

МАРИНА МИХАЙЛЕНКО

ЭКСПЕРТ ПО СОЗДАНИЮ AGILE-КОМАНД,  
СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ КОУЧ ICF

ВРЕМЯ  
БЫТЬ

# Agile

О потребности  
в Agile-трансформации

Об особенностях Agile в России

О сложностях и достоинствах  
гибкого менеджмента

**+** КЕЙСЫ  
ИННОВАТОРОВ  
SCRUMTREK.RU,  
UNIVERSITY OF  
BUSINESS AGILITY,  
ПАРК-ОТЕЛЯ  
PORTO MAR

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

# Марина Феликсовна Михайленко

## Время быть Agile

### Серия «Проектный менеджмент»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66925253](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66925253)*

*Время быть Agile:  
ISBN 978-5-04-162673-0*

#### Аннотация

Выстроить адаптивную маркетинговую стратегию. Трансформировать учебную программу. Создать эффективную команду сотрудников. Всего этого можно быстро достичь, применяя Agile-подход.

В этой книге сертифицированный коуч ICF, преподаватель совместного проекта Skillbox и Высшей школы менеджмента СПбГУ МБА «Лидеры изменений», МБА МГУУ Марина Михайленко, рассказывает, как на основе российского опыта использования Agile создавать реалистичные планы и получать практические результаты уже в первые месяцы. В ее книге вы найдете кейсы внедрения гибкого подхода в маркетинг, науку и образование, а также узнаете, как:

- создавать гибридные команды в новом посткарантинном времени;
- находить блестящих сотрудников, а не просто специалистов;
- внедрять Agile в компании, не разрушив их;

– завоевать доверие потребителей.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Вступление	6
Глава 1	13
Глава 2	27
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Марина Феликсовна Михайленко**

## **Время быть Agile**

© Михайленко М.Ф., текст, 2021

© Иллюстрация на обложке Виктория Бортник,  
@bortnikov, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

# Вступление

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

*Бернар Вербер, французский писатель и философ*

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

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

Ничто не берется из ниоткуда. В преддверии новых событий в России уже начала развиваться философия гибкого менеджмента – Agile. Вначале в IT-среде, затем в нетехнологичной. Процесс идет медленно, но можно сказать, что опытный период, когда как на ладони видны ошибки и непонимание сути подхода, уже пройден. И на этом опыте могут

учиться те, кто готов стать Agile.

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

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

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

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

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

Немного коснемся методологии SCRUM, посредством которой Agile приобретает твердую почву. Но это не самоцель. О SCRUM написаны десятки книг, и в них поэтапно раскрыты особенности внедрения этой методологии. Разница в том,



что SCRUM можно внедрять и не быть Agile. А наоборот – вполне возможно: будучи гибким использовать другие инструменты, такие как Lean или Kanban. И еще десяток других моно- или гибридных методологий. Какую из них применять, каждый выбирает сам, – это не принципиально.

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

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

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

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

**Ретроспектива** – проводится один раз в два-три месяца.

Вся команда обсуждает, как делала продукт: что мешало, что помогало.

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

Далее будет понятно, почему эти понятия и ритуалы имеют такое большое значение в Agile. Однако в корне неверно считать, что только из них и состоит гибкий менеджмент.

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

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

- длительный период прибыль стоит на одном уровне;
- растет конкуренция, появляются новые усовершенствованные продукты на рынке;
- задвигаются процессы, увеличиваются сроки утвер-

ждения документов;

- большинство проектов выходят за рамки бюджетов и сроков;
- нерационально используется рабочее время и проявляется эмоциональное выгорание сотрудников и топ-менеджеров.

За этим следует второй этап – рост страха потерять бизнес. И, как вишенка на торте, – пандемия 2020 года, перевод большого количества сотрудников на удаленный доступ, невозможность контролировать все процессы. Тогда появляется необходимость привести все это в порядок и ритм, и Agile предлагает решить эти задачи. К этому времени он уже прошел большой путь в IT-индустрии и доказал свои преимущества перед всеми другими способами гибко управлять командами и развивать бизнес в период неопределенности и турбулентности.

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

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

# Глава 1

## Установление доверия к сотрудникам и потребителю

*Что происходит с бизнесом в период пандемии.*

*Создание гибридных команд в новом посткарантинном времени.*

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

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

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

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

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

Первая реакция руководителей компаний на случившееся: отправить своих сотрудников домой работать удаленно, чтобы сократить угрозу заболеваемости коварной болезнью, вызванной вирусом COVID-19. При этом главное условие – не снижать деловую активность. Первые две-три недели самоизоляции так и было. Некоторые крупные компа-

нии перевозили домой сотрудникам оборудование, налаживали системы связи с тем, чтобы у людей были все условия для непрерывной работы. Алгоритм действий работающего в удаленном доступе человека был такой: встал, умылся и ты уже у компьютера. Без отдыха, без перерыва, всегда на связи. Суэта, микроменеджмент и нервозность, как средство нивелировать собственный страх потерять бизнес, снизить прибыль, оказаться неэффективным лидером. Работа стала измеряться не временем, проведенным в офисе, а только тем количеством ценности, которую сотрудник поставлял своими действиями компании. И это **первое из важных открытий** всеобщего затворничества, о котором мы еще будем говорить.

VUCA-МИР СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ЧЕТЫРЕХ КАЧЕСТВ. VOLATILITY (ИЗМЕНЧИВОСТЬ) – СИТУАЦИЯ МЕНЯЕТСЯ БЫСТРО И НЕПРЕДСКАЗУЕМО. UNCERTAINTY (НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ) – ПРОШЛОЕ БОЛЬШЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДСКАЗАТЕЛЕМ БУДУЩЕГО. COMPLEXITY (СЛОЖНОСТЬ) – ВО ВСЕХ СФЕРАХ ДЕЙСТВУЮТ ОДНОВРЕМЕННО РАЗЛИЧНЫЕ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ. AMBIGUITY (ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ) – НАЛИЧИЕ НЕОДНОЗНАЧНОСТИ В ИНТЕРПРЕТАЦИИ СОБЫТИЙ И ЯВЛЕНИЙ

С другой стороны, линейные менеджеры больше всего опасались увольнения, сокращения зарплат, ощущения

ненужности и тщетности своих усилий, что также выражалось в излишней суете, желании отчитаться о проделанной работе по сто раз в день и постоянно быть на виду.

Двухсторонний стресс быстро сказался на увеличении временных затрат на решение производственных задач в нестандартных условиях. Большое количество созданных за это время проектов, отчетов, предложений оказалось невостребованным в новых условиях. Не имея отклика от потребителей, бизнес проработал большую часть этого времени вхолостую, сохраняя то, что было уже потенциально отвергнуто новым миром. Помимо неудовлетворенности результатами своей работы в это время, у многих активных квалифицированных сотрудников случилось эмоциональное выгорание и неспособность генерировать что-то новое. А между тем для сохранения бизнеса остро требовались новые идеи, инновационные технологии, смелые решения – все то, что способно рождаться в лишенном стресса и страха пространстве. Это следующее важное открытие периода самоизоляции, которое предвосхищает серьезные перемены в выборе бизнес-моделей и способов управления. **Вторым открытием** стала невозможность остаться в прошлом, необходимость прорыва в будущее при наличии обратной связи от рынка.

По мере того, как затихала судорожная активность, возникало осознание того, что период самоизоляции может продлиться дольше, чем виделось вначале, а значит, необходи-



мы новые подходы к работе офисов на «удаленке». К услугам собственников бизнесов и топ-менеджеров были представлены многочисленные тренинги инфобизнесменов о том, как управлять исполнением задач в условиях удаленного доступа с акцентом на все виды и способы контроля сотрудников. Однако многие из этих тренингов грешили большим количеством теории и минимумом практики, пригодной для использования в новом времени, так как ни у кого не было к тому времени опыта работы в подобных условиях, поэтому помогали как и чем могли. И это тоже хорошо, потому что могло служить той отправной точкой, которая пробуждала творческую энергию.

**Третьим важным открытием** периода самоизоляции стала внезапная, но не сразу осознаваемая ненужность всякого рода визиток с громкими должностями. Стало иметь значение только то, что ты делаешь, как ты думаешь, и кто пойдет за тобой по неизведанному пути, когда ты позовешь людей за собой. Такая трансформация социальной значимости больно ударила по разного рода карьеристам, зато открыла дорогу к признанию тем сотрудникам, которые обрели голос в решении задач бизнеса в силу своего профессионализма и близости к производственным процессам. Чем ближе, тем виднее.

С этим тесно связаны два следующих открытия нашего странного, впервые переживаемого человечеством периода. **Четвертое:** стало очевидным, что индивидуализм важ-

нее корпоративной идентичности, которая заметно потеряла свою силу и значимость вне офиса. Все, что годами выстраивалось как элементы корпоративной культуры, прославлялось в легендах и ритуалах, перестало влиять на вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Дома у некоторых офис оборудован на кухне или на балконе, где не достают другие домочадцы, и там не действуют никакие корпоративные правила.

И, наконец, **пятое** – то, что ощущается на всех уровнях жизни: и в политике, и в бизнесе, и в личных отношениях, – слова перестали иметь значение. Раньше можно было что-то пообещать и не сделать, что воспринималось нормально. Можно было прекрасно выступить с речью или каким-то предложением и получить всеобщее одобрение. Но при этом ничего не сделать. И вдруг теперь это стало неважным и несущественным. Напротив, разговоры без последующих действий никого больше не вдохновляют и не воодушевляют на труд во имя чего бы то ни было. Такое впечатление, что слова стали повисать в воздухе, если в них не содержится новая идея и план ее реализации.

Из всего сказанного следует, что переход на удаленную работу стал огромным культурным шоком для большинства людей, независимо от уровня должности и служебного положения. Пришло время остановиться на полном ходу, притормозить в попытке обогнать кризис и конкурентов. Время думать и перестраиваться: и внутри, и снаружи.

Как это ни странно прозвучит сейчас, в самом начале книги, но все пять открытий нового времени, о которых написано выше, решаются с помощью осознания и применения философии Agile-подхода к управлению бизнесом. О чем мы и будем говорить в следующих главах. Новое время открыло для Agile-культуры двери в российский бизнес, но и показало, что это непросто.

Во время самоизоляции самыми часто употребляемыми выражениями стали «в это непростое время» и «мир больше никогда не будет прежним». Но особо никто не объяснял, каким же будет мир и почему наше время непростое. А суть в том, что у многих людей исчез образ будущего, как путеводная звезда, и закачались жесткие бизнес-системы, как точка опоры.

Однако жизнь продолжается всегда, когда есть цель. Важно, чтобы эта цель шла не от выживания бизнеса, а к процветанию. Поэтому понадобились решения, поднимающие бизнес на новые высоты. Суeta порождает только суету, полет случается в покое. Войти в состояние покоя может только гибкий ум, который развернется от внешнего к внутреннему и создаст точку опоры в том, что есть внутри каждого из нас, что дорого и спрятано глубоко в душе, не выставлено напоказ. А гибкое тело нам нужно, чтобы физически пережить самоизоляцию и пандемию, сохранить иммунитет и эмоциональное здоровье.

Точка опоры всегда находится внутри нас. Могут изме-

ниться наши финансовые притязания, изменятся структура потребления, валюта, в которой мы будем зарабатывать, но неизменной останется точка опоры на собственные способности. Мы будем знать, кто мы и какую ценность реализуем в своей деятельности. Это позволяет осознать: я у себя есть, и это моя точка опоры в жизни.

Многие из нас ищут в жизни хрупкую и эфемерную стабильность, которой нет и никогда не было, но было желание ее обрести во внешнем мире, благодаря должности, депозиту в банке, недвижимости и тому подобному. Так устроена психика человека, что без признаков стабильности он теряет ориентиры в жизни и начинает беспокоиться. Сейчас все эти атрибуты былой стабильности перестали ощущаться как надежные и незыблемые. Наступил период тотальной неопределенности в экономике, в бизнесе, в жизни. Поэтому наша задача – создать свои собственные стабильность, незыблемость, ритм и ритуалы. Мы вновь обращаемся к себе и выстраиваем свою жизнь таким образом, чтобы дневные ритуалы проходили в одно и то же время каждый день: зарядка, завтрак, просмотр почты, совещания, кино, книги, прогулки.

В дополнение к этому мы определяем области, в которых хотели бы развиваться: писать, читать, учиться, заниматься спортом. В этих областях мы ставим реперные точки – малые достижения в определенные промежутки времени. Это тоже создает ритм в нашей жизни и дает ощущение стабиль-

ности, как и последовательность действий в Agile, о чем мы подробно будем говорить в свое время.

Чтобы четко идти к своей цели в Agile, надо держать в голове образ будущего продукта, тогда путь к его реализации короче и точнее. Так и в обществе этот образ дает возможность точного попадания в цель. Но в наше время образ будущего подвергается большим изменениям – все, что касается политики, экономики, бизнеса, плохо прогнозируется. Прошрое больше не является предсказанием будущего, нет возможности что-то старое приумножить или усилить и совершить прорыв. Таким способом можно рассчитывать только на реализацию стратегии выживания, но не созидания.

ПОКОЛЕНИЯ Y И Z БОЛЕЕ ДРУГИХ  
ВОСПРИИМЧИВЫ К ФИЛОСОФИИ AGILE.  
ДЛЯ НИХ РАБОТА – ЭТО СВОБОДА  
САМОВЫРАЖЕНИЯ. ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С  
РУКОВОДСТВОМ ПРОХОДИТ ПО ПРИНЦИПУ:  
«ДАЙТЕ ИНТЕРЕСНЫЙ ПРОЕКТ И ОТОЙДИТЕ В  
СТОРОНУ»

Образ будущего складывается прежде всего из того, какими мы хотим быть, что реализовать в своей жизни. Самым лучшим способом для этого считается медитация. Ритуал медитации позволяет увидеть то, что скрыто от логического мышления. И если доверять своим образам и мыслям, полученным в медитации, то в них легко увидеть золотое зерно, которое может значительно изменить и собствен-

ную жизнь, и деятельность своей компании. Желательно их записывать, чтобы к обдумыванию этих идей можно было всегда вернуться и реализовать их.

Членам команды в Agile постоянно приходится удерживать фокус внимания на образе будущего, чтобы реализовать его в своей деятельности. Осознанность проявляется в том, что мы отслеживаем, куда направлено наше внимание. Если мы постоянно думаем и переживаем проблемы, потери, убытки, то своей энергией мы увеличиваем эти негативные явления в точном соответствии со вселенским законом: куда внимание – туда энергия, куда энергия – туда кровь, куда кровь – туда жизнь. Команда же настроена на позитивные действия и смелые решения, тем самым она создает в своем узком кругу атмосферу творчества и радости совместного труда.

Сейчас кажется, что у нас было подготовительное время, было предчувствие того, что что-то колоссальное случится. И в это подготовительное время Agile подсказал нам, что надо объединяться в маленькие команды, концентрироваться только на одной задаче в одну единицу времени, чтобы ускорить результат. Сейчас мы видим, что те, кто уже стал гибким, стал Agile, гораздо легче проживают стресс самоизоляционного и последующего за ним времени.

Те, кто мечтал вернуться в знакомое прошлое, к понятным корпоративным взаимоотношениям и четко выстроенным процессам, стремился как можно скорее перевести со-

трудников с «удаленки» в офисы. Несмотря на экономическую выгоду от работы команды в удаленном доступе, руководителям, привыкшим к иерархической системе, казалось, что, находясь дома, люди хуже работают, их трудно контролировать, затягивают решение производственных задач.

В то же время сами сотрудники не очень спешат в офисы. Разве что кофе попить с друзьями, пофлиртовать, пошутить о начальстве, показать свои наряды. Иными словами, это все то, что относится к категории «Не важное, не срочное» по матрице приоритетов Дуайта Эйзенхауэра. И считается лишним для достижения цели, но приносящим удовольствие. С точки зрения руководства компании – абсолютно неконструктивным.

В соответствии с тем же опросом Gartner, 78 процентов сотрудников, находящихся на самоизоляции во время пандемии, хотели бы и дальше работать если не полностью в удаленном доступе, то в гибком графике «офис/дом». Более того, 54 процента сообщили, что они готовы поменять работу, если им не предоставят возможность работать по гибкому графику.

С этого момента в теории и практике менеджмента появляется новое явление – гибридные команды. Идея таких команд возникла в более раннее время, чем пандемия. В бизнесе наметилась тенденция ценить больше талантливых сотрудников, поставляющих ценность компании, чем людей, нацеленных на карьеру и на близость к руководству. Моло-

дые таланты живут по всему миру и не спешат переезжать в мегаполисы, чтобы сидеть в кабинетах и проводить массу времени на совещаниях и встречах. Свою работу они уже тогда были готовы делать в удаленном доступе. Вопрос, как встроить удаленных сотрудников в команду с теми, кто работает в офисе, решался с помощью Agile, как философии, дающей бизнесу результат, эффективность, гибкость.

В ситуации, внезапно обрушившейся на бизнес в начале 2020 года, стало очевидно, что те компании, которые не успели адаптироваться к развитию технологий и не перешли на использование современных средств коммуникации на удаленном доступе, а также не отказались от привычки формировать команды исключительно в офисе, значительно проиграли мобильным гибридным командам.

Представление о том, что удаленная работа порождает бесконтрольность, стремительно устарело после вынужденной «удаленки». Менеджеры через боль и стресс научились использовать правильные модели управления и настраивать эффективное взаимодействие в гибридных командах, в том числе и с помощью Agile. Пришлось научиться самому главному элементу гибкого менеджмента – доверию. Оказалось, что доверие стоит дешевле, чем постоянный контроль исполнения поручений, значительно увеличивает скорость поставки результата и приносит бизнесу больше прибыли. Как побочный эффект от доверия, у сотрудников таких команд повышается лояльность и вовлеченность в рабочий процесс.



Гибридные команды опираются на философию Agile, расширяют понятие проектной деятельности и создают предпосылки для осознанных изменений в методах и способах управления в бизнесе, снижают стресс от постоянного контроля исполнения поручений, переходя к доверительным отношениям с командой. Agile позволяет держать фокус на главной цели и двигаться к ее исполнению определенными периодами – спринтами. В такой парадигме руководитель становится заказчиком для команды и в конце каждого спринта участвует в представлении командой минимально готового продукта. Пока этой терминологии достаточно для понимания ритуалов в Agile. В последующих главах мы будем более подробно и структурированно об этом писать.

Сейчас можно сказать, что мы все провели работу над ошибками в период самоизоляции, многое поняли, приняли, осознали и, безусловно, стали сильнее. Наступило время пересобрать свои бизнесы, команды и проекты, перепридумать новые продукты и способы их доставки потребителю, изменить способы управления на более прогрессивные. Иными словами, дать ответ на VUCA-вызов.

Инновационные менеджеры подготовили VUCA-ответ, в котором ясно даны ориентиры для будущих действий. Их тоже четыре. VISION (видение) – коммуникация, вера в себя и других, фокус на четкой цели. UNDERSTANDING (осмысление) – любопытство, эмпатия, открытый ум, способность видеть шире, заглядывать за границы своей отрас-

ли. CLARITY (ясность) – упрощение, интуиция, системное мышление. AGILITY (гибкость) – быстрая адаптация, инновации, наделение полномочиями. Таким образом, в самом ответе на вызовы нового мира содержится подсказка – будь Agile, будь быстрым, свободным и смелым.

### **Выводы:**

- 1. Большинство открытий и трендов нашего времени были предвосхищены Agile-философией.**
- 2. Мобильные гибридные команды сменили привычное офисное распределение ролей.**
- 3. Смысл глобальных трансформаций заключен в изменении сознания человека, а не внешних обстоятельств.**

# Глава 2

## Принципы и ценности манифеста Agile

*Почему Agile – это философия, а не методология. Можно быть Agile и не иметь SCRUM-доски, но иметь все атрибуты SCRUM и не быть Agile. Теория поколений. Ценности и принципы Манифеста Agile. Основные черты гибкого менеджмента.*

Agile в России больше, чем просто Agile. Это свобода делать свое дело в команде профессионалов, постоянно обучаясь новому, выдавать быстрый результат, обсуждать в команде свои идеи, управлять всеми процессами демократично, на основе права большинства, мотивировать себя четкой целью и образом будущего. Любить то, что ты делаешь. И только потом – это ритуалы.

Первая мысль, которая возникает у менеджера из нетехнологичной среды при слове Agile, – «это касается только IT-подразделений». В классическом варианте действительно так, к тому же именно для этой среды были разработаны все ценности и принципы Манифеста Agile с целью придать скорость компьютерным разработкам, разделить большую задачу на небольшие отрезки с минимально готовым продуктом,

выполняемые в определенный отрезок времени. Для общего представления о том, что такое Agile, объяснения достаточно. Но это совершенно не раскрывает всех возможностей гибкого менеджмента, позволяющих использовать его практически во всех сферах деятельности бизнеса и общества. И в первой главе мы как раз подвели читателей к этой мысли: Agile со своими принципами взаимодействия внутри команды и вне ее отвечает на многие вызовы современного мира и становится самым актуальным способом управления организацией.

Однако не все так просто. Agile капризен, он требует значительных изменений в осознанности людей, в коммуникациях, корпоративной культуре, в организационном устройстве бизнеса. Мы разберем эти требования, чтобы читатели могли увидеть, может ли их компания стать Agile, или ей предстоит еще долгий путь трансформации.

Легче и органичнее Agile проявляется в молодежной среде, там, где нет еще укоренившихся принципов классической иерархической структуры. Но это идеальные условия, тогда как в наших компаниях сейчас в одной команде могут встречаться представители четырех поколений, работающих над одной задачей. При этом молодежь стремится к самостоятельности, а старшие сотрудники стараются сохранить взаимоотношения с руководством в старой парадигме: получил задание – сделал – получил следующее. Чтобы выровнять энергию в команде, создать условия для взаимопо-

нимания людей разных возрастов, надо понимать ценности, ожидания и мотивацию представителей всех возрастов.

МЫ НАХОДИМСЯ ВНУТРИ САМОГО  
МОЩНОГО ПЕРЕХОДА ОТ ПРОМЫШЛЕННОЙ  
ВОЛНЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА К  
ИНФОРМАЦИОННОЙ, И ЭТО НЕОБРАТИМО

**Теория поколений** была создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом и с тех пор прочно вошла в стилистику управленцев разных уровней. Согласно этой теории, каждые 25 лет сменяются характеры, нравственные ценности и предпочтения людей, что обусловлено настроениями в обществе и историческими событиями, пришедшимися на их взросление. Особенность сегодняшнего периода развития общества в том, что сложилась уникальная ситуация на рынке труда. Сегодня одновременно в офисе могут находиться и активно работать представители нескольких поколений. Уникальность этого явления в том, что раньше люди из старшего поколения быстрее уходили на пенсию и позже начинали работать младшие. К тому же между людьми разных возрастов не было такой большой информационной, психологической и навыковой пропасти.

Первое поколение, от которого началась классификация, — **бэби-бумеры**, в другой классификации «поколение весны» (1943–1963 годы рождения). Это люди, привычные к коллективной работе: они ценят компанию, в которой работают, как родной дом. Они наиболее лояльны и патриотич-

ны, иногда всю свою жизнь трудятся на одном и том же предприятии и не представляют себе, что есть жизнь за его стенами. Как правило, они высокие профессионалы, потому что в этом видят стабильность своего служебного положения.

Кредо поколения бэби-бумеров: мы преданы тем, на кого работаем.

Отличительными особенностями **поколения X**, или, как их еще называют, «людей лета» (1963–1984 годы рождения) являются такие черты, как умение рассчитывать только на себя, альтернативное мышление, информированность о том, что происходит в мире, готовность выбирать и меняться. По большому счету, люди этой возрастной категории являются одиночками, которые нацелены на упорный труд и достижение индивидуального успеха. Они двигаются по карьере на протяжении долгих лет, придерживаясь одного направления.

Кредо поколения X: мы реализуем себя в упорном труде.

Опора и надежда любой компании, самое работоспособное **поколение Y**, другими словами, миллениалы, поколение Next, люди социальных сетей, «дети осени» – и это все о них (1984–2004 годы рождения). Их понимание целеустремленности и успешности отличается от представителей предыдущих поколений: в большинстве случаев им не нравится начинать профессиональный рост с низших ступеней, рассчитывая на то, что через несколько лет их повысят. Основной их ориентир – это немедленный рост как карьеры, так и материального вознаграждения. Эти ребята стремятся

к максимальной информированности и профессионализму в нескольких областях сразу, так как им неинтересно быть узкими специалистами и углублять свои навыки в чем-то раз и навсегда избранном. По большей части они не работают за деньги (зарплата – лишь приятный бонус к интересной задаче), они не ищут гарантий стабильности, для них весь мир – офис. Естественно, они чувствуют себя комфортнее на просторах социальных сетей, нежели в реальной жизни. Иногда их сетевые образы сильно разнятся с реальными. И, согласитесь, – все это очень интересно.

Кредо поколения Y: создайте нам благоприятную среду, и мы перевернем мир.

Самое юное **поколение Z**, Internet Generation, «поколение зимы» (2004 год – по настоящее время), несмотря на то, что еще мало представлено в офисных пространствах, уже задает тренды в потреблении, а значит, влияет на производство товаров и услуг. Сложно сказать, какие еще социальные ценности будут свойственны этому поколению в будущем, но уже сегодня понятно, что больше всего представители поколения Z ценят свободу – свободу передвижения, слова, самовыражения. У этих ребят есть голос, они готовы заявлять о себе громко и мощно, как дети, которым многое позволено. Для них не существует никаких границ: ни корпоративных, ни международных. Они космополитичны, креативны, многозадачны. И с ними уже приходится считаться. Так как плюс-минус границы поколений могут быть стерты

на несколько лет, смело можно сказать, что самоучки и вундеркинды  $Z$  уже встречаются в наших офисах.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.