



ОБУЧЕНИЕ AGILE ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Денис Тучин
Agile-коуч, Сбер



Денис Тучин



- Scrum-мастер в 2011
- Менеджерские роли с 2011
- Agile-коуч с 2014
- Проведение тренингов для менеджмента с 2017
- Проведение тренингов «Agile для лидеров» с 2019

Sbergile как сервис

Поможем осуществить agile-трансформацию
вашей организации



Настройка управления
продуктом

Организация agile-команд

Помощь в развитии лидеров

Тренинг «Agile для лидеров»



Для руководителей компаний и подразделений
100+ сотрудников

Которым актуально что-то из перечисленного:

1. Переходят в Agile
2. Уже перешли, но осталось много вопросов
3. Упала вовлеченность или повысился отток сотрудников
4. Получили в прямое руководство IT-шников
5. Стоят цели по удовлетворённости клиентов и/или снижению Time to Market
6. Agile-команды собрали,
а качество и скорость не возросли



Содержание



1

Зачем лидерам
изучать
Agile и Scrum

3


Как проходит
обучение лидеров

2

Что меняется в роли
лидера в Agile

4

Какой эффект



**Нужно ли обучать
лидеров Agile и Scrum?**



Пилот Scrum-команд

Руководитель (Board – 1):
«Делайте пилот!»

Коучи запустили команды и помогли
выбрать Scrum-мастеров

Что-то пошло не так

Scrum-мастерам некогда учиться

- Часто самые опытные в команде
- Один – владелец важной компетенции

Некогда Ретро



Почему?

- Цели то никто не отменял
- Нужно срочно обойти конкурентов
- Нужно срочно удовлетворить «регуляторку»





А чтобы сказал Джон Коттер

В команде трансформации
обязательно должен быть участник,
имеющий достаточно влияния для
проведения изменений



Джон Коттер

Профессор кафедры лидерства в Гарвардской школе бизнеса
Признанный в мире эксперт по внедрению изменений




Что сделали не так



Участие руководителя было номинальное:

- Не было коммуникации от руководителя
- Не было прямого указания для middle менеджмента
- Не было о пересмотра целей

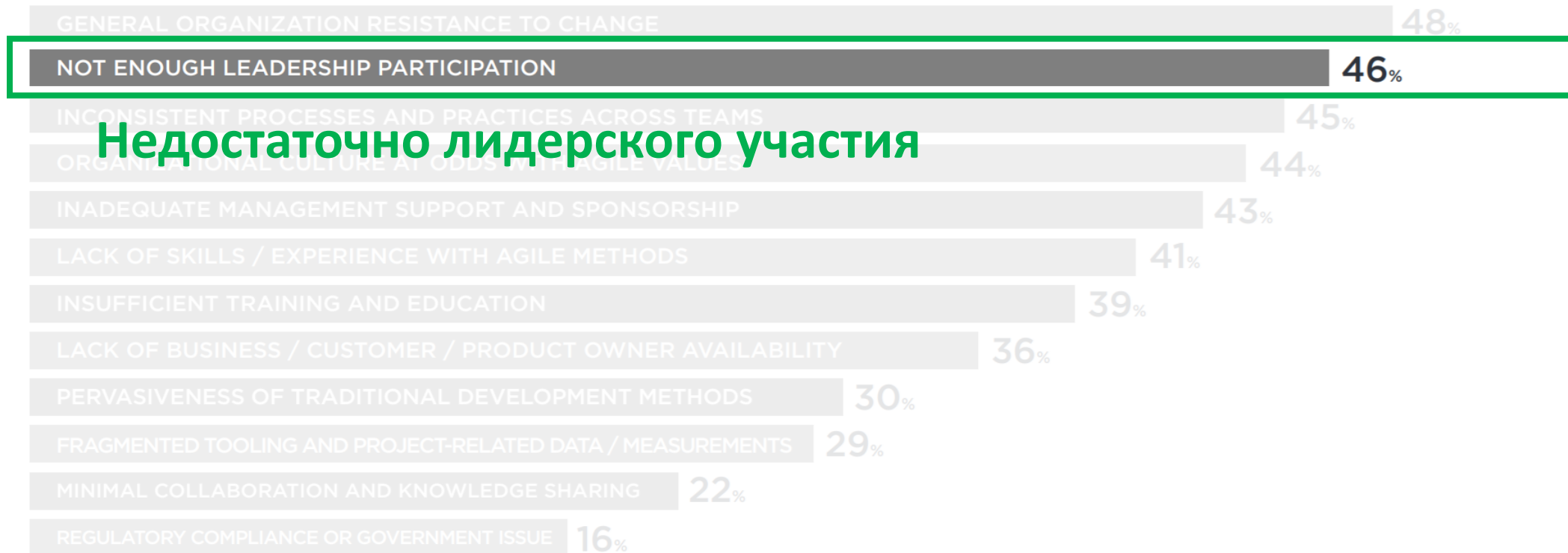


**А, может, нам просто
не повезло?**

Самые частые сложности Agile-трансформаций



The top three responses cited as challenges/barriers to adopting and scaling Agile practices indicate that internal culture remains an obstacle for success in many organizations.



Недостаточно лидерского участия



Руководители 200 крупнейших компаний США, заявили,
что главное ограничение на пути в Agile –
это необходимость бóльшего участия топ-менеджмента.

[Forbes](#)



Как исправляли ситуацию с пилотом


Три часовых сессии с руководителем и его [-1] про пользу Scrum:

- Организация процесса
- Прозрачность прогресса по целям в Jira
- Выравнивание метрик

Руководитель дал коммуникацию:

- На общей встрече всего подразделения
- В e-mail рассылке

После этого всё заработало



**С чем сталкивается руководитель,
когда в компанию приходит Agile**

Вызовы перед руководителем в Agile-реальности



Меняется структура



Нужно снижать Time to Market



Меняется система мотивации



Меняется целеполагание

Вызовы перед руководителем в Agile-реальности



Появляется ответственность за PnL



Меняется рынок



Меняется рынок труда

Что меняется в роли руководителя



Традиционный подход



Ради чего?

Кто?

В чём уверен?

Что нужно уметь?

Что делает?

Agile-подход



Как проходит обучение

У лидеров мало
времени



Экономим время руководителей



Руководителей Board – 1 и выше
обучать по одному или только с их [-1]



Максимально сжать обучение
(1,5 часа вместо 8 на одну тему)



Меньше общих упражнений, больше обсуждений
конкретных кейсов руководителя

Форматы



Intensive

1-2 дня на весь курс



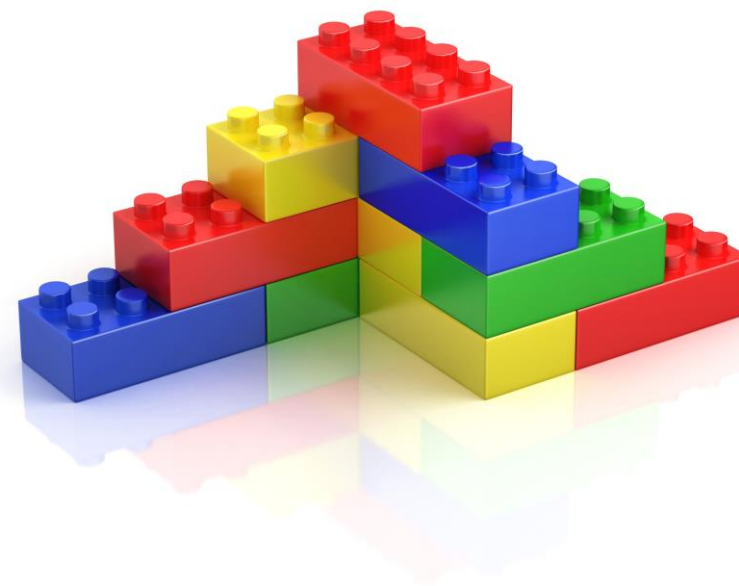
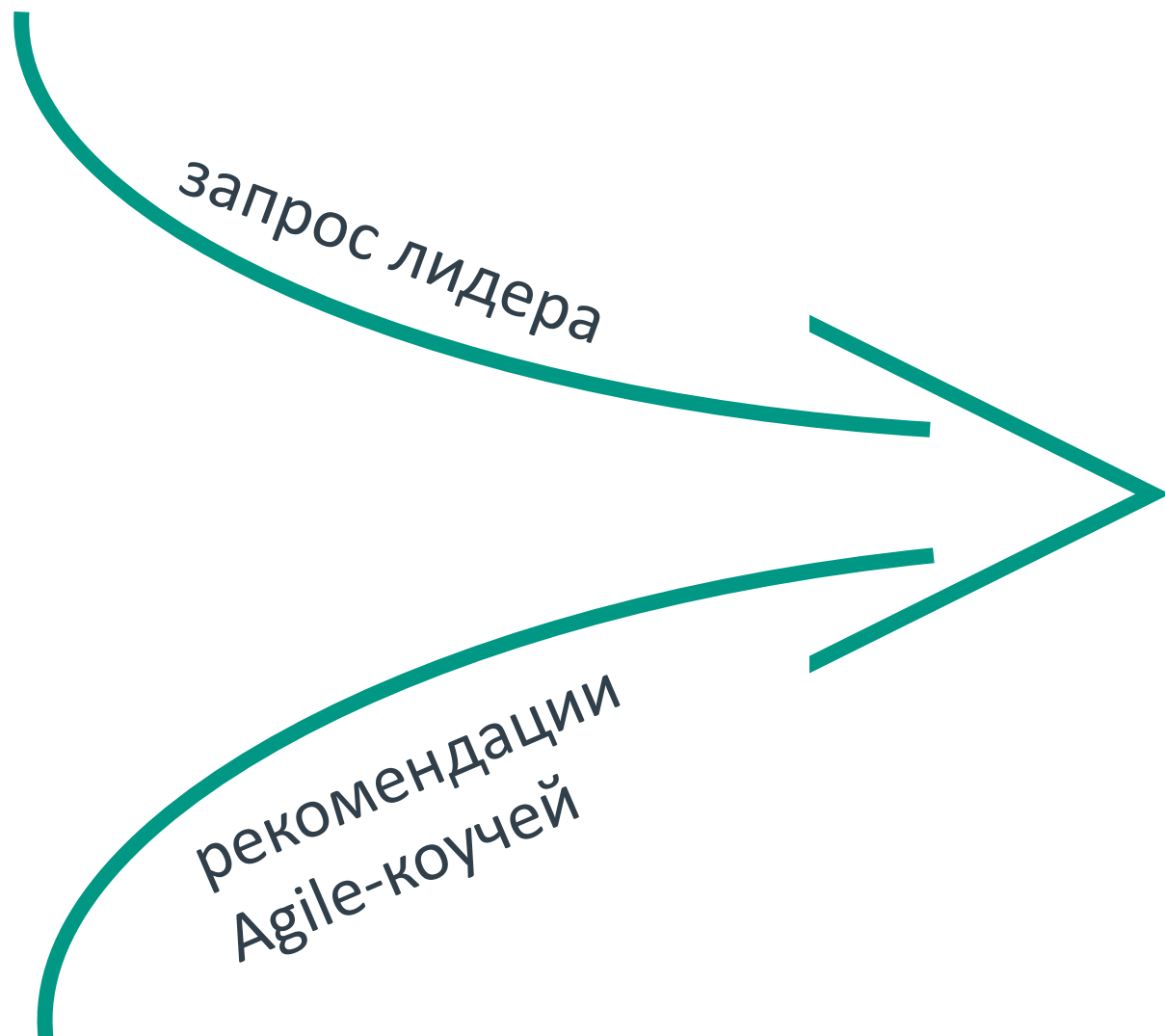
Long term

1,5 часа на каждую тему

Можно корректировать
программу курса в процессе
обучения



Гибкое содержание курса



Тренинг «Agile для лидеров»



AGILE

- **Польза и цена Agile-подхода**
- **Совместная работа Agile-команд**
 - Sbergile
 - LeSS Framework
 - SAFe

РАБОТА С ЛЮДЬМИ


- **Мотивация и вовлечение** сотрудников
- Создание **эффективных команд**
- **Развитие сотрудников**
- **Ответственность (Ownership)** сотрудников
- Предоставление мотивирующей и развивающей **обратной связи**

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

- **Управление изменениями**
- Системный взгляд на **изменение процессов**
- Поиск точек роста и **достижение системного эффекта**
- Спиральная динамика и **бирюзовые организации**

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

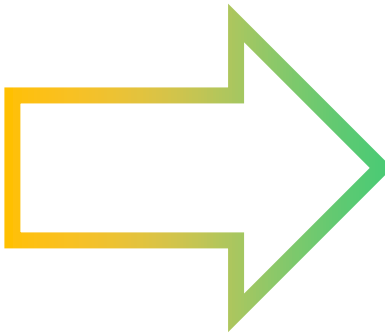
- Взгляд на продукты, с точки зрения их **ценности для клиента и целей компании**
- Применение современных **практик управления продуктом**
- **Сквозной взгляд на продукт** от привлечения клиентов до их сопровождения и удержания



**Какой от всего этого
эффект?**

1. Time to Market



15 мес.  1-3 мес.

2. Структура



3. Вовлечённость и ответственность (Ownership)



- Лидер регулярно стал выступать с рассказом про цели и продукты подразделения
- Стал искать возможности применять современный технологический стек
- Нашёл таки возможность посадить бизнес и ИТ в одном месте

4. Переход от вех к бизнес метрикам



60-80%

целей метрические

В процессе обучения лидеры...



1. Понимают, как **снизить Time to Market**, не снижая или даже повышая качество продуктов
2. **Преобразуют структуру подразделения** и ролевую модель для наиболее **эффективной разработки продуктов**
3. Понимают, как **мотивировать** творческих людей и повысить их **ответственность (Ownership)**
4. Преобразуют свои цели и цели подчинённых в **метрические и более полезные для бизнеса**



Дайте две!



Команда тренеров

Обучили более 500 руководителей разного уровня
(в т.ч. лидеров подразделений с 30 000 сотрудников)



Денис Тучин ([fb](#))



Володя Кац ([fb](#))



Дима Абрамов ([tg](#))



Аня Родионова ([fb](#))



Макс Зотов ([fb](#))



Обучение «Agile для лидеров»



В корпоративном или в открытом формате

Вне Сбера: Agile@sberbank.ru



[Поможем](#) осуществить Agile-трансформацию
вашей организации

Для лидеров трайбов Сбера: A4L@sberbank.ru

Center of Excellence

Знания для вашей трансформации



Школа Скрам-Мастеров

Основы Канбан

Обучение Владельцев Продуктов

Agile для лидеров

Спасибо за внимание



Денис
Тучин

E-mail: DOTuchin@sberbank.ru

FB: [Denis.Tuchin](https://www.facebook.com/Denis.Tuchin)

Telegram: [@denistuchin](https://www.t.me/denistuchin)



SBERGILE
TALKS 2020