

scrumtrek.ru

Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? — статья в блоге ScrumTrek

11-16 минут

Agile («аджайл») — слово, которое последнее время звучит из каждого утюга. Но что такое Agile и, главное, зачем этот Agile нужен?

Если открыть толковый словарь, например, Оксфордский, то можно прочесть там, как минимум, два определения:

1. Able to move quickly and easily.
2. Able to think and understand quickly.

То есть, чтобы быть agile, надо уметь быстро и легко двигаться и быстро соображать. Кажется, довольно полезные качества, особенно в бизнесе. Быстро соображать и быстро реагировать — это именно то, что доктор прописал, для нашего времени, иначе просто не выжить: конкуренты сожрут. В мире всё меньше отраслей, где этих конкурентов, нет. Да ещё скорость копирования практически лишает возможности вывести продукт на рынок и почивать на лаврах. Без способности быстро адаптироваться к изменениям, которую даёт так называемая «методология Agile», выживать всё сложнее.

Я не случайно беру выражение «методология Agile» в кавычки, потому что его можно часто услышать, но оно не

совсем верное. Если не вдаваться в технические детали, то Agile — это не методология, а собирательное название различных методик и подходов к управлению, которые:

1. Фокусируют команду на нуждах и целях клиентов.
2. Упрощают оргструктуру и процессы.
3. Предлагают работу короткими циклами.
4. Активно используют обратную связь.
5. Предполагают повышение полномочий сотрудников.
6. Имеют в своей основе гуманистический подход.
7. Не являются конечным состоянием, а, скорее, образом мышления и жизни.

Ничего сверхъестественного, не так ли? Давайте пройдемся по пунктам и разберемся, почему вышеперечисленное важно, для того чтобы быть быстрыми и гибкими, и какими средствами в Agile достигаются эти цели.

Фокусировка на нуждах и целях клиентов



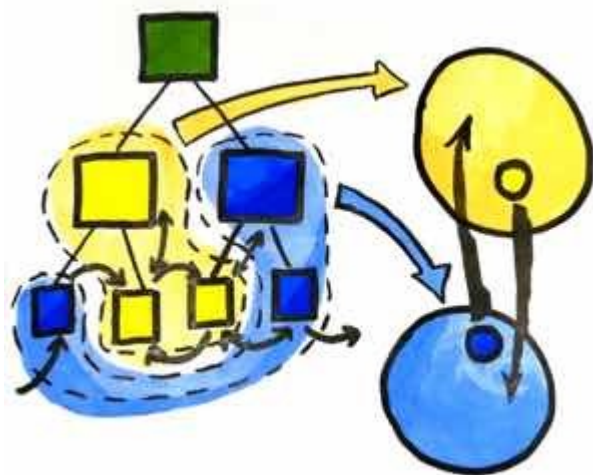
Думаю, не стоит объяснять, почему успешнее тот бизнес, который удовлетворяет нужды своего клиента лучше конкурентов. Интереснее разобраться, какие инструменты в Agile помогают этого добиться.

Самое главное, что фокусировка на клиенте при Agile-подходе появляется не в одной только голове владельца бизнеса (она там и так уже есть), а у всех, кто работает над созданием продукта или сервиса. Каждый участник процесса должен понимать, кто клиент, чего он хочет, какие его проблемы мы решаем своим продуктом, что он любит, чего боится и так далее. Такая всеобщая фокусировка позволяет создавать на порядок более качественные решения. Я неоднократно сталкивался с ситуацией, когда люди, раньше отвечавшие за какой-то маленький кусочек работы, поняв цели клиента, начинали выдавать замечательные идеи, а люди, которые отвечают за разработку продукта, с удивлением за ними записывали. Или — как на групповых сессиях проработки продукта подобные идеи оттачиваются разными людьми и дополняют друг друга, из просто хороших превращаясь в отличные. И, конечно, как они потом реализуются.

«Инструменты работы» в данном случае — это непродолжительные по времени, но насыщенные сессии (встречи) всех участников работы или ключевого большинства, где происходит генерация и тестирование различных идей. Эти же встречи служат для выравнивания понимания и фокусировки: все участники встречи на выходе понимают, что они делают, зачем, и почему это важно для клиента. А демократичный формат воркшопа, в отличие от скучных презентаций, гарантирует большее включение и мотивацию всех участников.

Примеры подобных инструментов — Lean Canvas, Impact Mapping, User Story Mapping и другие Agile-методы описания гипотез и процессов.

Упрощение оргструктуры и процессов

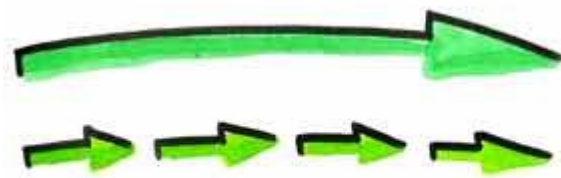


Один из краеугольных камней Agile — это предельная простота. И оргструктура организации, и процессы, по которым работают люди, и правила должны быть настолько простыми, насколько это возможно. Это позволит людям сфокусироваться на своей работе, на ценности, которую они создают, а не на соблюдении регламентов и правил. Прекрасные примеры такого подхода можно найти во множестве команд, работающих по Scrum — самому популярному способу организации рабочего процесса в Agile. Фактически, все договорённости и правила команды в 10-11 человек, текущие задачи на пару недель, цели, а также стратегические планы легко могут поместиться на 2-3 листа бумаги A0. На одном листе может быть так называемый «бэклог спринта», перечень всего, что команда собирается сделать в ближайшую итерацию. Если повесить такой в помещении, где идёт работа, можно избавиться от необходимости всё это запоминать. То же самое касается и процессов. Скажем, в Скраме место и время проведения всех встреч жестко фиксируются. Любой участник точно знает, что, например, в понедельник в 10-00 планируется ближайшая итерация, а в пятницу в 17-30 — встреча по улучшению процесса работы.

И чем больше организация, тем больше пользы от подобной простоты, потому что сложность имеет привычку расти экспоненциально, а Agile — это хороший способ победить эту сложность или, как минимум, сдерживать ее рост.

Примеры упрощения (и уплощения, но это тема отдельного разговора) в Agile — Scrum, Nexus, LeSS (Large-Scale Scrum, или Скрам на больших масштабах), а также сам Agile-манифест.

Работа короткими циклами



В мире Agile не принято запереться в мастерской на три года, чтобы точить там что-то интересное. Очень уж велик риск, потратить море сил и времени на то, что никому не нужно или устарело.

Чтобы подобного избежать, применяется так называемый итеративно-инкрементальный подход, когда:

- работа ведётся небольшими фиксированными отрезками времени, например, в одну, две или четыре недели,
- и, главное, в конце каждого отрезка времени создаётся не просто какой-то промежуточный результат, а, пусть маленький, урезанный, куцый, но *работоспособный вариант продукта*, которым уже можно начать пользоваться.

В качестве самого простого примера такой рабочей модели можно представить себе стандартную для всех компьютеров программу «калькулятор», которая вначале позволяет только

складывать два числа, потом мы добавляем туда вычитание, умножение, деление, трансцендентные числа, тригонометрические функции, — и так далее, в порядке частоты применения. В начале функционал невелик, но мы уже можем увидеть, как калькулятор выглядит, насколько удобно им пользоваться, и представить, как развивать его дальше. И, главное, часть клиентов (скажем, школьники начальных классов) уже могут начать им пользоваться.

Ещё одно преимущество такого подхода, помимо раннего выхода на рынок и внесения изменений на ранних стадиях работы, — это возможность более точно измерять прогресс. Мы не просто «сделали 15% всей работы», что довольно абстрактно. Мы «сделали 15% функционала», который уже работает.

Все процессные подходы в Agile имеют короткие циклы, будь то упомянутые ранее Scrum, Nexus, LeSS, SAFe или [XP](#), плюс необходимость работы такими циклами упомянута и в самом манифесте Agile.

Активное, системное использование обратной связи



Этот пункт, на мой взгляд, самый важный для любого процесса, так как позволяет со временем, опираясь на опыт, корректировать свою работу, удаляя из процесса и

создаваемого продукта ошибки и потери и добавляя что-то полезное.

В любой области деятельности человечества, связанной с созданием чего-то нового, вы найдёте подобную *работу через эксперимент*. Ракетостроение, самолетостроение, фармацевтика, физика, медицина, строительство, психология, экономика — любая область деятельности начиналась с экспериментов и вдумчивой обработки обратной связи от них.

Agile предлагает системное использование такого подхода везде: в создании продукта (мы выпускаем его на рынок, или показываем заказчику, или проводим испытания и используем обратную связь для его коррекции), в построении процессов (периодически мы «останавливаем» работу и подвергаем анализу сам процесс, чтобы улучшить его, избавиться от потерь и проблем), даже в построении структуры организации и «тонкой» настройки взаимоотношений в командах.

Примеры, опять-таки, есть везде: ретроспективные встречи в Scrum, Kanban, Nexus и LeSS, циклы I&A в SAFe, подход к созданию продуктов Design Thinking, [циклы обратной связи в DevOps](#) и т.д.

Повышение полномочий сотрудников





Зачем давать больше полномочий, когда можно дать бумажку с инструкцией? Есть, как минимум, три причины это делать.

Во-первых, люди, занятые умственным трудом, не любят чувствовать себя мартышками (ну, или роботами), и отбирая у человека возможность принимать решения, мы отбираем у него сам по себе умственный труд. А это, безусловно, демотивирует.

Во-вторых, давая больше полномочий, мы даем больше ответственности, и люди вынуждены учиться принимать решения самостоятельно и, главное, нести за них ответственность. Это долго, сложно, но оно того стоит.

Работа не остановится, если самоорганизованная команда столкнется с незнакомой, неизвестной ранее проблемой. Да и кто будет спорить, что на работе от зрелых и ответственных, взрослых людей больше пользы, чем от больших детей, неспособных думать самостоятельно?

В-третьих, это всё та же скорость. Если человек может сам, на своём месте, никого не спрашивая, решить какую-то проблему, это сокращает время принятия решений. Не надо больше отправлять вопрос «вверх» и ждать ответа от менеджмента. Это преимущество не так заметно, если у вас работает 3 человека, но если вас 30, или 300, или 3000... В больших организациях, построенных сугубо на иерархическом принятии решений, паралич воли может быть довольно частым явлением.

Популярные способы построения работы в Agile, особенно базирующиеся на фреймворке Scrum, предполагают систему самоорганизованных команд и поощряют лидерство на любых уровнях.

Гуманистический подход



Зачем относиться к людям по-человечески? То есть, моральная сторона дела ясна, а какую пользу это принесёт владельцу предприятия?

Ответ довольно простой. Если создание того, что вы продаёте, не требует умственного труда, а только механический действий — можете не заморачиваться. Просто платите соразмерно сделанной работе, и всё. Но как только в дело вступает мозг работников — придётся считаться с принципами мотивации умственного труда. А они говорят, что для людей важны возможность самореализации, повышения своего мастерства, принесения чего-то ценного в мир, самостоятельности в решениях и ещё ряда факторов. И человек мотивированный (не путать с человеком простимулированным!) будет вкладываться в работу сильнее, и результат будет качественнее и быстрее. Да и в целом, приятная обстановка на работе добавляет желания туда приходить и работать — с этим тоже вряд ли кто поспорит.

И, что приятно, если копнуть в тот же Скрам, то окажется, что все ключевые факторы мотивации работника умственного и/или творческого труда в него уже включены. В каждой итерации («спринте») мы ставим цель, которой хотим

достичь; нам даётся возможность решать, как именно достигать цели; в конце мы смотрим, насколько мы стали лучше (или хуже) работать, чем раньше; видим людей, которые заинтересованы в продукте, и их эмоции от знакомства с ним. Особенно хорошо, если эти эмоции положительные.

Вывод такой: счастливые люди лучше работают, а Agile-технологии помогают наладить процесс, в котором люди чувствуют себя счастливее. И первый пункт манифеста как раз об этом: люди и то, как они общаются, важнее всего остального.

Agile — это не конечное состояние, а образ мышления и жизни



Этот пункт о том, что применение Agile в целом — путь, а не цель. Нельзя «внедрить» Agile и расслабиться. Если вы выбираете этот путь, у вас всегда будет что-то ещё, что можно сделать лучше, какой-то ещё вызов, которому надо ответить, какая-то ещё проблема, которую надо решить, ещё одна высота, которую надо покорить... Это движение бесконечно, потому что нет идеального процесса или продукта, развитие и конкуренция не останавливаются никогда, как никогда не прекращается борьба за выживание в природе.

И если всё удалось: люди в компании понимают и разделяют ценности и принципы Agile и работают согласно им, — тогда менеджменту не придётся «тащить» на себе любые изменения или «пинать» работников, чтобы они начали что-то делать по-другому. Предприятие станет единым организмом, управление которым будет отнимать меньше сил и приносить больше удовольствия.

А там, где больше удовольствия от работы, и результат выше. Это касается не только специалистов, но и менеджмента, причём в ещё большей степени.

На этом наше обзорное знакомство с принципами Agile заканчивается. Какие цели ставятся перед Agile в России и каких реальных результатов достигают компании, переходящие на гибкие методологии, можно узнать, ознакомившись с [отчётом исследования ScrumTrek об использовании Agile в России](#) от 2017 года.