

Agile и «цифровые кочевники»



Agile — мощный инструмент и даже союзник, который поддерживает идеи компании, ее миссию и изменения на уровне культуры. Однако до сих пор не были задействованы некоторые технологии методологии. Но теперь для них пришло время

Текст

ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Управление по Agile — Scrum, Kanban, Lean и т.д. — уже доказало свою концептуальную пригодность для разработки программного обеспечения в финансовых институтах по всему миру. Его преимущества неоспоримы. Но, как оказалось, пройденный путь не является окончанием жизненного цикла Agile. Открываются все новые и новые ниши, где гибкие методологии стартуют в процессах трансформации классических бизнес-процессов.

В частности, относительно новым объектом изменений становится ИТ-персонал компаний: создание Agile-офисов с учетом wellness-требований или управление эмоциональным интеллектом как небольших команд, так и крупных подразделений. В качестве новинки выступает методика управления удаленными и релоцированными сотрудниками в кооперации с «цифровыми кочевниками» на основе метрик и культуры управления задачами.

Прошедшая в Москве конференция AgileDays 2023, золотым партнером которой был банк ПСБ, запомнилась именно как мероприятие, посвященное современным методикам менеджмента

с «человеческим лицом». А что можно назвать главным в этих методиках сегодня?

Главное — это корпоративная культура?

Наше время резко отличается от того, что было всего лет пять назад. Пандемия Covid-19 вытолкнула множество людей из офисов, переведя их в удаленный формат работы. Примерно в это же время возник феномен «цифровых кочевников» — фрилансеров, не привязанных к какому-либо постоянному месту жительства. А после событий февраля 2022 года практически весь финансовый сектор России столкнулся с таким явлением, как массовая релокация специалистов за рубеж. Затем начались экономический рост в некоторых странах постсоветского пространства и открытие в них отделений отечественных банков.

Как в этих условиях сохранить корпоративную культуру международной команды, присущую Agile? На помощь пришел опыт транснациональных компаний, глобальных венчурных фондов и специалистов, которые с ними работали.

Мария Тесло-Данилова, консультант по развитию взрослых в программе Evolution, дала совет: «Когда вы собираете международную команду, ваша компания не наполняется универсальными сотрудниками. Вы “берете на работу” все культурные коды новых стран, перемешивая их с вашим собственным ДНК. С одной стороны, это обогащает, с другой — чревато рисками столкновения разных культур. Поэтому необходимо учиться пре-вращать разницу культур из потенциального барьера для повышения эффективности в преимущество и раскрывать скрытый потенциал своей команды».

Во-первых, необходимо решить, какой язык выбрать для общения. В западных компаниях с этим не церемонятся и навязывают всем английский. Жизнь показала, что это в значительном количестве случаев — неоптимальный вариант. Для общения менеджмента с командой он подходит. Но бывает и так, что международные подразделения и отдельные «кочевники» замыкаются в себе и перестают быть частью команды. И вовсе не из-за неспособности выучить язык, а потому что их внутренний ментальный код не совпадает с ДНК материнской компании. Что делать? Раз все работают в Agile-парадигме, решать вопрос надо тоже гибко. Вариантов множество, и лучшие из них порой — совсем не те, которые предлагает топ-менеджмент.

Во-вторых, работа вне офиса высвечивает тот факт, что все люди разные: одни экстраверты, другие интроверты, «киприоты уходят с работы в пять часов вечера, другие не знают английского языка и могут просто не понять, что им написали индийцы —

в ходе видеоконференций они кивают головой в ответ, но этот жест в культуре Индии означает “нет”, а остальные думают, что это “да”. У китайцев консервативный стиль, там важна властная иерархия».

В-третьих, будучи на «вольных хлебах», часть коллектива перестает делать все с первого раза, мотивируя это тем, что «здесь так не принято», хотя ранее в Москве они работали строго по дедлайнам. Этот факт свидетельствует о том, что в международных командах важнейшим фактором успеха является «сонастройка» общих бизнес-процессов и ментальных особенностей исполнителей из разных территорий.

В-четвертых, рано или поздно многие компании сталкиваются с конкуренцией разных офисов между собой и с головным офисом. Локальные команды имеют свойство эволюционировать, набираясь опыта и компетенций. На этой почве у них появляются амбиции, например повышение своей значимости и получение из центра части общей ответственности за результаты. Это крайне деликатный момент, игнорирование которого погубило некоторые проекты.

Список «сюрпризов» для тех компаний, которые до этого не работали с международными Agile-командами, перечисленными трудностями далеко не ограничивается. Неожиданности сыплются как из рога изобилия. Поэтому совет: необходимо в первую очередь заняться созданием общей корпоративной культуры, выявлять скрытый потенциал локальных команд и учитывать индивидуальные особенности их лидеров. Без этого ни о каких гибких методологиях говорить не приходится, а эффект от них измерить будет невозможно.

Главное — это метрики эффективности?

Александр Агурейкин, IT-лидер Альфа-Банка, продолжил тему и выступил с докладом «Вас много, а я один: как измерять эффективность команд, когда их у тебя 100, 500?».

«Собрали команды, выстроили процессы, внедрили Scrum. Есть успешно реализованные продукты. Все команды трудятся, выполняют задачи, да и на демо регулярно что-то показывают. И тут как гром среди ясного неба: срывы сроков, поставки ценностей меньше запланированного объема, превышение бюджета. “Никогда такого не было, и вот опять!”», — поделился своим опытом Александр Агурейкин.

Соответственно у тимлидов появляются естественные вопросы как к самим себе, так и к руководству:

- Можно ли было предвидеть это заранее?
- Можно ли отловить просадки в эффективности команды до того, как это повлияло на результат?
- Можно ли выстроить процессы так, чтобы отстающие команды подтягивались сами и тебе не пришлось лично ходить на десятки планирований и review?

В качестве ответа на эти вопросы представитель Альфа-Банка предложил для начала развить корпоративную культуру работы с задачами, эффективность выполнения которых можно определять с помощью метрик.

Метрика в рамках Agile-команды — это система измерения, используемая для оценки качества или производительности какого-либо объекта или процесса. В контексте IT метрики используются для измерения эффективности программного обеспечения, производительности компьютерных систем, качества кода и других параметров, которые могут быть измерены и оценены численно. Метрики могут быть как количественными (например, время отклика сайта), так и качественными (например, удобство использования интерфейса).

Опыт Альфа-Банка показал, что для работы с метриками крайне важно знать контекст, в котором работает команда. На сами метрики огромное влияние оказывает культура работа с задачами, если ее нет — то, по сути, нет и измеримости. Кроме того, метрики помогают увидеть закономерности и общекорпоративные проблемы, а также прогнозировать эффективность работы команд.

Главное — это Agile Release Train?

Айдар Зарифуллин, Agile Lead Akbars Digital, предложил развить сразу несколько озвученных ранее тем и разобраться с тем, как синхронизировать все действующие лица «Agile-поезда» организации и продолжать переформатирование команды? У владельцев продукта и Scrum-мастеров свой контекст, свои зоны ответственности и интересы. Как их объединить?

Akbars Digital предложил новую сущность: «Agile-поезд» (Agile Release Train, RTE). В ее основе находится долгосрочная «команда Agile-команд», которая совместно с другими заинтересованными лицами инкрементально разрабатывает, внедряет и, там, где применимо, эксплуатирует одно или несколько решений внутри потока поставки ценности (Value Stream). «Иными словами, это объединение команд, работающих над одним бэклогом. Где-то это “трайбы”, где-то это клиентские пути. В Akbars Digital — это “поезда гибких поставок”, объединенные вокруг продукта, решения или сервиса. Так в чем же заключается роль машиниста RTE? Что же от меня ждали в банке в рамках проекта развития дистанционного обслуживания физических лиц, входящего в платформу “Ак Барс Онлайн”? Синхронизации всех процессов как разработчики, так и бизнес-требований в рамках большой команды».

Задача синхронизации возникла вследствие того, что к изначальной команде разработки (машинисту RTE) раз за разом подцепляли новые задачи с их командами (вагонами). В один прекрасный день поезд стал настолько длинным, что понадобились локальные Scrum-мастера и менеджеры Agile Delivery, а также процессные лидеры «поезда», тесно работающие вместе с бизнесом.

На словах все просто, а как это реализовать в рамках действующего проекта? Для начала потребовалось Scrum-мастерам сформировать единые цели и транслировать их своим стейкхолдерам. По общему итогу осуществленной трансформации Айдар Зарифуллин дал совет: «Не перегружайте команды и себя. Люди — главный ресурс. Соблюдайте баланс в количестве активностей и изменений в командах в рамках RTE».

Главное — это умный офис?

Если «цифровые кочевники» и некоторые релоканты предпочитают уединение и самостоятельную работу на берегу теплых морей и океанов, то другая часть коллектива организации продолжает работу в офисах. Однако даже беглый взгляд, например, на Agile-офис того же Сбера в Москве говорит о разительных переменах в этом сегменте.

Анна Горлова, CEO компании Anima Technologies, вернулась к тому, с чего начался данный анализ, — «Умный офис как инструмент развития корпоративной культуры»: «Благодаря внедрению Agile-подходов ведущие мировые компании достигают невероятных высот и развиваются очень стремительно. Эти компании уделяют особое внимание созданию Agile-пространств для сотрудников».

«Пространство всегда поддерживает идею», — заявила спикер, помимо прочего являющаяся автором запатентованной концепции «Биодинамическое пространство».

Какие это идеи? Офисные пространства всегда отвечали на вызовы времени: в 1920-е годы они олицетворяли теилористиче-

ский подход, который изложен в книге **Фредерика Тейлора**, основоположника научной организации труда и менеджмента, «Принципы научного управления», вышедшей в свет в 1911 году. В 1960–1980-е годы появилась потребность в кубиклах, обеспечивавших конфиденциальность пользователя при минимальном занимаемом пространстве. В 1990–2000 годы доминировал кабинетный тип. Позже в ответ на бум продуктовой разработки стали востребованы open space: пространства и коворкинги.

«По сведениям РБК, в последнее время около 30% рабочих мест постоянно пустуют: кто-то уехал, кто-то работает дистанционно, так и не выйдя после пандемии. Оказалось, что данный формат ему лично удобен, но компании не знают, сколько людей в итоге выйдет завтра в офис. В ответ на этот вызов времени родился формат гибкого (умного) пространства, который движется в сторону клубного офиса», — рассказала Анна Горлова.

Люди и их взаимодействие важнее процессов — записано в манифесте Agile. Именно эту идею и отражают гибкие офисы. В них дизайн вкупе с современными технологиями призван стимулировать креативное мышление в рамках совместной командной работы, а наука и технологии помогают превратить офис в мощный инструмент развития корпоративной культуры и поддержки изменений в команде.

Зачем все это нужно бизнесу? Статистика повышения эффективности после внедрения технологий Well being говорит о трехкратном росте числа творческих решений в таких пространствах, также наблюдается увеличение эффективности командной работы в полтора раза. А инструменты гибридной работы в два раза повышают уровень использования офисных площадей.

Таким образом, умный офис — это такая организация пространства, которая заботится о человеке и поддерживает его творческое развитие, а сам человек может легко управлять своим рабочим пространством.

В качестве некоторого итога данного анализа следует отметить, что Agile — это действительно гибкая методология. Сейчас в ее фокусе находится трансформация восприятия людей как ресурса для достижения целей бизнеса. Сегодня центр внимания организаций смещается на раскрытие потенциала сотрудников, в результате чего сама компания становится ресурсом для их профессионального и личного развития. А цель бизнеса смещается в сторону создания сообщества успешных единомышленников. Путь для этого много, каждый может выбрать что-то свое!