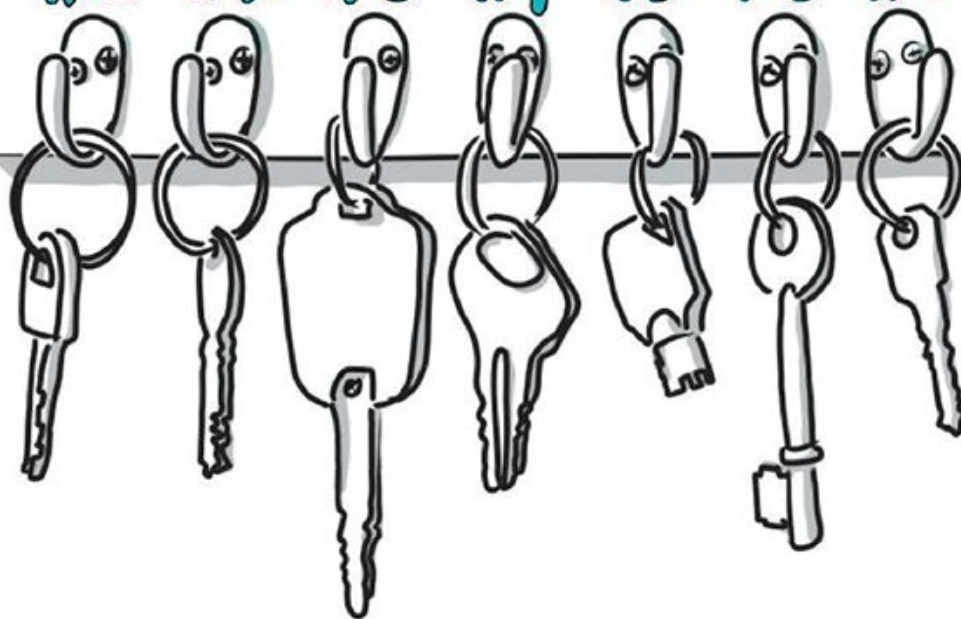


# КЛЮЧИ AGILE

#1 #2 #3 #4 #5 #6 #7



## Статья от SHIFT314

Вы Лидер и участвуете в Agile-трансформации.  
Если вы относитесь к большинству, то Agile-трансформация вашей компании  
не приносит тех результатов, которые вы ожидаете.

После множества исследований, работы с подобными организациями,  
проведения тренингов и сертификации тысячи Agile-лидеров  
по всему миру, у нас есть решение.

**П**осле почти 20 лет, успешное проведение Agile-трансформации до сих пор остаётся сложным и трудно достижимым. Наши «Ключи Agile-трансформации» дают конкретные шаги как избежать неудачи и ускорить достижение успеха.

Мы предлагаем вам связку ключей, открывающую успех вашей Agile-трансформации.

Эти ключи заставят вас переосмыслить ваш подход и перенаправить вашу трансформацию, чтобы добиться ощутимых и значимых улучшений организационных результатов.

Agile - это новый способ совместной работы и именно лидерам тяжелее всех перестроиться.

Привычные методы и поведение, за которые вознаграждались лидеры в прошлом, не будут работать в Agile-организации и они также не будут работать при попытке начать использовать Agile-подходы.

Все, кто внедряет Agile хотят стать более продуктивными и результативными

Печальная тенденция заключается в том, что тысячи лидеров не смогли уйти от обычного способа ведения бизнеса, используя привычные подходы.

Ключи дают лидерам новый способ лидерства и стать успешными в своей Agile-трансформации; выйти за рамки обычного способа ведения бизнеса и возглавить переход к высокоэффективной организации.

## Ваши ключи Agile-трансформации

### 01. Agile как средство

Agile – не цель

### 02. Программа эволюционного развития

Замените свой план масштабирования

### 03. Применяйте итеративный подход там, где есть интерес

Не навязывайте Agile

### 04. Улучшайте ежедневную работу

Избегайте крупных организационных изменений

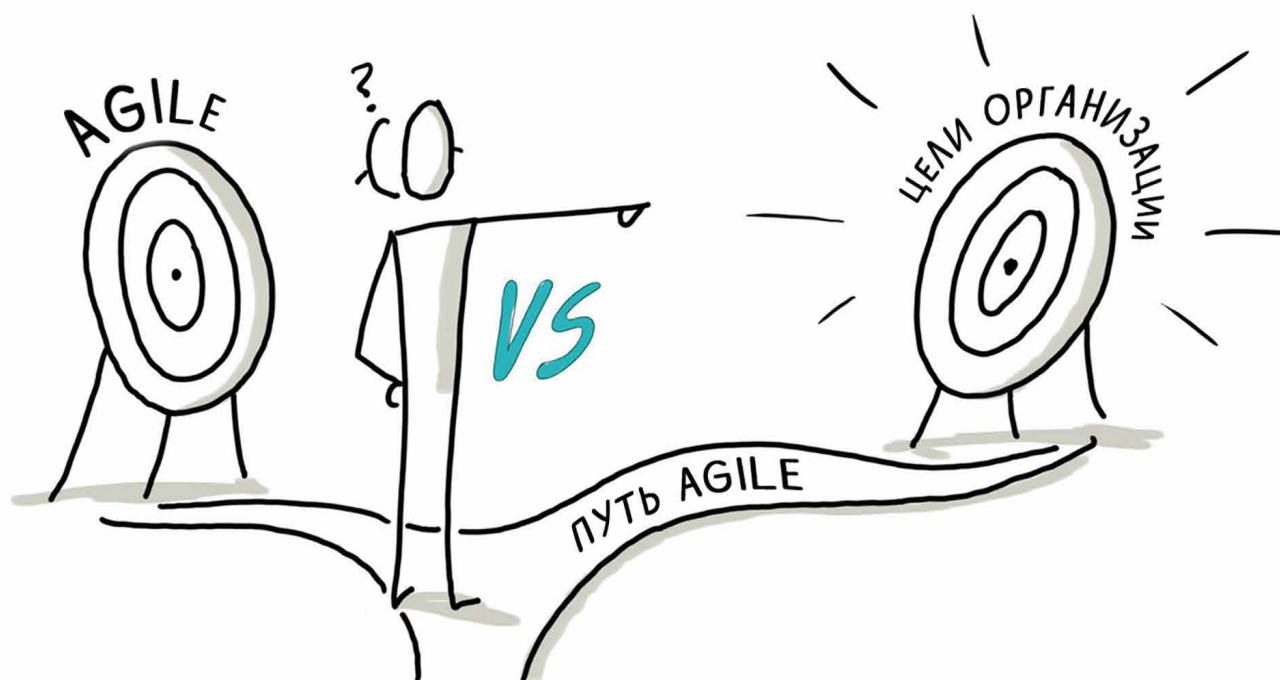
### 05. Включите в Agile-трансформацию не только Agile-подходы, но и Agile-мышление

### 06. Начните с Лидеров

Не начинайте с команд

### 07. Фокусируйтесь на культуре и людях

Тактика и стратегия изменятся следом.



## КЛЮЧ 1

# AGILE КАК СРЕДСТВО

## AGILE – НЕ ЦЕЛЬ

**1** Несмотря на то, что никто не стремился к этому, большинство Agile трансформаций завершается тем, что «Agile» становится целью.

У большинства лидеров, с которыми мы работаем есть обязательства по Agile покрытию организации.

В большинстве случаев Agile-трансформацию возглавляют топ-менеджеры, карьера которых зависит от того, насколько все стало Agile.

Поначалу тяжело поверить, но чем дольше мы работаем с нашими клиентами, тем отчетливее видим, что лидеры не хотят «Agile»; они не хотят DevOps, Lean или цифровизацию. Всё что они хотят – это выгоды от этих программ, а не сами программы.

Мы спрашивали тысячи лидеров по всему миру вовлеченных в Agile, что они действительно хотят, и ответы вне зависимости от индустрии и страны одинаковы:

1. Скорость
2. Способность реагировать на изменения
3. Производительность
4. Вовлеченность и счастье работников
5. Эффективность команд

Когда мы запускаем инициативы или трансформационные программы по внедрению Agile, мы отвлекаем лидеров второстепенными целями, которые чаще всего конфликтуют с первичными целями организации. По сути, когда мы создаём

такие программы, мы ограничиваем организацию в достижении её целей; за что ни один лидер не хотел бы брать ответственность.

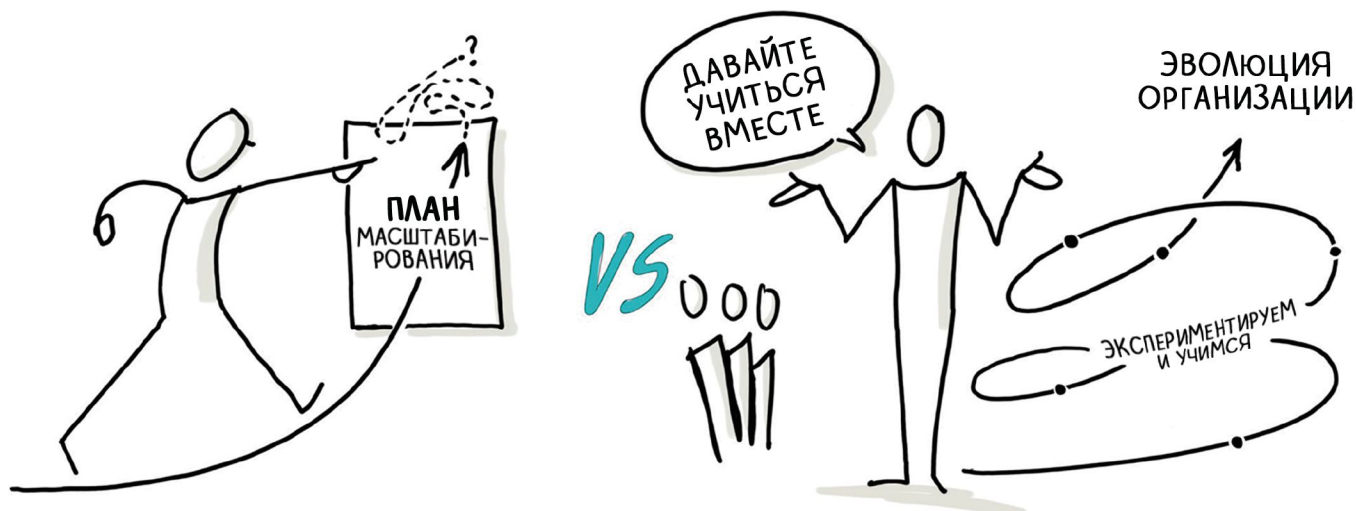
Agile – это средство, не цель. Гоночная команда никогда не делает целью изменение автомобиля. Целью является достижение самого быстрого времени, и любая модификация автомобиля – это лишь средство достижения цели.

Решение – обманчиво простое. Когда Agile больше не является целью, а становится средством достижения цели, люди будут включать Agile, когда он будет приносить ценность в достижении тех целей, которые уже стоят перед организацией.

Как только Agile перестаёт быть целью, разговоры о включении Agile возникает только, для того, чтобы улучшить способность организации достигать свои цели. Как только мы снимаем «Розовые Agile-очки» мы создаём пространство для исследования того, что будет лучше работать для организации. Мы можем начать реальный диалог о том, что может помочь, а что может помешает.

Мы проводим воркшопы для поиска корневых причин, чтобы помочь организациям определить своё «зачем» для внедрения Agile. Когда «зачем» выровнено с целью организации, переход на Agile подходы становится уместным, целесообразным, плавным и эффективным. Определяя зачем люди хотят Agile, мы сохраняем фокус организации на её ключевых целях.

**AGILE**  
– ЭТО СРЕДСТВО,  
НЕ ЦЕЛЬ.



## КЛЮЧ 2

# ПРОГРАММА ЭВОЛЮЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЗАМЕНИТ ВАШ ПЛАН МАСШТАБИРОВАНИЯ

**2** Существует две основные проблемы, которые возникают из-за существования «плана масштабирования» Agile-трансформации. Первая — это слово «масштабирование» и вторая — слово «план».

Использование слова «масштабирование» подсвечивает лежащую в его основе веру, что лидеры могут манипулировать и контролировать организационную систему и людей в ней, как часть механизма. Такой традиционный и упрощённый подход не признаёт существование операционной сложности организационных систем и предполагает, что можно предсказать или спроектировать поведение человека. Задача лидера при трансформации компании — это выйти за рамки традиционного мышления и Agile — отличная возможность сделать это.

Трансформация — это фундаментальный сдвиг в работе, который происходит от изменения мышления и практики. Agile — это новый образ мышления и практика. Использование «плана масштабирования» — это традиционная бизнес модель и образ мышления, который противоречит самому Agile. Вы не можете использовать прежние способы, если хотите попасть в новое более продуктивное состояние.

Использование слова «план» препятствует самому прогрессу, заложенному в Agile. Когда мы смотрим на определение Agile в Agile Манифесте, мы видим, ценность «Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану». Для достижения высокой эффективности у здоровых Agile-команд всегда есть планы, однако, они больше ценят реагирование

на обратную связь, уроки, новую информацию, новые идеи и инновации.

Когда мы делаем что-то новое, мы всегда учимся в процессе тому как и что делать. Когда Agile-команды создают свои планы, они всегда готовы «Реагировать на изменения» и адаптировать то что они делают и как они это делают по ходу своего прогресса. Agile команды быстро адаптируют свои планы в реальном времени, чтобы извлечь выгоду из всего, что они узнали в процессе.

Работая с такими комплексными системами как организация людей, весьма маловероятно, что кто-то сможет четко предсказать как привести организационную систему к более высокой эффективности.

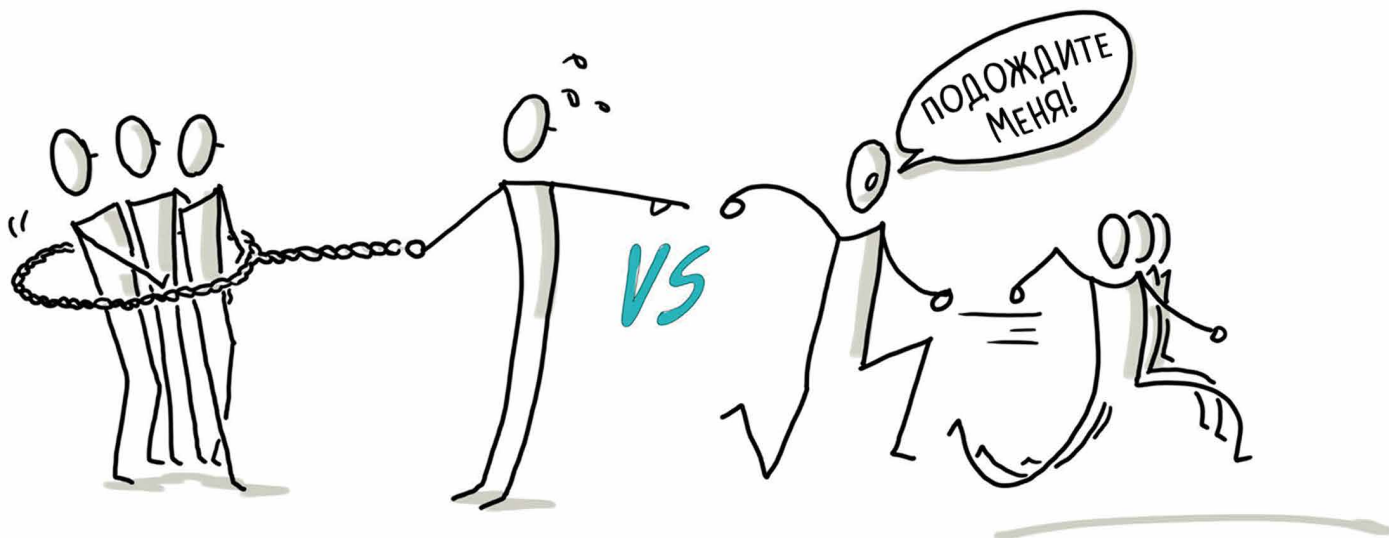
Уровень сложности организационных перемен очень высок из-за огромного числа взаимосвязей между людьми, групповой динамики, взаимодействия и внешних факторов.

Фреймворк принятия решений Дейва Сноудена – Киневин Фреймворк – бесценный источник инсайтов. В комплексных системах, успех приходит, когда лидеры переключаются с парадигмы «Мы достигли этого» на «Давайте продолжим исследовать как стать лучше».

Чтобы открыть высокую эффективность, замените «План масштабирования» на программу «Эволюционной организации». Применяйте циклы «Инспекции и адаптации» и маленькие «безопасные эксперименты» (которые мы любим называть «безопасные для обучения» эксперименты). Проводите эксперименты для более глубокого понимания организационных изменений и извлечения уроков, продолжения адаптации и развития в целях достижения желаемого состояния.

Ключ к эволюции организации – как и любых других комплексных проектов – обучение. Agile Манифест про «открытие лучшего способа работы». Чтобы преуспеть в Agile, лидеры, уверенные в своём видении, должны приглашать и вдохновлять других, чтобы помочь им понять как достичь этого вместе.

*КЛЮЧ К ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ –  
КАК И ЛЮБЫХ ДРУГИХ  
КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ –  
ОБУЧЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ.*



### КЛЮЧ 3

## ПРИМЕНЯЙТЕ ИТЕРАТИВНЫЙ ПОДХОД ТАМ, ГДЕ ЕСТЬ ИНТЕРЕС, НЕ НАВЯЗЫВАЙТЕ AGILE

**3** Agile показал себя, как эффективный подход к организации людей вокруг любого проекта с целью повышения его эффективности и речь идёт не только об ИТ-проектах. Agile – это лучшая практика, поддерживающая гибкость бизнеса в более широком смысле.

Многие лидеры для повышения эффективности деятельности компании, в том числе операционной, предпринимают шаги по превращению всей организации в Agile-компанию. Действительно: «если Agile настолько хорош, почему бы не сделать его сразу стандартом для всех?».

Десятилетняя практика работы с организациями показала, что навязывание Agile оказывается вредным и контрпродуктивным. По сути, сам факт навязывания Agile противоположен тому, чтобы стать Agile

Это как использовать воду, для того, чтобы высушить вещи. Навязывание Agile – это ведение бизнеса как обычно, направленное на изменение методов ведения бизнеса как обычно. Легко распознать парадокс и головоломку.

На сегодняшний день исследования показывают сохраняющийся тренд, за редким исключением, по «сопротивлению» людей Agile-трансформациям. Люди, сопротивляющиеся данным трансформациям, сопротивляются не Agile, они сопротивляются изменениям, потому что навязанные изменения обычно добавляют работы, неопределённости и порой очень страшны. В то же время Agile-мышление направлено на вовлечение людей в изменение их текущего процесса работы. Agile-мышление направлено на улучшение текущего

рабочего процесса людей таким образом, чтобы они могли снизить количество работы, быть адаптивными и успешными. Обычно люди принимают Agile, не сопротивляясь ему. Правда подобного сопротивления заключается в том, что навязывание Agile – это НЕ AGILE.

Навязывание по факту означает, что вы заставляете людей это делать. Agile подход к изменениям заключается в том, чтобы подключить людей к изменениям и наделить их необходимыми полномочиями для осуществления изменений.

Вместо навязывания «большого взрыва», когда каждый человек и каждая команда стала работать используя Agile подходы, начните с тех людей и команд, которые хотят изменений. Что ведёт компанию к организационным сдвигам, так это люди и итеративно-инкрементальный подход приближающий к Agile – собственно именно об этом и сам Agile. Команда за командой и организация будет сдвигаться инкрементально шаг за шагом, там где это имеет смысл, к лучшему способу работы для долгосрочных изменений и гораздо лучших результатов.

### **Приглашение**

Начните с людей, которые уже воодушевлены предстоящим изменениям и помогите им добиться успеха. Все хотят быть успешными. Некоторым людям требуется больше времени или для начала увидеть, как это работает у других.

Будучи лидером, создайте условия, в которых никто не будет чувствовать себя виноватым, за то, что сидел и смотрел на других. Когда они увидят, что у других повышается эффективность, они сами захотят перемен.

### **Итерация**

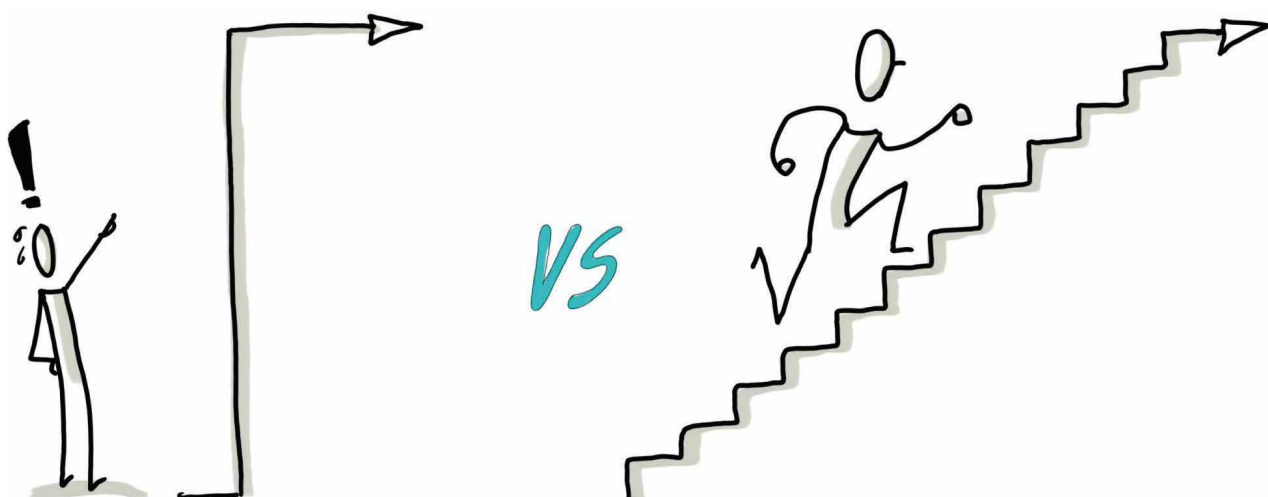
Помогите командам начать с тех Agile практик, которые имеют смысл для них – не начинайте сразу со всего. Затем помогите в развитии и расширении того, что они уже используют. Когда команда идёт итеративно, её участники развивают свои рабочие практики и учатся как лучше работать, как с друг другом, так и со смежными командами. Нет ценности в том, чтобы навязывать команде использовать все практики, которые не помогают им.

### **Инкремент**

Запускайте Agile-команды инкрементально, в тот момент, когда они к этому готовы. Как только уже запущенные команды начнут меняться и становиться результативными, они вдохновят других на изменения. Как лидер управляйте уровнем изменений, чтобы сбалансировать максимизацию выгоды от каждого инкремента без стагнации.

*НАВЯЗЫВАНИЕ  
AGILE –  
ЭТО НЕ AGILE.*





## КЛЮЧ 4

# УЛУЧШАЙТЕ ЕЖЕДНЕВНУЮ РАБОТУ

## ИЗБЕГАЙТЕ КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

**4** Статистика показывает высокий уровень провалов Agile-трансформации. Первый вызов, с которым сталкиваются но не осознают организации – это слово «трансформация», так как обычно возникает организационная усталость от всех крупных программ. Большинство инициатив по изменению обычно не достигают цели и наносят немало вреда, так как начинаются без привлечения и вклада людей, которых они затрагивают. Потому что они мешают выполнению задач. Как результат большинство людей воспринимают изменения негативно и начинают осознанно и неосознанно сопротивляться им.

Второй вызов, и это нормально, люди боятся, когда им говорят о необходимости изменений, потому что изменения – это страшно. Данный страх работает против

изменений, так как когда люди боятся они не могут работать в полную силу. Существует научное доказательство того, что снижение психологической безопасности человека снижает его способность рассуждать. Поэтому крайне важно избегать этого при работе со специалистами умственного труда.

В высокоэффективных организациях улучшение методов работы является частью ежедневной работы каждого и для большинства в организации – это их желание. Когда создаются рабочие условия, в которых люди могут улучшать работу организации, вы получаете долгосрочный выигрыш в производительности. Эффективные и сильные изменения происходят в результате многих небольших изменений, не больших радикальных изменений.

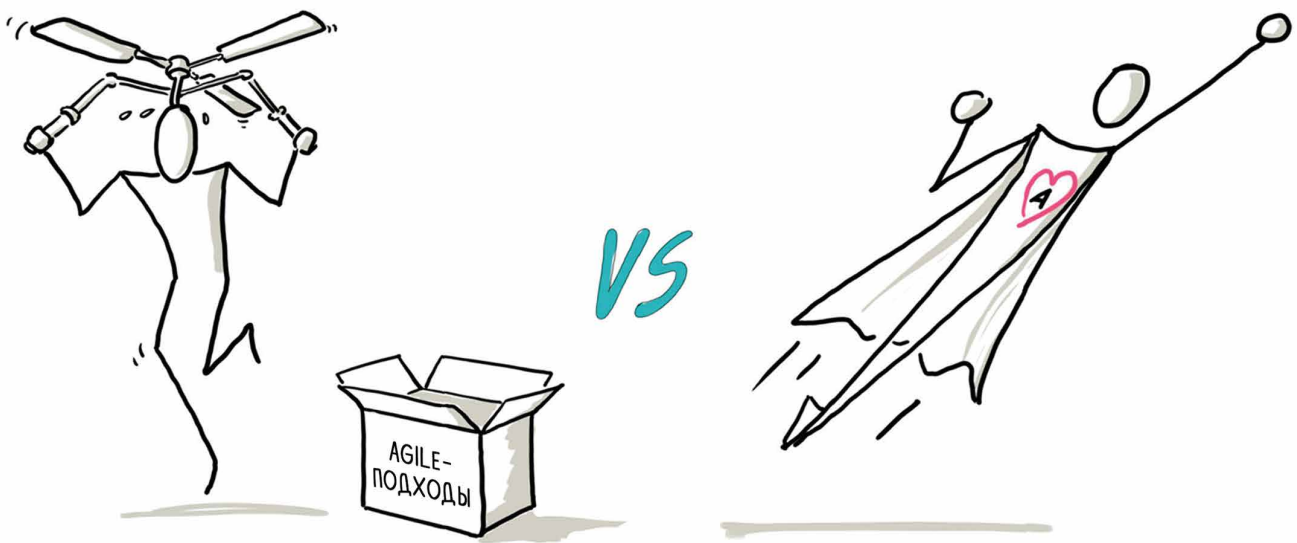
Вместо того, чтобы вкладываться в большую трансформацию, сделайте вовремя множество маленьких вложений, чтобы сотрудники могли улучшать свою повседневную работу.

Когда на всех уровнях менеджмента основное внимание будет уделяться улучшению условий повседневной работы в организации, эффективность работы повысится. Изменения становятся гораздо более естественными и эффективными, когда

рядовые сотрудники работают со своими лидерами и менеджерами и это приводит к тому, что непрерывное совершенствование интегрируется в работу.

*ЕЖЕДНЕВНЫЕ УЛУЧШЕНИЯ  
СО ВРЕМЕНЕМ ПРИВОДЯТ  
К БОЛЬШИМ СДВИГАМ*

В высокоэффективных организациях хорошо развита и поддерживается культура обучения



## КЛЮЧ 5

# ВКЛЮЧИТЕ В AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЮ НЕ ТОЛЬКО AGILE-ПОДХОДЫ, НО И AGILE-МЫШЛЕНИЕ

**5** Довольно часто Agile-трансформации фокусируются на Agile-процессе и практиках, которые направлены на структурные изменения, объединяющие людей в кросс-функциональные команды. Довольно часто стратегические решения принимаются по использованию Scrum и Kanban, а также по распределенному, централизованному или гибридному введению в организацию Scrum-мастеров и Agile-коучей. В большинстве случаев при Agile-трансформации внедряются новые информационные технологии для поддержки Agile. Скорее всего ваша Agile-трансформация проходит также.

Если периметр вашей Agile-трансформации останется таким, то изменения приведут к низким или вообще нулевым улучшениям результатов организации.

Скорее всего любые изменения в результатах деятельности организации не оправдают ваших ожиданий. Почти все Agile-трансформации игнорируют самую важную часть Agile.

Когда вы восхищаетесь невероятной фотографией, вы можете имитировать то, что делает фотограф, но, поскольку обстоятельства всегда разные, вы достигнете ограниченных результатов. Не зная почему они делают то, что делают, вы не сможете достичь подобных результатов. Что-то спрятанное под капотом техник, процессов и практик, что делает фотограф и является причиной их успеха.

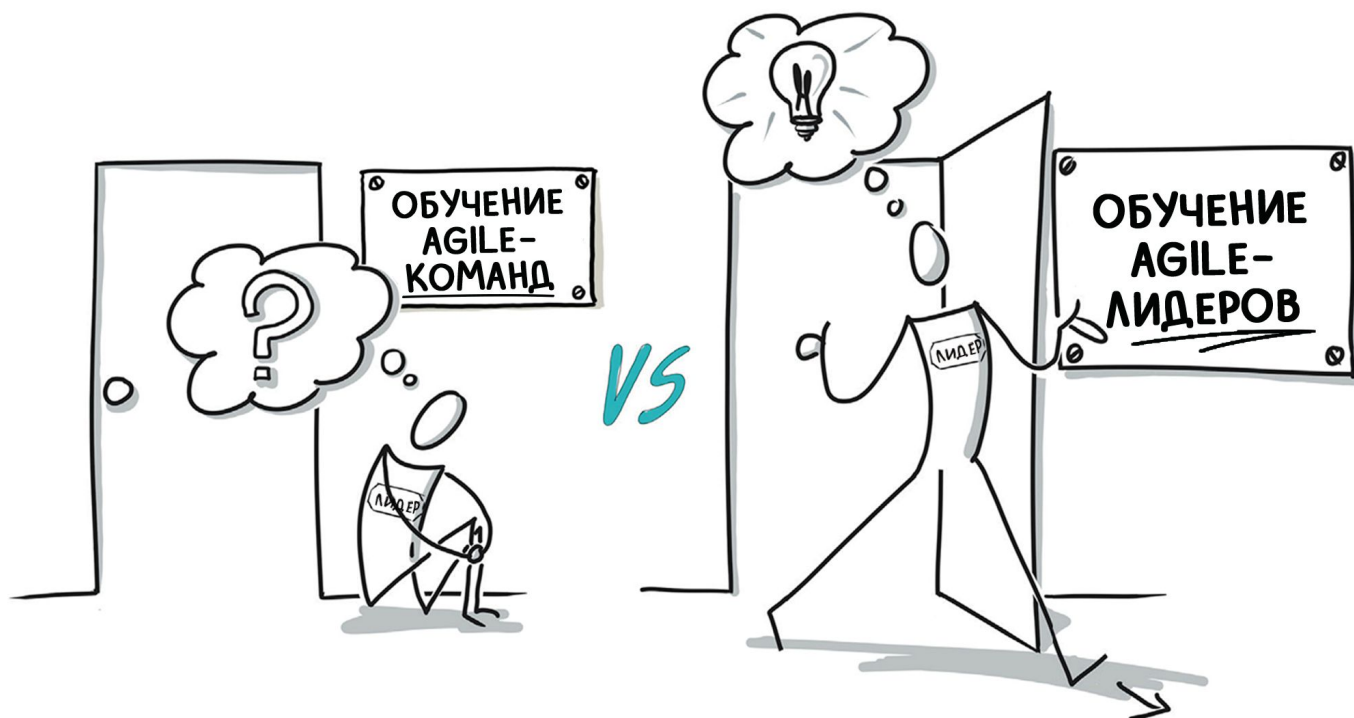
Agile и про «делать» и про «быть». Лидеры, как правило, поддерживают Agile инициативы с людьми «делающими Agile» — что включает в себя техники, процессы,

практики, описание должностных обязанностей, организационную структуру и программное обеспечение. С акцентом на «делать Agile», обычно теряется «быть Agile» и Agile-трансформации терпят неудачу, по причине невключения обеих частей. Быть Agile или обладать «Agile-мышлением» – это более неуловимое, но ценное из двух частей и даёт результаты, к которым все стремятся.

Если вы не уверены, что понимаете что такое Agile-мышление и не знаете как его привносить в организацию, то вероятнее всего вы лидируете программу по «Внедрению Agile» и, как итог, достигните низких результатов. Если вы хотите лидировать программу по достижению существенных улучшений организационных результатов, вам потребуется фундаментальное изменение мышления в организации.

Agile-мышление – это как люди ведут себя, когда лидеры не наблюдают за ними. Это ценности и то, как люди предпочитают работать друг с другом. Agile про ценности людей и про поиск наилучших способов выполнения ими своей работы.

## *AGILE – ЭТО И ДЕЛАТЬ И БЫТЬ*



## КЛЮЧ 6

# НАЧНИТЕ С ЛИДЕРОВ НЕ С КОМАНД

**6** Когда мы внедряем Agile-подходы с уровня команды, роль лидеров обычно становится запоздалой. Часто внедрение Agile заключается в обучении и поддержке команд и мы редко используем подобный подход с лидерами. Таким образом внедрение происходит задом наперёд.

Обычный подход к внедрению Agile – это создание автономных самоорганизующихся команд. Официальная роль для менеджеров в Scrum – самом распространённом Agile-подходе – никакая. Нет такой роли, как менеджер.

Исследование VersionOne показывает, что 45% организаций сообщают, что «Нехватка поддержки со стороны менеджмента» – это вызов при внедрении и масштабировании Agile (VersionOne, 14th Annual State of Agile Report).

Часто, их роли вступают в противоречие, когда они делают всё возможное для наведения мостов между существующими руководящими ролями и Agile-ролями. С внедрением Agile, менеджеры, которые «отвечают» за организацию лишаются прав и на них навешивается ярлык сопротивленцев.

Процессные тренинги по Scrum и SAFe предназначены для команд и продуктов, но не для менеджмента. Команды получают специальное обучение и поддержку, а менеджерам вряд ли окажут существенную помощь в переходе к новому способу работы и мышления.

Менеджеры – лидеры организации. Они отвечают за то, что происходит благодаря своему знанию и опыту. Чтобы Agile-мышление вышло на первый план,

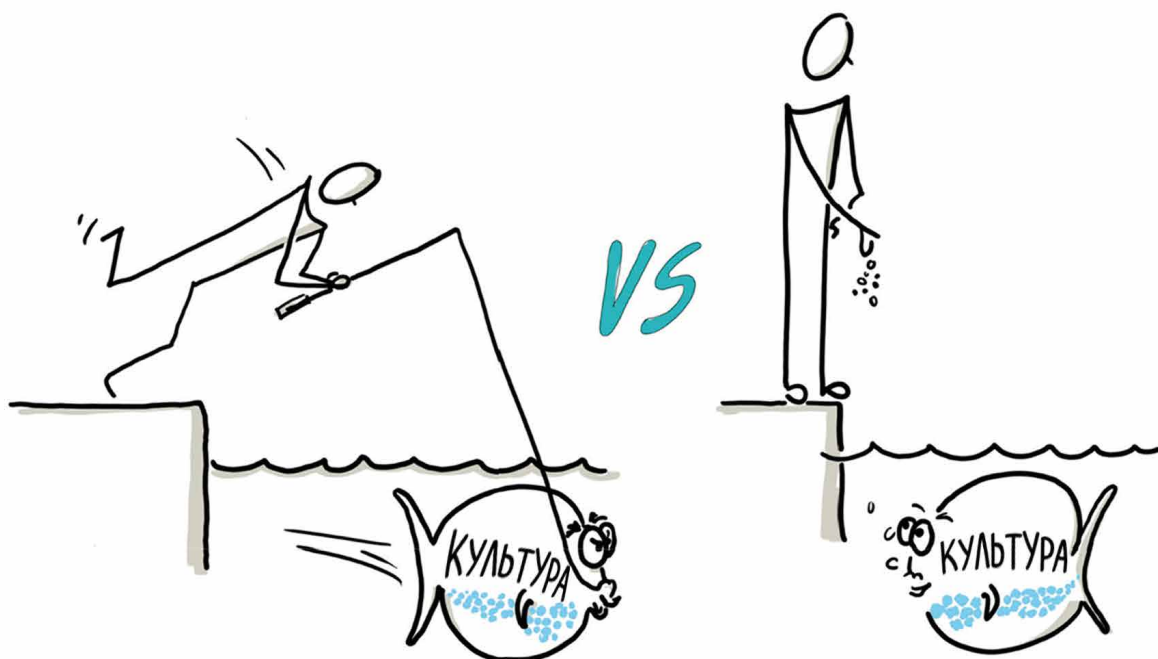
необходимо, чтобы менеджеры возглавляли и помогли внедрению Agile в соответствии с контекстом организации. Сделайте их ответственными за развитие Agile-мышления через проведение экспериментов к итеративно-инкрементальному изменению организации.

Когда менеджерам — как и командам — будет предоставлены интенсивное обучение и поддержка в их прыжке к Agile-мышлению, тогда они научатся создавать здоровую среду для Agile, видоизменять организацию и руководить по новому. В конечном итоге, будет обучение на уровне команд и интенсивная поддержка, но это будет происходить по мере того, как лидеры будут готовы поддерживать изменения в командах.

*МЕНЕДЖЕРЫ ИГРАЮТ  
ВЕДУЩУЮ РОЛЬ В ИЗМЕНЕНИИ  
ОБРАЗА МЫШЛЕНИЯ*

И для организаций, которые находятся в процессе трансформации и для организаций, которые уже прошли этот путь, сильный фокус на лидеров часто является недостающим звеном для раскрытия успеха и продвижения на следующий уровень роста. Наиболее эффективный подход — это начать с лидеров, и лучше позже, чем никогда.

Консультируя компании, мы пришли к очень практичному и сильному подходу — Осознанное Внедрение Agile. Мы получили невероятные отзывы на наши открытые тренинги от менеджеров со всего мира. Менеджеры могут увидеть не только то, как они играют ключевую роль в будущем организации, но и то, как они могут руководить новыми методами работы и бытия.



## КЛЮЧ 7

# КУЛЬТУРА И ЛЮДИ

## ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЯТСЯ СЛЕДОМ

**7** Agile про Делать и Быть: успех Agile включает в себя Agile-мышление.

Agile про сдвиг в организационной культуре. Чтобы извлечь пользу из Agile-подходов, нам нужен новый способ существования: изменение мышления или сознания, представляющего высокую производственную культуру.

«Если ты не управляешь культурой, культура управляет тобой, и ты можешь даже не осознать до какой степени это происходит» (Edgar Schein, Professor MIT Sloan School of Management).

Общей чертой любой программы трансформации является сосредоточенность на тактике и стратегии, игнорируя

культуру, или низкий уровень зрелости в подходе к самой культуре. Не концентрируясь на культуре, организация теряет из виду то, о чём Agile: люди.

Питер Друкер говорил «Культура ест стратегию на завтрак». Мы добавляем: «Стратегия ест Тактику на обед». Чтобы достичь результатов трансформации, крайне важно сфокусироваться на культуре в первую очередь не опосля.

Нам необходимо выйти за рамки традиционных подходов к культуре и лидерству.

*ЕСЛИ ТЫ НЕ УПРАВЛЯЕШЬ  
КУЛЬТУРОЙ,  
КУЛЬТУРА УПРАВЛЯЕТ ТОБОЙ*

«Исследования показывают, что несмотря на то, что организации ожидают новых руководящих навыков, они по-прежнему в основном

пропагандируют традиционные модели и установки» (Deloitte, Global Human Capital Trends). Программа ценностей – только часть того, что необходимо создать для сдвига культуры.

Для обеспечения долгосрочного сдвига в эффективности требуется комплексное понимание культуры, лидерства и эволюции организации.



Мы решаем самые сложные проблемы бизнеса: культура, лидерство, вовлеченность сотрудников и трансформация компании. Мы помогаем компаниям достигать инновационности, организационной гибкости и эффективности.

Чтобы ориентироваться в сегодняшнем VUCA мире организациям необходим эволюционный потенциал. Мы устраняем корневые причины возникающих сложностей с поставкой, сроками и производительностью, чтобы создать новые способы работы, которые обеспечивают эффективность.

Адаптируемость организаций напрямую зависит от адаптивности её сотрудников: эволюция организации зависит от эволюции лидерства.

Мы работаем с лидерами на всех уровнях, чтобы сделать скачок в новые подходы работы.



Микаэль К. Сахота  
CEO SHIFT314, Спикер,  
Тренер по лидерству  
и Консультант первых  
лиц компаний



Одри Тара Сахота  
Главный специалист по  
метафизике, Коуч  
личностного роста  
и осознанности



Перевод на русский  
осуществлён  
Анастасией Бутовой-  
Никишиной  
Партнёр и Agile-коуч  
компании ScrumTrek

Ряд рисунков были вдохновлены публикациями Bikablo  
[www.bikablo.com](http://www.bikablo.com)

Иллюстрации Марка Хандлэби  
Со-автор Рон Лаудаддио