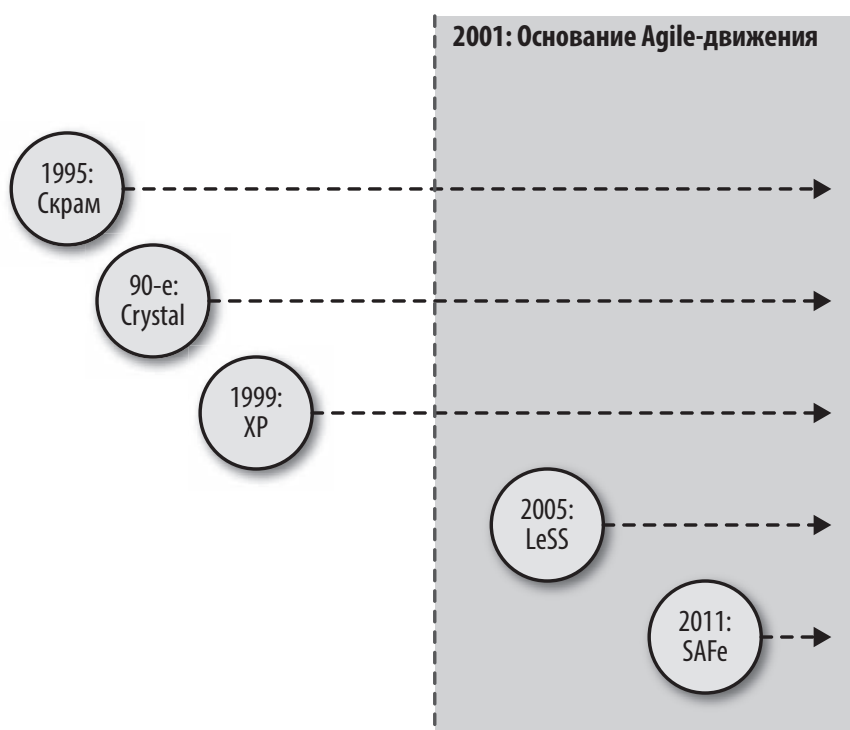
По этим причинам я склонен согласиться с Хайсмитом, когда он описывает Agile как *движение*. Такое понимание Agile помогает лучше осознать обязанности по внедрению практик и принципов в нашу работу. И сделать это можно несколькими способами.

*Agile — это единое движение, появившееся из параллельных инноваций*

Как и другие важные направления в бизнесе, культуре и искусстве, Agile появился тогда, когда несколько практиков независимо, но параллельно создали инновации в ответ на изменения в окружающем мире. Например, движение импрессионистов явилось ответом на жесткие правила академической живописи и популяризацию

## 1. Что такое Agile и что все это значит

фотографии. Аналогичным образом возникло и Agile-движение, когда ряд разработчиков ПО параллельно отреагировали на жесткие условия корпоративной работы и на ускоряющиеся темпы технологических изменений, как показано на рис. 1.1. Взгляд на Agile через призму параллельных инноваций помогает нам понять, как наш собственный вклад может продолжать развитие этого движения.



**Рис. 1.1.** Временные рамки Agile-структур и методологий по годам, которые, как широко считается, были формализованы. Обратите внимание на то, как новые структуры и методологии продолжают появляться и развиваться после основания движения

*Agile требует как мыслить, так и действовать*

Когда мы думаем об Agile как о движении, то это устанавливает высокую планку как для мысли, так и для действия. Движение требует нового способа мышления и нового способа работы и того, чтобы мы постоянно синхронизировали эти две вещи друг с другом. Если мы делаем работу бездумно, то в лучшем случае вносим незначительные оперативные изменения. И если мы не подкрепляем мысль действием, то создаем глубокий и опасный разрыв между тем, что говорим, и тем, что делаем.

*Agile заставляет нас работать вместе на благо*

Рассматривая Agile как движение, мы должны понимать, что теперь должны все делать *вместе*. Agile побуждает нас быть открытыми, ориентированными на команду и внимательными. Он просит нас выйти за рамки «правильной» реализации процессов и инструментов, принять уникальность и сложность личности и найти способы, с помощью которых мы можем работать вместе для достижения блага. Так сделали подписавшие Манифест Agile, когда собрались в Юте.

Во многом сама история Agile-движения содержит в себе план успешного внедрения Agile: принять тот факт, что разные команды получают преимущества от разных тактических подходов, найти точки соприкосновения в общих ценностях и продолжать двигаться вперед.

## Привлекательность Agile — а что же внутри?

Agile Alliance, организация, сформированная из семнадцати подписавших Манифест Agile, определяет Agile как «способность создавать изменения и реагировать на них, чтобы добиться успеха в неопределенной и турбулентной среде».

Нетрудно понять, чем это так привлекает современные организации. Идея того, что наш мир является более динамичным, более связанным и более ориентированным на клиента, чем когда-либо прежде, является основой для любого обсуждения организационного дизайна и культуры. Современные организации, особенно крупные, неповоротливые предприятия, постоянно боятся, что их «уничтожат» мелкие и более гибкие игроки. Чувство безотлагательности — стать быстрее, гибче и ориентированнее на клиента — реально. А Agile дает ответ на вопрос: «Как мы можем стать более похожими на передовые технологические компании и стартапы, которые могут вывести нас из бизнеса?»

Однако мысль о том, что Agile — это своего рода волшебная палочка, которая дает высокотехнологичным компаниям конкурентное преимущество, является грубым и вводящим в заблуждение упрощением. Многие из тех, с кем я работал в крупных компаниях, были искренне шокированы, когда узнали, что технологические компании, которых они боятся и которые боготворят, не являются эгалитарными ульями инноваций, в основе которых «бесплатный кофе и печеньки», о которых вы читаете в радостных пиар-заявлениях или рабо-



лепных газетных статьях. Что бы там ни было, эти компании часто сталкиваются со многими из тех проблем, с которыми сталкиваются «классические» компании: стремление быть более ориентированным на управление, чем на клиента, разобщенные отделы, которые душат сотрудничество, и сопротивление изменениям после запуска проекта.

Многие люди, с которыми я работал, также удивлены и обескуражены, услышав, что «работа по принципу небольшого стартапа» никоим образом не гарантирует успешной реализации ценностей Agile. Основатели стартапов, особенно те, кто потратил миллионы долларов на венчурное финансирование и нынешнюю культурную одержимость предпринимательством, могут быть среди самых неподходящих людей, которых я когда-либо встречал. Хорошо это или плохо, но высокотехнологичная организация, состоящая из пяти человек, может быть такой же замкнутой и необщительной, как традиционный бизнес из пяти тысяч человек.

В конечном счете принятие по-настоящему гибкого подхода означает отказ от идеи, что любой набор правил или практик даст немедленное конкурентное преимущество или высокотехнологичный ореол. В первом предложении Манифеста Agile все в порядке: наши команды и организации являются в большей степени продуктом *людей*, с которыми мы работаем, чем продуктом *процессов*, которые мы реализуем. В лучшем случае Agile может устранить некоторые трения, возникающие в результате борьбы с быстро меняющимся и непредсказуемым характером окружающего мира, благодаря чему отдельным лицам и командам будет легче выполнять работу. Но Agile не может превратить банк в поисковую систему или предприятие в стартап.

## Уход от «бизнеса как обычно»

Манифест Agile недвусмысленно утверждает, что люди и взаимодействия должны цениться выше процессов и инструментов. И хотя с этим утверждением ценностей легко согласиться в теории, на практике оно вызывает огромные проблемы. Процессы и инструменты, как правило, видны, материальны и их относительно легко изменить. Но силы, формирующие личности и их взаимодействия, часто невидимы, не высказаны и с трудом поддаются изменениям. Очень редко кто-нибудь выходит и говорит: «Меня могут уволить, если я расскажу своему боссу о негативной обратной связи, которую получил от клиента, поэтому я намеренно воздержусь от этого». Но это совсем не так. Люди, работающие в организациях, редко бывают разборчивы в отношении того, какую информацию они фактически предоставляют своим менеджерам. Они в первую очередь ищут клиентов. Между тем их менеджеры часто задаются вопросом: «Почему никто не сказал мне, что это плохая идея?»

Подобные сценарии продолжают разыгрываться день за днем в различных организациях независимо от причудливых структур и блестящих высокотехнологичных инструментов, которые используются в этих компаниях. Даже в организациях, руководство которых стремится к значимым изменениям, силы, удерживающие людей привязанными к «бизнесу как обычно», могут быть всепроникающими и неизбежными, как и сама гравитация. Таким образом, они часто проявляются в том, что я называю *тремя законами организационной гравитации*.

- Люди в организации будут избегать работы с клиентами, если она выходит за рамки их повседневных обязанностей и не приносит бонусов.

- Люди в организации будут отдавать предпочтение работе, которую могут выполнить с наименьшими усилиями, не покидая собственную команду или отдел.
- Работа над текущим проектом будет продолжаться до тех пор, пока не вмешается самый старший из тех, кто его одобрил.

Описанный выше пример является одним из проявлений третьего закона организационной гравитации: если чей-то менеджер одобрил проект, этот человек вряд ли поставит ценность проекта под сомнение, независимо от того, что будет услышано от клиентов, и независимо от того, как менеджер может реально отреагировать, услышав этот отзыв. Мы являемся существами привычки, и многие современные организации представляют совокупность привычек и ожиданий, которые мы создали после многих лет навигации в «бизнесе как обычно».

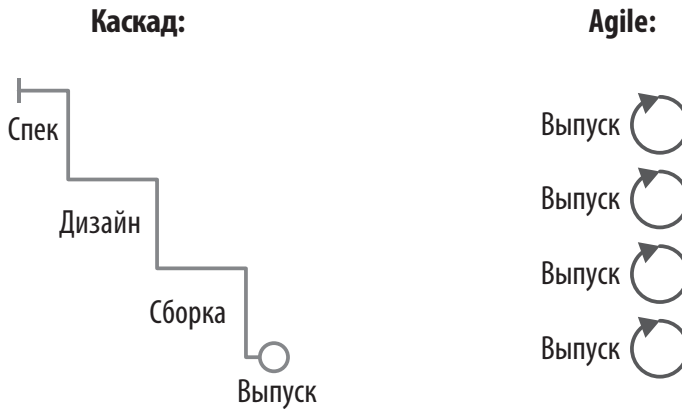
Если мы будем рассматривать такие процессы как «организационную гравитацию», то сможем различить распространенные ситуации, в которых путь наименьшего сопротивления непримиримо противоречит интересам коллег и наших клиентов. Руководители, чьи попытки справиться с этой напряженностью могут показаться лицемерными или двуличными, могут научиться пониманию и эмпатии. Это помогает понять, как наше собственное каждодневное поведение может способствовать решению проблем. В главах с 3-й по 5-ю мы подробнее рассмотрим каждый из трех законов организационной гравитации и обсудим, как принципы Agile могут преодолеть их.

## Agile против каскадной модели

Практики, связанные с Agile-движением, часто представляются в качестве альтернативы традиционным каскадным подходам в управлении продуктами и проектами. Сравнение обычно происходит так: в каскадном подходе каждый этап разработки продукта или проекта выполняется отдельной командой с определенным набором навыков. Например, за составление первоначального плана может отвечать группа экспертов по бизнесу или в предметной области. Затем они передают его другой команде, которая отвечает за разработку этого продукта. Затем эта команда передает ее другой команде, которая занимается уже созданием продукта. И часто проходит несколько месяцев или даже лет до того, как что-то действительно будет завершено, по крайней мере теоретически.

Agile, напротив, включает в себя кросс-функциональную команду, дающую меньшие конечные результаты за более короткие циклы, как показано на рис. 1.2. Термин «кросс-функциональный» обычно обозначает команду, в которой все навыки, необходимые для прохождения проекта от планирования до выполнения, представлены в одной команде. Эта команда работает вместе, чтобы получить малые результаты в течение конечных и согласованных периодов времени, часто называемых *временными блоками* (time boxes). Результаты каждого временного блока публикуются для предполагаемой аудитории, а обратная связь, полученная от этой аудитории, используется для направления и определения приоритетности будущих результатов, часто называемых *итерациями*. Таким образом, что-то ценное может быть по-

ставлено быстро, но со временем «завершенный» продукт или проект может существенно отличаться от первоначального плана.



**Рис. 1.2.** Каскад (слева) включает в себя несколько передач между специализированными командами, что приводит к единственному запланированному выпуску. Agile (справа) включает в себя кросс-функциональную команду, которая чаще выпускает, собирает обратную связь и корректирует курс по мере необходимости

В качестве примера представьте, что вы делаете веб-сайт для розничной сети. В традиционном каскадном подходе вы создадите объемную спецификацию, которая представляет собой документ, где в общих чертах изложены особенности работы веб-сайта, принципы работы функций и его общий вид. Затем вы передаете эту спецификацию команде дизайнеров, которая предоставляет визуальный макет страниц и элементов сайта. После того как вы утвердите эти макеты, то передадите их группе разработчиков, которая превратит их в работающий веб-сайт, максимально соответствующий оригинальной на-

## 1. Что такое Agile и что все это значит

писанной спецификации. Через шесть месяцев у вас будет полностью функционирующий сайт.

Теперь давайте представим, что вы создаете тот же веб-сайт, применяя Agile-подход. Команда, в задачу которой входит создание сайта, будет включать как дизайнеров, так и разработчиков, и вы будете работать с ними, чтобы расставить приоритеты для небольших выпусков в зависимости от потребностей клиентов. Например, вы можете решить потратить свой первый двухнедельный временной блок на создание базовой целевой страницы, которая рассказывает покупателям о магазине. Затем вы можете решить потратить следующий двухнедельный временной блок на создание простого списка рассылки с еженедельными акциями и предложениями. Через четыре недели у вас может появиться что-то, что уже способствует росту бизнеса, даже если это не тот полнофункциональный веб-сайт, который вы изначально представляли.

Честно говоря, трудно сравнивать Agile и каскадный подход таким образом, который, кажется, не дает явного преимущества Agile. Теоретически тщательно расставленные по приоритетам и строго ограниченные выпуски всегда кажутся более привлекательными, чем спецификации на сотни страниц, передачи дел и планы проектов на месяцы вперед.

Но на практике это редко бывает так просто. Представьте, например, что вы работаете над продуктом в строго регулируемой отрасли, такой как банковское дело или медицина. Базовый юридический обзор может потребовать месяцев работы команды хорошо оплачиваемых юристов. Если у них нет возможности ознакомиться с полным и всеобъемлющим планом проекта, есть высокая вероятность того, что ваши проектные

и инженерные группы создадут нечто, что просто не может быть выпущено, а это приведет к потере времени и денег. Как вы можете быть гибким в таких условиях?

Эти проблемы становятся еще сложнее для команд, которые не создают продукт в традиционном смысле. Например, отделы маркетинга и продаж часто сильно зависят от годового бюджетного цикла. Агентства, работающие над крупными рекламными кампаниями, должны отталкиваться от дедлайнов и ориентироваться как на структурированную, так и на ситуативную обратную связь от клиентов. В реальном мире даже лучшие Agile-намерения редко приводят к чему-то, что выглядит или ощущается как горстка аккуратного ряда кружочков. Когда мы рассматриваем Agile как абсолютный и негибкий набор операционных правил, небольшие, но позитивные изменения в работе могут восприниматься как тривиальные шаги к конечному состоянию, которое постоянно недоступно. Когда мы придерживаемся подхода Agile, основанного на принципах, небольшие, но позитивные изменения в работе могут создать мощное чувство момента и возможности.

По этим причинам важно, чтобы мы искали возможности для применения принципов Agile в нашей повседневной работе, даже если Agile «по учебнику» кажется невозможным. Если, например, мы организованы в большие и функционально разрозненные команды, то как мы можем побуждать ее членов больше взаимодействовать с другой командой? Как мы можем сделать каждую передачу дел между командами более сплоченной и ориентированной на сотрудничество? И как мы можем еще более тесно привлекать клиентов на каждом этапе?

# Agile, бережливое производство и дизайн-мышление

Неудивительно, что создатели Манифеста Agile — не единственные люди, которые провели последние пару десятилетий, размышляя о новых способах работы. Наряду с Agile стали заметными несколько смежных движений и подходов, в том числе *бережливое производство* (Lean) и *дизайн-мышление* (Design Thinking). Это происходит потому, что организации ищут новые способы быстрой и гибкой работы.

Бережливое производство берет начало в автомобилестроении начала XX века, когда владельцы заводов стремились минимизировать потери и перепроизводство. Оно послужило источником вдохновения для основополагающих методологий Agile, таких как Скрам, и было явно использовано в мире гибкой разработки ПО в 2003 году, когда Мэри и Том Поппендик опубликовали *Lean Software Development: Agile Toolkit*. В 2011 году Эрик Рис расширил бережливое движение за пределы своих производственных истоков, запустив бизнес-проект *The Lean Startup*<sup>1</sup> (Бережливый стартап), в котором утверждается, что в сегодняшней обстановке высокой неопределенности все, что не способствует изучению клиентов, на языке бережливой методологии — *потери* (waste).

По словам генерального директора IDEO<sup>2</sup> Тима Брауна, дизайн-мышление — «это ориентированный на человека подход

---

<sup>1</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливый\\_стартап](https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливый_стартап)

<sup>2</sup> IDEO — международная дизайнерская и консультационная компания, основанная в Пало-Альто в 1991 году. Обучает процессу создания инноваций и вдохновляющей корпоративной культуры и методологии создания новых продуктов. — *Примеч. ред.*



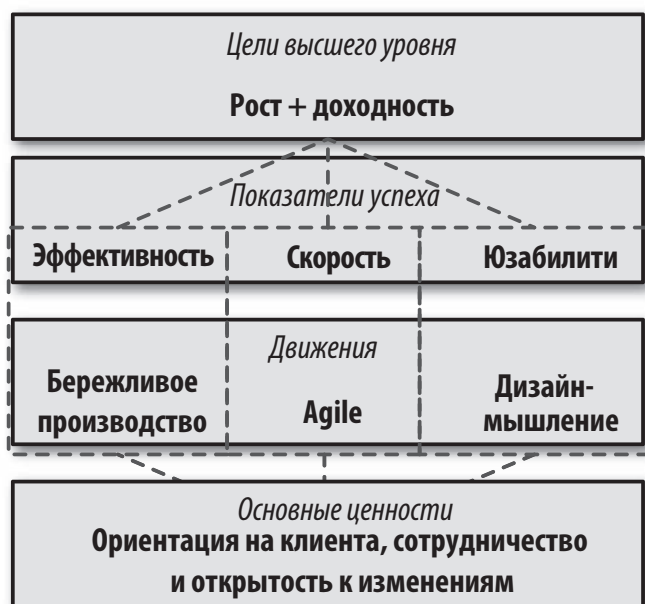
к инновациям, вдохновленный дизайнерскими приемами для совмещения потребностей людей, возможностей технологий и требований к успеху в бизнесе». На практике дизайн-мышление часто включает в себя проведение интервью для лучшего понимания потребностей клиентов, мозговой штурм нескольких потенциальных решений и быстрое создание прототипов этих решений для проверки удобства использования и желательности.

Расширяя идею «параллельных инноваций», которая породила движение Agile, мы видим, как эти движения во многом отвечают на один и тот же фундаментальный вопрос: *как организации могут адаптироваться к потребностям клиентов в быстро меняющемся мире?* Хотя каждое из этих движений отвечает на этот вопрос несколько по-разному, все они руководствуются сходным набором ценностей, касающихся ориентированности на клиента, совместной работы и открытости к изменениям.

Как указал мне дизайнер продукта и исследователь д-р Анна Харрисон, наиболее значимое различие в этих подходах заключается не в самих подходах, а в том, как организации измеряют свой успех. Это показано на рис. 1.3. Организации склонны измерять успех инициатив Agile по скорости команды (velocity) или скорости, с которой они могут выпускать продукты на рынок. Организации, как правило, измеряют успех бережливой методологии по эффективности, или количеству потерь, которые они могут исключить из производственного процесса. А успех дизайн-мышления измеряют по удобству использования, или количеству ценности, которую их продукты могут предоставить клиентам.

То, какое из этих трех движений компания выбирает в первую очередь, иногда является признаком того, какой из трех

## 1. Что такое Agile и что все это значит



**Рис. 1.3.** Agile и смежные движения отображаются в метриках успеха, в которых обычно измеряются. Это может стать полезной системой диагностики для понимания предполагаемых приоритетов организации

показателей успеха считается наиболее важным. Иногда это зависит от книги или статьи, которые прочитал руководитель. Разные команды нередко обнаруживают, что одновременно по отдельности изучают принципы и практики этих движений. Например, команда разработчиков продукта может принять участие в семинарах Lean Startup, только если коллеги из маркетинга откроют инициативу Agile-маркетинга. Чаще всего компания проводит обучение инженеров по Agile, а менеджеров по продуктам и дизайнеров — по дизайн-мышлению, оставляя у обеих команд множество вопросов о том, являются

ли эти подходы дублирующими, взаимодополняющими или противоречащими.

Только благодаря решению этих вопросов многие компании осознают, насколько тесно связаны эти три движения и что в конечном итоге они должны применять принципы и практики, которые наилучшим образом соответствуют конкретным потребностям и целям. Как сказал мне выдающийся инженер *IBM* Билл Хиггинс: «После работы с Agile и дизайн-мышлением мы дошли до того, что сказали, что результаты этих двух подходов в высшей степени согласованы. Различия, как правило, заключаются в некоторой терминологии — часто это разные обозначения для одних и тех же понятий».

Если вы беспокоитесь о неправильном подходе, то не стоит этого делать. Многие из концепций, рассматриваемых здесь, в значительной степени будут совпадать с теми, с которыми вы можете столкнуться в книгах и статьях о бережливых методологиях, дизайн-мышлении или других подходах, например «шесть сигм». Если у вас есть четкое представление об изменениях, которые вы хотите видеть в команде или организации, и ценности, которые, как вы считаете, будут способствовать этим изменениям, вы, вероятно, найдете что-то полезное в каждом подходе, с которым столкнетесь. Задача состоит не столько в выборе наиболее правильного подхода, сколько в том, чтобы достаточно четко определить собственные цели и найти элементы каждого подхода, которые лучше всего подходят для конкретных потребностей и целей.

## Итоги: Agile прост (но не легкий)

Мир Agile может показаться головокружительным клубком методологий, фреймворков, правил и ритуалов. Но его экспансивная природа никоим образом не является признаком внутренней сложности — на самом деле все наоборот. Тактика Agile может показаться сложной и противоречивой именно потому, что базовые ценности Agile просты, доступны и широко применимы. В этом наборе ценностей есть много места для широкого, разнообразного и дифференцированного набора подходов, что позволяет предлагать Agile командам и организациям, ориентированным именно на это. Когда мы подходим к Agile как к движению, вдохновленному ценностями и принципами, то настаиваем на том, что у нас также есть возможность выяснить, как наилучшим образом применять эти ценности и принципы на практике, чтобы соответствовать потребностям конкретных команд и организаций. При этом мы берем на себя ответственность выступать в качестве активных управляющих Agile-движения, а не просто пассивных последователей.

# 2

---

**НАЙДИТЕ ПУТЕВОДНУЮ  
ЗВЕЗДУ**

# Побег из ловушки фреймворков

---

Мы делаем это так, проваливай отсюда.

---

Это послание адресовали опытному Agile-тренеру, которому было поручено преобразовать транспортную компанию в Великобритании. В чем его вина? Узнаем *почему*.

Эта компания, как и многие другие, выбрала фреймворк Agile, который должен был обеспечить желаемую скорость и гибкость. Фреймворк, который выбрала эта компания, принес новый, необычный словарь, набор простых в исполнении ритуалов и обещание того, что если эти ритуалы будут соблюдаться, то компания сможет работать быстрее и эффективнее, чем когда-либо прежде.

Но этот тренер, уже сталкиваясь с таким раньше, не хотел просто следовать букве закона, не затеяв откровенный разговор о намерениях: почему мы выбрали именно этот фреймворк? какими принципами мы руководствуемся в его реализации?

как это будет отличаться от того, как мы сейчас работаем? Именно эти вопросы члены команды не хотели задавать, и они ясно дали понять это.

Шесть месяцев спустя другой Agile-тренер, работающий с той же компанией, вернулся узнать, есть ли какой-то прогресс. Этот тренер описал мне ситуацию так:

---

Они стали «экспертами» в выбранной методологии, но в основном делали все так же, как раньше, только называли это по-другому. «Вместо того чтобы проводить *это* совещание, мы собираемся провести *то*». Одно и то же совещание, но с другим названием. «Вместо того чтобы сделать *эту* документацию, мы собираемся сделать *ту*». Та же самая документация, но с другим названием. Они ничего не сделали для решения фундаментальных проблем, с которыми сталкивается организация, и ничего не делали для создания более доступной, открытой и прозрачной культуры. Вместо этого все ограничилось языковой игрой — новыми названиями и терминами.

---

Не осознавая этого, компания попала в ловушку фреймворка: пыталась реализовать определенный набор Agile-практик или принципов, *не вникая* в основные проблемы, которые на самом деле нужно было решать. Как показано на рис. 2.1, организации часто приступают к реализации новых фреймворков и практик в наивной надежде стать быстрее, гибче и лучше как можно раньше, а затем обнаруживают себя там, откуда они начали.

Как показывает эта история, организации часто попадают в ловушку фреймворков не только потому, что считают, что

## 2. Найдите путеводную звезду



**Рис. 2.1.** Ловушка фреймворка — намылить и повторить!<sup>1</sup>

какой-либо фреймворк волшебным образом решит все их проблемы, но и потому, что они активно избегают разговоров о том, какими именно могут быть эти проблемы и как Agile поможет им их решить.

Вероятно, именно по этой причине многие организации и команды считают, что наиболее безопасно рассматривать Agile как набор правил, а не как движение, основанное на принципах и ценностях. В своем блоге один из авторов Манифеста Agile Энди Хант опубликовал пост под названием

---

<sup>1</sup> Отсылка к анекдоту о программисте, который не смог закончить мытье головы, так как на упаковке шампуня было написано «Намылить. Подождать. Смыть. Повторить». — *Примеч. пер.*



«Провал Agile», где объяснил, почему «радость от правил» может привести компании к поверхностным и в конечном итоге бесплодным реализациям практик гибкого проектного управления:

---

Вместо того чтобы рассматривать принципы и абстрактные идеи, лежащие в основе Манифеста, люди останавливаются на железных правилах той или иной практики, и всё!

Методы Agile побуждают людей думать, а это, честно говоря, трудно продать. Намного удобнее просто следовать тем правилам, которые даны, и говорить, что вы «делаете это по книге». Это просто, это обезопасит от насмешек или обвинений; тебя не уволят за это. Хотя мы могли бы публично осудить узкие рамки набора правил, но здесь царят безопасность и комфорт. Но конечно, быть гибким или эффективным — это не про комфорт.

---

Действительно, любые правила, которые соблюдаются без четкой и понятной цели, бесполезны сами по себе, так как их предполагаемое использование не определено. Как думает Хант, такой полностью основанный на правилах подход позволяет командам и организациям поверхностно применять «правильные» практики, не задавая при этом вопросов о том, что «неправильно» в их привычном укладе работы. В итоге такие команды оставляют без внимания проблемы. Это чудовищно общий шаблон для «организационных изменений» и реорганизаций всех видов, включая, но ни в коем случае не ограничиваясь теми, которые помечены как «Agile». Вот четыре признака попадания в ловушку фреймворка.

## 2. Найдите путеводную звезду

*Последний использованный фреймворк или методология стали катастрофой, поэтому вы пробуете новую!*

У команд и организаций, застрявших в ловушке фреймворков, часто есть твердое мнение относительно фреймворков и методологий, которые они внедряли в прошлом. «Ну да, мы попробовали Скрам, и это был *полный провал*, поэтому теперь мы переходим на масштабированный фреймворк». Несколько месяцев спустя они уже говорят: «Этот масштабированный фреймворк, который мы выбрали, просто не имеет отношения к нашей работе, поэтому мы собираемся попробовать другой». Обычно в результате третьей или четвертой провальной инициативы Agile вы слышите что-то типа: «Я просто не понимаю всей этой шумихи вокруг Agile! Но мы только что поговорили с консультантом по бережливому производству и «шести сигм», и я думаю, что это будет гораздо лучше для нас». А меж тем работа ведется «как обычно».

*Разговоры об Agile приравниваются к следованию Agile*

Организации, которые внедряют Agile поверхностно, часто застревают на самом простом: терминологии. «Гибкая номенклатура» жестко продавливается на совещаниях, и любой, кто морщит лоб при упоминании «дэйли скрама» или «ограниченных по времени итерациях», сталкивается с закаченными глазами или самодовольной ухмылкой. Тех, кто осмеливается спросить «почему все так, а не иначе», обвиняют в том, что они «ничего не поняли». А меж тем работа ведется «как обычно».

*Разговоры о том, что не работает в этой организации, опровергаются рассказами других организаций*

Аргумент, что «этот фреймворк полностью преобразовал компанию X», может быть убедительным, особенно когда он озвучен кем-то, кто действительно работал в этой компании. Часто компании не хотят отталкиваться от того, что доказало свою эффективность (или, по крайней мере, является интересным примером из практики), и масштабируют фреймворки и методы, которые не дают положительных результатов. Столкнувшись с этим несоответствием, сотрудники вынуждены прийти к выводу, что они никогда не будут такими адаптивными, инновационными или успешными, как компания X. А меж тем работа ведется «как обычно». (Впрочем, если компания X настолько великая, то почему человек, который продвигает все эти вещи, уволился оттуда, чтобы работать здесь?)

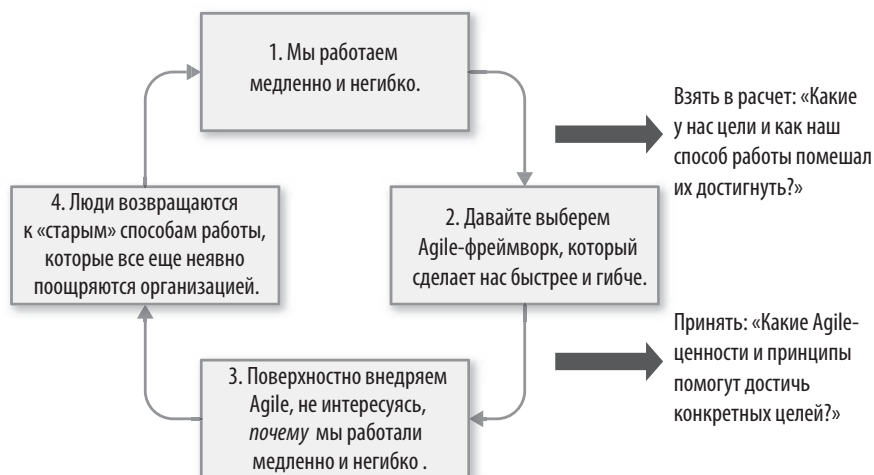
*Принятие Agile-практик рассматривается как внутренняя цель, а не средство достижения цели*

В некоторых случаях организации, застрявшие в ловушке фреймворков, считают, что их путешествие по миру Agile было очень успешным. Все их команды приняли гибкое проектное управление! Они ставят галочки по всем пунктам важных Agile-ритуалов, таких как ежедневные митинги, спринты и ретроспективы! Но, по сути, ничего нового не происходит. Новые кросс-функциональные команды все так же изолированы, как и старые функциональные команды. Работы выполняются в двухнедель-

## 2. Найдите путеводную звезду

ные итерации, но планируются с двухлетним циклом. Организация «стала гибкой», а меж тем работа ведется «как обычно».

Заманчиво думать об Agile как о революционном универсальном решении проблем, стоящих перед современными организациями. Но, просто поверхностно внедряя методы и терминологию Agile, не задавая себе вопрос «зачем», вы точно попадете в ловушку фреймворков. Единственный способ осмысленно изменить характер совместной работы группы людей — это изучить собственные потребности, цели и то, как нынешние практики мешают достичь этих целей. Как показано на рис. 2.2, совместная работа по изучению целей и потребностей поможет организациям избежать ловушек фреймворков и добиться значительных изменений.



**Рис. 2.2.** Два «съезда», чтобы избежать ловушки фреймворков: приложить усилия и сделать принципы своими

В этой главе мы рассмотрим два «съезда», которые помогут вырваться из ловушки фреймворков: *приложить усилия* и *сделать эти принципы своими*. Оба этих шага служат для привязки гибких практик к ценностям, а также к конкретным потребностям и целям организации. Это позволит не попасться в ловушку фреймворков и уйти от неограниченного цикла поверхностных изменений.

## Приложить усилия: установление целей и задач

Многие компании тянутся к Agile, так как видят в нем возможность стать быстрее и гибче. Но «быстрее» и «гибче» — это очень широкие цели, которые могут означать разные вещи для разных организаций. Каковы конкретные цели, которые мы ставим в отношении скорости и адаптируемости? Как мы узнаем, когда достигнем этих целей? И что самое важное, как насчет нашего текущего способа работы и как он мешает достичь этих целей? Не задавая этих вопросов, организации могут тратить миллионы долларов и тысячи рабочих часов, стреляя из пушек по воробьям, даже не спрашивая, куда в первую очередь должны быть направлены дула.

Любая успешная реализация Agile должна начинаться с тщательного, честного взгляда на то, что в настоящее время работает, а что — нет. Если вы рассматриваете Agile как тривиальное оперативное дополнение к текущей работе, то и ценность его будет столь же тривиальной. Изменение практики без оспаривания основополагающих убеждений и ожиданий, которые мотивируют эти практики, почти всегда гарантирует, что люди вернуться к своему текущему состоянию, независимо от

## 2. Найдите путеводную звезду

того, сколько бы новых модных фреймворков не опробовали. Прежде чем применять какие-либо конкретные методы Agile, будьте готовы ответить на следующие вопросы:

- Каково желаемое будущее состояние команды или организации?
- Каково текущее состояние команды или организации?
- Почему мы считаем, что не смогли достичь желаемого будущего состояния команды или организации?

Часто на эти вопросы сложно ответить. Все хотят делать работу лучше, но когда мы представляем, как это «лучше» может выглядеть, то часто ставим под сомнение глубоко укоренившиеся убеждения, ожидания и поведение, которые дают нам комфорт и стабильность. Зачастую люди взволнованы общей идеей позитивных изменений, но слишком скептически и устойчивы к реальным изменениям. По моему опыту, этот скепсис обычно берет начало из следующих причин.

### *«Мы слишком иерархичны»*

Самый простой способ отринуть возможности изменений — это сказать, что такие изменения будут подавлены существующими силами. «Мы слишком иерархичны» — это расшифровывается как «я делаю все возможное, чтобы работать в рамках параметров и стимулов, предоставляемых руководством, и боюсь того, что может произойти, если эти параметры и стимулы изменятся». Это прекрасная возможность открыто обсудить, какие аспекты своей работы ваши коллеги считают находящи-

мися в рамках или вне их контроля и какие изменения кажутся возможными и желательными в рамках этих ограничений.

*«Мы слишком разобщены»*

Почти каждая организация борется с функциональными или проектными отделами. Agile часто воспринимается как простое решение: перетасовать людей из их обособленных отделов в небольшие, многофункциональные команды. Но эти команды *сами* могут легко стать обособленными, если не будут решены основные культурные вопросы. Как мы увидим в главе 4, существуют реальные и веские причины, по которым люди нечасто выходят за пределы своих непосредственных команд. Понимание причин этого является очень важным шагом для обдумывания того, какие Agile-методы вы будете использовать для разрушения организационных структур и какие шаги можете предпринять, чтобы кросс-функциональные команды не стали «вещью в себе».

*«Наша отрасль жестко регулируется»*

Для людей, работающих в банковской или здравоохранительной отрасли, жесткие нормативные требования могут показаться непреодолимым препятствием. Однако даже в эти отрасли можно привнести гибкие принципы и ценности, пусть они и не будут «как в учебнике». Изначальное признание ограничений в организации может помочь в ответе на вопрос «что мы *можем* сделать», и вам

## 2. Найдите путеводную звезду

не придется сразу капитулировать, как только вы столкнетесь с Agile-практикой, которая станет невозможной из-за проблем с регулированием.

*«Мы уже пробовали это раньше, но оно не сработало»*

В некоторых случаях нет распространенного мнения, что изменения желательны или возможны. Это особенно верно в организациях, которые неоднократно попадали в ловушки фреймворков. В таких случаях очень важно посмотреть, *почему* прошлые начинания не увенчались успехом, и сделать это открыто, честно и так, чтобы это отражало мысль «мы выбрали неверный фреймворк».

Если эти распространенные причины выявить на ранних стадиях, то это поможет понять, какие изменения нужны вашей организации. Например, я работал с несколькими маркетинговыми командами, которые чувствовали себя слишком оторванными от своих коллег по продукту, чтобы произвести реальные изменения для клиентов. С учетом этого мы в итоге смогли расставить приоритеты в тактических шагах, например такие неформальные, как «отправьте кому-нибудь из команды продукта мейл и посмотрите, захотят ли они выпить кофе». Все это способствовало появлению нового ощущения возможности и импульса. Кроме того, мы с самого начала смогли смоделировать, что озвучивание проблем, с которыми мы сталкиваемся, не будет препятствовать гибкому путешествию, а скорее направит и ускорит его.



## Сделайте их своими: гибкие принципы и ценности для изменений

После того как вы сформулировали цели команды или организации, пришло время рассказать, как Agile поможет в достижении этих целей. На этом этапе весьма соблазнительно перейти непосредственно к фреймворку или набору конкретных практик. Однако при таком подходе упускается важный шаг: определение *ценностей* и *принципов* Agile должно соответствовать конкретно вашей организации. Для каких-то организаций эту проблему решает Манифест Agile. Но для других он недостаточно конкретен. Как сказал один специалист, практикующий Agile, «а кто бы не сказал, что ценит людей больше, чем инструменты?»

Многие практики Agile справедливо отмечают, что брать основные идеи Agile, переписывать или перефразировать их под свою деятельность — губительная практика. В конце концов, что может помешать людям объявить Agile тем, чем они хотят? Что останавливает людей от выбора самых простых составляющих Agile и отбрасывания остальных? И что мешает людям подвергнуть цензуре ценности и принципы Agile, чтобы они не представляли существенной проблемы для ведения дел «как обычно», что в итоге привело бы к очень поверхностному внедрению, которое мы обсуждали здесь ранее?

Это важные вопросы и реальные проблемы. По моему опыту, если вы зададите вопрос «Как мы можем сформулировать ценности и принципы Agile так, чтобы помочь команде или организации достичь своих целей?», то сможете выявить сомнения

## 2. Найдите путеводную звезду

и недопонимания, из-за которых люди могут саботировать Agile-практики. Это позволяет взаимодействовать с потенциальными скептиками и вести дискуссию на высоком уровне о принципах и ценностях, что в результате создаст общее чувство ответственности. И самое главное, это поможет снизить реальный риск того, что готовые Agile-ценности и принципы покажутся расплывчатыми, нереалистичными или совершенно неактуальными для наших коллег. Как сказала мне Джоди Лео, опытный практик и преподаватель UX, работавшая с *Nava PBC*, *Apple*, *Google* и *New York Times*, «когда внедряются Agile-парадигмы и компания настраивается на работу, то какие-то вещи сами отходят на второй план».

Важно иметь четкое представление о том, фокусируемся ли мы на принципах и ценностях, чтобы максимизировать их воздействие, или занимаемся цензурой, чтобы не нарушать существующий порядок вещей. Приведу пример. Некоторые команды, с которыми я работал, предложили полностью исключить любые упоминания «сотрудничества» из их гибких принципов и ценностей, так как боялись, что руководители расценят это как «еще больше совещаний». Такой страх выявляет некорректное определение «сотрудничества» как такового. Разработка специализированного принципа, например «Мы будем использовать общее время для разработки текущих работ, а не только для того, чтобы делиться законченными и отшлифованными вещами», дает возможность сформулировать широкую идею совместной работы так, чтобы она не шла вразрез с конкретными потребностями и целями нашей команды.

В табл. 2.1 показано ключевое различие между конкретизацией и цензурой. Когда мы фокусируемся на общих ценностях и принципах Agile, чтобы сделать их своими, то стремимся превентивно разрешать и устранять любые разногласия, ко-

которые могут стать предлогом для возвращения к бизнесу «как обычно». Когда мы цензурируем ценности и принципы Agile, то занимаемся оправданием того, почему не можем осмысленно бросить вызов текущему положению дел.

Таблица 2.1

Конкретизация и цензура принципов и ценностей Agile

Конкретизация	Цензура
Включение формулировок из существующих организационных инициатив, которые имеют импульс и поддержку	Поверхностное сочетание Agile-сленга и существующего языка, принятого в организации
Изменение определенных слов или идей, которые не имеют смысла в контексте работы команды или организации	Сглаживание или вымарывание определенных слов или идей, которые бросают вызов принятой неэффективной системе
«Смогу ли я помочь моей команде или организации достичь наших целей, если сформулирую принципы определенным способом?»	«Смогу ли я успокоить людей, которые боятся перемен, если сформулирую принципы определенным способом?»

Последующие главы разбивают Agile на три основных принципа, которые представляют мою собственную попытку охватить Agile-движение в терминах, достаточно широких для функций и организаций, но достаточно узких, чтобы быть эффективными. Эти принципы будут гораздо более ценными, если вы делаете их своими. Возможно, фраза «наши клиенты» слишком общая или неприменимая для вашей компании, и вы хотите изменить ее на «пользовательский опыт» или «ценность для наших клиентов». Отлично! Возможно, «сотрудничество», в ко-

## 2. Найдите путеводную звезду

тором вы нуждаетесь больше всего, возникает между людьми из конкретных команд, и вы хотите закрепить это в принципах. Это тоже здорово! Вы по-прежнему придерживаетесь общих идей ориентации на клиента и сотрудничество, но сделали это так, чтобы они работали конкретно в вашей организационной среде.

## Итоги: по ту сторону ловушки фреймворка

Чтобы избежать ловушки фреймворков, нужно предпринять два шага, *прежде* чем начать изучать конкретные практики и фреймворки:

1. Честно и внимательно подумайте, как в вашем представлении должна выглядеть команда или организация и что мешает этого достичь.
2. Примите (и, при необходимости, конкретизируйте) набор принципов Agile, которым будете следовать, чтобы продвинуть команду или организацию к заявленным целям.

После выполнения этих шагов можно переходить к практикам, которые приведут эти принципы в действие, и работать над изменениями, если они не будут синхронизированы с принципами.

В следующих трех главах мы рассмотрим три общих принципа Agile, некоторые практики, в основе которых лежат эти принципы, а также распространенные сигналы успеха и предупреждающие знаки, на которые стоит ориентироваться на пути внедрения Agile.

# 3

## МЫ НАЧИНАЕМ С КЛИЕНТОВ



Первый принцип Agile является наиболее важным, сложным и чаще всего игнорируется. Хотя Agile часто рассматривается как набор улучшений для повышения производительности или скорости команды, суть любого успешного пути заключается не только в способе совместной работе, но и в принципах работы с клиентами.

Ставить клиентов в центр — это означает думать об их потребностях, целях и опыте, прежде чем думать о конкретной вещи, которую мы собираемся доставить им. Это означает, как часто говорят менеджеры по продуктам, что нужно сосредоточиться на *конечных результатах*, которые мы предоставляем нашим клиентам, прежде чем думать о *результатах*, которые мы собираемся создать. Если мы сможем полностью понять весь опыт клиента и работать в обратном направлении, то сможем обнаружить неожиданные возможности, минимизировать занятость и дать клиентам то, что они хотят, быстрее, чем могли бы раньше.

Клиентоориентированность позволяет гибким командам добиваться лучших результатов для клиентов и компаний, а также создает общий язык, который может вывести Agile за пределы команд разработчиков и команд по продукту. Директор по

маркетингу *IBM* Мишель Пелузо рассказала мне, как клиентоориентированность была в основе гибкого маркетингового преобразования *IBM* и как это помогло создать общее чувство цели для всей организации:

---

Как я думаю об Agile: «Вы ставите клиентов на первое место? Способствует ли опыт клиентов тому, как вы думаете о работе?» Это очень важный принцип дизайн-мышления, который побуждает думать о наиболее важных потребностях клиента. Общий принцип ориентации на клиента — это то, что по-настоящему связало команды Agile-маркетинга с командами, прошедшими тренинг по дизайн-мышлению.

---

Как показывает этот пример, клиентоориентированность — это концепция, которая позволяет нам объединяться вокруг чего-то большего, чем роли, команды или функции. Это дает нам общее чувство цели и поднимает планку успеха, которая может пронизывать наборы инструментов и методологий. И в лучшем случае это помогает изменить нашу основную цель с «сделать босса счастливым» на «сделать клиентов счастливыми». Лейн Голдстоун, опытный практик и преподаватель Agile, который тренирует команды в *Capital One*, рассказал мне, как Agile может помочь определить, что в нашем понимании «сделано», сосредоточившись на том, что действительно имеет значение:

---

Слишком часто Agile фокусируется на скорости и недостаточно фокусируется на качестве результатов. Вы можете достичь высокой скорости и не делать ничего

### 3. Мы начинаем с клиентов

по-настоящему важного. Нужно обернуть Agile в фреймворк, который поможет понять, что заинтересованная сторона не является доверенным лицом клиента. Вы должны определить «готово» как функцию ценности клиента.

---

Обратите внимание на критическое различие между «вещами, которые делают заинтересованных сторон счастливыми» и «вещами, которые приносят пользу нашим клиентам». Одной из самых сложных вещей в клиентоориентированном подходе Agile является признание того, что эти требования не всегда удастся примирить. Необходимо предпринять шаги, чтобы воплотить в жизнь потребности и цели как клиентов, так и коллег и руководителей.

Некоторые из практиков, с которыми я общаюсь, говорят, что они начинают с «потребительской ценности» или «потребительского опыта», а не просто с «наших клиентов». Это прекрасный пример того, как можно адаптировать эти принципы к языку и идеям, которые максимально откликнутся в вашей организации. Точно так же, если команда или организация в основном обслуживает «пользователей», а не «клиентов», вы можете легко отказаться от этого принципа и ориентироваться на пользователя, а не на клиента. Если вы сосредоточены на расширении бизнеса и привлечении новой аудитории, как многие маркетинговые отделы, то можете указать, что начинаете со своих «нынешних и потенциальных» клиентов. Язык, который вы выбираете, зависит от вас. Важно то, что вы *начинаете* смотреть за пределы самой организации и смотрите на людей, ради которых работаете.



## Преодоление первого закона организационной гравитации

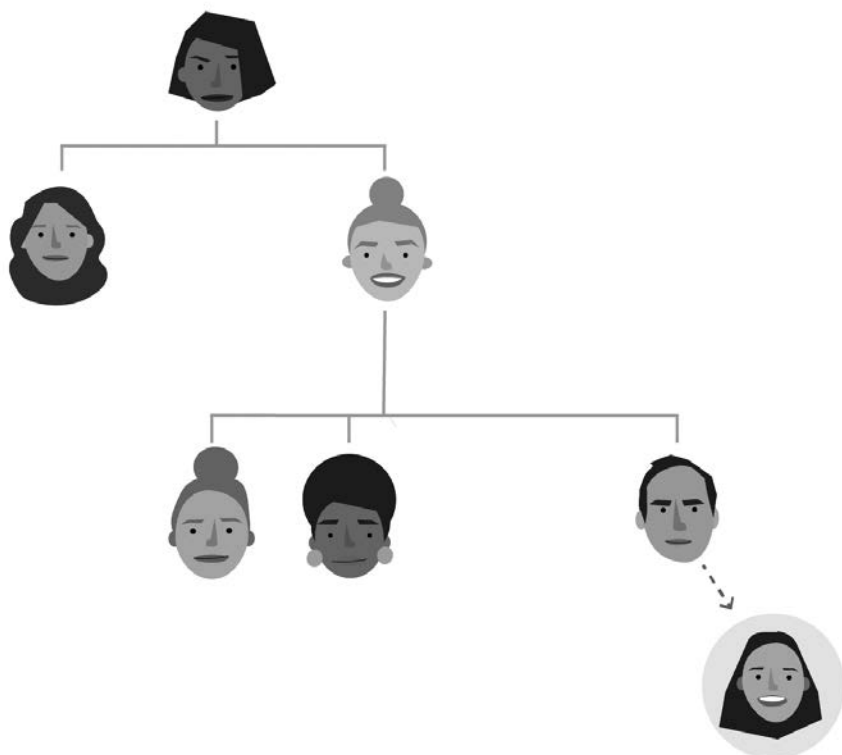
Идея клиентоориентированности стала каноном для современного бизнеса. Каждая организация хочет быть (а некоторые уже претендуют на это) ориентированной на клиента, клиентоцентричной или «клиентоодержимой». Но все же многие организаций еще только на пути к этому, а сотрудники по-прежнему гораздо больше озабочены тем, что думает начальник, а не клиенты. Горькая правда заключается в том, что компании недостаточно поощряют работу, целью которой является клиентоориентированность, независимо от того, что заявлено в их миссиях и какие слова звучат на ежегодных собраниях.

Это происходит по причине *первого закона организационной гравитации*: люди будут избегать работы с клиентами, если она не входит в их повседневные обязанности и не приносит бонусов (рис. 3.1). Лидеры компаний могут сколь угодно долго говорить об ориентированности на клиентов, но если за этой риторикой не стоят реальные действия, то и сотрудники не будут учиться у клиентов и не будут рассматривать это как важный шаг к достижению целей, за которые успешно отчитываются на собраниях.

Для людей, чей успех измеряется исключительно целями, такими как сроки и бюджеты, взаимодействие с клиентами может в лучшем случае отвлекать, а в худшем — быть просто опасным. Ведь время, проведенное с клиентами, не уходит на выполнение исполнительской работы, которая существенно приближает проект к завершению. И если клиенты усложняют существующие планы или предположения, то они дей-

### 3. Мы начинаем с клиентов

ствительно могут замедлить скорость работы — по крайней мере, с точки зрения компании. Для большинства сотрудников в среднестатистической организации просто нет смысла расставлять приоритеты работы с клиентом в повседневной работе.



**Рис. 3.1.** Первый закон организационной гравитации: люди в организации будут избегать работы с клиентами, если она не входит в их повседневные обязанности и не приносит бонусов. Обратите внимание, как организационная структура расходится от одного сотрудника, непосредственно взаимодействующего с клиентом

На практике это часто означает, что у единственных людей в компании, которые напрямую взаимодействуют с клиентами, например у исследователей пользовательского опыта и агентов поддержки, такая работа является частью повседневных обязанностей. И эти люди редко присутствуют при принятии важных решений. Топ-менеджменту свойственно отдавать настоящую работу с клиентами людям, наиболее удаленным от них в организационной структуре. Или, как это часто бывает в сфере маркетинга, работа по изучению клиентов отдается на аутсорс. Возникает ситуация, что лица, принимающие решения, очень часто меньше других знают о реальных потребностях и целях клиента.

Для любой организации, стремящейся развивать подлинную клиентоориентированность, это огромное препятствие, которое со временем только усиливается. По мере того как лидеры все более и более изолируются от прямого взаимодействия с клиентами, их организации становятся все менее и менее подготовленными к тому, чтобы справляться с быстро растущими темпами изменения потребностей и целей клиентов. Даже если таким организациям удастся внедрить Agile-методы, они не достигнут истинной гибкости, так как расстояние между лицами, принимающими решения, и клиентами, чьи потребности и цели должны определять эти решения, слишком велико.

Некоторые организации решили эту проблему, формально сделав поддержку клиентов общей ответственностью между функциями и уровнями. Крейг Дэниел, вице-президент по продукту в *Drift*, рассказал мне, как его организация смогла сделать непосредственное взаимодействие с клиентами частью работы каждого и как это улучшило способность организации доставлять ценные продукты и функции.

---

Когда люди оказываются непосредственно перед клиентом, то делается все. Люди на крючке. Вопрос в том, как это сделать. По мере роста в компаниях появляется все больше и больше уровней, и подавляющее число сотрудников на всех уровнях с клиентами не взаимодействуют. Когда вы думаете об этом, то в этом действительно нет никакого смысла.

Мы разговариваем с нашими клиентами каждый день. Поскольку мы являемся чат-компанией, то для этих взаимодействий используем чат. У нас есть правило, вмененное в обязанность, — каждый сотрудник работает хотя бы одну смену, непосредственно отвечая на вопросы из чата. У нас также есть специалисты по защите прав потребителей, которые контролируют и отслеживают эти чаты, в каждой отдельной команде продукта.

Результаты такого подхода всегда находятся в процессе. Но мы постоянно можем поставлять как крупные, так и мелкие функции, которые наиболее важны для наших клиентов. Нам больше не нужно созывать совещания, чтобы поговорить о клиентах, так как изучение потребностей клиентов — это дело каждого сотрудника. Большинство наших менеджеров по продуктам общаются с десятью клиентами в неделю. Инженеры разговаривают хотя бы с одним клиентом в неделю. Мы не пропускаем даты и сроки поставки, потому что можем расставить приоритеты в работе, которая наиболее важна для наших клиентов, и работать от обратного.

---

В этом примере заложена важная мысль, которая часто упускается из виду в разговорах о клиентоориентированности: чем больше времени вы вкладываете в изучение потребностей клиентов и делаете это напрямую, тем меньше времени уйдет на размышления, совещания или обсуждение того, что они хотят. Понимание и оценка чрезвычайно высокой отдачи от инвестиций, возникающей в результате общения с клиентами и обучения непосредственно, является одним из важнейших шагов, который организации могут предпринять для преодоления первого закона организационной гравитации и применения клиентоориентированности на практике.

## Скорость с точки зрения клиента

Если и есть какое-то распространенное заблуждение об Agile, имеющее катастрофические последствия для организаций всех размеров, так это то, что Agile сосредоточен только на увеличении скорости выполнения. Как мы увидим здесь, реализация базовых принципов Agile часто означает необходимость выделить время, чтобы лучше понимать наших клиентов, делиться знаниями с командой и размышлять о том, как мы работаем. С точки зрения компании это может выглядеть как замедление. Но если мы действительно следуем принципам Agile, то измеряем скорость с точки зрения *клиента*.

Что значит скорость с точки зрения клиента? Это значит, что самый важный вопрос, на который мы должны ответить, это не «как нам быстрее выполнить как можно больше работы», а «как быстро мы сможем приносить пользу нашим клиентам». Майур Гупта, вице-президент по развитию и маркетингу в *Spotify*, как-то сказал мне: «Гибкость измеряется способно-

### 3. Мы начинаем с клиентов

стью меняться и развиваться в зависимости от потребностей клиента, а не скоростью выполнения».

Мы должны сосредоточиться на том, как в кратчайшие сроки решить наиболее важные проблемы клиентов, а не на том, сколько работы можем выполнить за отведенное время. Дизайнер продукта и исследователь д-р Анна Харрисон описала мне гипотетический сценарий, который показывает, как клиентоориентированная дисциплина может столкнуться с бюрократическими амбициями. Давайте представим, что мы работаем на компанию, занимающуюся созданием цифровых водоплавающих птиц.

Мы провели исследование и выяснили, что клиенты в первую очередь заинтересованы в покупке уток. Но когда мы обратились к команде инженеров, те ответили, что примерно за то же время, что необходимо для доставки утки, они могут построить систему, которая позволит клиентам выбрать утку, гуся или лебедя. Это кажется выгодным: постепенное увеличение времени, но при этом в три раза больше птиц, которых мы можем доставить.

Возможность выбора между утками, гусями и лебедями выглядит, с нашей точки зрения, как добавленная ценность. Но с точки зрения клиентов, мы предоставили им больше вариантов и, соответственно, увеличили усилия. Другими словами, замедлили их. Видя другие варианты, клиенты могут задаться вопросом, действительно ли мы лучшая компания для покупки цифровой утки. Может быть и так, что клиент не захочет принимать решение прямо сейчас и вообще откажется от покупки.

Если мы пойдем дальше и запустим только «уткопродукт», то позже поймем, что хотим предоставить клиентам возможность выбора из более широкого круга птиц. Или можем обнаружить,

что клиентам по-прежнему в первую очередь необходимы утки, но кроме этого они заинтересованы и в покупке аксессуаров для цифровых прудов. Какой бы путь мы ни избрали, мы расставляем приоритеты в работе, которая доставит клиентам мгновенную и понятную ценность.

Скорость, с точки зрения клиента, позволяет избегать того, что автор и консультант Мелисса Перри называет *ловушкой сборки*<sup>1</sup>, распространенной ловушкой Agile (и вдохновением для ловушки фреймворков, описанной в главе 2):

---

Объем того, что мы производим, не является гарантией успеха компании. Сборка — это легкая часть процесса разработки продукта. А вот выяснить, *что* строить и *как*, — это сложная часть. Но тем не менее мы отводим на это всего лишь несколько дней или недель в начале каждого спринта. Мы пренебрегаем исследованиями и экспериментами, чтобы тратить больше времени на написание кода.

---

Другими словами, если мы рассматриваем Agile как простой способ делать то же, что мы делали всегда, только лучше и быстрее, то никоим образом не снижаем риск того, что наши клиенты могут захотеть чего-то другого.

Обратите внимание, что ловушка сборки также опасна и для тех, кто не поставляет программные продукты. Рэйчел Коллинсон<sup>2</sup> является практиком Agile, работающим с некоммерче-

---

<sup>1</sup> <https://melissaperri.com/blog/2014/08/05/the-build-trap>

<sup>2</sup> <http://donorwhisperer.co.uk/>

### 3. Мы начинаем с клиентов

скими организациями в Великобритании. Она рассказала мне, как клиентоориентированность в Agile должна преобразовать сектор благотворительности:

---

Благотворительные организации часто составляют длинный исследовательский отчет. Они целую вечность работают с дизайнерами, запускают, публикуют, а затем средствами PR выводят этот отчет в мир. Они считают, что он окажет сильное влияние, но часто это не так. Основные цели благотворительной организации заключаются не только в том, чтобы стать более организованным и соблюсти дедлайны. Необходимо спросить себя: «Нужен ли нам этот отчет?» Мы говорим об использовании принципов клиентоориентированного дизайна, когда спрашиваем: «Какую проблему мы пытаемся решить? Для кого это нужно, каковы их потребности?»

То же самое относится и к фандрайзингу, то есть привлечению средств. СМИ часто устраивают истерику по поводу благотворительных организаций и методов привлечения средств, их эффективности и смысла. Может, они просто должны раздавать еду голодным людям? Вместо того чтобы сказать: «Возможно, нам следует заняться привлечением средств по-новому», многие НКО придерживаются старого способа — пишут выбивающее слезу письмо и рассылают его как можно большему числу людей. Эти организации тратят месяцы, агонизируя над текстом, подбирая фотографии и обрабатывая их. Затем они делают прямую почтовую рассылку, анализируют результаты и говорят: «Хм, это не сработало так, как мы надеялись». Но с точки зрения донора, такая рассылка зачастую является крайне неудобной, и ему



все равно, сколько времени и усилий НКО потратила на выбор фотографий и написание текста.

Сейчас я пытаюсь внимательно выслушивать доноров и задавать им важные вопросы о том, как можно согласовать то, что мы делаем, с их целями и потребностями. Затем я тестирую с ними MVC (минимальную жизнеспособную кампанию), масштабирую, довожу до ума и запускаю. Но только в том случае, если получаю положительную обратную связь. Это непросто, но я знаю, что это единственный работающий способ.

---

Как показывает эта история, организациям всех видов свойственно возвращаться к тому, что они делали раньше, даже если их клиенты (или в данном случае доноры) этого не хотят. В таких случаях оперативная «скорость» не имеет значения. И крайне важно поставить четкую приверженность клиенто-ориентированности в основу любого Agile-пути.

## По ту сторону «работающего ПО»

В Манифесте Agile есть свой способ переосмысления скорости как функции ценности для клиента:

---

Рабочее ПО важнее исчерпывающей документации.

---

Многие критики Agile-подходов превратно толкуют этот постулат как анархистский указ, что вся документация должна быть изорвана и выброшена. Это не так, и цель заявления

### 3. Мы начинаем с клиентов

довольно проста: *сосредоточиться на том, что приносит непосредственную ценность клиентам*. Всеобъемлющая документация может выглядеть признаком прогресса, но пока у вас не будет того, чем клиенты могут пользоваться, — большого прогресса вы не достигли.

Тот факт, что Манифест Agile ввел определение «работающего ПО», также способствовал ошибочному пониманию Agile как практики для разработчиков, которая не может быть применена к другим отраслям. Но как показано в табл. 3.1, каждый вид продукта или поставки имеет свой эквивалент «рабочего ПО» — то, с чем ваши клиенты могут напрямую взаимодействовать, чтобы определить, отвечает ли продукт их потребностям и целям.

Таблица 3.1

«Работающее ПО» и «исчерпывающая документация» для разных типов конечного продукта

Конечный продукт	Работающее ПО	Исчерпывающая документация
ПО	Минимальный жизнеспособный продукт или функциональный прототип	Спецификация продукта или документация
Маркетинговая кампания	Тесты сообщений в социальных сетях	Годовой маркетинговый план
Книга	Образец главы	План-проспект
Дизайн помещения	Виртуальная прогулка	Дизайн-проект
Пирог	Пробная выпечка	Рецепт
Презентация	Черновик слайда	Текст презентации

Когда мы применяем более широкий подход к определению «работающего ПО», то тратим меньше времени на промежуточные состояния, которые не приносят реальной пользы клиентам. Вместо этого мы вынуждены спросить: «Что мы можем собрать, что клиент может реально использовать и чему мы на самом деле можем научиться?» В мире бережливого стартапа этот подход часто называют минимально жизнеспособным продуктом (MVP), но он может быть использован для разработки не только продуктов.

Представьте, что вам поручено сделать презентацию в PowerPoint для коллег. Первым порывом может стать желание открыть Word и составить длинный, всеобъемлющий план. Неделю спустя вы показываете этот план нескольким людям, чтобы узнать их мнение. Списки и структура кажутся довольно логичными, и план как будто бы имеет смысл. Вы вздыхаете с облегчением. Теперь нужно просто набросать схему и превратить ее в слайды.

Накануне презентации, в ночи, вы начинаете переносить текст на слайды и сразу понимаете, что тщательно продуманные текстовые блоки не образуют визуально привлекательную последовательность слайдов. Но презентация уже завтра, и у вас нет времени все переделывать, поэтому приходится оставить как есть. На следующий день вы подключаете ноутбук к экрану в конференц-зале и запускаете презентацию. Когда вы смотрите на зал, полный напряженных лиц, пытающихся расшифровать блоки пиксельного текста, до вас внезапно доходит: с точки зрения аудитории большой дотошный план ничего не значит. Документ, которому вы посвятили большую часть времени и энергии, возможно, дал ощущение прогресса и достижений, но он совсем не имеет отношения к тому, что на самом деле испытала ваша аудитория.

### 3. Мы начинаем с клиентов

А теперь представьте, что вы бы начали с подхода работающего ПО. Вместо того чтобы тратить неделю на создание детального и подробного плана, вы могли бы дать себе день или два, чтобы составить черновую презентацию, продумать визуальные эффекты и так далее. Вместо того чтобы просить своих коллег прочитать несколько страниц убогистого текста в том формате, который ваша аудитория никогда не увидит, вы могли бы показать коллегам черновик презентации и посмотреть на их реакцию. Недоуменные лица или поднятые брови стали бы ценной обратной связью, а не признаками того, что что-то пошло не так. Другими словами, если бы вы начали с того, чтобы максимально приблизиться к тому опыту, который получит аудитория, то были бы в гораздо лучшем положении. Это помогло бы понять, как улучшить этот опыт, пока еще не слишком поздно.

Начиная с клиентов (или аудитории) и работая от обратного, мы понимаем те аспекты пользовательского опыта, которые могут выходить за пределы непосредственного объема «рабочего ПО». Например, даже самая хорошо продуманная презентация может провалиться, если проводить ее в унылом кабинете без окон. Она провалится, если вы никак не можете найти адаптер для ноутбука, чтобы подключить его к экрану, висящему на стене унылого кабинета без окон. Если вы будете думать над такими проблемами контекста, описанными в табл. 3.2, то поймете, как рабочее ПО вписывается в общее восприятие клиента. Это позволит предпринять шаги для улучшения того опыта, о котором вы, возможно, и не думали ранее.

Принимая во внимание более широкий подход, основанный на опыте работы с клиентами, часто можно определить неожиданные области для развития бизнеса. Один из моих любимых примеров — компания *Fender*, производящая электрические

Таблица 3.2

Расширение концепции «рабочего ПО» для включения других частей клиентского опыта

Тип доставки	Прочий клиентский опыт	Работающее ПО	Исчерпывающая документация
ПО	Установка/подключение, другое ПО, используемое одновременно	MVP или функциональный прототип	Спецификация или документация
Маркетинговая кампания	Персонализация, общий опыт работы с платформой	Тестовые посты в соц-сетях	Ранний маркетинговый план
Книга	Печатная книга в сравнении с электронной, шрифт	Образец главы	План-проспект
Дизайн помещения	Соседство, отделка и аксессуары	Виртуальная прогулка	Дизайн-проект
Пирог	Сервировка, напитки	Пробная выпечка	Рецепт
Презентация	Конференц-зал, технические настройки	Черновые слайды	Наброски плана

и акустические гитары и музыкальное оборудование. Они сократили ассортимент своих продуктов для расширения бизнеса, переосмысливая весь опыт покупки и обучения игре на гитаре. В интервью *Forbes*<sup>1</sup> генеральный директор *Fender*

<sup>1</sup> <https://www.forbes.com/sites/petercarbonara/2018/03/28/for-fender-guitars-the-future-is-digital-and-female/#68d2db874a37>

### 3. Мы начинаем с клиентов

Энди Муни рассказал об исследовании пользовательского поведения, которое заставило *Fender* создать образовательную платформу *Fender Play* для начинающих гитаристов:

---

Около двух лет назад мы провели много исследований о новых покупателях гитар. Мы жаждали данных, а их было мало. Мы обнаружили, что 45 % всех гитар, которые мы продаем каждый год, покупают начинающие музыканты. Это было намного выше, чем мы себе представляли. Девяносто процентов новичков отказались от инструмента в течение первых 12 месяцев, если не в первые 90 дней, но у 10 % тех, кто не искал инструмент на всю жизнь, было несколько гитар и несколько усилителей.

...Мы обнаружили, что новички тратят на уроки в четыре раза больше денег, чем на оборудование. Это знание породило множество последствий. Например, мы вложились в *Fender Play*, так как чувствовали, что у нас появилась бизнес-возможность, которую мы никогда раньше не рассматривали ввиду того, что в обучении прослеживалась тенденция ухода в онлайн.

---

Этот пример показывает, что настоящий Agile-подход, как бы он ни назывался, должен начинаться с четкого и целостного понимания всего клиентского опыта. Это понимание позволило устаревающему бизнесу сделать большой шаг в сложной отрасли, и в настоящее время *Fender* развивается быстрее, чем отрасль музыкальных инструментов в целом.

Целостный подход к работе с клиентами позволяет пересмотреть несколько расхожих цитат, которые часто приводятся

в защиту отсутствия клиентоориентированности. В интервью *Business Week* 1998 года Стив Джобс заявил, что «часто люди не знают, чего хотят, пока вы им это не покажете». Есть также известное, но, скорее всего, апокрифическое заявление Генри Форда<sup>1</sup>: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь».

На первый взгляд эти цитаты доносят схожую мысль: некоторые инновации, например iPhone или автомобиль, настолько радикальны, революционны и глубоко *новы*, что клиенты никогда не смогли бы их представить, не говоря уже о том, чтобы попросить их. Но как скажет вам любой исследователь пользовательского поведения, спрашивать, чего хотят клиенты, это не то же самое, что учиться у них. За рамками узких и сугубо деловых вопросов, таких как: «Насколько быстрой должна быть ваша лошадь?», «Какие функции вы бы хотели видеть в своей “раскладушке”?» или, если вернуться к *Fender*, «Гитару какого цвета вы бы хотели приобрести?», мы можем увидеть более широкий клиентский опыт.

Даже если принять эти цитаты за чистую монету, ни одна из них не является призывом к отказу от клиентоориентированности. В действительности успехи и «Форда», и iPhone говорят нам о том, что более широкое понимание потребностей и целей клиентов может привести к совершенно новым решениям.

---

<sup>1</sup> В 2011 году *Harvard Business Review* сообщило, что нет никаких доказательств того, что Форд когда-либо произносил эти слова.

## Погружение в Agile: работа в спринтах

Если всю совокупность гибких методологий можно было бы обобщить с помощью одной практики, то это были бы ограниченные по времени итерации, часто называемыми *спринтами*. В каждом спринте команда соглашается предоставить какое-то рабочее ПО в короткие, ограниченные и согласованные сроки. Затем команда собирает обратную связь о созданном рабочем ПО и учитывает ее в следующем раунде работы. Как мы обсуждали ранее в этой главе, рабочее ПО не обязательно должно быть реальным программным обеспечением. Это то, что максимально точно повторяет клиентский опыт, который вы пытаетесь создать.

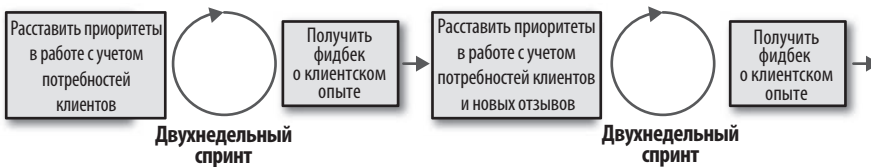
Даже как абстрактное мысленное упражнение спринт является невероятно мощным инструментом. Представьте, что в середине шестимесячного проекта нужно решить, что вы на самом деле дадите своим клиентам, если у вас будет всего две недели на работу. Вы бы выполнили и довели до ума хотя бы одну часть того, что изначально планировали доставить? Или бы попытались создать меньшую и потенциально менее готовую версию всего этого? В любом случае вы вынуждены задать важный и невероятно сложный вопрос: если у нас мало времени, чтобы что-то доставить клиентам, *что нужно сделать и доставить?*

Этот вопрос, в свою очередь, приводит к другим сложным задачам. Как разбить наши грандиозные планы на более приемлемые части? Как точно оценить, что можно сделать за две недели? Как узнать, чего на самом деле хотят клиенты? И как найти время, чтобы определить, кто наши клиенты?



Многие из практик в рамках конкретных Agile-методологий и фреймворков помогают найти ответы на такие вопросы. Но для многих команд и организаций, впервые обращающихся к Agile, достаточно просто задать их, чтобы осветить ранее не оглашаемые предположения. Поскольку спринты, как правило, довольно короткие, обязательство работать именно так означает, что мы должны регулярно задавать вопросы и быть готовыми к изменениям. Как показано на рис. 3.2, это дает возможность часто корректировать как работу, которую мы выполняем, так и то, как мы работаем, чтобы лучше отражать быстро меняющиеся потребности наших клиентов.

Когда я начал внедрять практику работы в спринтах в командах разработчиков, то обнаружил, что большая часть сопротивления была связана не с относительно короткой продолжительностью каждого спринта, а с получением обратной связи от клиентов. «Если у нас есть только две недели на работу, — часто слышал я, — как мы должны находить время, чтобы получать обратную связь?»



**Рис. 3.2.** Использование спринтов для учета клиентского фидбека

Именно эти разговоры помогли мне вывести первый закон организационной гравитации, описанный ранее. Во многих организациях непосредственное взаимодействие с клиентами просто не рассматривается как важное или ценное расходование времени. А идея того, что Agile — это средство выполнения

### 3. Мы начинаем с клиентов

большого объема работы за меньшее время, к сожалению, часто подкрепляет это убеждение. В конце концов, если цель в том, чтобы выполнить больше работы, то зачем тратить время на общение с клиентами? Ведь мы могли бы потратить это время на то, чтобы сделать больше всего.

Ответ на этот вопрос заключается в том, что наши клиенты — это люди, которые в конечном итоге решают, будет ли то, что мы делаем, успешным. Именно здесь связь между принципами и практикой становится критически важной. Работа в двухнедельных циклах, которые называются спринтами, не является и не должна быть принципом или ценностью. Простое разбиение работы на две недели, как показано на рис. 3.3, не означает, что мы следуем гибким принципам и ценностям. Это всего лишь позволяет нам поставить галочку в графе «мы работаем по Agile», в то время как при этом мы находимся далеко от наших клиентов и еще дальше — от готовности к изменениям.



**Рис. 3.3.** Разбить большой план на две недели — еще не значит работать в спринте!

Если мы разбиваем масштабный план работы на две недели, но при этом не учитываем работу с клиентами, то не работа-

ем в спринтах. Мы делаем все, как обычно, но прикрываемся словом «Agile».

Если вы решите продолжить работу в спринтах, то вот несколько советов, чтобы проверить верность первому принципу Agile.

*Сделайте обратную связь от клиентов обязательной частью каждого спринта*

Самый простой способ сделать спринты клиентоориентированными — убедиться, что получение обратной связи является важной и неотъемлемой частью каждого цикла. Поначалу это может показаться пугающим, но это один из многих способов извлечь выгоды из временных ограничений спринта. Приоритизация времени, проведенного с клиентами, повышает его ценность и помогает избежать ситуаций, в которых любое не затраченное на «производство» время считается потраченным впустую.

*Найдите свое определение «рабочему ПО»*

Что вы будете поставлять и тестировать в конце каждого спринта? И как это поможет лучше понять клиентский опыт? В зависимости от того, какую работу делает команда, ответы на эти вопросы могут быть разными. Потратьте время, чтобы обсудить их заранее и не оперировать ошибочными предположениями, что значит в вашем случае «сделано».

*Будьте готовы отказаться от работы, которую вы только что сделали*

Одним из преимуществ работы в спринтах является то, что необратимые затраты сводятся к минимуму в случае, если вы начали что-то создавать, а потом поняли, что это не отвечает потребностям клиентов. Сотрудники могут болезненно на это реагировать, но если опередить эти разговоры, то такое знание станет важным шагом к пониманию того, что работа людей так же ценна для компании, как и для клиентов. Когда люди без сожалений отказываются от работы с предыдущего спринта, это признак того, что клиенты для них важнее, чем скорость производства. А значит, вы на правильном пути.

*Не дайте мелочам вас парализовать*

Я работал с командами, которым не удавалось приступить к работе в спринтах, потому что они не могли договориться о длительности спринта и оценке работы, которая должна быть выполнена. Это важные вопросы, но ответы на них можно получить только методом проб и ошибок, и, скорее всего, со временем они все равно будут меняться. Дайте понять сотрудникам, что возможностей скорректировать курс, если что-то пойдет не так, будет много, и просто начинайте (мы обсудим это более подробно в главе 5).

Приверженность Agile поможет осмысленно реализовать этот принцип и другие. Дженнифер Кац, старший директор по культуре брендов в США и сетях SyFu, рассказала мне о том, что

использование подхода спринтов, основанного на принципах, может быть одинаково ценным для крупных и индивидуальных проектов, таких как запуск шоу:

---

Скрам-тренинг был очень интересным, мы поняли, что можем многому научиться и внедрить эту практику в свой бизнес с целью сделать ежедневный рабочий процесс более гибким. Можно делать так же, как и разработчики ПО, которые пишут код и получают мгновенную обратную связь. Цикл обратной связи в нашей компании традиционно был совсем другим. Вы делаете всю работу для запуска шоу, но только после премьеры действительно понимаете, оправданны ли были вложенные усилия.

Мы были очень рады узнать об итеративном подходе и стали быстро учиться, чтобы нести знания в команду. Такой подход очень важен для нашей аудитории. Люди уже не смотрят последовательно, зрители стекаются на разные каналы разными способами. Прошли те времена, когда вы могли просто создать 30-секундный ролик, а затем подогнать его к куче разных платформ. Вы должны думать об этом в целом, с точки зрения и опыта зрителя и того, куда он хочет перейти. Это наша большая кривая обучаемости — заставить всех думать немного по-другому. И частью этого является создание гибкой рабочей системы.

Мы поняли, что нужно подстроить систему под потребности команды и компании. Команда, прошедшая обучение, взглянув на философию и практику Agile, задала вопрос: «Что работает для нашей среды? Мы знаем, что есть многоуровневые процессы, которые

### 3. Мы начинаем с клиентов

нельзя разбивать и смешивать. Как нам работать так, чтобы это соответствовало практикам Agile?» Многие из этого сводилось к тому, чтобы людям было удобно делиться делами в черновой форме. Теперь не нужно долго ждать, чтобы утвердить какой-то материал кампании, его как можно раньше нужно передать ключевым лицам, принимающим решения, и дальше выполнять свою работу. Затем можно возвратиться к тому, что вы делали ранее, и повторить цикл.

---

Эта история учит тому, что идеи, лежащие в основе работы в спринтах, применимы не только в мире разработки ПО. Даже если мы работаем над долгосрочными проектами с фиксированными графиками, то всегда можем найти способы более целостно представлять клиентский опыт и регулярно собирать обратную связь.

## Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь

Вот несколько шагов, которые могут предпринять разные команды для реализации принципа клиентоориентированности:

*Команды маркетологов могут попробовать...*

...избавиться от привычки давать клиентам информацию в виде огромных презентаций и чаще предоставлять маленькие и своевременные идеи.

...выйти из офиса и напрямую пообщаться с клиентами, даже если для этого нужно просто поговорить с кем-нибудь на улице или в кафе.

*Команды продаж могут попробовать...*

...отправить мейл партнерам по продукту или маркетингу, в котором собраны данные о сорвавшемся звонке покупателя или упущенной продаже, чтобы поделиться своим пониманием меняющихся потребностей клиентов.

*Руководители могут попробовать...*

...самостоятельно взглянуть на каналы поддержки и обратную связь от клиентов для лучшего понимания реальных потребностей и целей клиентов.

...публично признать и поощрять реальную работу в области клиентоориентированности в дополнение к «клиентоцентрированной риторике»

*Команды продукта и разработчики могут попробовать...*

...проходить цикл использования продукта с реальными клиентами в рамках каждого цикла разработки.

...начинать работу над новым продуктом или идеей с четкого описания ценности, которую они будут предоставлять клиентам.

#### *Организации могут попробовать...*

...пользоваться своими собственными продуктами или услугами (такая практика называется *dogfooding*, разработка версии приложения для тестирования и внутреннего использования), чтобы лучше понять общее восприятие клиента.

## ВЫ НА ВЕРНОМ ПУТИ, ЕСЛИ...

### **Ваши клиенты удивляют вас**

Начинать с клиентов — это значит открывать для себя что-то неожиданное. Когда организация следует первому принципу Agile, то часто слышит от своих клиентов неожиданные, неудобные или просто шокирующие вещи. Хотя это может быть неприятно, но этот процесс является надежным признаком роста возможностей для большей клиентоориентированности.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Делиться новыми и удивляющими инсайтами клиентов и спрашивать партнеров по бизнесу, как это может повлиять на них.
- Превращать обратную связь в возможности и инициировать разговоры о новых и интересных способах помочь клиентам удовлетворить их потребности и цели.
- Создавать и публиковать макеты или прототипы на скорую руку, которые помогут внедрить новую информацию,



полученную от ваших клиентов, в существующие продукты или проекты.

### **Лидеры организаций и команд задают на совещаниях клиентоориентированные вопросы**

Часто руководители организаций продолжают задавать только вопросы, связанные с компанией, тем самым подрывая клиентоориентированность. Они спрашивают: «Укладываемся ли мы в сроки и бюджет?», «Утвердил ли это ваш менеджер?», вместо того чтобы спросить: «Как наши клиенты относятся к этим изменениям продукта?» Когда лидеры задают клиентоориентированные вопросы, апеллируя непосредственно к цитатам клиентов и их идеям, то это верный признак, что компания на правильном пути.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Сделать клиентоцентричные вопросы обязательной частью собраний.
- Поощрять лидеров команд и организаций к непосредственному участию в исследованиях клиентов.
- Приглашать как можно больше людей из других отделов присоединиться к собраниям, где задаются такие вопросы.

### **Вы учитываете обратную связь на каждом этапе процесса, от первоначальной идеи до реализации**

Решить проблему клиентоцентричности иногда проще в начале проекта, пока в игру не вступили дедлайны. Например, маркетинговые кампании часто начинаются с опроса мнения клиентов, которые обычно забываются, когда креативные

### 3. Мы начинаем с клиентов

агентства начинают придумывать концепции. Если вы включаете отзывы клиентов на каждом этапе работы, от первоначальной идеи до реализации, то это признак того, что вы на правильном пути.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Сделать обратную связь неотъемлемой частью любого анализа проекта.
- Взять в привычку опрашивать поставщиков, партнеров агентства и штатных креативщиков, есть ли у них возможность получить обратную связь от клиентов.
- Создать «сборник мнений», который будет сопровождать проект в течение всего его жизненного цикла, и держать клиента в фокусе проекта.

## ВЫ СВЕРНУЛИ НЕ ТУДА, ЕСЛИ...

**Прямое взаимодействие с клиентами рассматривается как тупая работа или вообще передается на аутсорс**

Как мы обсуждали ранее, компаниям сложно развивать клиентоориентированность, если прямое взаимодействие с клиентами рассматривается как скучная и бесполезная работа или если такая работа вообще отдается на аутсорс. Если сотрудники против прямого взаимодействия с клиентами или избегают его, вам есть над чем поработать.

Если это произошло, вы можете:

- Просто признать, что работа с клиентами воспринимается как ненужная, и откровенно поговорить с коллегами, почему это так и как это можно исправить.

- Поощрить лидеров команд и организаций в явной форме признать ценность работы с клиентами или, что еще лучше, принять активное участие в этой работе.
- Создать систему «переключений», с помощью которой все сотрудники будут в той или иной форме работать с клиентами. (В зависимости от того, как в компании организована поддержка клиентов, такая работа может включать «совместную работу» с обученными специалистами службы поддержки.)

### **Новые идеи рассматриваются как «инновации» или «прорыв»**

Я весьма скептически отношусь к словам «инновация» и «прорыв». На то есть много причин, но главное, что эти определения глубоко ориентированы на *компанию*. Клиенты выбирают тот опыт, который наилучшим образом соответствует их потребностям и целям, а не тот, который является самым «инновационным» или «прорывным». Многие организации тянутся к Agile, так как видят в нем способ идти в ногу с развитием новых технологий, однако очень важно понять, что конечная цель любого Agile-путешествия — это повышение качества обслуживания клиентов, а не превращение компании в «инновационную» организацию.

Если это произошло, вы можете:

- Запретить эти слова на «и» и «п» в компании и настаивать на том, чтобы любые новые идеи рассматривались через призму потребностей и целей клиента.
- Взять в привычку спрашивать, что нужно клиенту или к чему приведут эти инновационные идеи.

### 3. Мы начинаем с клиентов

- Проводить быстрое исследование, чтобы понимать, насколько инновационная идея продукта или услуги актуальна для клиентов.

#### **Единственная обратная связь — это положительные отзывы клиентов**

Когда компании принимают только практики, а не принцип клиентоориентированности, то часто (не) используют отзывы клиентов как способ выборочной проверки и поддержки того, что компания уже хочет делать. Если единственная обратная связь, которую вы получаете, — положительная, а негативный фидбек сразу же отклоняется с формулировками «это не наша целевая аудитория» или «они просто нас троллят», то это значит, что компания слушает, но не слышит.

Если это произошло, вы можете:

- Создать простой шаблон для сессий сбора обратной связи, в который будет включаться в том числе неожиданная, негативная или противоречивая информация.
- Попросить посмотреть неотредактированные фрагменты видео или интервью с клиентами и поискать что-то необычное и новое.
- Показывать клиентам несколько версий продукта и спрашивать об их предпочтениях, чтобы обратная связь не была ни чисто «положительной», ни чисто «отрицательной», а указывала на направленное предпочтение.

## **Прогресс на пути к Agile измеряется только такими показателями, как внедрение или скорость работы**

Как уже было сказано, Agile предназначен для увеличения скорости поставки ценных решений клиентам, а не скорости производства тех же самых старых продуктов, которые производятся всегда. Если успех на пути к Agile измеряется только оперативными показателями, без отслеживания успеха, с которым сталкиваются клиенты, в тандеме, вы, вероятно, окажетесь в «ловушке сборки», работая еще усерднее над тем, что мало влияет на клиента или бизнес.

Если это произошло, вы можете:

- Использовать метрики удовлетворенности клиентов наряду с оперативными метриками для отслеживания прогресса и успеха Agile-инициатив.
- Поговорить с лидерами компании о скорости с точки зрения клиента и убедиться, что они понимают, что более быстрое удовлетворение потребностей клиента может фактически привести к замедлению скорости производства.
- Зарезервировать день, или два, или даже неделю, чтобы поставить на «паузу» производство и сосредоточиться исключительно на исследованиях и взаимодействии с клиентами. Вы четко поймете, что действительно ставите своих клиентов на первое место, а их потребности и цели — выше операционной оптимизации.

## Итоги: клиент на первом месте!

Теоретически ориентированность на клиента не представляет никакой сложности. Однако на практике это часто означает внесение существенных изменений в существующий порядок работы и порой бросает вызов некоторым глубоко укоренившимся установкам, *что мы делаем и почему*. По этим и многим другим причинам важно *начать* с клиентов, чтобы создать как можно больше места для их быстро меняющихся потребностей и целей, и руководствоваться не только тем, что мы создаем, но и тем, как создаем.

Далее мы рассмотрим следующие принципы Agile, которые помогут превратить информацию от клиентов в своевременные и значимые решения: раннее и частое сотрудничество и планирование неопределенности.

# 4

---

## МЫ СОТРУДНИЧАЕМ НА РАННИХ СТАДИЯХ И ЧАСТО



В некоторых методологиях идея работы в небольших кросс-функциональных командах является центральной. Но как и во многих других практиках, гораздо проще воспринимать это как оперативное, а не культурное изменение. Во многих случаях компании просто добавляют несколько пунктирных линий в организационную диаграмму или организуют опен-спейс, не задумываясь над тем, почему кросс-функциональное сотрудничество ценно для организации и ее клиентов и что мешало этому в прошлом.

Здесь заключается главная проблема этого принципа: если люди в команде или на собрании сидят вместе, это еще не означает, что они *сотрудничают*. Подлинное сотрудничество требует открытости, восприимчивости и готовности делиться идеями. Требуется задать вопрос, прежде чем вы узнаете ответ, и быть готовым получить ответ, которого вы не ожидали. В большинстве компаний это вызывает сложности, независимо от того, сколько времени люди проводят на собраниях.

Вот почему второй принцип заключается в *раннем и частом* сотрудничестве как внутри, так и вне команд. Сотрудничество на ранней стадии означает, что мы сотрудничаем во время как стратегических, так и последующих тактических переговоров, открывая возможность поиска новых и неочевидных решений.



Частое сотрудничество означает, что мы продолжаем обсуждения на протяжении всего процесса создания и реализации, обеспечивая согласованность стратегии и тактики, чтобы получить больше возможностей для корректировки курса по мере необходимости.

Для организаций, в которых сотрудничество между командами является понятной проблемой, описание проблем, с которыми нужно плотно работать, является одним из способов специализировать этот принцип под конкретные потребности. Например, вы можете сказать: «Мы сотрудничаем по функциональным ролям» или: «Мы сотрудничаем по командам продуктов». Для некоторых организаций и команд стоит явно указать, что подразумевается под совместной работой. Например, «Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто, разделяя незавершенные задачи и задавая вопросы, прежде чем узнаем ответ». Опять же, важно, чтобы вы нашли ту схему, которая наиболее полно отвечает потребностям и целям вашей организации.

## Преодоление второго закона организационной гравитации

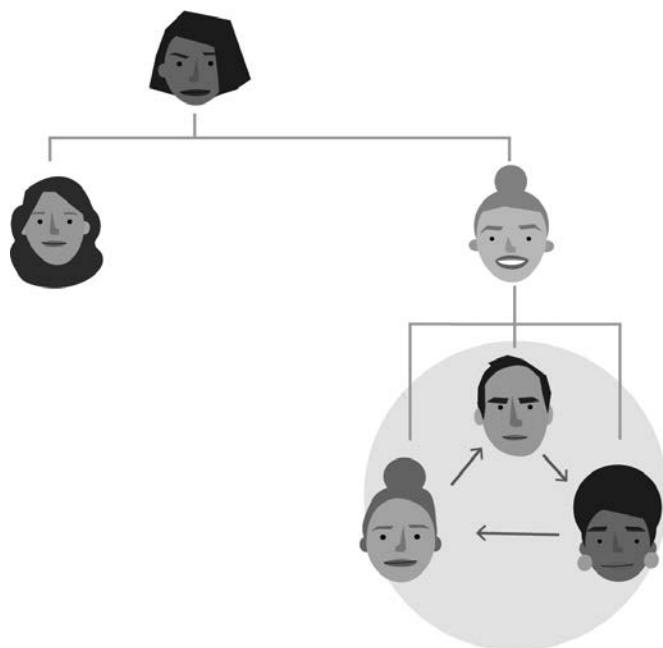
Отсутствие коммуникаций и сотрудничества даже в самых дружелюбных организациях может вызывать недоумение. Когда сотрудничество прописано в миссии или принципах работы компании, люди по-прежнему склонны работать только с теми людьми, которые находятся на их орбите.

Я называю это *вторым законом организационной гравитации* (рис. 4.1): сотрудники будут отдавать приоритет той работе,

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

которую могут выполнить с наименьшими усилиями, не покидая собственную команду или отдел. Как и все другие законы организационной гравитации, это та сила, которую редко называют или замечают, но которая, тем не менее, оказывает огромное влияние на работу.

Причины, по которым люди отдают предпочтение работе, требующей наименьшей поддержки извне, несложно понять. Представьте: вы готовы поставить что-то, работу над чем босс требует целиком завершить к определенной дате в определенное



**Рис. 4.1.** Второй закон организационной гравитации: сотрудники будут отдавать приоритет той работе, которую они могут выполнить с наименьшими усилиями, не покидая собственную команду или отдел. Обратите внимание, что гравитационное поле в правом нижнем углу притягивает членов одной команды ближе друг к другу и отдаляет от коллег из других подразделений

время. Вы знаете, что результат будет лучше, если вы получите информацию от разных команд, но также знаете, что у людей из этих команд, скорее всего, есть свои приоритеты, цели и сроки, которые нужно соблюдать. Хуже того — эти люди могут испортить вашу работу или приписать заслуги себе в случае, если работа будет успешной! Проще говоря, рисковать вне вашей команды или отдела — плохая идея, а снижение рисков является успешной стратегией в большинстве современных компаний.

Agile задействует всю мощь этой гравитационной силы, создавая уполномоченные, автономные и кросс-функциональные команды. Если в вашей команде есть *все*, кто нужен для создания успешного клиентского опыта, то работа, которая наиболее важна для клиентов, с большей вероятностью будет приоритетной. Но на практике в команду нецелесообразно включать всех, чья работа затрагивает данный продукт или проект. Таким образом, необходимость создания культуры сотрудничества между командами и отделами сохраняется, даже когда организация формально реорганизована в небольшие многофункциональные команды.

Компании нередко способствуют совместной работе самых разрозненных команд, и им удается достичь впечатляющих результатов. Джоди Лео, опытный практик и преподаватель UX, работавший с *Nava PBC*, *Apple*, *Google* и *New York Times*, рассказал мне, как компания, предоставляющая финансовые услуги, смогла уложиться в невероятный срок, подключив свой продукт и проверочные группы.

---

В ноябре 2014 года у нас была возможность создать одно из первых приложений для Apple Watch. Это было ключевой темой речи Тима Кука. Это не та возможность,

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

которую можно упустить. Но она казалась почти невыполнимой — у нас было 120 дней, чтобы создать что-то для совершенно новой платформы, и не было даже приложения для iPhone. Руководство ясно дало понять: нам все равно, как вы это сделаете, но это должно быть сделано.

Чудесным образом мы успели вовремя — более того, полученный опыт невероятно сплотил команду. Этому способствовал тот факт, что мы смогли сдвинуть горы, которые прежде никому не удавалось сдвинуть: проверочная группа в буквальном смысле сидела за нашими спинами. До этого всегда считалось, что проверочная группа существует для того, чтобы говорить «нет» и всячески усложнять нам работу в последнюю секунду. Однако взаимоотношения существенно изменились, когда стали частью нашей общей команды. Они сидели с нами и вносили изменения в дизайн перед отправкой материала в работу программистам и почти 50 % всего времени успешно находили обходные решения, поддерживающие целостность пользовательского интерфейса. Их присутствие в рабочем процессе оказалось крайне полезным и доказало всю значимость сотрудничества.

---

Этот пример показывает, что раннее и частое сотрудничество играет важную роль в нашей организации, даже если происходит между самыми консервативными отделами. Привлекая адвокатов, проверочные группы и других людей на ранних этапах, мы получаем возможность изучить разные решения перед окончательным принятием, на которое эти специалисты могут сказать либо «нет», либо «да». Таким образом мы

лучше понимаем и усваиваем базовые правила и установки, которыми руководствуются эти люди при принятии решений, что, в свою очередь, минимизирует затраты на дорогостоящие и длительные проверки на соответствие и временные затраты на переделывание любых недочетов, обнаруженных во время подобных проверок. Это один из примеров того, как время, потраченное на установку сотрудничества между специалистами и командами, способно обеспечить впечатляющую долгосрочную прибыль.

## Переход от культуры отчетов и критики к культуре сотрудничества

Во многих случаях люди, заинтересованные во внедрении Agile-процессов в команды или организации, чувствовали, что укрепляющееся сотрудничество невозможно без формальной реорганизации, будь то перевод отдельных специалистов из функциональных команд в кросс-функциональные или создание многоуровневой многофункциональной системы, которая работает на уровне «отрядов», «кланов», «отделов» и «гильдий» (зачастую это называют моделью Spotify<sup>1</sup>). Майнор Гупта, директор отдела маркетинга и развития в *Spotify*, объяснил мне, почему модель *Spotify* является скорее вопросом культуры, нежели организационной среды:

---

<sup>1</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify\\_Model](https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify_Model)

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

---

Когда люди ссылаются на модель *Spotify*, они обычно упоминают гильдии, кланы и отряды. Однако это всего лишь ритуалы. Я не верю, что барьеры ломаются за счет изменения порядка подчиненности. Если у вас есть настоящая кросс-функциональная команда, порядок подчиненности теряет свою актуальность. Методы ведения бизнеса и решения проблем по своей сути должны быть кросс-функциональными.

Продвигаясь по карьере и жизни в целом, вы понимаете, что культура — это настоящий двигатель подобных перемен. Для меня культура организации имеет первоочередную важность. Культура воспитания специалистов, культура мотивации сотрудников, культура отношения к сотрудникам. Все это становится по-настоящему кросс-функциональным, когда вы начинаете нейтрально относиться к своему положению в организации и воспринимаете сотрудничество как противодействие индивидуальному героизму. В конце дня мы все хотим получить похвалу за проделанную работу. Если похвала адресуется каждому по отдельности или только избранным, то это провоцирует остальных на погоню за похвалой. Необходимо хвалить и признавать командную работу.

---

Даже в случае *Spotify* успешное внедрение такой модели в большей мере связано с культурой компании, чем со спецификой фреймворков и порядком подчиненности в этой компании. Многие организации придерживаются основополагающего — зачастую негласного — убеждения, что работа в команде является пустой тратой времени и усилий. Даже после внедрения

Agile-принципов понимание культуры сотрудничества в подобных компаниях ограничивается «частыми совещаниями». Такие компании нуждаются в фундаментальном культурном сдвиге: от культуры отчетов и критики к культуре сотрудничества.

В культуре отчетов и критики команды и специалисты делают свою работу, а затем проводят совещания, на которых рассказывают другим командам о результатах. Команды-слушатели, в свою очередь, способны лишь вносить изменения в уже выполненные задачи, поэтому их комментарии воспринимаются скорее как критика, нежели как желание сотрудничать. Многие компании воспринимают сотрудничество как совокупность «совещаний» среди команд и специалистов. Таблица 4.1 показывает, каким образом культура отчетов и критики отличается от Agile-культуры, направленной на сотрудничество.

Таблица 4.1

Культура отчетов и критики vs. Agile-культура сотрудничества

Культура отчетов и критики	Agile-культура сотрудничества
Совещания дают возможность предоставить результаты уже выполненной работы	Совещания дают возможность поделиться идеями и принять решения относительно работы, находящейся в процессе выполнения
Взаимодействие с людьми из других команд и отделов неэффективно, его следует избегать, за исключением случаев стратегической зависимости от других отделов	Взаимодействие с людьми из других команд и отделов — это способ предотвращения потенциальных зависимостей и конфликтов

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

Таблица 4.1 (окончание)

Культура отчетов и критики	Agile-культура сотрудничества
Каждая команда имеет отдельные — и зачастую противоречащие другим командам — цели	Каждая команда имеет цели, совпадающие с целями компании и клиентов
Разделения команд и вертикаль подчинения являются окончательными и не подлежат пересмотру	Разделения команд и вертикаль подчинения могут подвергаться временной реорганизации в зависимости от проекта

Некоторые организации выработали культуру отчетов и критики как реакцию на несовпадающие цели и задачи разных команд. К примеру, одна команда может нести ответственность за привлечение при помощи маркетинговых усилий нескольких новых клиентов, в то время как другая команда несет ответственность за среднюю выручку по клиентам. Пока первая команда широко раскидывает сети и привлекает малоценных клиентов, вторая пытается бороться с падением своих показателей роста. В результате возникает недоверие, которое тормозит сотрудничество и заставляет обе команды винить друг друга в собственных неудачах при достижении поставленных целей.

Зачастую культура отчетов и критики устанавливается после того, как люди начинают общаться с коллегами из других команд и подразделений лишь в случае немедленной стратегической необходимости. Подобные ситуации закрепляют убеждение в том, что другие команды существуют лишь для усложнения или разрушения работы вашей собственной команды; они провоцируют недопонимание и перекрывают пути к сотрудничеству.



Наконец, культура отчетов и критики зачастую является банальным итогом того, что люди в большинстве своем предпочитают делиться законченными, отшлифованными и впечатляющими вещами — особенно когда речь идет о выступлении перед людьми, слабо знакомыми с особенностями их ежедневной работы.

Переход от культуры отчетов и критики к культуре сотрудничества является тяжелой задачей, которая представляет собой скорее продолжительное путешествие, чем окончательную трансформацию (как и в случае с внедрением любых Agile-принципов в целом). Однако по своей сути этот переход дает людям возможность познать сотрудничество как инструмент для достижения собственных целей, а не разрушительный или мешающий элемент. Зачастую подобный переход можно ускорить за счет проявления инициативы в общении с людьми из других отделов компании и изучения их определенных целей и задач — до того, как вам что-либо понадобится от них, или прежде, чем вы соберетесь представить им отшлифованные результаты своей работы. Алан Банс, консультант и бывший руководитель маркетинговых отделов в *IBM* и *Salesforce.com*, объяснил мне, каким образом ему удалось создать культуру сотрудничества при помощи продвижения идеи взаимодействия один на один между людьми из разных отделов и подразделений.

---

В одной компании, где я работал, каждую неделю или две мы проводили совещания по товарному маркетингу и управлению продукцией. На каждом совещании присутствовали десять менеджеров по продукту и шесть маркетологов. У нас всегда была повестка дня, которая была бессмысленной. Совещания считались пытками и не приносили никакой пользы.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

Я пытаюсь избегать проведения подобных совещаний с повесткой дня и презентациями коллег. В следующей компании, где я работал, мы с моим коллегой, главой отдела по управлению продукцией, сошлись на том, что необходимо установить прочные личные отношения между маркетологами и менеджерами по продукту. Не надо ждать следующего совещания. Просто поддерживайте неформальное общение друг с другом.

---

Обратите внимание, что многие практикующие специалисты, с которыми мне удалось пообщаться, имеют разные взгляды на совещания без формальной повестки дня. Это в очередной раз доказывает, что каждая отдельно взятая команда и организация должна делать разные шаги по направлению к культуре сотрудничества. К примеру, если команда страдает от неорганизованных совещаний, которые не несут никакой ценности, то использование официальных повесток дня с целью структурирования процесса совместного принятия решений будет важным шагом вперед. Если вы работаете в организации, где формальные повестки дня усиливают представление о том, что любую задачу необходимо завершить и отшлифовать, прежде чем представлять ее другим, вам может пригодиться совершенно другой подход.

В обоих случаях вы всегда сможете найти возможности выйти за пределы деловых и структурированных совещаний и создать больше пространства для неформального общения. Зачастую подобное общение приводит к тому, что люди из разных команд находят возможность работать вместе над общим набором задач.

## Место, где все происходит

Многие компании пытаются внедрить Agile-принципы сотрудничества за счет создания открытых и удобных рабочих пространств, которые иногда называются Agile-зонами или Agile-городами. Как правило, эффективность подобного обустройства рабочего пространства можно оценить наглядно, не тратя много времени. В некоторых Agile-зонах бурлят энергия, взаимодействие и сотрудничество. В других зонах витает напряжение, скованность и ощутимый дискомфорт, который испытывают люди, отчаянно пытающиеся отвоевать хотя бы сантиметр личного пространства.

Разница в настроении зависит не столько от самого пространства, сколько от команд, которые в нем работают. Команды, которые привыкли работать синхронно, лицом друг к другу, считают открытые Agile-зоны идеальным рабочим пространством. Однако если команда общается преимущественно через асинхронные электронные письма, комментарии в Google Docs и презентации в PowerPoint, то открытые Agile-зоны в лучшем случае не срабатывают, а в худшем — невероятно отвлекают от работы.

Подобные асинхронные методы общения стали стандартными инструментами для многих команд, включая даже команды, работающие в одном помещении. Во многих случаях этот метод работы кажется более простым; быстрая отправка электронного письма или упоминание нужного человека в Google Docs занимает минимум времени и представляется менее обременительной задачей, чем втискивание очередного совещания в плотный рабочий график сотрудников. Тем не менее каждое подобное действие требует серьезных временных и личных

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

затрат, которые сложно распознать и измерить. Безусловно, вы экономите много времени, добавляя новых людей в копию мейла или упоминая их в комментариях к открытому документу, когда хотите к ним обратиться. Но адресаты подобных писем и комментариев получают горы трудных задач с неясной приоритетностью, которые не подразумевают четких целей и результатов.

Эта тенденция приводит к трате времени без принятия нужных решений. А когда вы ставите в копию электронного письма 20 человек, сама суть «решения» просто исчезает. Всем нужно согласиться? Отсутствие ответа считается молчаливым согласием? Подобная неясность зачастую затрудняет продвижение команды в любом рабочем процессе, который требует участия многих специалистов.

Когда я готовил материал для этой книги, то наткнулся на поразительное исследование, описанное в блоге Скотта Бринкера, специалиста по технологиям маркетинга, в котором рассказывалось о применении Agile-принципов компанией *Coca-Cola* во время рекламной кампании на чемпионате мира по футболу 2006 года (исследование также касалось улучшения и расширения подхода в кампаниях на последующих чемпионатах мира). Если вкратце, то *Coca-Cola* решила разработать рекламную кампанию, задействовав два разных агентства: одно занималось дизайном, другое — техническим воплощением. Эти два агентства возникли в результате разделения одного большого агентства, и их рабочие взаимоотношения были далеки от идеальных. Чтобы работа начала двигаться, ребята из *Coca-Cola* пригласили представителей этих агентств на общую встречу для разработки совместного плана действий. Подобные встречи не всегда проходили гладко, однако результат был поистине удивительным: глобальная рекламная

кампания была завершена с опережением сроков. Доработав свой Agile-подход для кампаний 2010 и 2014 годов, они снова завершили тщательно продуманные рекламные кампании раньше срока.

Я смог пообщаться с Томасом Стаббсом, человеком, который вдохновил *Coca-Cola* на внедрение Agile-принципов и продолжил развивать компанию в направлении более обширных Agile-подходов. Он объяснил мне, каким образом его «тепличный» подход помог командам наладить более тесное сотрудничество и уложиться раньше всех сроков:

---

Мы работали по крайне простому принципу — не общались по электронной почте или в комментариях к документам; мы поместили дизайнеров и программистов в одну комнату с владельцами бизнеса и позволили им делать свою работу. Я всегда называл это «тепличным подходом» и использую его с тех времен, как впервые узнал про Agile. Объединяя нужных людей под одной крышей, мы получаем возможность быстро принимать решения и прогрессировать.

Кроме того, когда сидишь в одном помещении с человеком и работаешь над общей задачей, вероятность возникновения негативных рабочих отношений существенно снижается. Ты не выходишь за пределы корректной культуры общения, которая обычно распространяется на людей, находящихся поблизости. Электронные письма, напротив, становятся пассивно-агрессивным посредником, который действует во вред, — это один из худших инструментов, когда-либо придуманных для

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

Agile. В копию писем по ошибке попадают либо те, кто не должен видеть это письмо, либо те, кому оно вообще не предназначается. А те люди, которые стоят в копии, получают массу ненужной информации. Более того, письма плохо влияют на умение воспринимать и передавать информацию в нужном контексте. В ситуациях, когда требуется быстрое принятие решения, документы и письма тормозят прогресс.

У меня нет формулы идеального состава людей, работающих под одной крышей. Люди, ответственные за принятие решений, и руководители команд, которым доверяют остальные сотрудники, определенно должны работать вместе. Кроме того, существует предельное количество человек, которое можно собрать в одной комнате, и превышение этого предела приведет к потере эффективности. Мне не известно точное количество, однако если двигаться в сторону увеличения после десяти человек, то в комнате будет царить неразбериха и суeta. Однажды во время кампании на чемпионате мира в Бразилии мы превысили это количество — и сейчас я понимаю, что это был явный перебор. Но мы все равно справились. И смогли сделать 18-месячный объем работы за шесть месяцев.

---

Как показывает этот пример, простое объединение людей в одном помещении — даже если в помещении становится тесно и не все люди имеют отношение к рабочему процессу — обеспечивает существенный прогресс. Обратите внимание на несколько шагов, которые можно предпринять, чтобы обрести привычку принимать решения «в комнате».

### *Решите, что вы собираетесь решить*

Чтобы убедиться, что люди не зря работают вместе в одном помещении, подумайте заранее, какие задачи вы планируете решить на каждом синхронном совещании. Не поддавайтесь искушению обсудить принятые решения и разослать дополнительную информацию в виде асинхронных отзывов после совещания — это зачастую занимает много времени и, по мнению Томаса Стаббса, приводит к недопониманию и обидам. Если собравшиеся застряли и не могут прийти к «идеальному» решению, задайте вопрос: «Наше текущее решение способно обеспечить нам более выгодное положение, чем то, в котором мы находимся сейчас?» Если ответ «да», то принимайте текущее решение, при условии, что вы снова соберетесь обсудить его в будущем по истечении оговоренного периода.

### *Практикуйте тайм-боксинг*

Идея тайм-боксинга прослеживается во многих Agile-принципах, ее суть в том, что на каждое совещание отводится строго определенное количество времени. Первые разы, когда собравшиеся пытаются влезть во временные рамки, обычно заканчиваются неудачей. Ключевые решения упускаются, самые говорливые люди отнимают много времени, и в итоге все расходуется с неприятными впечатлениями. На третий или четвертый раз совещание по принципам тайм-боксинга приносит свои плоды. Как только люди начинают осознавать, что совещание закончится ни минутой позже назначенного времени, то начинают уделять больше внимания обсуждениям, направленным на достижение непосредственных целей

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

совещания. Кроме того, они начинают охотнее посещать синхронные совещания, поскольку отпадают опасения насчет того, что совещание будет длиться бесконечно и не принесет никаких результатов.

##### *Четко установите ожидания*

Вне зависимости от наличия или отсутствия повестки дня на совещании всегда давайте людям понять, по какой причине вы просите их потратить свое время. Вы должны не только ясно обозначить решения, которые должны быть приняты на совещании, но и объяснить каждому, что его личный взгляд на вещи кажется вам важным и ценным. Таким образом люди поймут, что вы ждете участия и сотрудничества с их стороны, а не просто обгрызания роли, которая им отведена в команде.

##### *Не называйте это совещанием!*

Во многих современных компаниях слово «совещание» — не что иное, как ругательство. Возможно, это тривиально, но использование таких терминов, как «теплица» или «саммит», может стать шагом к тому, чтобы помочь людям преодолеть самоисполняющиеся пророчества в то, что «совещание» — это априори пустая трата времени.

##### *Отделяйте принцип «синхронности» от принципа работы «в одном помещении»*

Когда дело касается удаленных и распределенных команд, поиск возможностей работы «в одном помещении» превра-



щается в особо трудную задачу. Однако ее можно решить за счет четкого разграничения принципов синхронной работы и работы в «одном помещении». Проведя черту между этими принципами, вы сможете без проблем задать такие вопросы: «Какие решения нам следует принимать синхронно?» и «Каким образом мы будем использовать асинхронные каналы — мейлы и комментарии к документам — чтобы это способствовало достижению целей?»

Привлечение внимания к разнице между синхронными и асинхронными моделями коммуникации (это касается команд всех видов) позволяет многим людям принять участие в процессе принятия решений, что, в свою очередь, воспитывает чувство общей ответственности. Несмотря на то что рассылка презентации по пятидесяти рабочим адресам и просьба высказать свое мнение представляется самой простой схемой действия, это не всегда является эффективным методом, способствующим продвижению сотрудничества.

## Подход «поиск и масштабирование»

Управление знаниями может представлять собой трудную задачу как для крупных, так и для небольших компаний. По мере смещения приоритетов и ротации сотрудников возникает риск того, что ранее обретенный опыт будет оставлен без внимания, а проделанную работу придется переделывать. Использование принципа раннего и частого сотрудничества открывает нам важный шаг, который мы можем сделать, чтобы снизить подобные риски: мы можем попросить своих коллег рассказать о проделанной работе, прежде чем делегировать выполнение новой работы другой команде.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

Подобный подход позволяет более широко взглянуть на общие цели и пролить свет на вещи, которые уже стали подспорьем в достижении этих целей. Президент компании *Shift7* и бывший главный инженер США Меган Смит объяснила мне принципы подхода «поиск и масштабирование», который она успешно использовала для решения масштабных и сложных задач в общественном секторе:

---

Работая на правительство и на *Shift7*, я выработала подход «поиск и масштабирование», который можно описать как «я не строю, я ищу людей, которые строят, и свожу их вместе». Когда вам необходимо встроиться в рабочий процесс и начать принимать решения, вы обычно сначала задаете вопрос: «На каком мы этапе? Кто занимался решением этой задачи?» Как правило, решением занимались многие люди, поэтому мы можем подключить этих людей к ресурсам и свести их друг с другом, чтобы оценить масштабы работы. Это систематическое вмешательство на каждом уровне, которое весьма удачно сочетается с Agile-принципами.

---

Смит объяснила, что ее подход основан главным образом на примере венчурных компаний, которые, по ее наблюдениям, использовали два ключевых шага для активизации своих инвестиций: «поиск и поддержка работающих (или потенциально рабочих) решений» на ранних этапах и «объединение всех рабочих сетей» для ускорения положительной динамики. В посте «Попробуйте дома: поиск локальных решений и их быстрое масштабирование»<sup>1</sup>, который был опубликован на сайте

---

<sup>1</sup> <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2017/01/05/try-home-scouting-local-solutions-rapidly-scaling-whats-working>

Obama White House, Смит и ее бывшие коллеги из правительства США, Томас Калил и Аден ван Ноппен, рассказали, каким образом подход «поиск и масштабирование» был использован для решения проблем в различных областях, от электронных административных услуг до полицейского доступа к данным по научно-техническим дисциплинам (STEM):

---

Творческие, заинтересованные и увлеченные люди решают задачи своих локальных сообществ. Мы смогли ускорить прогресс в разных регионах за счет поиска этих творческих решений или решений, находящихся на стадии разработки, и применения полученных знаний к существующим проблемам. Чтобы оценить и найти нужные решения, мы использовали интернет; после этого мы предлагали их людям, работающим над схожими задачами.

---

Как и в случае с отдельными городами, которые добились значительного прогресса в решении проблемы, стоящей перед национальным правительством, отдельные команды зачастую обладают оригинальными знаниями, позволяющими решить важные проблемы бизнеса, и эти знания представляют собой огромную ценность для всей компании в целом. Сведение этих команд вместе при помощи подхода «поиск и масштабирование» напрямую затрагивает вопросы сотрудничества и взаимодействия между командами, а также продвигает идею о том, что эти команды должны работать вместе над общими целями. Кроме того, руководители компании получают возможность выделить и поощрить специалистов, которые находятся вне их орбиты.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

Вот несколько шагов, которые любая компания может предпринять для внедрения подхода «поиск и масштабирование».

*Возьмите в привычку спрашивать, что именно уже было сделано и кем*

В каждой организации существует определенный уровень «клановых знаний», которые негласно распространяются внутри коллектива, но нигде не фиксируются и не воспроизводятся. Чтобы получить доступ к этим знаниям, необходимо разрушить убеждение о том, что «если мы ничего не слышали об этом, то этого не существует». Возьмите в привычку спрашивать, что именно было сделано и кем. Такие вопросы, как «Мы уже пытались это сделать?» или «Кто в компании уже занимался этой проблемой?» и даже «Кто-нибудь из других компаний уже занимался этим?», станут отличным началом.

*Пусть клиенты будут связующим звеном между подразделениями, продуктами или проектами*

Во время поиска решений по всем подразделениям компании не забывайте, для какого конкретного отдела вы ищете решение. Держите цели и потребности клиентов в центре внимания, и вы сможете открыть неожиданные возможности для предоставления более качественных услуг клиентам при помощи объединения функциональных или проектных команд. Просите команды и отдельных специалистов рассказывать про требования клиентов, которые заставили их принять то

или иное решение, и ориентируйтесь на эти требования при поиске возможностей оценки и использования уже выполненных задач.

### *Объединяйте сети!*

Один из эффективных способов применения подхода «поиск и масштабирование» заключается в предоставлении коллегам множества площадок для обсуждения полученных знаний и обмена информацией между командами. Если обратиться к модели Spotify, то можно воспользоваться методом создания гильдий, в которых люди разных специализаций делятся знаниями любого характера, от сорта любимого кофе до подходящих инструментов анализа данных. Можно обратиться к фреймворку Скрам и перенять метод регулярных совещаний, на которых «амбассадоры» каждого проекта будут делиться прогрессом команд.

*Общайтесь на одном языке, в котором эффективность сотрудничества описывается без употребления невнятных и плохо запоминающихся терминов*

Чтобы запустить процесс, недостаточно просто сказать: «Мы должны больше сотрудничать друг с другом». Как мы успели обсудить в главе 2, идея сотрудничества должна передаваться посредством языка, который понятен и доступен вашим коллегам.

Когда мы начинаем с вопроса о том, какие процессы уже налажены, то даем возможность направить больше ресурсов

на поиск решений, соответствующих требованиям и целям клиентов. Подход «поиск и масштабирование» предлагает использовать концепцию сотрудничества для отказа от ориентированного на компанию заблуждения, что наш первый шаг обязательно должен включать в себя запуск крупного проекта, обеспечение бюджета или совершение любого действия, которое произведет впечатление на коллег и руководителей.

## Погружение в Agile-практики: ежедневные планерки

Ежедневные планерки, или ежедневный скрам, — это первый шаг, который многие команды делают в направлении Agile-принципов, и он имеет большую ценность. Подобные ежедневные планерки предоставляют членам команд регулярную и запланированную возможность согласовать общие идеи и рассказать о прогрессе. Ежедневные планерки длятся не более пятнадцати минут, поэтому их можно с легкостью вносить в рабочее расписание команд, не опасаясь, что они станут лишним или отвлекающим элементом.

Правила ежедневных планерок крайне просты: ежедневно каждый из членов команды рассказывает про выполненную работу над задачами, поставленными перед его командой. Все собрание занимает не более пятнадцати минут — это строгое ограничение продиктовано тем фактом, что во время обсуждений никто не садится! Планерка проходит «на ногах». В рамках Скрама каждый член команды должен ответить на три вопроса:

- Что я сделал вчера для того, чтобы помочь команде разработки достичь цели спринта?
- Что я сделаю сегодня, чтобы помочь команде разработки достичь цели спринта?
- Какие препятствия мешают мне или команде разработки достичь цели спринта?

Для команд, которые не участвуют в разработке ПО и не работают спринтами, эти вопросы, как правило, звучат следующим образом:

- Что я сделал вчера для того, чтобы помочь команде достичь ее целей?
- Что я сделаю сегодня для того, чтобы помочь команде достичь ее целей?
- Какие препятствия мешают мне или моей команде достичь наших целей?

Многие команды делают эти вопросы еще более абстрактными: «Что ты сделал вчера, что ты сделаешь сегодня и что тебе мешает?»

Ежедневные планерки кажутся весьма банальными, однако они представляют собой практическое руководство по некоторым эффективным Agile-идеям. Во-первых, они предлагают относительно дешевые способы внедрения принципов тайм-боксинга. Многие команды даже не представляют, что пятнадцатиминутное собрание может длиться ровно пятнадцать минут. Как только команды привыкают к соблюдению временных рамок ежедневных планерок, они более спокойно воспринимают принципы тайм-боксинга, применяемые

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

к длительным совещаниям, а также совещаниям, на которых присутствуют люди из других команд.

Более того, ежедневные планерки внедряют идею создания и поддержания регулярной каденции<sup>1</sup> в коммуникации. Многие команды привыкли, что синхронные общие совещания организуются только в случае исключительной и немедленной необходимости. Если вы обеспечите всей команде пространство для ежедневного общения друг с другом, даже если им совершенно нечего обсуждать, то создадите за счет этого истинное ощущение единой цели и ответственности благодаря ежедневным задачам и более обширным командным задачам.

Конечно, ежедневная планерка может пойти не по плану. В компаниях с культурой отчетов и критики вопрос «Что ты делаешь для достижения командных целей?» может звучать как обвинение. Однажды я работал с менеджером по продукту, который описывал ежедневные планерки как собрания типа «А чего добился ты для компании». Это были искусственные и бесполезные упражнения, во время которых члены команд в попытке защититься выдавливали из себя информацию о проделанной работе, пока остальные вполуха слушали или переговаривались с коллегами.

Действительно, сам факт *проведения* ежедневных планерок никоим образом не гарантирует успешного внедрения культуры сотрудничества. Мишель Пелузо, директор по маркетингу компании *IBM*, рассказал мне вот что.

---

<sup>1</sup> Каденция — регулярное событие в Agile-практике. Типовой набор действий, завершающий поток работы любого уровня (задача, проект, портфель проектов). — *Примеч. ред.*



---

Нельзя поставить галочку «да-да, мы проводим ежедневные планерки» и сразу обрести понимание Agile-принципов. Если вы действительно практикуете Agile, то обучаетесь и создаете собственные проекты. Вы действуете машинально. Вы движетесь вперед, не прекращаете движение и живете процессом. После этого у вас уже нет пути назад.

---

Иными словами, ежедневные планерки наиболее эффективны и полезны, когда команда ощущает себя единым целым в рабочем процессе. Ниже приведены несколько шагов, которые вы можете предпринять, чтобы убедиться, что ежедневные планерки действительно приносят пользу и стимулируют сотрудничество.

#### *Всегда объясняйте смысл проведения планерок*

Как и любой другой Agile-метод, ежедневные планерки полезны только в том случае, если вы и ваша команда имеете четкое представление о том, зачем это нужно. Уделите время на то, чтобы обсудить возможные цели внедрения этого Agile-метода, и постарайтесь связать их с вашими Agile-принципами и потребностями компании или команды. Например: «Мы знаем, что наша компания старается соответствовать требованиям клиентов, и мы придерживаемся принципов сотрудничества на самых ранних этапах развития, пытаясь максимизировать эффект от изучения клиентских требований. Поэтому теперь мы будем проводить ежедневные планерки, чтобы

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

постоянно держать руку на пульсе целей, ориентированных на клиентов».

*Относитесь к планеркам как к диагностическим процедурам*

Простота и однозначность ежедневных планерок зачастую превращает их в мощный инструмент диагностики, который позволяет понять, застряла ли команда в режиме «отчеты и критика» или же успешно движется к настоящей культуре сотрудничества. Если люди из команды закатывают глаза или пропускают планерки, не стоит обрушиваться на них с обвинениями в «неприятии Agile-принципов» — постарайтесь разобраться, что именно не работает в их случае, и найдите общие пути решения проблемы. (Как мы узнаем в главе 5, ретроспективные совещания помогают в определении эффективных и неэффективных методов для всех команд.)

*Меняйте вопросы*

Три канонических вопроса ежедневных планерок были разработаны для того, чтобы команды синхронизировались стратегически и сосредоточивались на самых важных целях. Однако потребности каждой команды различаются, и едва ли не каждый известный мне специалист, практикующий Agile, менял эти вопросы для более эффективного отражения потребностей команд. Некоторые добавляли в вопросы открытый призыв к сотрудничеству: «У твоих коллег была сегодня возможность

помочь тебе?» Некоторые заходили так далеко, что задавали личные вопросы: «Как ты оцениваешь свой настрой сегодня?» Это делалось с целью обратить внимание на несоответствия между трудоспособностью и рабочим настроем сотрудников.

Как мы успели обсудить в главе 2, внесение изменений в любой Agile-метод, включая ежедневные планерки, должно осуществляться исключительно для поддержки Agile-принципов и достижения целей организации и команды. Если вы и ваша команда никак не можете выделить полезные стороны ежедневных планерок, относитесь к этим встречам как к возможности для обучения, а не процедурной неудаче. Поговорите с командой, чтобы выяснить, какую пользу люди хотят извлечь из этих встреч и что мешает им получать эту пользу прямо сейчас. По возможности вносите небольшие изменения, по одному за раз, и не стесняйтесь открыто обсуждать с остальными эффективность таких изменений. Поскольку планерки проводятся каждый день и поскольку они представляют собой первый шаг к внедрению Agile-методов, вы можете использовать их для моделирования общего подхода к Agile, который включает в себя культуру сотрудничества и соблюдение всех принципов.

## Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь

Вот несколько шагов, которые могут предпринять разные команды для реализации принципа сотрудничества:

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

##### *Команды маркетингологов могут попробовать...*

...устраивать регулярные синхронные совещания, на которых планировщики, партнеры и креативный отдел вместе будут развивать рекламные кампании от момента появления идеи до ее воплощения на практике.

...в ответ на просьбы про асинхронные отзывы («Слушай, ты не мог бы взглянуть на презентацию во вложении?») организовать ограниченные по времени совещания для обсуждения важных вещей и принятия решений.

##### *Команды продаж могут попробовать...*

...отправить представителя на совещания команд маркетингологов и менеджеров по продукту, чтобы лучше понять будущее продукта.

##### *Руководители могут попробовать...*

...перед запуском любых новых крупных проектов задать вопрос о том, что конкретно уже было сделано для удовлетворения той или иной потребности клиента или достижения определенной цели компании.

##### *Команды продукта и разработчики могут попробовать...*

...пригласить людей со всей компании на ежедневные планерки, чтобы они могли ближе познакомиться с этой практикой.

*Организация может попробовать...*

...устроить ограниченные по времени совещания для стимулирования процесса принятия решений и минимизации временных затрат.

## ВЫ НА ВЕРНОМ ПУТИ, ЕСЛИ...

### **Люди из разных команд и подразделений проводят время вместе вне общих и формально запланированных совещаний**

Как мы успели узнать из этой главы, абсолютная приверженность принципу сотрудничества — это скорее вопрос культуры, нежели организации или планирования. Когда люди из разных команд и подразделений проводят время вместе за пределами формальных собраний — во время обеда, кофе-брейков и после работы, — происходит много важных вещей. Это не означает, что коллеги должны становиться лучшими друзьями или выказывать искусственное дружелюбие. Однако неформальные взаимоотношения способствуют развитию гармонии и взаимодействия, а это оказывает невероятно положительное воздействие как на культуру организации, так и на качество работы сотрудников.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Следить за тем, чтобы лидеры компании и команд присутствовали на неформальных мероприятиях — к примеру, на обедах, — чтобы избавить остальных сотрудников от негласных подозрений в том, что людям следует уделять внимание «более важной работе».

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

- Используйте мобильное приложение Lunch Roulette<sup>1</sup> или другой способ установления неформальных связей между самыми отдаленными отделами в организации.
- Проводите открытые «обеденные семинары», во время которых люди будут находить общие интересы помимо ежедневной работы (к примеру, обсуждать способы приготовления вкусного кофе в офисе или делиться планами на отпуск).

#### **Сотрудничество происходит не только при восходящей стратегии, но и при нисходящей**

Во многих случаях «сотрудничество» проявляется только после принятия стратегических решений по проекту на самом высоком уровне. Например, клиенту предлагают различные варианты контента рекламной кампании или демонстрируют все оттенки красного на выбор для дизайна интерфейса, хотя общее содержание и цели рекламной кампании или продукта уже давно окончательно зафиксированы. Это классический симптом организации, которая прикрывается принципами сотрудничества, но связана по рукам и ногам вторым законом организационной гравитации. Когда открытое и обширное обсуждение новой идеи воспринимается как возможность улучшения этой идеи, а не угроза успешности или существования этой идеи, организация уверенно движется к укреплению принципов сотрудничества.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Проводить «дни открытых дверей», во время которых команды будут делиться рабочим прогрессом до окончательного оформления решения.

---

<sup>1</sup> <https://lunchroulette.us/>

- Попросить лидеров проектов принять участие в совместной разработке плана по объединению всех проектов для достижения общих целей и удовлетворения потребностей клиента, прежде чем какие-либо проекты будут утверждены или заложены в бюджет.
- Начинать каждый новый проект с разработки многофункционального плана работы, в котором обязательно будут проставлены поворотные точки получения отзывов от всех отделов организации.

### **Никто никогда не помнит, кто конкретно является автором идеи**

Если ваша организация успела проникнуться духом и эффективностью сотрудничества, каждый сотрудник будет чувствовать собственный вклад в разрабатываемые и воплощаемые идеи. Джаррод Дикер, президент проекта *po.et* и бывший директор отдела инноваций в *Washington Post*, объяснил мне, что самые успешные идеи зачастую остаются анонимными, поскольку никто не может вспомнить, кому первому пришла в голову удачная мысль. Это создает самоусиливающийся цикл сотрудничества и успеха, поскольку идеи, которые формируются, переделываются и редактируются обширной группой людей и специалистов в компании, получают больше всего внимания и ресурсов. По словам Дикера, это явный признак того, что компания перешла с культуры «не стой у меня за спиной» на культуру «пожалуйста, присядь рядом».

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Распространять идеи по всем отделам организации на самых ранних этапах, чтобы они рассматривались с самых разных точек зрения и создавали чувство общей собственности.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

- Распознавать и поощрять совместные усилия и/или предоставлять сотрудникам возможность узнавать про достижения друг друга.
- Проводить регулярные совещания, на которых люди из разных команд и отделов смогут собираться и обсуждать рабочий прогресс. Это будет способствовать обмену взглядами и опытом.

#### **Любой член команды может взять отгул по болезни, и это не отразится на темпах работы**

Одним из классических признаков высокоэффективной гибкой команды является ее способность функционировать в отсутствие любого члена команды. Это не значит, что несколько членов команды должны являться специалистами в одной и той же области. Я работал со многими командами, в которых, например, был всего один разработчик, отвечающий за написание определенной части кода. Когда команда начинает привыкать к принципам сотрудничества с самых ранних этапов, члены команды учатся подстраиваться под ситуацию, заменять друг друга и постоянно двигаться вперед. (Спасибо Эндрю Стиллмену за идею!)

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Проводить ежедневные планерки в начале каждого дня, чтобы команда имела возможность перегруппироваться и подстроиться под ситуацию.
- Давать членам команды возможность обмениваться своими знаниями и навыками друг с другом. Вы можете ставить членов команды с разными навыками в пары и давать общую задачу или проводить информационные собрания, на которых члены команды будут рассказывать про свои навыки всем присутствующим.



- Обменивайтесь сотрудниками между командами на день или на неделю, чтобы каждая команда узнавала про новые навыки, существующие вне зоны компетентности.

## **ВЫ СВЕРНУЛИ НЕ ТУДА, ЕСЛИ...**

### **Собрания напоминают экзамен в школе**

Организации, которым так и не удалось избавиться от культуры отчетов и критики, зачастую устраивают совещания, больше похожие на экзамен, нежели на возможность принятия решений общими силами. Если на совещаниях часть людей ломает голову, как бы им сейчас оправдаться перед присутствующими, другая часть откровенно спит, а оставшаяся с ужасом ожидает своей очереди, то следует внести некоторые коррективы.

Если это произошло, вы можете:

- Признать, что текущий способ проведения совещаний не работает, и попросить помощи у коллег, чтобы улучшить этот процесс. Иногда даже этой просьбы хватает для того, чтобы начать двигаться в правильном направлении и создать общее чувство ответственности на совещании, избавившись от принудительного характера этих встреч.
- Установить строгие временные рамки совещаний и неуклонно их соблюдать. Когда люди понимают, что время действительно ограничено, то пытаются успеть как можно больше. Обратите внимание, что вам потребуется минимум три-четыре совещания, чтобы люди привыкли к временным рамкам и начали лучше рассчитывать время.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

- Сделать посещение совещаний необязательным и посмотреть, кто придет. Это поможет понять, кто из сотрудников действительно получает пользу от совещаний. Пообщайтесь с этими людьми, чтобы понять, почему они видят для себя пользу в совещаниях и каким образом вы можете продемонстрировать эту пользу другим.

#### **Все результаты, которыми команды делятся друг с другом, закончены и отшлифованы**

Все хотят быть на высоте, поэтому представление законченного, отшлифованного и впечатляющего результата зачастую является стопроцентным способом укрепления статуса в компании. Однако подобные законченные и отшлифованные результаты зачастую содержат ложный посыл: «Я хочу, чтобы ты впечатлялся моим результатом, но не хочу, чтобы ты был к нему причастен». Что еще хуже, отзывы на законченный и отшлифованный результат часто встречаются тяжелыми вздохами и отговорками «Ничего не поделать, это уже окончательное решение» или «Мой босс уже подписал это, я ничего не смогу изменить».

Если это произошло, вы можете:

- Ввести правило «никаких презентаций» во время обсуждения новых идей и инициатив — подобный ход стал популярен благодаря Джеффу Безосу, главе Amazon<sup>1</sup>. Время, которое уходит на завершение и отработку презентации, зачастую не имеет ничего общего с качеством представляемых идей, поэтому не несет никакой пользы клиенту или конечному потребителю.

---

<sup>1</sup> <https://www.philanthropydaily.com/jeff-bezos-powerpoint-prohibition/>

- Проводить короткие, интенсивные и структурированные мозговые штурмы с участием людей из разных команд и отделов, обсуждать достижение определенных целей и потребностей клиента. Инструменты и способы, связанные с методологией дизайн-мышления, в этом случае могут быть особенно полезны.
- Размещать новые идеи и наработки в открытом доступе, чтобы любой мог высказать свое мнение.

### **Ваша папка «входящие» переполнена просьбами об асинхронном фидбеке**

Синхронное обсуждение идей и наработок может вызывать неловкость, неудобства и затруднения. Проще отправить электронное письмо со словами «Пожалуйста, отправь свой отзыв». Ваши тылы прикрыты, ведь технически вы попросили об отзыве и можете добавить в копию сколько угодно людей, потратив минимум времени. Но если взглянуть с точки зрения человека, добавленного в копию, то у него появляется новая задача, которую необходимо обработать.

Если это произошло, вы можете:

- Открыто объяснить, кого вы просите оставить отзыв и зачем. Вы можете использовать фреймворк наподобие матрицы распределения ответственности RACI или просто составить неофициальный список людей, где будет отмечено, по какой причине вы ждете ответа именно от них.
- Ответить на подобный запрос предложением о встрече, чтобы лично обсудить все детали в течение десяти минут. Если автор письма не может выделить время на встречу, значит, он не настолько сильно заинтересован в вашем мнении.

#### 4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто

- Возьмите в привычку указывать в теме письма, в каком виде вы хотите получить отзыв и в какое время. Например, «Последняя версия плана кампании [одобрить к пятнице]» или «Последний макет продукта [ЧТЗ, без отзыва]».

## Итоги: стройте культуру, основанную на сотрудничестве

Людам, чьи рабочие графики и так забиты скучными и на первый взгляд необязательными совещаниями, идея более частого сотрудничества может казаться пустой и непродуктивной тратой времени. Конечно, формирование культуры сотрудничества не ограничивается просиживанием штанов на совещаниях, где какие-то люди рассказывают о своих выполненных задачах. Культура сотрудничества — это выбор в пользу открытости, когда решения сначала обсуждаются всем коллективом, а уже потом доводятся до ума и шлифуются, и когда советы участников процесса действительно учитываются при формировании направления и общего содержания проекта. Работа на развитие подобной культуры позволяет не ограничивать ценности, предлагаемые клиентам, организационными проблемами и недопониманием между подразделениями компании.

# 5

---

## МЫ ПЛАНИРУЕМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



Существует вполне устоявшаяся тенденция быстрого глобального развития, поэтому все мировые компании должны становиться более гибкими. Деятельность по поддержанию подобных потребностей в гибкости является серьезной задачей, которую, в частности, можно решить при помощи Agile-принципов. Agile не только признает неопределенный и быстро меняющийся характер мира, но и предлагает действенную структуру для ориентирования в пределах этой неопределенности.

Соблюдение принципов планирования неопределенности позволяет компаниям сочетать краткосрочную гибкость с долгосрочным планированием. Манифест гибкой разработки напоминает, что важно уметь «реагировать на изменения, а не слепо придерживаться плана», и Agile позволяет нам формально выстраивать подобные реакции на изменения наших текущих планов. Agile-методы предлагают конкретные шаги, которые помогут стать более гибкими и быстро реагирующими на изменения, а Agile-принципы предлагают направления применения этих методов для достижения наилучшей эффективности.

Многие компании уже разрабатывают программы гибкости и адаптивности, что является отличной возможностью для интеграции ваших Agile-методов в существующие идеи ком-

пании. Например, одна из компаний, с которой мы работали, использовала призму «внешнего фокуса» для описания их действий по поддержанию темпов развития в соответствии с быстро меняющимся миром. Если ваша компания уже запустила так называемую инновационную работу, вы сможете структурировать и конкретизировать благородные цели, которые обычно сопутствуют подобным инициативам.

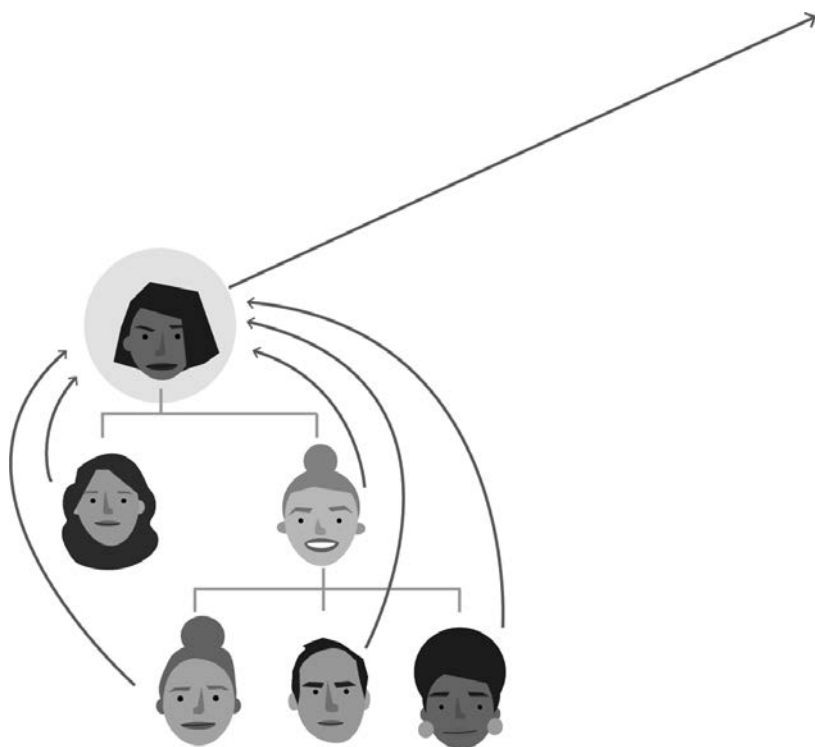
## Преодоление третьего закона организационной гравитации

Гибкость является одной из самых очевидных и понятных причин, по которым компании ставят внедрение Agile на первое место среди задач. Однако многие компании до сих пор испытывают серьезные затруднения с радикальной сменой курса развития, даже несмотря на то, что сотрудники этих компаний, включая топ-менеджеров, соглашаются с критической ролью адаптивности в достижении успеха.

Я называю основную причину подобных проблем *третьим законом организационной гравитации*: проект в движении останется в движении, пока за него отвечает старший руководитель, одоббивший этот проект (рис. 5.1). Иными словами, если определенный проект, инициатива или идея продукта подписаны руководителем высшего звена, то работа над проектом будет продолжаться в одном и том же темпе, даже если в какой-то момент станет очевидно, что он не соответствует потребностям клиентов и целям компании. В конце концов, зачем приносить плохие новости директорам, если ответственность за неизбежный провал проекта будет возложена на плечи руководителя?

## 5. Мы планируем неопределенность

Вернемся к первому закону организационной гравитации: руководители высшего звена, которые должны вмешиваться в процесс, зачастую максимально отдаляются от прямого взаимодействия с клиентами. Это создает замкнутую систему, в которой компании не способны подстроить курс развития под новые сведения, полученные от клиентов. Отзывы, намекающие на смену курса развития, причисляются и маскируются до такого состояния, чтобы они звучали как «Отличная работа, босс!». И руководитель получает их именно в таком виде.



**Рис. 5.1.** Третий закон организационной гравитации: проект в движении останется в движении, пока за него отвечает старший руководитель, одоббивший этот проект. Обратите внимание, что все линии внимания ведут к самому высшему звену организационной среды



Подобная динамика объясняет, почему люди в компаниях зачастую продолжают работу над проектом, даже если знают о его обреченности на провал. Это также объясняет, почему в эпоху мгновенного фидбека преобладают откровенно ужасные маркетинговые кампании и #socialmediafails. С точки зрения внутриорганизационной политики публичный позор выглядит менее рискованным, чем необходимость сообщить боссу о том, что подписанный им проект — плохая идея.

Личная храбрость — это один из аспектов, который может сработать против третьего закона организационной гравитации, однако этого недостаточно. Единственный способ убедиться, что изменения произойдут, — это сделать подобные изменения частью процесса. Иными словами, руководители, ставящие свои подписи под проектами, должны понимать, что им необходимо оставлять пространство для перемен, которое является неотъемлемой частью любых проектов. В подобном случае смена курса выглядит скорее похвальным примером дальновидности, нежели досадной неудачей.

Катрин Кун, опытный специалист-практик Agile и адвокат, работавшая в *Teradata*, *Oracle* и *Hewlett-Packard*, объяснила мне, каким образом крупные финансовые компании научились планировать неопределенность за счет добавления более коротких каденций квартальных циклов в существующие годовые циклы планирования и внедрять это в общую политику компании.

---

Мы не всегда можем заставить компанию прекратить создавать годовые циклы планирования. Однако мы можем заставить их добавить ежеквартальные отчеты по результатам. Это крайне просто — вы начинаете описывать достижения за квартал, затем добавляете

## 5. Мы планируем неопределенность

дополнительную информацию, которую следует знать остальным. Возможно, *Gartner* выпустили новое исследование на тему изменений рынка, появились новые нормативные требования, новые инициативы руководителей компании или новая информация о наших клиентах. Донесите эту информацию до остальных, опишите, что вы усвоили с прошлого обсуждения планов, и уже после этого смотрите вперед. Оглянитесь на свои проекты и оцените их готовность с учетом только что полученных знаний. Если вы на 85 % достигли цели в одном проекте, сможете ли вы стратегически перебросить все ресурсы на другой проект, готовый всего на 20 %?

С подобным подходом мы смогли приучить всю компанию к квартальной каденции планирования мероприятий. Это позволило им охватить все возможные аспекты — например, они стали проходить аудиторские проверки с тысячами исправлений, которые ранее застопорили бы всю работу банка. Они смогли разделить работу на части благодаря квартальному планированию, понять, что они смогут сделать, а что не смогут, и выделить самые приоритетные задачи. Мы начали обсуждать аспекты, понравившиеся клиентам, и разрабатывать на их основе нужные услуги. Стали обсуждать недостатки каждого подхода, а не пускать процессы на самотек.

Еще один ключ к успеху заключался в том, что мы стали говорить на внутреннем языке компании — использовать фразы «на данный момент неплохо» и «достаточно сделано». Или: «отличная идея, но позже». Люди получили словарь для ведения разговоров о назначении приоритетов и перестали говорить слишком заумно или снисходительно.

---

Как показывает этот пример, даже компании с годовыми циклами планирования способны найти возможности для обмена знаниями и смены курса. Как мы успели обсудить в главе 2, использование языка, понятного внутри определенной компании, может расчистить путь к новым идеям и методам, даже если они представляют собой существенные изменения для «бизнеса как обычно».

## Парадокс Agile: использовать структуру, чтобы добиться гибкости

В основе большинства Agile-методологий находится парадоксальная идея, что регулярная каденция оставляет больше пространства для гибкости. Это объясняется тем, что определенная и окончательная каденция, например Agile-спринтов, о которых шла речь в главе 3, делает реакцию на изменения частью рабочего процесса, а не препятствием на пути этого процесса.

Начав изучать Agile, я беспокоился, что более определенная структура замедлит мою команду и сделает ее менее ответственной. Обязательства по выполнению определенных задач каждые две недели оказались более жесткими и системными, чем планирование приблизительных задач на каждые пару месяцев или, еще лучше, «на ближайшее будущее». К моему удивлению и восторгу, более короткая каденция привела к тому, что команда стала делать четкий и интересный выбор. Мы смогли создать и протестировать прототипы новых направлений продукции, при этом понимая, что сможем в любой момент отказаться от этих направлений, если они окажутся бесполезными для клиентов. Мы также смогли лучше спла-

## 5. Мы планируем неопределенность

нирывать квартальные и годовичные цели компании, поскольку понимали, что каждые две недели сможем подстраивать курс развития в случае отклонения от целей.

В действительности практически все компании действуют в рамках планов, которые выходят далеко за пределы двух-недельных стандартных спринтов, будь то квартальный план-график в небольшом технологическом стартапе или годовой бюджет крупного предприятия. Специалисты-практики по Agile (особенно те, кто прошел серьезную идеологическую обработку на разных тренингах) зачастую относятся к любой долгосрочной каденции как к угрозе истинной гибкости и постепенно начинают заявлять, что принципы Agile «совершенно не подходят крупным и бюрократическим организациям». Алан Банс, консультант и бывший руководитель маркетинговых отделов в *IBM* и *Salesforce.com*, объяснил мне, каким образом самые успешные Agile-специалисты находят золотую середину между долгосрочным планированием и краткосрочными корректировками:

---

Все компании, в которых я работал, вне зависимости от их приверженности принципам Agile, начинали финансовый год с планирования бюджета. Если работаешь в компании, которая собирается выходить на открытый рынок, ты не можешь просто взять и сказать «Хм, ну, мы пока не знаем, сколько нам придется потратить, ведь мы придерживаемся Agile-принципов!» Бюджетные циклы формируются на основе предположений команд продаж и их руководителей относительно реально достижимых показателей и целей на следующий год. На полученной основе формируется бюджет на маркетинг.

Agile-принципы зачастую навязывают ощущение «Да мы в любой момент сможем перестроиться» — нет, это не так! У вас есть бюджет. И очень быстро этот бюджет начинает исчезать. У вас все равно остается много простора для гибких решений, но вы ничего не начинаете с чистого листа. Необходимо соблюдать баланс между долгосрочностью и стихийностью.

Подобный баланс во многом зависит от того, каким образом компания использует свои долгосрочные циклы. Они могут быть высечены в камне, а могут иметь множество направлений развития с учетом возможных корректировок. Если эти долгосрочные направления не являются истиной в последней инстанции, а скорее представляют направляющие рекомендации, то это оставляет пространство для гибкости. Но как только появляются непреклонность и бюрократия, «вы сказали 10,1 миллиона долларов, а не 9,9», то все становится более запутанным.

---

Этот пример, как и рассказ Катрин Кун, приведенный чуть выше, показывает, что годовое планирование не вынуждает нас отказываться от гибкости. Скорее наоборот, нам необходимо более активно и продуманно формировать короткие каденции, при помощи которых мы сможем следить за тем, чтобы работа команды совпадала с долгосрочными планами и вносить коррективы по мере получения новой информации от клиентов.

Вот несколько шагов, которые вы можете предпринять для сочетания краткосрочных каденций, долгосрочных целей и структур планирования.

## 5. Мы планируем неопределенность

*Перечислите установленные каденции вашей компаний и работайте с ними, а не против них*

В вашей компании есть годичный цикл планирования бюджета? Двухгодичный стратегический цикл планирования? Квартальный процесс определения целей? Возьмите лист бумаги, выпишите все циклы и укажите, что конкретно было решено по каждому циклу, кто принял эти решения и какой результат они ожидают. Затем подумайте о том, каким образом вы могли бы выстроить краткие каденции вокруг этих циклов для обеспечения гибкости и одновременного соблюдения циклов планирования компании, которые не подлежат изменениям.

*Отмечайте перемены*

Если мы планируем только долгосрочные циклы, любые перемены могут казаться очередной утомительной работой над ошибками. Краткосрочные циклы дают нам больше времени на то, чтобы подстроиться под изменения первоначального плана и согласовать новую информацию с долгосрочными целями. Мы можем привлечь внимание к новоявленной гибкости, отмечая перемены, а не оплакивая их. Иными словами, если по прошествии двух кратких циклов в рамках одного длинного цикла мы понимаем, что идем не туда, вместо слов «Черт, четыре недели работы коту под хвост» мы можем сказать: «Нам очень повезло, что мы заметили ошибку на этом этапе, теперь мы сможем изменить курс развития и с таким же успехом уложиться в квартальные показатели».

*Фокусируйтесь на возможном*

Напряженность между краткосрочной гибкостью и долгосрочным планированием никогда полностью не исчезнет, поэтому время от времени вы будете попадать в ситуации, когда ваша команда не в состоянии выполнить нужную задачу вовремя. Однако не стоит винить всю компанию за «несоблюдение» Agile-принципов, поскольку это негативно отразится на мотивации и настрое команды. Вместо этого сфокусируйтесь на том, что можно выполнить, учитывая реальные ограничения компании.

Во многих случаях подход «делай то, что можно сделать» способен повысить ценность долгосрочных циклов планирования за счет разъяснения их целей и ожиданий. Пока команды и компании работают над поиском правильного баланса между краткосрочным и долгосрочным планированием, они лучше понимают и ощущают ценности, которые сами могут предложить.

## Экспериментальная работа — палка о двух концах

Планирование неопределенности непременно означает, что мы делаем наилучшие предположения и двигаемся вперед до того, как узнаем, что наши действия принесут успех. Во многих Agile-подходах и близких к Agile методах, особенно в мире бережливого стартапа, «экспериментальная работа» зачастую обозначается как наилучший способ одобрения но-

## 5. Мы планируем неопределенность

вых идей и направлений для команд и организаций в быстро меняющемся мире.

К сожалению, существующие компании не в состоянии обеспечить стерильность хорошо оборудованной лаборатории. Идея проведения экспериментальных работ имеет большое значение для компании, однако она может таить в себе опасность, если в ней заложено ощущение научной уверенности, которая полностью противоречит беспокойному и переменчивому характеру реального мира. В лучшем случае экспериментальная работа поможет понять всю неопределенность мира, однако она никогда не избавит нас от этой неопределенности.

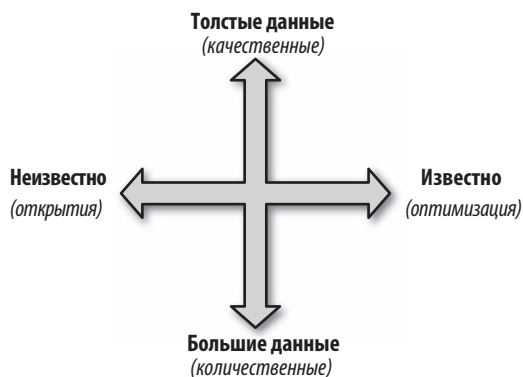
Это может быть горьким уроком для команд и специалистов, которые гонятся за принятием исключительно верных решений. Вне всяких сомнений, существуют определенные типы решений, которые проще доказать при помощи эксперимента. К примеру, если вам необходимо решить, какой будет кнопка «Домой» на странице веб-сайта — круглой или квадратной, — то в этом случае А/В-тестирование будет самым эффективным решением. А теперь предположим, что вам необходимо решить, стоит ли развивать новое направление бизнеса, или что ждет существующий продукт на новом рынке. Конечно, вы можете провести эксперимент, который поможет найти ответы на эти вопросы и будет стоить всех затрат, однако ни один подобный эксперимент не обеспечит вам такую же неопровержимую научную определенность, как простое А/В-тестирование.

Теоретически это означает, что команды должны прекращать тратить время на сложные и запутанные эксперименты, которые подтверждают сложные решения, ориентированные на рынок. Однако на практике это зачастую означает совершенно



другое: команды и организации тратят непропорционально большое количество времени на эксперименты, которые предоставляют подтверждения в абсолютной количественной форме, даже если эти эксперименты не оказывают особого воздействия на бизнес.

Когда мы с моими бизнес-партнерами работали с компаниями, то часто просили их отобразить проводимые эксперименты на графике под названием *Интегрированный анализ данных* (рис. 5.2). Подобные графики с четырьмя квадрантами отображают инициативы, относящиеся к данным, по осям «открытие — оптимизация» и «качественный — количественный». Партнер по *Sudden Compass* Триша Вон разработала этот фреймворк после того, как ей пришлось столкнуться со многими компаниями, которые чересчур полагались на количественную работу по оптимизации, такую как A/B-тестирование, и пренебрегали более сложной и работой по одобрению решений на уровне открытия и проведению экспериментов, которые по своей природе предоставляют качественные данные.



**Рис. 5.2.** Модель интегрированного анализа данных от Sudden Compass

## 5. Мы планируем неопределенность

Практически каждая компания, с которой мы проделывали данное упражнение, заполняла график с ярко выраженным уклоном в сторону количественной оптимизации в нижнем правом квадранте. Однако когда мы попросили те же самые организации отобразить вопросы, которые сильно их волнуют, по оси *x* от «открытия» до «оптимизации», уклон пошел в «открытие». Компании зачастую задаются общими вопросами, которые касаются открытий: «Каким образом мы можем внедрить наш бизнес на новые рынки?», при этом продолжая осуществлять большую часть экспериментов в отношении дополнительной оптимизации уже существующих продуктов, рынков или посылов. Простого признания подобного факта зачастую недостаточно, чтобы компании обратили на эту проблему внимание и начали изучать новые способы проведения качественных экспериментов на уровне открытий в левом верхнем квадранте.

Один из ярких примеров подобного эксперимента взят из книги «Бережливый стартап»<sup>1</sup>. Бывший президент и один из основателей Lean Startup Productions Сара Милштайн объяснила мне, каким образом смогла провести простые, малозатратные эксперименты для оценки новых идей по продукту и почему качественные данные сыграли важную роль в этих экспериментах:

---

Когда мы запускали новую конференцию в рамках Lean Startup Productions, то думали над тем, чтобы продавать онлайн-билеты. Мы не думали, что это окажется настолько популярным, поэтому рассчитывали продать

---

<sup>1</sup> <http://theleanstartup.com/book>

около десяти билетов. В день продаж мы реализовали сто билетов. Это был серьезный сигнал, поскольку мы не смогли проанализировать поведение наших клиентов. Если бы мы не обдумали эту идею, то не увидели бы разницу между десятью и ста билетами. Подобный эксперимент, основанный на гипотезе, не менее полезен, если вы ошибетесь; кроме того, вам не обязательно стремиться к правоте, нужно стремиться к оценке собственных суждений о клиенте, которого вы обслуживаете.

Также стоит отметить, что люди зачастую сильно увлекаются экспериментами, из-за чего их смысл начинает теряться. Иногда эксперимент подает исключительно качественные сигналы: к примеру, когда люди начинают использовать фразу из ваших маркетинговых материалов. Подобный подход официально называется «анализом артефактов». К примеру, если мы назовем обратную связь на нашем сайте «вопросы», изменится ли содержание входящих? Мы не всегда располагаем числами, но мы знаем, что и где искать.

---

Как показывает эта история, самые простые в измерении вещи не всегда являются самыми важными и актуальными. Когда мы начинаем с самых важных вопросов, касающихся бизнеса и клиентов, а не с вопросов, на которые проще всего ответить при помощи количественного эксперимента, то признаем сложность и неопределенность окружающего мира.

# Agile тоже неопределенный!

Самым распространенным антипаттерном среди компаний, пытающихся внедрить Agile, является что-то вроде: «Мы понимаем, что мир быстро меняется, поэтому собираемся внедрить набор Agile-методов... *которые гарантированно будут работать вечно и нам не придется их менять*». Планирование неопределенности в компаниях означает также и планирование неопределенности в Agile — это вызывает большие трудности у компаний, которые воспринимают Agile как нечто незыблемое, а не как продолжительное путешествие, которое само по себе требует постоянных перемен.

Чтобы управлять этими переменами, команды и компании должны установить общий контроль над использующимися процессами и выстроить открытые и доверительные отношения, чтобы откровенно обсуждать, почему те или иные вещи не работают. Это зачастую представляется сложной задачей в тех случаях, когда к Agile относятся как к предписанию свыше или совету, полученному от армии консультантов. Даже если команда грамотных специалистов-практиков управляет внедрением собственных Agile-методов, улучшение и переосмысление этих методов может вызвать определенные трудности. Абишек Гупта, руководитель инженерной группы, который работал с *Apple* и *America's Express*, объяснил мне, каким образом ведение диалога о целях команды специалистов по Agile может помочь осуществить сложные, но важные изменения в обычаях и привычках команды:

---

Когда работаешь с Agile, то сталкиваешься с большой трудностью — Agile становится набором того, что необходимо выполнять, не понимая зачем. Ситуация усу-

губляется, когда к Agile относятся как к единственно верному решению. «Наши проекты будут успешными, потому что мы используем Agile!» Это не работает без должного настроения. Для людей, которые действительно заботятся о качестве продукта, Agile — это средство, а не самоцель. Корень проблемы в том, что люди путают процесс и результат. Если качество продукта для вас не имеет значения, если вы не заботитесь о своих клиентах, то Agile вас не спасет.

Однажды я работал с подобной командой, которая начала «практиковать Agile» незадолго до моего прихода. Я спросил их: «Вы высоко цените эти методы?» Поначалу мне отвечали: «Да, очень». В течение двух месяцев я посещал их совещания по Agile, чтобы определить ценности этих методов. Каждое совещание копировало предыдущее: покажите ваши задачи в Jira (коммерческая система отслеживания ошибок), расскажите, над чем работаете, что сделали, что не сделали. Команда была больше сосредоточена на закрытии текущих задач в Jira, но люди не понимали смысла работы; это было автоматическое управление процессами без ориентации на реальный результат. Иными словами, бесполезная работа.

Через несколько месяцев мне пришлось спросить команду: «Каким образом это вам помогает?» Я провел множество личных встреч с инженерами, задавая один и тот же вопрос. В ответ я слышал, что Agile «помогал им распределять трудовую нагрузку, понимать, над чем они работают, и сохранять концентрацию». Мы поговорили о том, как можно задействовать более глобальное, направленное мышление вместе с этой концентрацией, чтобы конечной целью было поддержание ценностей

## 5. Мы планируем неопределенность

клиентов. Это означало, что команде придется отступить от многих «уставных» Agile-ритуалов и задаться вопросом: «Как нам устроить рабочий процесс так, чтобы достигать своих целей и целей наших клиентов?»

---

Действительно, правильное внедрение Agile-принципа планирования неопределенности означает, что мы должны постоянно задавать командам именно этот вопрос и быть готовыми к меняющимся ответам в соответствии с изменениями наших целей, команд и клиентов. В большинстве случаев подобные действия подразумевают отказ от ощущения комфорта и безопасности, которые исходят от «уставного» следования принципами Agile, а также подбор определенного набора методов, которые лучше всего подходят специалистам нашей команды. Многие боятся сделать такой шаг, но здесь следует помнить, что набор практик и фреймворков, который мы называем Agile, был разработан методом проб и ошибок задолго до появления самого термина Agile. Когда мы понимаем потребности нашей компании и следуем нашим принципам, то идем навстречу открытию новых методов работы и наделяем наши команды возможностью ощутить себя владельцами этих методов.

## Погружение в Agile-практики: ретроспектива

Если Agile — это двигатель, который помогает выйти на космическую скорость и преодолеть законы организационной гравитации, то *ретроспектива* — это клапан, который защи-

щает двигатель от перегрева и сгорания. Ретроспектива — это совещание в конце спринта или подведение итогов по проекту, на котором команда обменивается мнениями по поводу проведенной совместной работы и определяет изменения, которые можно внести при подготовке к следующему спринту или проекту. Обратите внимание, что ретроспектива ни в коем случае не подразумевает критику проведенной работы; она лишь отражает особенности пройденного процесса.

Ретроспектива дает командам возможность выстроить общее понимание цели и ответственности в рамках работы. Это шанс впервые задать вопрос: «Как вы считаете, наш рабочий процесс помогает нам воплощать в жизнь наши методы и достигать наших целей?», а затем: «Каким образом мы будем действовать в следующий раз?»

Для многих команд, с которыми я работал, подобные откровенные разговоры, не имеющие отношения к продукту или разработкам, а касающиеся рабочего процесса, являются крайне неприятной процедурой. Зачастую люди предполагают, что их рабочий процесс полностью налажен, и если он ставится под сомнение, то это свидетельствует о подрыве авторитета всех участников. Однако я всегда удивлялся, что определенный метод или информационный продукт — к примеру, регулярное совещание, которое не несет никакой ценности, или шаблон планирования кампании, который требует слишком много информации, — зачастую оказывается обычным историческим происшествием, которое никто не стремится оценить по-новому. Я участвовал во многих ретроспективах, где чье-либо робкое замечание об устоявшемся образе работы, который больше не приносит пользы команде, встречалось бурным и страстным одобрением со стороны всех собравшихся, включая лидера команды. Такие моменты могут оказывать мгновенное и положительное воздействие на продуктивность

## 5. Мы планируем неопределенность

и настрой команды, но они не возникнут сами по себе, если вы не создаете для них пространство.

Ретроспективы особенно удивительны тем, что вы можете проводить их в конце каждого проекта, вне зависимости от того, какие другие Agile-методы использовались в этом проекте. Добавив ретроспективу к любой регулярной процедуре, такой как ежемесячная рассылка или квартальное совещание по планированию, вы откроете новые перспективы для команд по обсуждению их работы. Эмма Обанье, основатель Mindful Team, объяснила мне, каким образом ей удалось распознать ценность ретроспективы как одного из самых важных инструментов создания доверия и взаимопонимания в команде.

---

Большинство проблем решается посредством общения, и многие компании не обращают внимания на важность человеческого фактора. Они думают, что Agile ускорит людей, но люди не роботы! Существует множество глупых трудностей и недопонимания, которые превращаются в большие проблемы при отсутствии открытых обсуждений. Иногда даже подушка безопасности в виде возможности выразить свое мнение перед командой может стать отправной точкой — стоит вам ее обрести, как вся команда начинает действовать более слаженно. Я считаю, что такой точкой является ретроспектива. Каждый Agile-метод имеет свою причину. Как по мне, ретроспектива — это ключ к продолжительному развитию. Без этого у вас есть только жесткие и регламентированные фреймворки.

Мы общались со многими специалистами по Скраму, у которых были проблемы с тем, чтобы донести цен-



ности Agile до своих команд. Если вы столкнулись с подобной проблемой, то необходимо начать сначала. Вам нужно заново начать этот диалог и дать всем участникам команды высказаться. Конфликт неизбежен, но конфликт — это хорошо, он переводит вас на новый уровень. Если этот конфликт не вывести наружу, то команда останется на первом уровне и не сможет преодолеть даже начальные сложности в новой рабочей среде.

---

Ретроспективы вызывают затруднения по причине невероятной полезности: они дают людям возможность озвучить все сомнения, вопросы и неопределенности, касающиеся совместной работы. Подобные разговоры редко бывают приятными: как правило, люди с трудом дают простой или ясный ответ. Однако самого факта ретроспективы зачастую бывает достаточно, чтобы привлечь внимание к недосказанности и предположениям, которые тормозят команду и снижают общий настрой. Вот несколько советов, которые помогут правильно организовать ретроспективу.

### *Моделируйте уязвимость и неопределенность*

Если вы отвечаете за внедрение Agile-практик, то коллеги будут ориентироваться на вас в попытках понять, как они «должны» вести себя во время ретроспективы. Как следствие, может возникнуть ощущение, что вы обязаны иметь правильные ответы или защищать Agile-методы, которые продвигаете. Однако лучшее, что вы можете сделать для своей команды, — это смоделировать принципы открытости и честности, которые позволяют вам постоянно подстраиваться под изменения и развиваться. Если

## 5. Мы планируем неопределенность

сотрудники спрашивают вас про определенный метод, а у вас нет четкого ответа, не бойтесь ответить: «Если честно, я не знаю. А что думают остальные?»

*Концентрируйтесь на том, что собираетесь выполнить в дальнейшем*

Во многих компаниях оценка рабочего процесса команды происходит только в случае возникновения крупной проблемы. В результате ретроспективы скатываются в уход от ответственности и поиск виноватых. Проектные команды в *Etsy* решили эту проблему за счет так называемых собраний *post mortem*<sup>1</sup>, во время которых участники открыто обсуждают ошибки, не боясь наказания. Вы также можете избежать поиска виноватых, переведя разговор в область обсуждения предстоящих спринтов или проектов. Например: «Неважно, кто несет ответственность за ошибки прошлого, давайте лучше подумаем, что мы можем сделать, чтобы избежать подобных ошибок в будущем?»

*Относитесь к будущим изменениям как к экспериментам, а не обязательствам*

Регулярно проводимые ретроспективы дают команде возможность скорректировать курс развития после каждого спринта или проекта. Это означает, что вы практически ничем не рискуете, пробуя новые методы или подходы; в конце концов, если они не работают, их

---

<sup>1</sup> <https://codeascraft.com/2012/05/22/blameless-postmortems/>

можно изменить или вообще отменить в последующей ретроспективе. Напоминайте команде, что каждое изменение, которое вы вносите, — это уже эксперимент; вы не знаете, сработает ли метод, пока не опробуете его, но готовы к изменениям курса развития на основе получаемой информации.

### *Держите принципы в центре внимания*

Я часто нахожу полезным физическое присутствие принципов Agile в моей команде или организации во время ретроспективы. Это позволяет удерживать внимание команды не только на том, как они работают вместе, но и на том, почему они меняют курс направления работы. Эти принципы также служат эффективным посредником в разногласиях, позволяют задать вопрос: «Какие из этих подходов наиболее соответствуют нашим принципам?» вместо: «Какие из этих подходов больше всего вам нравятся?»

### *Оставляйте простор для работающих методов*

Несмотря на то что проведение ретроспективы — это ключевой способ смены направления в случае рабочих затруднений, это также способ выделения рабочих успехов. Мне помогает следующий подход: я прошу каждого члена команды быстро записать три успешных аспекта работы и три аспекта, которые, по их мнению, следует изменить для следующего спринта или проекта. Это дает равные шансы аспектам, которые следует сохранить, и аспектам, которые необходимо улучшить.

### *Ломайте лед*

Первая пара ретроспектив может пройти крайне неловко, поэтому стоит внести элемент фана, чтобы собравшиеся расслабились. Вы можете начать со снимающего напряжение рассказа или перевести всю ретроспективу в игровой формат. Эмма Обанье, один из основателей *Mindful Team*, которая поделилась ценными сведениями о ретроспективах чуть выше в этой главе, предложила добавить карточную игру под названием «Ретроспектива»<sup>1</sup>, которая позволяет командам, не привыкшим делиться друг с другом своим мнением, сделать первый шаг.

Напоследок стоит отметить самое важное: не поддавайтесь искушению отменить ретроспективу, когда у вас куча работы. Многим командам и компаниям, которые относятся к Agile как к инструменту увеличения скорости работы, ретроспектива может казаться тратой полезного времени — в конце концов, вы ничего не делаете, а просто сидите и обсуждаете свои действия. Однако если вы хотите, чтобы команда осваивала новые рабочие процессы, необходимо всегда находить время на обсуждение рабочих нюансов. Без ретроспектив любой набор Agile-методов не сможет полностью раскрыть потенциал, поскольку команда, использующая эти методы, будет относиться к ним как к очередной формальности, которую они не в состоянии оспорить или изменить.

---

<sup>1</sup> <https://theretrospectivegame.com/>

## Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь

Вот несколько шагов, которые могут предпринять разные команды для реализации принципа планирования неопределенности:

### *Команды маркетологов могут попробовать...*

...установить регулярную каденцию для переоценки глобальных вопросов «Какое у нас обещание бренда?» и «Какой у нас голос бренда?».

...давать фидбек в режиме реального времени, касающийся эффективности активных кампаний, на ежедневных и еженедельных совещаниях. (Спасибо Андреа Фрайриар за идею!)

### *Команды продаж могут попробовать...*

...собирать небольшие «Команды быстрого реагирования» из своих сотрудников, целью которых будет тестирование новых продуктов и рынков. (Спасибо Алану Бансу за идею!)

...проводить ретроспективы после каждого важного контракта или заявки на продажу.

## 5. Мы планируем неопределенность

### *Руководители могут попробовать...*

...явно выделять не подлежащие изменению элементы и элементы, подразумевающие гибкость решений, во время долгосрочных циклов планирования.

### *Команды продукта и разработчики могут попробовать...*

...провести отдельный спринт для того, чтобы определить, как будет выглядеть продукт, если создать его с чистого листа.

### *Организации могут попробовать...*

...создать временные кросс-функциональные отряды для проведения общих ретроспектив по проектам, которые затрагивают разные команды.

...предоставлять возможности по оценке всего курса развития проекта в рамках каждого нового проектного плана.

## **ВЫ НА ВЕРНОМ ПУТИ, ЕСЛИ...**

### **Вы с командой большую часть времени чувствуете себя немного неуверенно**

Планирование неопределенности означает принятие этой неопределенности. Внедрение этого принципа подразумевает отказ от непоколебимой уверенности, которая помогает в спорах, решает конфликты и удерживает компании от поиска и обработки критически важной новой информации. Вместо того чтобы подавлять в себе эту неопределенность или сопротивляться ей, используйте ее как инструмент получения информации о клиентах в быстро меняющемся мире.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Проводить регулярные «вдохновляющие сессии», чтобы делиться новой информацией о клиентах и рынке в целом со всеми сотрудниками компании.
- Задавать открытые вопросы о клиентах всем подразделениям компании, не имея точного представления о возможном ответе.
- Взять в привычку генерировать множественные решения той или иной проблемы, а также признавать как преимущества, так и недостатки каждого подхода вместо представления единственного «правильного» подхода.

### **Вы регулярно сворачиваете проекты, которые не создают ценностей для клиентов**

В большинстве компаний прекращение или сворачивание проекта считается провалом. Человек, ответственный за свернутый проект, рискует потерять уважение, ресурсы и даже

## 5. Мы планируем неопределенность

работу (в некоторых случаях). Однако в компаниях, которые научились управлять неопределенностью, сворачивание проекта является признаком успеха. Это означает, что вы открыты к возможным изменениям клиентов и рынка и не собираетесь тратить дополнительные ресурсы на проект, которому не суждено стать успешным. Если вы достигли момента, когда руководитель проекта спокойно заявляет, что «стоит отказаться от этой идеи и направить наши усилия в другое русло», то находитесь на правильном пути к созданию Agile-ориентированной компании.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Выделить и похвалить команду и ее руководителей, которым хватило храбрости сменить курс развития и направить наполовину законченный проект в новую сторону.
- Убедиться в том, что успех каждого проекта измеряется не только такими метриками, как «вовремя» и «в рамках бюджета», но и ценностью, которая предлагается клиентам.
- Вести список свернутых проектов и причин, по которым они были свернуты, чтобы не повторять старых ошибок.

### **Если какие-то Agile-методы не работают для вашей команды, вы работаете вместе над ними**

На первый взгляд может показаться, что конечная цель всего Agile-путешествия в том, чтобы полностью перевести компанию на использование единого, стабильного и целостного набора методов и ритуалов. Но эта цель вступает в серьезное противоречие с первым заявлением в Манифесте гибкой разработки ПО: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов». Поскольку сотрудники и клиенты имеют



свойство меняться, то Agile-принципы должны следовать за этими изменениями. Если ваш рабочий процесс движется навстречу потребностям команды, то это свидетельствует о том, что вы правильно используете Agile-принципы, а не о том, что вы не справились с их внедрением.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Делиться информацией об успешной реализации Agile-практик со своей командой. Некоторые команды, с которыми я работал, рассылали заметки о каждом проведенном изменении, о предполагаемом эффекте этого изменения, о *реальном* эффекте этого изменения и о следующем этапе развития.
- Проводить открытые и откровенные беседы с командой, вместе и по отдельности, на тему пользы Agile-практик.
- Дать название набору методов, который оказался эффективным для вас и вашей команды, как в случае с моделью Spotify или фреймворком Enterprise Design Thinking (корпоративное дизайн-мышление), для воспитания чувства коллективной ответственности за используемые методы.

## ВЫ СВЕРНУЛИ НЕ ТУДА, ЕСЛИ...

### **Ваша организация требует стопроцентной уверенности перед принятием решения**

Когда я консультирую компании посредством практики экспериментальной работы, меня часто спрашивают: «Когда мы будем на сто процентов уверены, что действуем правильно?» Этот вопрос часто звучит в адрес сотрудников со стороны их руководителей, и он гораздо более опасен, чем может показаться.

## 5. Мы планируем неопределенность

ся на первый взгляд. Если компания требует стопроцентной определенности, она подсознательно провоцирует подавление или сокрытие любой новой информации, которая затрудняет воплощение намеченных планов. Таким образом, компании, которые требуют максимальной определенности, оказываются уязвимыми к неизвестному и неожиданному.

Если это произошло, вы можете:

- Организовать совещание и рассказать о непредвиденных рисках, которые мы на себя навлекаем, когда стремимся к абсолютной определенности в неопределенном мире.
- Официально сделать «вопросы без ответа» или «вещи, которые могут измениться» частью ваших проектных планов, чтобы показать, что неопределенность неизбежна, как и альтернативные исходы.
- Отразить все принимаемые решения на матрице по принципу оказываемого воздействия — от незначительного до высокого и по принципу неопределенности — от незначительной до высокой. Это поможет вам отделить «определенные вещи» от важных вещей и поспособствует более содержательной беседе о рисках.

### **Вы удерживаете важную информацию до следующего годового планирования или совещания по бюджету**

Одна из опасностей, которые кроются в регулярных организационных каденциях, заключается в том, что они заставляют людей удерживать важную информацию до выступления на официальных совещаниях. Это проявляется, когда инженеры не рассказывают о критических препятствиях до следующей ежедневной планерки или когда маркетологи не озвучивают мнения клиентов до следующего цикла планирования кампа-

нии. Подобные задержки могут привести к пустой трате ресурсов, упущенным возможностям и неудобным положениям, когда наступает подобная регулярная каденция.

Если это произошло, вы можете:

- Запланировать частые «проверки» между редкими совещаниями, чтобы отслеживать прогресс и делиться информацией.
- Объяснить команде, какая именно информация является «форс-мажорной», почему и кому о ней следует докладывать незамедлительно.
- Создать формальный шаблон или метод для урегулирования «форс-мажорной» информации, поступающей от клиентов, потребителей или руководителей. Это поможет структурировать процесс и объяснить всем, что важная новая информация может появиться в любой момент.

### **Вы работаете именно так, «потому что это Agile», — и все**

Если тот или иной метод относится к категории Agile, это еще не означает, что он идеально подходит вашей компании или что он поможет принести больше ценностей клиентам. Если вы оправдываете целесообразность рабочего процесса исключительно тем, что он «соответствует Agile-принципам», то ваша команда далека от общего понимания цели и сотрудничества в рамках рабочего процесса.

Если это произошло, вы можете:

- Подробно объяснить, что любые первоначальные методы — это всего лишь точка отсчета. Объяснить, что следующие полгода работы вашей команды или компании

## 5. Мы планируем неопределенность

должны и обязаны отличаться от «уставных» фреймворков и методологий, описанных на бумаге.

- Отказаться от абсолютных количественных параметров оценки Agile-методов (к примеру, «20 % наших проектов должны стать Agile-ориентированными в течение следующих пяти лет»), поскольку они легко могут превратить всю вселенную Agile в бессмысленный список задач.
- Провести депривационный тест; отмените все Agile-ритуалы и мероприятия на неделю и посмотреть, что получится. Проведите ретроспективу с командой, чтобы «обнулиться» и откровенно обсудить все аспекты рабочего процесса.

## Итоги: перемены — это хорошо, если ВЫ ХОТИТЕ ЭТОГО

Как мудро заметила психотерапевт Вирджиния Сатир, «большинство людей предпочитают определенность страданий страданиям неопределенности». Agile предлагает нам значительно облегчить груз неопределенности за счет последовательных и предсказуемых возможностей обработки новой информации из непоследовательного и непредсказуемого мира. Когда мы принимаем идею того, что развитие структуры обеспечивает большую гибкость, то начинаем использовать ежедневные ритуалы нашей команды как материальный рычаг для снижения страхов перед переменами и упущенными возможностями. Планирование неопределенности превращает страх перед тем, что новая информация нарушит весь прогресс, в благодарность за то, что новую информацию можно встроить в работу, прежде чем станет слишком поздно.

# 6

---

**МЫ СЛЕДУЕМ ТРЕМ  
ПРИНЦИПАМ: БЫТЬ  
БЫСТРЫМИ, ГИБКИМИ  
И КЛИЕНТООРИЕНТИ-  
РОВАННЫМИ**



Три принципа, о которых мы узнали, сочетаются с тремя концепциями, превращающими Agile в крайне эффективный инструмент: клиентоориентированности, сотрудничества и открытости к переменам. Использование хотя бы одного из трех принципов может оказать значительное воздействие на любую команду или организацию, которая стремится работать в контексте реалий быстро меняющегося мира. Но настоящее волшебство происходит, когда эти три принципа используются вместе для создания гармоничного цикла обучения, сотрудничества и производства.

Как только этот цикл обретает силу, происходит укрепление убеждения в том, что перемены возможны. Химическое соединение принципов и методов Agile предлагает командам не просто новый курс развития, но и возможность спросить, почему они работают именно в том или ином направлении, и зачастую это происходит впервые. Когда команды берут под контроль рабочий процесс, то начинают смело ставить под вопрос фундаментальные убеждения и ожидания, которые защищали «бизнес как обычно» от предыдущих попыток проведения организационных изменений.

Создание пространства для осмысленных, последовательных и продолжительных изменений означает принятие того факта, что в мире не существует единого фреймворка или набора методов, которые способны привести любую компанию

к гарантированному успеху. Agile напоминает нам о том, что компании — это не операционные пазлы, а команды специалистов, работающих вместе над удовлетворением быстро меняющихся потребностей клиентов. Это означает, что каждый человек в команде играет свою роль в обеспечении скорости, гибкости и клиентоориентированности. В этом смысле «Agile для всех» — это не просто заявление о широкой популярности Agile-принципов, а настоящее напоминание о том, что Agile наиболее эффективен тогда, когда каждый человек в компании, вне зависимости от должности, команды или роли, использует эти принципы в ежедневной работе.

## Лидерство в гибкой организации

Часто беседы со специалистами-практиками по Agile быстро и плавно перетекали в обсуждение вопросов лидерства. Статья 2006 года в журнале *Harvard Business Review*, опубликованная под заголовком «Принимая Agile»<sup>1</sup>, рассказывает о том, что многие Agile-инициативы прекращаются из-за неверных действий лидеров компании, которые сами же и продвигают эти инициативы:

---

Когда мы спрашиваем руководителей, что им известно об Agile, они обычно загадочно улыбаются и отшучиваются фразами типа: «Это опасная штука!» Бросаются терминами, имеющими отношение к Agile (спринты, тайм-боксинг), и заявляют, что их компании становятся все более и более гибкими. Однако из-за недостатка подготовки они просто не понимают сути подхода. Как следствие, они неосознан-

---

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

но продолжают принимать решения, противоречащие Agile-принципам и методам, подрывая, таким образом, эффективность Agile-команд, которые им подотчетны.

Как бы то ни было, я считаю, что подготовка является лишь частью решения в данном случае. Я знаю многих людей, которые прослушали бесконечное количество курсов по Agile, но так и не смогли обрести понимание и ухватить суть этого явления. Как показал мой первый опыт с Agile, основополагающие ценности Agile — содержательные идеи, скрывающиеся под этой блестящей оберткой, — зачастую идут вразрез с поведением и ожиданиями руководителей и лидеров, которые годами успешно практиковали «бизнес как обычно». Каждый из трех законов организационной гравитации оказывает воздействие на лидеров компании (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Три закона организационной гравитации и их значение для лидеров

Закон организационной гравитации	Последствия для лидеров
1. Люди в компании будут избегать личного взаимодействия с клиентами, если это не прописано в их ежедневных обязанностях и задачах	Во многих компаниях люди на самых высоких должностях находятся дальше всего от понимания потребностей и целей клиентов. Лидеры, избегающие прямого общения с клиентами, будут иметь трудности с внедрением принципов клиентоориентированности в свои команды и компании. Выпрашивание советов у лидеров и беспрекословное следование этим советам зачастую воспринимается как более привлекательное стратегическое решение, чем использование информации, полученной от клиентов



Закон организационной гравитации	Последствия для лидеров
<p>2. Люди в компании уделяют первостепенное внимание работе, которую они способны выполнить силами своей команды или подразделения</p>	<p>Во многих компаниях лидеры уделяют первостепенное внимание показателям успешности, которые совпадают с их принципами управления командой.</p> <p>Команды с расходящимися целями и задачами избегают прямого сотрудничества, поэтому лидерам зачастую сложно заметить и устранить эти расхождения.</p> <p>Работа, требующая участия нескольких команд, сложна в выполнении, даже если эта работа имеет наибольшую эффективность с точки зрения клиента</p>
<p>3. Проект в движении останется в движении, пока за него отвечает старший руководитель, одобдивший этот проект</p>	<p>Во многих компаниях люди не понимают, что им лучше поделиться информацией, которая усложняет существующий план, с лидерами, одобдившими этот план.</p> <p>Сведения от клиентов, противоречащие текущим планам и предположениям, зачастую сглаживаются и причисляются на пути к лидерам.</p> <p>Лидеры начинают защищать проект, обреченный на провал, поскольку они не в курсе новой информации, которая скрывается от них</p>

Три закона организационной гравитации зачастую создают ситуации, в которых люди чувствуют, что им не следует привлекать внимание руководителей к информации, касающейся рабочего процесса, если эта информация может быть воспринята как «плохие новости». Это приводит к ситуациям, когда лидеры с трудом обретают точное понимание задач, стоящих перед их коллегами и клиентами. Это, в свою очередь, приводит к ситуациям, в которых сотрудники чувствуют себя неправильно понятыми и бессильными — каким образом их

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

руководители могут повлиять на исход, если даже они не понимают, что происходит?

Когда лидеров намеренно уводят от текущих задач, стоящих перед сотрудниками и клиентами, они начинают думать, что «бизнес как обычно» работает просто отлично. Неудивительно, что их первоначальный интерес к Agile зачастую нацелен на постепенные улучшения рабочего процесса, а не на построение фундаментальной культуры. Это заставляет лидеров неверно истолковывать основополагающие принципы Agile (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Принципы Agile и ошибочное истолкование со стороны лидеров

Когда мы говорим	Лидеры могут подумать
«Agile означает, что мы начинаем с клиентов»	«Мы уже ориентированы на клиентов — это заложено в миссии компании!» или... «Если это наш новый принцип, то каким образом он отражает то, как мы относились к клиентам раньше?» или... «Мне нужно ускорить работу своей команды — почему мы снова говорим о клиентоориентированности?»
«Agile означает, что мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто»	«У меня слишком плотный график совещаний!» или... «Это слишком похоже на реорганизацию, а я не хочу подвергать команду очередной реорганизации». или... «Возьмем на вооружение, но не будем слишком увлекаться сотрудничеством и забывать про реальное выполнение задач»

Когда мы говорим	Лидеры могут подумать
«Agile означает, что мы планируем неопределенность»	<p>«Мне нужно больше определенности, а не меньше!» или...</p> <p>«Внедрение “неопределенности” в наши принципы выглядит как пренебрежение решениями, основанными на доказательствах и данных».</p> <p>или...</p> <p>«Это все, конечно, прекрасно, но у меня есть годовые показатели!»</p>

Если вы хотите заставить команду и руководителей поддерживать все Agile-инициативы, необходимо начинать с участливого отношения, а не с обвинений. Не стоит полагать, что руководители специально увиливают или тормозят процесс, когда не понимают, в чем суть новых идей, или когда вам кажется, что они цепляются за поверхностные улучшения. Прервите цикл стратегического удерживания и приукрашивания информации за счет открытых, откровенных и честных бесед; дайте лидерам, с которыми вы ведете эти беседы, шанс отреагировать добром на добро.

В большинстве случаев компетентность и профессионализм отдельных руководителей раскрываются после того, как они узнают то, что от них намеренно скрывали. Джефф Каас, президент *Kaas Tailored*, рассказал мне много интересного об этой проблеме. *Kaas Tailored* — это компания из Сиэтла, Вашингтон, занимающаяся обивкой мебели под заказ, которая смогла наладить прибыльное текстильное производство в США при помощи кайдзен и принципов бережливого производства. Когда Каас вырос до консультанта и наставника других организаций,

он осознал, что для лидеров невероятно важно уметь менять и анализировать свое поведение.

---

Когда я работаю с компанией, то начинаю с руководителей и говорю им, что процесс крайне прост: голова, сердце, руки. Я не говорю о том, что это из Библии, — я просто выгляжу умным. Большинство лидеров понимает это умом, но вопрос в том, способны ли они это чувствовать? Способны ли они уловить сердцем, что их деятельность вредит людям, которые ищут уважение и средства к существованию? Если голова понимает, сердце говорит «да, это имеет для меня значение», то руки делают без усталости. Если вы находитесь на верхнем уровне иерархии, вы способны изменить компанию благодаря этим ощущениям.

Самые смелые идеи по изменению компании держатся максимум около шести месяцев. Необходимо быть честными друг с другом и признать, что подобные обманчивые корпоративные улучшения повторяются по кругу. Почему это не работает? Почему это повторяется по кругу? Потому что лидеры потерпели неудачу. Потому что они читают книги о неискренней и манипулятивной «мотивации». Эти книги не говорят «Учитесь вместе с командой, признавайте свои ошибки, действуйте сообща». Я потратил годы на исследования и обучение, чтобы понять: «Да, работа должна приносить удовольствие». Как только я понял, что проблема имеет моральный характер, дела пошли в гору. Я не хочу быть тем парнем, который управляет компанией во вред остальным. Лидеры должны действовать смело и уважать всех сотрудников, ведь они этого заслуживают.

Мы пытаемся помочь людям понять это как на личном, так и на корпоративном уровне. Неважно, какие инструменты вы используете — Agile, Скрам, все равно. Нас всех объединяет то, что мы либо приносим пользу в контексте рынка, либо тратим время впустую. Чтобы продолжать приносить пользу и не тратить время, необходимо постоянно развиваться. Многие лидеры не осознают, что «продолжительное развитие» означает постоянное признание собственных ошибок.

---

Действительно, несмотря на то что «продолжительное развитие» является достаточно понятной теоретической концепцией, лидеры зачастую плохо готовы к эмоциональной нагрузке, которая возникает, когда они признают свои ошибки или соглаются с тем, что потребности их компании давно обогнали их собственный опыт и навыки.

Это особенно важно, когда мы работаем с людьми, которые часто боятся оказаться основными жертвами перехода к Agile-практикам: менеджерами среднего звена. Многие менеджеры на протяжении всей своей карьеры аккуратно управляли нисходящими и восходящими потоками информации, то есть занимались тем, что противоречит принципам прозрачности и сотрудничества, которые сопутствуют Agile. Как заявил Мишель Пелузо, директор по маркетингу в *IBM*, внедрение Agile-принципов и практик означает пересмотр роли менеджеров среднего звена.

---

В крупных компаниях есть много людей, которые находятся в середине руководящего слоя и проводят весь день, передвигая информацию снизу вверх и наоборот.

Они собирают информацию от подчиненных, посылают наверх, получают информацию от верхов, разбивают ее на части и распространяют среди подчиненных. Если вы действительно придерживайтесь Agile, вам не нужна эта «веерная» модель. Команды должны решать проблемы сами. Если вы отправились в Agile-путешествие, необходимо принять идею избавления от посреднического руководства.

Хорошие новости в том, что многие успешные руководители среднего звена способны переучиться на выполнение более полезных задач. Им больше не надо пропускать информацию через себя, им надо обратить внимание на такие вещи, как обучение и многофункциональное лидерство. Это откроет новые карьерные пути многим людям. В то же время это может вызвать затруднения у людей, которые привыкли измерять свой успех количеством подчиненных, а теперь оказались в многофункциональной среде. У них возникает ощущение, что они «заслужили свои должности, потратили годы на это». Люди испытывают очень большое эмоциональное разочарование, и на то есть причины. Здесь необходим осторожный и вдумчивый подход.

Я считаю, что зачастую описание Agile-принципов всей команде происходит сквозь призму объяснения, почему они идут на пользу всей компании. Однако здесь важно задавать вопрос: «Почему ты сам станешь более грамотным руководителем, если будешь использовать Agile?» В случае начинающих специалистов наличие успешной Agile-трансформации в резюме может превратить их в крайне востребованный персонал. Помимо этого, использование Agile означает, что вам нужно работать бок о бок со специалистами по обработке данных,

дизайнерами и разработчиками — нужно видеть и понимать их работу. Это крайне информативная среда. Важно объяснять людям, на что они могут рассчитывать лично: в Agile-путешествии существует много личных вещей, которые необходимо понимать и осознавать.

---

Уважение по отношению к личному аспекту позволяет нам внедрять Agile-принципы, придерживаясь их основных ценностей. Мы получаем возможность создания более прочных и прозрачных отношений между руководителями. Это также дает шанс достучаться до коллег, которые боятся или опасаются открытости, участия и любознательности — качеств, которые способны помочь нам внедрить Agile-принципы и методы более эффективным и массовым образом.

## Оценка Agile по командам и специалистам

Чем больше команд внутри компании проявляют интерес к Agile, тем чаще возникает вопрос о том, каким образом можно синхронизировать эти команды и не ограничить их свободу рабочего процесса. Вопрос оценки Agile по командам и специалистам является крайне запутанным и сложным. Некоторые из последних Agile-фреймворков и методологий, такие как SAFe и LeSS, были разработаны специально для ответа на этот вопрос. Однако, как в случае с любыми Agile-фреймворками и методологиями, они могут превратиться в ловушки, если их начать внедрять без четкого понимания их целей и критериев успеха, используя только «всеобщую приверженность правилам нового фреймворка».

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

Я общался со многими специалистами-практиками по Agile, и они согласны с тем, что внедрение доступной и грамотной философии совместной работы над общей целью по Agile-принципам может послужить важным первым шагом по направлению к масштабированию практик. Мишель Пелузо, директор по маркетингу компании *IBM*, применил мощную образную метафору для создания взаимопонимания между командами, назвав основные точки соприкосновения и взаимодействия «шестеренками».

---

Мы считаем маркетинг одной из шестеренок, которая должна работать вместе с другими шестеренками. Нам необходимо соединять команду по продукту с командой по продажам и руководством в целом. Эта аналогия оказалась очень ценной для нас, она помогла провести важные открытые обсуждения на тему того, каким образом мы можем соединиться с другими командами. Если перед нами стоит набор определенных целей, с какими командами нужно взаимодействовать? Какие руководящие дисциплины и процессы нужно учитывать? Некоторым из наших команд может потребоваться взаимодействие с отделом оценки соответствия, а некоторым — с юридическим отделом. Некоторым нужно соответствовать каденции отдела продаж. Вы пытаетесь разбивать людей на маленькие команды, а затем думаете, каким образом эти команды могут начать взаимодействовать с другими шестеренками, их ритмами и каденциями.

Это зачастую требует определенности в том, кто и как должен сочетаться в командах. К примеру, маркетолог должен работать в паре с командой разработчиков,



поскольку является посредником между разработчиками и рынком. Руководитель компании, как правило, должен работать в паре с отделом продаж — и эти отделы обычно придерживаются отдельной недельной каденции. Здесь необходимо учитывать особенности рабочих процессов всех команд, с которыми вам предстоит взаимодействовать; только после этого вы можете внедрять истинный дух Agile и накладывать на команды ответственность за его соблюдение.

Иногда команды приходят и говорят: «Они работают совершенно не так, как мы!» И я напоминаю этим людям, что они способны гораздо больше управлять своим предназначением, чем им кажется. Если вы смотрите на это с точки зрения практики — как они работают, как мы работаем, где нам следует взаимодействовать и где нам не надо пересекаться? — то у вас всегда будет выход. Не всем нам нужно проводить регулярные личные беседы, не всем нам нужно звонить ста людям.

Еще один хороший вопрос, который стоит задать: «Куда нам пригласить людей, чтобы они приняли участие в Agile-практиках, которые мы внедряем?» Я выяснил, что некоторые команды стремятся присоединиться к Agile-процессам, а некоторые — нет. Это абсолютно нормально. Разным командам нужны разные вещи, которые всегда можно внедрить в ваш совместный рабочий процесс. Нельзя списывать это со счетов и заявлять: «Мы работаем только так и никак иначе». Необходимо понимать, что после внедрения Agile-принципов мы можем через месяц обнаружить более эффективный подход.

---

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

Как показывает этот пример, самые важные шаги по соединению и объединению рабочих процессов команд состоят в том, чтобы задавать вопросы, а не требовать немедленных и определенных ответов. Приглашайте людей из разных отделов компании принять участие в Agile-практиках вашей команды, чтобы создать «плавность», которая позволит Agile-принципам естественным образом проникнуть туда, где они больше всего нужны; не продавливайте Agile-принципы в команды, которые пока не понимают, зачем им это нужно.

Еще один способ создания такой «плавности» между командами и их различными навыками, целями и потребностями заключается в том, чтобы оставаться сфокусированным на общей цели обслуживания клиентов. Келли Уоткинс, вице-президент по глобальному маркетингу в *Slack*, объяснила мне, каким образом ей удалось соединить команды по продукту с командами по маркетингу, создав единое чувство клиенто-одержимости.

---

Когда речь идет о разработке и маркетинге продукта, существует множество способов объединения этих двух областей. Однако многие компании работают таким образом, что люди из команды по продукту просто передают свои готовые разработки в команду по маркетингу, и это кажется мне весьма неправильным. Вместо того чтобы работать параллельно и вместе укладываться в сроки, команда по маркетингу пытается догнать своих коллег. Из-за этого маркетологам достается неудачная роль охранников: они отвечают за выпуск продукта, им нужно создать историю, создать ценности, передать его образ, протестировать гипотезу — и проделать все это, не имея ни малейшего представления о процессе

создания самого продукта, Это создает враждебность между командами и приводит к плохому маркетингу. Если команда по маркетингу далека от рабочего процесса команды по продукту, каким образом они могут придумать историю продукта, которая будет хоть немного искренней? Поэтому все заканчивается таким «маркетингом»: «Мы не особо понимаем, что это такое, не понимаем клиента, поэтому напишем маркетинговых словечек и расскажем о том, что этот продукт быстрее, лучше и сильнее». Когда маркетологи лично следят за процессом разработки продукта, они обретают глубокое понимание того, как можно искренне описать сильные стороны этого продукта.

Когда мы искали возможности для создания взаимодействия между командами по продукту и маркетингу в *Slack*, то начали с набора аспектов, которые были наиболее актуальны. Для начала нам хотелось, чтобы команды по продукту и маркетингу имели общее и совпадающее понимание цели. Для этого мы начали объединять маркетологов с определенными командами разработки определенного продукта, с момента первоначальной разработки до конечного выпуска. Таким образом маркетологи стали участвовать во всем процессе, а не просто придумывать красивые слова в конце. Например, возьмем статью, которая пишется в конце запуска продукта, — ее можно написать в начале процесса, а затем наблюдать все стадии развития.

Далее, мы хотели дать возможность маркетологам высказывать свое мнение разработчикам и делиться с ними своими мыслями. Мы организовали процесс, в котором маркетологи каждый квартал созывали общее собрание перед планированием следующего

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

квартала, на котором обсуждали новую информацию, полученную от команды по продажам, команды по работе с клиентами и всех команд подобного типа. Таким образом разработчики и маркетологи получали реальный образ клиента и вместе становились одержимыми этим образом.

В нашем случае вопрос звучал так: «Как вам удастся создавать правильные точки соприкосновения и взаимодействия без чрезмерного навязывания?» Мне кажется, здесь важно создать ожидание, объяснить идею и привить дух сотрудничества. Также необходимо четко распределить роли в рамках этого сотрудничества. Кроме того, необходимо обеспечить гибкость рабочего процесса, чтобы каждая команда подстраивалась под свои собственные нужды.

---

Эта история не о том, что все компании должны отправлять маркетологов в команды по продукту, а о том, что подразделения компании, которые кажутся столь отдаленными друг от друга, могут серьезно пострадать от отсутствия взаимодействия и общей цели. Если мы начнем с четкого определения целей, над которыми работаем, и задач, которые пытаемся решить, нам будет легче отправить команды в свободное рабочее плавание, в котором они будут решать свои стратегические цели.

Как показано на рис. 6.1, это позволяет внедрить самоусиливающийся цикл «Почему», «Как» и «Что» в команды, сохраняя их индивидуальный стиль работы.

Как мы успели обсудить в главе 4, подведение целей каждой отдельно взятой команды под общие цели компании — это

важный шаг по направлению к эффективному взаимодействию всех частей компании. Вот несколько шагов, которые помогут вам внедрить Agile в разные команды.



**Рис. 6.1.** Внедрение Agile в команды внутри компании за счет объединения всех Agile-принципов и ценностей; подведение командных целей под общие цели компании

*Найдите команду, которая уже использует Agile-ценности, и начните с ними*

Зачастую лучший способ распространить Agile-принципы по компании заключается в том, чтобы найти команду, которая уже придерживается этих принципов (даже если она не считается таковой), и начать работать с этой командой для распространения ее методов. Это отлично сочетается с подходом «поиск и масштабирование», который был описан Меган Смит в главе 4, и это дает нам

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

отличную возможность смоделировать подход к Agile на основе первенства принципов.

*Признайте особенности вашей организации и двигайтесь от них*

Алистер Кокберн, один из подписавшихся под Манифестом гибкой разработки и идейный вдохновитель этой книги, научил меня отличному приему внедрения Agile в организацию<sup>1</sup>. Этот прием состоит из четырех пересекающихся вопросов.

- Независимо от прочих процессов, как вы улучшите сотрудничество?
- Учитывая прочие процессы, как вы улучшите пробные продукты и настоящие продукты для клиентов?
- Как вы научите людей останавливаться и оценивать происходящие процессы?
- Какие эксперименты сотрудники будут проводить на разных уровнях компании, чтобы добиться минимальных улучшений?

Эти вопросы, особенно вступление первых двух, содержат ясный и мощный посыл: «Я знаю, что наша организация имеет иерархическую структуру, в ней много подразделений и бла-бла-бла, но если мы примем это как данность, что мы сможем сделать?» Формулируя вопросы сквозь призму вероятности, вы всегда оставляете себе пространство для маневра в виде последующих улучшений или как минимум обсуждений.

---

<sup>1</sup> <https://alistair.cockburn.us/coming-soon/>

*Не цепляйтесь за инструменты и технологии*

Разные команды выполняют разные задачи и зачастую привязаны к разным инструментам. Например, команды разработчиков используют инструменты типа Jira, которые могут показаться сложными и трудными их менее подкованным в техническом плане коллегам. Но это никоим образом не должно ограничивать возможности команд взаимодействовать друг с другом. Ищите возможности, чтобы соединять разные наборы инструментов команд друг с другом или воссоздавать нужную информацию в общепонятном и свободном от технических терминов формате, используя стикеры или доски.

*Пусть лидеры транслируют то поведение, которое вы хотите распространить*

Как гласит первый закон организационной гравитации, люди в компании с большей вероятностью будут повторять поступки своих руководителей, нежели прислушиваться к их словам. Работайте с лидерами, сделайте их амбассадорами Agile-ценностей, которые хотите распространить по компании.

Во многих случаях простое общение с членами другой команды, изучение их рабочего процесса и целей может стать важным первым шагом. Открытое общение позволит разным командам синхронно действовать в достижении их собственных целей, используя при этом разные инструменты и тактики.

## Как связать все воедино: фреймворк Enterprise Design Thinking в IBM

Иногда инициативы компании, которые практически полностью совпадают с Agile-принципами, называются совершенно по-другому. Когда я спросил Билла Хиггинса, выдающегося разработчика из *IBM*, об успешных Agile-инициативах, которые ему встречались, он удивил меня своим ответом: это был набор методов под названием Enterprise Design Thinking (корпоративное дизайн-мышление). Я пообщался с Чарли Хиллом, вице-президентом *IBM* по работе с клиентами, чтобы лучше разобраться в том, каким образом в *IBM* сочетают элементы Agile и корпоративного дизайн-мышления для внедрения ценностей клиентоориентированности, сотрудничества и развития.

---

Когда мы думаем о «скорости», нам в первую очередь нужно думать о скорости рынка. Самый важный вопрос в данном случае: можете ли вы сделать предложение, которое покажется клиенту самым выгодным среди всех вариантов? Сможете ли вы опередить ваших конкурентов? Если нет, то будет тяжело. Если вы будете тратить слишком много времени на измерение скорости внутри вашей компании, то велика вероятность увлечься своими эффективными процессами и потерять рынок из виду.

В *IBM* мы решили не стандартизировать определенные Agile-методы, такие как Скрам, несмотря на то что Agile



широко используется в *IBM*. Мы просто начали внедрять дизайнеров в команды разработчиков, решили, что будем брать Agile-методы, использующиеся командами, и выстраивать на их основе набор командных методов, которые помогают внедрять клиентоориентированные идеи из дизайн-мышления, причем не на индивидуальном командном уровне в контексте Скрама, а на более общем уровне «команды команд». Чтобы внедрить любые методы на подобном общем уровне, необходимо иметь общую модель мышления, которая поможет осознать все цели.

Корпоративное дизайн-мышление является как раз такой моделью. Чтобы ввести эту модель в обращение, мы придумали концепцию Ключей. Ключи — это три ключевых метода, которые мы пытаемся внедрить в каждую команду: Холмы, Воспроизведение и Клиенты-Спонсоры

Холмы подразумевают создание ясных и достижимых целей для целевой аудитории, при этом сотрудники делают ставку на то, что смогут достичь нужного результата для клиента в определенный срок. Важно отметить, что временные рамки, которые мы устанавливаем, всегда основаны на нашем понимании рынка, а не на том, с какой скоростью мы готовы выполнить задачу ради нашей же пользы. К примеру, мы заявляем: «Через три месяца мы должны перевести пользователей на стопроцентное самообслуживание элементов X, Y и Z с нулевой внешней поддержкой, чтобы они сами разобрались с задачей за три минуты». Это ясная и конечная цель, итоги которой можно протестировать, чтобы понять, был достигнут результат или нет. Теперь команда

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

должна самостоятельно все спланировать и понять свои дальнейшие действия.

Воспроизведения похожи на демообзоры итераций, но отражают полноценный опыт пользователя. В классической демоитерации вы показываете пробный продукт. Воспроизведение находится на уровень выше. Это воспроизведение полноценного опыта, который пользователь получает при выполнении задачи, а не простой обзор пользовательского интерфейса, выстроенного за последний спринт. Если пользователь отказался от создаваемого вами продукта и вместо этого воспользовался Excel, вам это также необходимо отобразить. Все пользуются воспроизведениями. Они обращают внимание всех участников команды на настоящий опыт пользователя. Не имеет значения, кто вы — разработчик, операционист или маркетолог, — вам все равно придется обратить внимание на эффективность опыта пользователя и внести корректировки.

Наконец, в рамках Клиентов-Спонсоров мы набираем потенциальных клиентов, которые принимают участие в воспроизведениях, и используем их опыт в наших обсуждениях. То есть мы не просто проводим анализ клиентов и тестирование продукта — мы создаем более естественный контакт с пользователями. Это культура, в которой мы буквально прислушиваемся к «голосу пользователя», поскольку с нами в комнате находится настоящий пользователь.

Мы применяем эти «Ключи» к проектам в совокупности, и они отлично работают вместе. К примеру, у нас может быть Холм, который гласит: «Один из провайдеров может разместить новый SaaS-сервис на нашей платформе за один день». Теперь представьте, как мы воспроизво-

дим этот опыт — и с нами в комнате присутствует бизнес-партнер, который комментирует: «Я не думаю, что стоит действовать таким образом» или: «Замечательно». Подобное взаимодействие дает нам более ясное понимание потребностей пользователей, и эти методы приносят единую операционную ясность в наши способы использования Agile и дизайн-мышления.

---

Эта история является отличным примером того, как три основополагающих Agile-принципа могут иметь совокупное действие на крупную компанию. Вот несколько вдохновляющих и поучительных аспектов этой истории.

*Все начинается с четкого обозначения того, что внутренняя скорость не является целью*

Несмотря на то что многие Agile-инициативы начинаются с желания ускорить процесс разработки, корпоративное дизайн-мышление начинается с клиентоориентированной точки зрения на скорость.

*Используется язык, который понятен компании*

Как мы успели обсудить в главе 1, призма дизайн-мышления зачастую больше подходит компаниям, делающим упор на клиентоориентированность и доступность. В IBM не цепляются за формальные различия между Agile и дизайн-мышлением, а используют термин, передающий максимум смысла для этой отдельно взятой компании.

*Объединяются люди из разных команд и подразделений  
вокруг опыта клиентов*

Сложно представить практику, которая объединяет все три основополагающих Agile-принципа лучше, чем Воспроизведение. Оно обеспечивает многофункциональное сотрудничество, позволяет вносить плановые коррективы в курс и подводит эти аспекты к опыту клиентов.

*Все внедряется плавно, без давления*

Обратите внимание на фразу «Все пользуются Воспроизведениями» — они не говорят «Мы сделали Воспроизведения обязательной частью итерации каждой команды». Когда практика или набор практик подходят компании (и когда они поддерживаются руководством этой компании), то начинают разрастаться и распространяться по командам.

История корпоративного дизайн-мышления является отличным примером того, как компания смогла отойти от множества наборов инструментов и движений, чтобы разработать набор методов под свои цели и потребности. Это также служит ярким напоминанием о том, что терминология, при помощи которой мы описываем наборы методов, имеет гораздо менее важное значение, чем воздействие этих методов на наших коллег и клиентов.

## Погружение в Agile-практики: «whoopree!»

Когда я работал менеджером продукта, у меня под рукой было множество готовых Agile-практик и фреймворков, которые я мог использовать в своей команде. Эти фреймворки относились исключительно к потребностям команд, занимающихся разработкой ПО, и были проверены на практике тысячами специалистов, многие из которых любезно поделились опытом в виде доступной литературы и постов в блогах.

Однако когда я стал работать консультантом, то не сразу смог понять, каким образом следует использовать эти методы относительно совершенно других целей новых команд. Результаты нашей работы — аналитические отчеты, полученные после месяцев долгих консультаций, семинары по формированию образа клиента — значительно отличались от программных продуктов, поскольку у нас больше не было ясного и объективного способа проверки работоспособности этих результатов. Более того, в наших ролях стерлись все границы по сравнению с ролями в команде разработчиков, поскольку теперь мы все делали общее дело, не прячась под титулами «визуальный проектировщик» или «фронтенд-разработчик».

Оказавшись в этой процедурной неразберихе, мы пытались справиться со стандартным набором проблем, которые возникают перед командами, дающими нетехнические результаты. Предмет этих результатов незаметно и неизбежно расширяется по мере работы, особенно когда мы переходили из промежуточных состояний (эскизов) к полноценным документам и презентациям. Клиентоориентированное предназначение каждого результата иногда оставалось для нас неясным, по-

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

этому в таких случаях мы расширяли предмет исследования, чтобы ничего не «упустить». Несмотря на то что нам нравилось работать вместе, мы не всегда понимали, кто, за что, когда и почему отвечает.

Стоит отметить, что «уставные» Agile-методы не всегда идеально вписывались в структуру нашей команды или результаты, однако мы понимали, что основополагающие Agile-принципы способны удерживать нас в нужном направлении. Поэтому мы начали задавать себе вопросы, которые сформировали основу этой книги: насколько ясно мы понимаем потребности нашего клиента? Сможем ли мы устранить все рабочие недопонимания благодаря своевременному сотрудничеству? Следим ли мы за тем, чтобы внедрение новой информации в рабочий процесс не превращалось в полную переработку материала?

Мы начали задаваться этими вопросами регулярно на совещаниях по планированию и ретроспективах, меняя рабочий процесс в соответствии с нашими представлениями и ответами. Поэкспериментировав около года, мы превратили наш подход в практику WHPI<sup>1</sup> (читать как «вууупии!», или «Почему, Как, Прототип, Итерация»). WHPI состоит из четырех шагов, которые приведены в табл. 6.3. Для начала вы коллегиально решаете, *почему* вы ставите результат на первое место, на какое воздействие рассчитываете и какую ценность получит ваш клиент. Затем решаете, *как* будете обеспечивать эту ценность, как будет выглядеть конечный результат. Наконец, вы поручаете одному из участников команды за ограниченное количество времени создать *прототип*, отражающий опыт, который вы хотите создать для клиента, после чего *итерируете*

---

<sup>1</sup> *Why* — почему, *how* — как, *prototype* — прототип, *iterate* — итерация). *Whoopie* — сленговое слово для обозначения восторга. — Примеч. пер.

этот прототип и проверяете, смог ли он достичь целей, которые вы установили на первом шаге.

Таблица 6.3

Шаги WHPI

Шаг	Кто	Время	Результаты
1. Почему	Маленькие группы ключевых заинтересованных сторон	15–30 минут	Набор высокоуровневых целей, направленных на то, чтобы проект был основан на потребностях клиентов
2. Как	Маленькие группы ключевых заинтересованных сторон	30 минут	План, как вы собираетесь достичь этих целей
3. Прототип	Тот, кто может быстро создать прототип	1–2 часа	Прототип продукта, который вы запланировали создать для своих клиентов
4. Итерация	Маленькие группы ключевых заинтересованных сторон	30 минут	План следующего раунда прототипирования (вернитесь к шагу 3 и повторите!)

Мы обнаружили, что WHPI является мощным Agile-инструментом, который можно внедрить в любую команду вне зависимости от их задач и целей. Ниже представлено краткое описание каждого шага WHPI, а также приведены несколько советов по внедрению и использованию этих методов в рамках вашей команды.

## ШАГ 1: ПОЧЕМУ

Для этого шага мы собираем несколько ключевых участников проекта (2–4) и быстро обсуждаем набор целей или результатов по проекту. По возможности собираемся в едином физическом (или виртуальном) пространстве и прорабатываем все идеи, записанные на стикеры во время рабочего процесса. Обычно эти совещания длятся от 15 до 30 минут. Несмотря на то что подобные временные рамки могут показаться жесткими и неудобными для таких важных совещаний, они отображают одну существенную истину: если вы не способны определить основные цели за 15–30 минут, вам нужно добыть больше информации, прежде чем двигаться вперед. Несколько раз на этом этапе мы понимали, что необходимо провести базовые исследования для подтверждения наших предположений или задать нашим клиентам несколько проясняющих вопросов. Создав единый первоначальный набор «почему»-целей, мы помещали их в самый центр внимания, чтобы они направляли остальной рабочий процесс.

Например, когда мы разрабатываем аналитический отчет после какого-либо совещания, то часто пишем три основных «почему» на стикерах:

- Донести понимание движущей силы проекта высшему руководству.
- Напомнить участникам о ключевых моментах озарения на совещании.
- Пробудить интерес у сотрудников, которые не пришли на совещание.

Обратите внимание, что ни один из этих пунктов не указывает напрямую на то, каким образом мы собираемся достичь целей, — об этом далее!



## ШАГ 2: КАК

Установив цели проекта, мы переходим к сложной задаче определения способов их достижения. Мы зачастую называем этот шаг «определение инструментов» — то есть когда мы знаем, чем будем заниматься, нам необходимо подумать над инструментами и подходами. Я рекомендую переходить от «почему» к «как» с одними и теми же участниками совещания. Зачастую, определив «как», вы понимаете, почему как минимум одна основная цель команды из «почему» на самом деле является шагом «как» на исполнительном уровне.

В предыдущем разделе мы установили следующие «почему»: «Пробудить интерес у сотрудников, которые не пришли на совещание». Прежде чем использовать этот метод, мы определяем аналогичную цель следующим образом: «Объяснить участникам язык и фреймворки, чтобы они могли делиться информацией со своими коллегами». Но после того как мы начали разделять «почему» от «как», мы поняли, что упустили два ключевых вопроса: почему людям важно делиться этими задачами с коллегами и как можно упростить процесс достижения целей? Разве язык и фреймворки — это то, в чем действительно нуждаются люди? Как мы успели обсудить в этой книге, первоочередное внимание к клиентам и их потребностям зачастую помогает сократить объем работы, на который мы рассчитывали, или понять, что необходимый результат значительно отличается от того, что мы планировали достичь.

Учитывая «почему» из последнего раздела, мы можем выделить следующие «как» для направления рабочего процесса:

- Создайте короткий двухстраничный аналитический отчет, который можно будет легко понять и распространить.

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

- Используйте запоминающиеся цитаты участников, чтобы донести понимание движущей силы высшему руководству.
- Используйте фотографии с совещаний, чтобы напомнить участникам про моменты озарения.
- Продвигайте положительные исходы и ограничивайте количество подробностей, чтобы сохранять направленность результата и вызывать широкий интерес.

Как вы видите, «как» обеспечивает схему действий или план по созданию всех необходимых условий для достижения намеченных целей. Этот шаг определяет форму нашего результата, напрямую обращается к нашим «почему» и обеспечивает ясные и подвижные границы для предотвращения потери контроля над нужными результатами. Подобный ясный план позволяет гораздо быстрее делегировать задачи по достижению результата, вне зависимости от подхода, который вы используете в следующих шагах.

### ШАГ 3: ПРОТОТИП

Определив «почему» и «как», мы готовы создавать ограниченный по времени прототип. Слово «прототип» может означать множество вещей в различных контекстах. В контексте данного метода мы определяем прототип следующим образом:

- Прототип — это не модель и не документ планирования; он создается в таком же формате, как нужный результат или исход. К примеру, «прототип» презентации со слайдами — это презентация со слайдами. «Прототип» печатной брошюры — это печатная брошюра.

- Прототип создается в ограниченный и установленный заранее период времени. (Создается в рамках тайм-боксинга.)

Иными словами, мы «создаем условия для достижения максимального количества целей проекта («почему»), используя одобренные подходы и инструменты («как»), в таком же формате и с такими же временными рамками, как нужный результат. В случае небольших проектов, таких как плакаты, первоначальный прототип может выглядеть как готовый результат. В случае крупных проектов, таких как сорокастраничный отчет, первоначальный прототип может представлять собой 20 полноценных страниц, сложенных пополам, скрепленных вместе и заполненных от руки (с пронумерованными страницами, заголовками, краткими итогами и местами под изображения).

Как мы обсуждали в главе 3, наша цель здесь — как можно ближе подобраться к опыту клиента за счет создания собственной версии «рабочего ПО». Вещи, которые отлично смотрятся в моделях и документах планирования, не срабатывают в презентациях, отчетах и на совещаниях. Проверка первоначальных результатов при помощи метода прототипа помогала нам проникнуться опытом клиента, снизить количество доработок и более подробно анализировать первичные предположения.

Как правило, мы назначаем одного участника команды ответственным за создание первичного прототипа. Зачастую это становится вопросом свободного времени: кто может выделить несколько часов на протяжении следующих дней, чтобы сделать первую попытку? Мы обнаружили, что два часа работы — это стандартное ограничение для создания прототипа, которое позволяет создать основу для сравнения

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

с целями проекта и оставляет пространство для развития и итераций.

### ШАГ 4: ИТЕРАЦИЯ

После создания первого ограниченного по времени прототипа изначальная команда участников (или часть команды) собирается для анализа прототипа и обсуждения следующей итерации. Наши первые обсуждения проходили в формате плюсы/предложения<sup>1</sup>, в котором каждый член команды рассказывает про удачные аспекты и про элементы, нуждающиеся в улучшении. (Точно такой же формат мы использовали в наших ретроспективах, поэтому быстро к нему вернулись.) Мы постепенно переделали этот формат в так называемое обсуждение «защищай, исключай, улучшай». После представления прототипа участники делятся тремя видами отзывов:

- То, что следует оставить для следующих итераций, поскольку оно максимально соответствует всем «почему».
- То, что можно исключить из следующих итераций, поскольку оно не соответствует всем «почему».
- То, что следует улучшить для следующих итераций, поскольку оно еще может способствовать достижению нужных «почему».

Ключевое различие между этим подходом и традиционным форматом плюсов/предложений является в открытом обсуждении того, что необходимо исключить из следующих итераций. Мы начали использовать этот подход после того, как обнаружили, что самые успешные изменения для итера-

---

<sup>1</sup> <https://blog.gembaacademy.com/2007/03/29/how-not-to-screw-up-plus-and-deltas/>

ций происходят после исключения, а не добавления, причем даже в самых крупных проектах. Открытое «исключение» во время обсуждений позволяет участникам отслеживать аспекты, которые можно убрать, что обеспечивает более точные и сфокусированные результаты. Подводя все три типа отзывов под соответствие заранее оговоренным «почему», мы решаем все потенциальные конфликты, избегаем неловких моментов и удерживаем проект в нужном направлении.

После сбора отзывов один из членов команды трансформирует эти отзывы в очередную ограниченную по времени итерацию прототипа. В некоторых случаях это приводит к полной переработке последнего прототипа (к примеру, пересмотр презентации). В иных случаях это приводит к созданию нового прототипа на основе старых прототипов (к примеру, отчет по результатам в Word на основе рукописных прототипов). Эти последовательные раунды итерации могут управляться одним человеком, который создал первоначальный прототип, или любым другим членом команды. Ко второй или третьей итерации прототип зачастую оказывается в руках того человека, кто несет главную ответственность за представление доработанного продукта. Более того, ко второй или третьей итерации прототип выглядит практически завершенным и готовым к финальной доработке.

## Некоторые замечания по реализации WHPI

Мы с коллегами использовали WHPI на протяжении нескольких лет и обнаружили, что эти методы значительно улучшили качество наших результатов и скорость рабочего процесса.

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

Если вы хотите попробовать применить этот подход к своей команде, вот вам несколько полезных советов.

### *Пересмотрите свои «почему» во время итерации*

Иногда ваши «почему» меняются на середине проекта. Это отлично показывает, как Agile-принципы помогают формировать наши практики. Когда мы знаем, что необходимо планировать неопределенности, то можем пересматривать наши «почему» и переделывать «как» во время каждой итерации. Это позволяет использовать новую информацию в последующих итерациях, прогрессируя в нужном направлении.

### *Опробуйте эту практику на самых крупных и трудных проектах*

Создание прототипов имеет отдельную ценность для крупномасштабных проектов и результатов. Создание прототипа отчета по результатам размером в 40 страниц за несколько часов может казаться менее продуктивным шагом, чем создание комплексной информационной модели, особенно когда время поджимает. Однако комплексная информационная модель не расскажет вам, насколько пролистывание сорокастраничного отчета будет соответствовать целям проекта.

### *Держите цели на виду на каждом шаге*

Во время итераций всегда следите за тем, чтобы получаемая информация совпадала с целями проекта. Пона-

чалу я слишком увлекался созданием яркого прототипа, и фреймворк «защищай, исключай, улучшай» мы использовали в основном для быстрого избавления от ярких, но непродуктивных элементов.

По моему опыту, WHPI является ценным механизмом фокусировки и отличным способом внедрения практических Agile-методов в команды и компании, которые пытаются использовать «уставные» Agile-методологии и фреймворки. Мы с удовольствием обучили некоторых наших сотрудников этим практикам и открывали их для себя с новой стороны каждый раз, когда внедряли их в новую команду. Как и в случае с любой Agile-практикой, я рекомендую создать свой WHPI, отработать его и вносить в него любые нужные изменения, соответствующие целям вашей команды.

## Простые шаги, чтобы воплотить принципы в жизнь

Вот несколько шагов, которые могут предпринять разные команды для реализации этих принципов:

*Команды маркетологов могут попробовать...*

...предложить писать пресс-релизы или посты в блоге о продуктах до их окончательной доработки для более тесного взаимодействия с командами по продукту и разработчиками.

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

### *Команды продаж могут попробовать...*

...приглашать людей из других команд на совещания, чтобы создать общее понимание целей команды продаж и ее рабочего процесса (вне зависимости от их принадлежности к Agile).

### *Руководители могут попробовать...*

...запрашивать прямые отчеты, если они чувствуют, что их поощрительные и мотивирующие структуры идут параллельно Agile-ценностям.

### *Команды продукта и разработчики могут попробовать...*

...приглашать коллег из продаж, маркетинга и клиентской службы для обмена информацией по клиентам на протяжении процесса разработки продукта.

### *Организации могут попробовать...*

...создавать возможности для представителей различных команд по обмену информацией о рабочем процессе и их методах эффективной работы.



## ВЫ НА ВЕРНОМ ПУТИ, ЕСЛИ...

### **Руководители команды и компании меняют свое поведение**

Если топ-менеджмент в вашей компании транслирует открытость, заинтересованность, способность к самокритике и клиентоориентированность, то Agile-принципы активируются на самом высоком и эффективном уровне в организации. Это не означает, что руководители обязаны работать в спринтах, посещать ежедневные планерки или принимать участие в каких-либо конкретных Agile-практиках. Они должны работать в соответствии с принципами и ценностями, которые направляют Agile-путешествие вашей компании.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Внедрить Agile-ценности и принципы в систему продвижения и оценки руководителей.
- Обеспечить руководителям возможности делиться историями их персонального обучения и развития для моделирования адаптивности и прозрачности.
- Собрать «совет по Agile-лидерству», где лидеры компании будут встречаться и обсуждать внедрение Agile-ценностей в ежедневный рабочий процесс.

### **Agile доступен всем**

Как заметил Мишель Пелузо, директор по маркетингу в *IMB*, Agile-практики «как по учебнику» не всегда подходят каждой команде — и это нормально. Важно, чтобы ключевые Agile-идеи были доступны всем организациям, а не чтобы каждая команда следовала единому набору практик. Это означает, что

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

принципы и ценности представлены в понятных терминах без обозначения функции и образуют общее «почему», которое каждая команда может подстроить под собственное «как».

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Создать «гильдию Agile-методов» или другую неофициальную кросс-функциональную группу, которая будет сравнивать способы внедрения Agile-принципов в команды и подразделения.
- Относиться к негативным высказываниям в отношении Agile-практик и процессов как к возможности начать беседу, а не как к подстрекательствам к бунту. Изучить опыт ваших коллег с Agile — удачный, неудачный, ужасный — и делиться с ними своим опытом в открытой манере.
- В качестве темы для размышлений подумать над тем, как ваши Agile-принципы могли бы пригодиться командам и компаниям, занимающимся совершенно другой деятельностью.

### **Ваша команда экспериментирует со своими Agile-методами**

Успешность внедрения Agile-принципов зависит от совокупного использования «прописных» Agile-ценностей, бережливых ценностей, ценностей дизайн-мышления и остальных идей, которые существуют в компании. В определенный момент этот набор идей начинает жить собственной жизнью и зачастую приводит команды и компании к самым неожиданным результатам, которые серьезно отличаются от попыток команд и компаний внедрить Agile-практики. Даже самые успешные компании в процессе масштабирования фреймворка неизбежным образом приходят к тому, что оставляют работающие аспекты и меняют неработающие.

Чтобы сохранить эту движущую силу, вы можете:

- Написать историю о путешествии вашей команды, обо всех предпринятых действиях, о том, что сработало и что не сработало. Это поможет понять, каким образом вы достигли прогресса, и послужит ценным руководством для других команд.
- Пригласить друзей из других команд или организаций на ланч, посвященный обсуждению Agile, и сравнить свои записи.
- Задokumentировать ваш командный опыт и описать его в публичном посте в блоге.

## ВЫ СВЕРНУЛИ НЕ ТУДА, ЕСЛИ...

### **Agile для чего-то, но не для чего-то важного**

Ничто не обесценивает Agile-инициативу так сильно, как проект или команда, которым навязывается «первостепенное» значение Agile-принципов и практик. Зачастую практики, которые внедряются для обеспечения клиентоориентированности и отзывчивости к рынку, теряют свою эффективность, когда лидер предлагает свою идею, противоречащую подобным точным методам. Публичные неудачи продуктов Google Glass и Amazon Kindle Fire Phone представляют собой случаи, когда компаниям следовало дважды подумать о своем отказе от клиентоориентированности, прежде чем создавать продукт, навязанный высшим руководством. Разгромная и глубокая статья о провале Fire Phone в журнале *Fast Company*<sup>1</sup> приводит слова одного из сотрудников Amazon: «Мы разрабатывали

---

<sup>1</sup> <https://www.fastcompany.com/3039887/under-fire>

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

телефон не для клиентов — мы разрабатывали его для Джеффа (глава компании Джефф Безос)».

Если это произошло, вы можете:

- Отклонить любые попытки обойти Agile-практики, особенно если эти попытки исходят от людей, которые всячески продвигали Agile.
- Вспомнить третий закон организационной гравитации и быть готовым к тому, что люди, обходящие Agile-практики, будут пытаться так осчастливить своих боссов, которые не давали им подобных указаний.
- Если вы уверены в том, что тот или иной человек пытается обойти Agile-практики, вызовите его на откровенный разговор и обсудите возможные пути решения проблемы. Будьте готовы к тому, что определенные Agile-практики потребуют изменений в рамках проекта; не стоит отказываться от основополагающих принципов, даже если вы пытаетесь подстроиться под происходящее.

### **Команды и люди с Agile-опытом критикуют других за то, что они «делают неправильно»**

Внедрение Agile в компанию никогда не бывает линейным, оно неизбежно заканчивается тем, что одни команды и люди получают более широкий и глубокий опыт с Agile, чем другие. В лучшем случае это расхождение дает возможность более опытным специалистам поделиться своими знаниями и опытом с менее продвинутыми коллегами. Однако в некоторых случаях Agile-специалисты, потратившие годы на отработку действий, начинают бояться, что менее опытные коллеги испортят или загубят весь их тяжелый труд. Это оказывает отталкивающее воздействие на новичков Agile и усиливает опасное ощущение того, что Agile только для избранных.

Если это произошло, вы можете:

- Поместить Путеводную звезду ваших Agile-принципов и ценностей на самое видное место и ссылаться на нее во время ретроспектив и других совещаний, на которых вы обсуждаете методы и стратегии.
- Воспользоваться помощью опытных Agile-тренеров, которые обладают реальным опытом продвижения команд и способны переубедить членов команды, которые боятся «ошибиться».
- Создать структурные возможности для Agile-специалистов в вашей компании по обмену знаниями для того, чтобы превратить Agile в привлекательный и доступный инструмент для новичков.

### **Внедрение Agile воспринимается как условие «все или ничего»**

Многие организации любят сразу провозглашать Agile полным провалом, если им не удастся моментально и в полной мере внедрить его принципы во все команды и подразделения компании. Однако, как мы успели обсудить в главе 5, характер Agile имеет такую же неопределенность и нелинейность, как и мир за пределами офиса. Если компании ожидают от Agile мгновенных изменений рабочего процесса, то гарантированно воспримут Agile как провал, вне зависимости от самых минимальных успехов.

Если это произошло, вы можете:

- Поговорить с людьми в компании и зарегистрировать все изменения — большие и малые, — которые произошли с момента внедрения Agile. Отследить явления, которые свидетельствуют о том, что Agile-практики и принципы

## 6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными

подходят вашей компании, и выстраивать рабочий процесс на них.

- Честно объяснить причины, по которым ваша компания внедряет Agile, и начать следить за небольшими, но значительными сигналами того, что вы достигаете поставленных целей.
- Быть терпеливым.

## Итоги: соединяем все вместе

Вместе наши три основополагающих принципа представляют собой ясное и четкое требование: работайте вместе, чтобы подстраиваться под изменчивые потребности клиентов. Прочитав эту книгу, вы теперь знаете, что легко это только на словах, а не на деле. Но если мы относимся к Agile с пониманием открытости и перспектив, то всегда сможем найти новые возможности изменить рабочий процесс в лучшую сторону. А когда мы делаем Agile-принципы и ценности доступными для всех, то получаем возможность объединить всю компанию вокруг общего понимания клиентоориентированности, сотрудничества и готовности к переменам.

**7**

---

## **AGILE-ТЕТРАДЬ**

Как мы успели обсудить в самом начале этой книги, вы сами должны решить, по каким причинам обращаетесь к Agile-принципам и ценностям, каким образом собираетесь воплотить эти принципы и ценности в жизнь и каких результатов планируете достичь. Эта глава — возможность найти ответы на эти вопросы. Не бойтесь вписывать ответы прямо на страницах книги. Если же вы предпочитаете цифровой формат, то шаблон для заполнения находится здесь: <http://bit.ly/AgileforEverybodyPlaybook>.

Обратите внимание, что ответы на эти вопросы будут серьезно различаться в зависимости от вашей роли, команды и предыдущего опыта с Agile. Ваша цель в данном случае — не создание идеального, последовательного и защищенного от рисков плана, а обдумывание некоторых вопросов, позволяющих вам и вашей команде встать на уверенный и направленный путь. Вы можете ответить на них лично, чтобы разобраться в себе, или вынести их на всеобщее обсуждение вместе с командой и провести общий анализ. Даже если вы не планируете записывать ответы, я настоятельно рекомендую прочитать вопросы и подумать над тем, как ответы могли бы повлиять на ваше Agile-путешествие.

# Шаг 1: настройте контекст

Как мы успели обсудить в главе 2, открытая и честная беседа о том, какого будущего вы хотите для своей компании и что на данный момент останавливает вас от реализации всех планов, имеет ключевое значение перед любым Agile-путешествием. Ответы, которые приводятся здесь, помогут вам направить в нужную сторону принципы, которые мы обсудим в следующем шаге, и сами шаги, которые мы предпримем, чтобы во-



плотить эти принципы в жизнь. Обратите внимание, что в этом упражнении мы действуем на уровне команды, а не на уровне компании. Как мы успели узнать из главы 6, самые успешные реальные внедрения Agile-принципов обычно начинаются с одной команды, которая «плавно» распространяет эти идеи по всей компании.

**Моя команда называется \_\_\_\_\_ , и в наши обязанности входит:**

---

---

---

*Пример: «Моя команда называется Команда Работы с Клиентами, и в наши обязанности входит проведение исследований наших текущих и потенциальных клиентов для генерирования полезных сведений, которыми мы делимся с нашими коллегами из отделов маркетинга, продаж и разработки».*

**Как мы видим нашу команду в будущем?**

---

---

---

## 7. Agile-тетрадь

*Пример: «Мы хотим больше взаимодействовать с другими отделами компании и понимать, что результаты нашей работы действительно влияют на разработку новых продуктов, кампаний и месседжей».*

**Как мы видим нашу команду сейчас?**

---

---

---

*Пример: «Мы любим свою работу и нам комфортно работать вместе. Мы получаем поддержку руководителей и поддерживаем отличные рабочие отношения с нашими коллегами, но мы пытаемся отследить и оценить воздействие результатов работы».*

**Почему мы считаем, что не способны достичь желаемого будущего для нашей команды?**

---

---

---

*Пример: «Мы редко принимаем участие в обсуждении решений, которые остаются за нашими коллегами и другими частями компании. Поэтому мы не понимаем, каким образом результаты нашей работы учитываются в этих решениях, если вообще учитываются».*

## Шаг 2: найдите свою Путеводную звезду

Теперь, когда вы определили все изменения, которые хотите провести для команды, настало время создать набор Agile-принципов. Как и в случае с основополагающими принципами, которые мы обсуждали в главах 3–6, ваши принципы должны отражать идеи клиентоориентированности, сотрудничества и планирования перемен и быть выражены тем языком, который будет понятен команде. Теперь мы немного затронем уровень компании, чтобы убедиться в том, что эти принципы совпадают с языком, на котором говорят остальные команды и подразделения.

**Как высшее руководство компании относится к клиентоориентированности? (например, ключевая ценность Amazon — «клиентоодержимость»)?**

---

---

---

*Пример: «В концепции деятельности нашей компании сказано, что “клиенты стоят на первом месте”, и наш директор по маркетингу недавно сказал, что пожелания клиентов будут двигателем роста компании».*

**Как высшее руководство компании относится к сотрудничеству?**

---

---

---

*Пример: «Высшее руководство редко говорит о сотрудничестве как о ценности компании, но мы постоянно слышим ворчание о том, что все слишком часто ходят на совещания».*

**Как высшее руководство компании относится к готовности к переменам?**

---

---

---

*Пример: «Президент компании недавно заявил, что нам нужно “меняться или умирать”, поскольку мы находимся под нарастающим давлением финансово обеспеченных конкурентов».*

Теперь постарайтесь использовать этот язык для описания путеводных Agile-принципов. Это шанс выделить принципы, которые мы обсуждали на протяжении всей книги и которые лучше всего подойдут для вашей команды или организации.

Вы сможете убедиться, что эти принципы можно внедрить в структуру компании, и поймете, как можно сгенерировать «плавное» внедрение Agile-принципов в команды и подразделения.

**Общий Agile-принцип клиентоориентированности звучит так: «Мы начинаем с клиентов».**

**Принцип клиентоориентированности в моей команде звучит так:**

---

---

---

*Пример: «Мы обеспечиваем рост за счет воплощения пожеланий клиентов в жизнь».*

**Agile-принцип сотрудничества звучит так: «Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто».**

**Принцип сотрудничества в моей команде звучит так:**

---

---

---

## 7. Agile-тетрадь

*Пример: «Мы тесно сотрудничаем с коллегами, чтобы в центре любого решения всегда находился клиент».*

**Agile-принцип готовности к переменам звучит так: «Мы планируем неопределенность».**

**Принцип готовности к переменам в моей команде звучит так:**

---

---

---

*Пример: «Мы учимся и развиваемся вместе с нашими клиентами».*

**Из трех принципов моей команды самым главным является:**

---

---

**Потому что:**

---

---

---

*Пример: «Сотрудничество, потому что мы не можем гарантировать, что информация, которой мы располагаем, будет управлять решениями, если мы отдалены от людей, ответственных за принятие этих решений».*

## Шаг 3: стремление к первому шагу, измерение успеха

Наконец настало время выбрать одну практику, которую можно опробовать, чтобы начать активировать эти принципы. Мы начнем с этого шага, поскольку изменение нескольких вещей одновременно затрудняет процесс отслеживания и изменения воздействия каждого изменения. Обратите внимание, что отдельная практика может обращаться сразу к нескольким Agile-принципам: например, работа спринтами может укреплять клиентоориентированность и сотрудничество, а также обеспечивать стабильную каденцию для внедрения новой информации.

**Первый стратегический шаг, который я предприму для воплощения моей Путеводной звезды в жизнь, это:**

---

---

---

## 7. Agile-тетрадь

*Пример: «Проведение ограниченных по времени совещаний для обмена информацией между нашими коллегами вместо рассылки этой информации в виде презентации».*

**Моя Путеводная звезда работает следующим образом:**

---

---

---

*Пример: «Укрепит взаимоотношения с людьми, ответственными за принятие решений в других частях компании, и даст возможность воплотить пожелания клиентов в жизнь за счет личных бесед».*

Важно думать о реальных переменах, которые произойдут в нашем ежедневном рабочем процессе после внедрения этого метода.

**Понятный, явный признак того, что метод помогает в достижении целей, будет таким:**

---

---

---



*Пример: «Более частое общение (мейлы и личные вопросы) с нашими коллегами, касающееся их рабочего процесса, которое покажет, что они действительно используют всю информацию от нас».*

**Понятный, явный признак того, что метод не помогает в достижении целей, будет таким:**

---

---

---

*Пример: «Если люди, которых мы приглашаем на ограниченные по времени совещания, не приходят или не слушают нас».*

## Шаг 4: теперь все зависит от вас!

К этому моменту вы должны были обрести четкое понимание того, почему хотите изменить рабочий процесс, выбрать одну практику, которую планируете внедрить для изменения рабочего процесса команды, и определить, что считаете для себя результатом. Это необходимые элементы, которые помогут вашей команде развить рабочий процесс... в теории. На практике успех проведения этих перемен зависит от вас. Ваш образ действия зависит от должности, роли и особенностей компании. Искусство проведения организационных перемен является сложной задачей, которой посвящено множество

## 7. Agile-тетрадь

страниц в таких книгах, как «Сердце компании» Патрика Ленсиони и «Впереди перемен» Джона Коттера. Однако существует несколько общих правил, которые нужно помнить, переходя от теории к практике.

### *Выражайте ваши мысли ясно и убедительно*

Agile-путешествие покажется вашим коллегам наиболее привлекательным, если они обретут общее понимание того, куда это их приведет. Нарисуйте своим коллегам убедительную картину желаемого будущего команды и позвольте этой картине направлять вас и помогать в измерении успешности отдельных принципов и практик.

### *Проявляйте сотрудничество в подходе и принципах*

Не превращайте Agile в единственного помощника; приглашайте людей на протяжении всего процесса, найдите Путеводную звезду, определив первый шаг и оценив его успешность. Если вы столкнулись с сопротивлением и неопределенностью, вернитесь обратно к описанию будущего компании и спросите коллег, каким образом они хотят изменить ежедневный рабочий процесс.

### *Установите сроки обсуждений и перемен*

Перед внедрением новых методов позаботьтесь о создании «защитного клапана» в виде заранее оговоренного срока проведения обсуждений и внесения коррективов в выбранный курс. Новый рабочий процесс вызывает

затруднения и имеет неожиданные последствия, поэтому людям легче привыкать к этому процессу, когда они знают, что в будущем у них появится возможность высказаться и внести коррективы. Назначьте неофициальную ретроспективу через несколько недель после первых попыток внедрения Agile-методов, чтобы ваши коллеги знали, что у них появится шанс поучаствовать в обсуждении.

### *Будьте открыты и честны*

Наконец, ведите себя открыто и честно, отвечая на вопросы. Несмотря на то что Agile-принципы заставляют нас выражать их в открытую, нам все равно следует быть более честными, общительными и уважительными по отношению к коллегам и клиентам. Внедрение Agile-принципов в команду или компанию, вне зависимости от масштаба первого шага, дает вам возможность без всяких опасений проверить такую модель открытости в деле, даже если — или особенно если — эта открытость не является нормой.

Держа Agile-стратегию в руках и Agile-принципы в сердце, вы сможете оказать удивительное воздействие на коллег и команду уже перед непосредственным внедрением Agile-практик. Иногда достаточно просто признать, что имеющийся рабочий процесс вам не подходит, чтобы заставить людей думать и вести себя по-другому.

## Итоги: говорите, действуйте!

Вопросы, представленные в данной главе, являются призывом к действию, а не препятствием на пути к действию. Если на какой-либо из этих вопросов вам тяжело найти ответ, это не значит, что вы должны сдаться; это значит, что следует поговорить со своими коллегами и лучше разобраться в их мыслях и пожеланиях. Ценность сотрудничества напоминает нам, что мы не одни, что наши коллеги всегда помогут, если мы попали в затруднительное положение. Практика планирования неопределенности напоминает нам о том, что мы в целом не способны попасть в затруднительное положение, ведь всегда есть возможность изменить курс или начать путь с точки отправления. Просто нужно сделать первый шаг.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## Agile для человека, а не человек для Agile

Agile-движение недавно отпраздновало свой семнадцатый день рождения. Как и большинство подростков, находящихся на пороге взрослой жизни, это движение начинает по-новому ощущать себя в реальном мире.

Исследование State Of Agile<sup>1</sup> 2018 года, проведенное компанией *VersionOne*, обозначило три основные темы на основе проведенных опросов: «Культура компании имеет значение», «Agile расширяется в рамках предприятия» и «Удовлетворение клиентских потребностей имеет основное значение». Восприятие Agile как культурного движения, способного объединять разные команды и подразделения под единой целью удовлетворения потребностей клиентов, является настоящим открытием. По сути, оно находится в самом сердце причин, по которым Agile-движение вообще появилось на свет.

---

<sup>1</sup> <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>

## 7. Заключение

Так почему же вопросы культуры, сотрудничества и клиенто-ориентированности возвращаются на первые места в 2018 году? Потому что многие компании, якобы преуспевшие во внедрении Agile-практик и фреймворков, до сих пор пытаются найти ответы на эти вопросы. Заявление о том, что какое-то количество команд в вашей компании будет следовать правилам и ритуалам гибкой методологии на протяжении ограниченного периода времени, может обеспечить беспрекословное выполнение этих правил и ритуалов. Однако когда эти практики не синхронизируются с основополагающими принципами и ценностями, возрастающее напряжение может вскрыть более серьезные вопросы, касающиеся культуры, лидеров и взаимодействия с клиентами.

В этом прослеживается самое обманчивое впечатление об Agile: несмотря на то что даже команды и компании медленно, но осознают, что Agile-практики не являются идеальным катализатором скорости и успеха, принципы и ценности, сопутствующие этим практикам, дают пространство другим, более глубоким переменам. Чем больше люди и команды узнают об этих принципах и ценностях, тем чаще они находят общую цель своей работы — так же, как подписавшиеся под Манифестом гибкой разработки ПО смогли найти общую цель их ретроспективных подходов и методологий.

Что касается Agile, то я искренне надеюсь, что в будущем мы продолжим придерживаться наших обычных ценностей и принципов вместо беспощадного оспаривания стратегий, использующихся для воплощения этих ценностей в жизнь. Обширный интерес многих компаний к гибким практикам дал нам невероятную возможность применить принципы и ценности к нашей ежедневной работе. Однако если мы хотим избежать ловушек фреймворков и действительно изменить наши компании, необходимо придерживаться того, что Agile всегда

имел и будет иметь больше отношения к людям и культуре, нежели к процессу и эффективности.

Когда мы начинаем с наших принципов и ценностей, то преподносим Agile так, что все сразу понимают, о чем речь, — не только разработчики и люди, которые обучались отдельному взятому фреймворку. Мы даем возможность всем желающим, принимающим участие в Agile-практиках, внести свой вклад и опыт в процесс, почувствовать результат своей работы и подстроиться под курс развития в соответствии с изменениями наших приоритетов, команд и клиентов. У нас нет готовых ответов — но мы беремся за значимую работу, которую способны сделать вместе. И начать стоит *прямо сейчас*.

# СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛИЛИСЬ

Алан Бунс: <http://www.flagghillmarketing.com/>

Рейчел Коллинсон: <http://www.donorwhisperer.co.uk/>

Крейг Даниэль: <https://twitter.com/craigdaniel>

Джаррод Дикер: <https://twitter.com/jarroddicker>

Анна Флетчер Моррис: <https://twitter.com/annaraefm>

Андреа Фрайар: <https://www.agilesherpas.com/>

Лейн Голдстоун: <http://www.lanegoldstone.com/>

Абхишек Гупта

Майур Гупта: <http://www.inspiremartech.com/>

Анна Харрисон: <http://www.annaharrison.com/>

Билл Хиггинс: <https://twitter.com/BillHiggins>

Чарли Хилл

Джефф Каас: <http://www.kaastailored.com/>

Дженнифер Кац: <https://www.linkedin.com/in/jennifer-katz-86014b5>



Кэтрин Кун: [https://medium.com/@Kathryn\\_E\\_Kuhn](https://medium.com/@Kathryn_E_Kuhn)

Джоди Лео: <https://www.linkedin.com/in/jodi-leo-7a21777/>

Сара Мильштейн: <http://www.sarahmilstein.com>

Эмма Обанье: <http://mindful.team>

Мишель Пелусо: <https://twitter.com/michelleapeluso>

Меган Смит: <https://shift7.com/>

Томас Стаббс: <https://twitter.com/tpstubbs>

Келли Уоткинс: [https://twitter.com/\\_kcwatkins](https://twitter.com/_kcwatkins)

# ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ

Ниже приведен список ресурсов, которые я счел полезными в своей работе с практиками и принципами Agile. Я советую всем, кто хочет узнать как можно больше об Agile, читать *все*, даже то (особенно то!), что, как кажется, противоречит вашему нынешнему пониманию. Полезно думать не о книгах и статьях, не о конкурирующих версиях «правильного» подхода, а скорее о проверенной на практике информации, которой поделились люди, желающие распространять Agile-движение. Если думать о статьях и книгах в таком ключе, то мы станем менее зашоренными и более открытыми новым идеям и подходам, которые помогут стать лучшими практиками и лидерами.

## *12 принципов гибкой разработки программного обеспечения*<sup>1</sup>

Помимо четырех ценностей, прописанных в Манифесте Agile, семнадцать разработчиков ПО, собравшихся в Сноуберде, также написали двенадцать принципов руководства. Они продолжают общие темы Манифеста о клиентоориентированности и реагировании на изменения и представляют собой еще один замечательный

---

<sup>1</sup> <http://agilemanifesto.org/principles.html>

ресурс для людей, стремящихся лучше понять принципы и ценности гибкого движения.

*The Scrum Field Guide: Agile Advice for Your First Year and Beyond<sup>1</sup>, Mitch Lacey («Путеводитель по Скраму: гибкие советы на первый год и после», Митч Лейси)*

Я обнаружил, что эта книга была особенно полезна при первом знакомстве с практиками и фреймворками. В ней описаны реальные проблемы, с которыми вы, скорее всего, столкнетесь, когда будете внедрять Скрам или любую другую методологию в команду.

*«Обман в науке», Бен Голдакр*

«Обман в науке» рассказывает не об Agile, а о шарлатанах и безответственных журналистских практиках, которые допускают обман людей. Но в этой книге есть одна идея, которую я нахожу полезной в навигации по миру Agile: «присвоение здравого смысла». Голдакр описывает это так:

Вы можете взять разумную идею, типа стакана воды или физкультминутки, добавить к ней немного бессмыслицы и технических терминов, и ваше объяснение будет звучать умно. Это усилит эффект плацебо, но вы можете задаться вопросом, не является ли основная цель всего этого более циничной и корыстной — сделать здравый смысл чем-то, на что существуют охраняемые законом права, запатентовать его и получить в собственность<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.mitchlacey.com/the-scrum-field-guide>

<sup>2</sup> Бен Голдакр. Обман в науке. — М.: Эксмо, 2010.

## 7. Что еще почитать

Всякий раз, когда я сталкиваюсь с гибкой практикой или методологией, которая кажется слишком сложной или «авторской», я думаю о «присвоении здравого смысла. Основопологающие ценности Agile и базовая реализация этих ценностей во многом являются здравым смыслом. Это не делает их менее сильными или релевантными и, конечно же, не означает, что мы должны обертывать их заумными жаргонными словечками до тех пор, пока кто-то не почувствует себя достаточно сложным и «другим».

*«От хорошего к великому: почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет», Джим Коллинз*

Еще одна книга, которая не посвящена Agile, но удивительным образом описывает тот тип лидерства, который заставляет некоторые компании превосходить рынок. Это прекрасный пример того, как базовые ценности Agile проявляются во многих ситуациях, когда компании добиваются успеха, даже если они сознательно не следуют этим ценностям или не применяют формализованные практики Agile. (Статья Коллинза с таким же названием является большим доступным обзором исследований, включенных в книгу.)

*«Head First Agile. Гибкое управление проектами», Эндрю Стиллмен, Дженифер Грин<sup>1</sup>*

Эта книга содержит множество полезной информации об Agile-практиках и фреймворках, таких как Скрам,

---

<sup>1</sup> *Стиллмен Эндрю, Грин Дженифер. Head First Agile. Гибкое управление проектами. — СПб.: Питер, 2019. — 464 с.: ил.*

XP и канбан, и делает это в наглядном и увлекательном стиле. Если вы хотите узнать больше о конкретных средах и методологиях Agile или сдать экзамен PMI-ACP®, чтобы стать сертифицированным практиком Agile, эта книга — отличное решение.

*The Human Side of Agile, Gil Broza («Человеческая сторона Agile», Гил Броза)*

В этой книге проделана огромная работа по описанию качества и поведения, которое стимулирует успешных практиков и лидеров Agile. Подход Броза побуждает команды и людей выходить за рамки мышления «волшебной палочки» и понимать личную приверженность, которая действительно заключается в принятии принципов и ценностей Agile.

*The Age of Agile, Stephen Denning («Эпоха Agile», Стивен Деннинг)*

Привлекательность Agile в этой книге описана так, что лидерам любых компаний все станет понятно. Мне очень нравится глава, в которой Деннинг обращается к «Ловушке акционерной стоимости» — слишком распространенному препятствию для организаций, которые ведут себя таким образом, который действительно отражает наилучшие интересы их сотрудников и их клиентов.

*The Four, Scott Galloway («Четверка», Скотт Гэллоуэй)*

Эта книга развенчивает повсеместное убеждение, что компании могут стать более инновационными и более успешными, подражая крупнейшим технологическим компаниям. По сути, в этой книге утверждается, что

## 7. Что еще почитать

независимо от того, насколько инновационными являются источники, вы не станете одной из крупнейших компаний в мире, бросая вызов «бизнесу как обычно» и совершенствуя его.

*Scrum. Революционный метод управления проектами, Джефф Сазерленд*

Хотя я до сих пор чувствую, что название этой книги можно истолковать превратно, интересно читать об основополагающих идеях и широкой применимости Скрама от одного из его создателей. Если вы хотите лучше понять, как и почему набор методов может объединиться для создания целостного и продуманного способа работы, эта книга для вас.

## Об авторе

**Мэтт Лемей** — соучредитель и партнер *Sudden Compass*, консалтинговой компании, которая помогла *Spotify*, *Clorox* и *Procter & Gamble* и прочим компаниям воплотить в жизнь клиентскую стратегию. Будучи специалистом по распространению технической информации, Мэтт разработал и провел семинары по цифровой трансформации и стратегии данных для *GE*, *American Express*, *Pfizer*, *McCann* и *Johnson & Johnson*.

Помог создать и расширить практики управления продуктами в самых разных компаниях — от стартапов до предприятий из списка *Fortune 500*. Был выбран менеджером года по управлению продуктом в 2015 и 2016 годах.

Работал старшим менеджером продукта в музыкальном стартапе *Songza* (приобретенном *Google*) и руководителем направления потребительских товаров в *Bitly*. Мэтт также является музыкантом, звукорежиссером и автором книги об авторе-исполнителе Эллиотте Смите. Живет в Санта-Фе, штат Нью-Мексико, с женой Джоан и черепахой Шелдоном.

## Об обложке

Дизайн обложки Элли Волкхаусен, иллюстрации Эми Мартин.

**Мэтт Лемей**  
**Agile для всех**

Перевел с английского *М. Панин*

Заведующая редакцией	<i>Ю. Сергиенко</i>
Ведущий редактор	<i>К. Тульцева</i>
Литературный редактор	<i>А. Бульченко</i>
Художественный редактор	<i>В. Мостипан</i>
Корректоры	<i>Н. Баталова, Н. Викторова</i>
Верстка	<i>Л. Егорова</i>

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».  
Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург,  
Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 04.2019. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —  
Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева,  
д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 26.03.19. Формат 70×100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 19,350. Тираж 2000. Заказ 0000.