

УДК 005.8:004.42  
ББК 65.29:32.973  
О-24

Originally published in France as: L'art de devenir une équipe agile  
By Claude AUBRY and Etienne APPERT ©Dunod, 2019, Malakoff

## Обри, Клод.

О-24 Все об Agile. Искусство создания эффективной команды / Клод Обри ; [перевод с французского Е. Г. Степанянц]. — Москва : Эксмо, 2022. — 176 с. — (Библиотека цифровой трансформации).

Благодаря этой книге вы познакомитесь с базовыми принципами методологии Agile и научитесь применять их на практике. Она будет полезна как тем, кто только слышал про Agile, но практически ничего о ней не знает, так и тем, кто уже начал внедрять ее в своей организации.

УДК 005.8:004.42  
ББК 65.29:32.973

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Научно-популярное издание

БИБЛИОТЕКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Обри Клод

## ВСЕ ОБ AGILE

ИСКУССТВО СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель направления *В. Обручев*  
Ответственный редактор *Е. Истомина*  
Литературный редактор *Н. Домнина*  
Младший редактор *Д. Данилова*  
Художественный редактор *Е. Каменева*  
Компьютерная верстка *Э. Брегис*  
Корректор *А. Баскакова*

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өндүрүш: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы.

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дүкен: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабалдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат: [сайтта:www.eksmo.ru/certification](http://сайтта:www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

book 24.ru

Официальный  
интернет-магазин  
издательской группы  
«ЭКСМО-АСТ»

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

ЛитРес:  
один клик до книги



ISBN 978-5-04-109057-9



12+

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.  
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать  
мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

[bombora.ru](http://bombora.ru) [bomborabooks](https://bomborabooks.com) [bomborabooks](https://bomborabooks.com)

ISBN 978-5-04-109057-9

Дата изготовления / Подписано в печать 24.06.2022.  
Формат 70x100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,26.  
Тираж экз. Заказ

■ ■ ■ ЧИТАЙ · ГОРОД

© Степанянц Е.Г., перевод на русский язык, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

# Предисловие



Речь пойдет об Agility, но почему же мы решили назвать книгу «Все об Agile. Искусство создания эффективной команды»?

Потому что с ее помощью хотим продемонстрировать концепцию эволюции, повторить вслед за Ницше: *«Ты должен стать тем, кто ты есть»*. В каждом из нас есть частичка Agility, но часто бывает так, что она не раскрывается из-за условий и организации нашей работы, из-за давления или отсутствия вовлеченности. Эта книга — приглашение **стать** тем, кем мы являемся на самом деле, стать частью команды.

Команда не бывает гибкой по своей природе, но может стать таковой. Но только не тогда, когда она подчиняется предписанию *«будьте Agile!»*, что не более чем новая форма управления, оказывающая давление на людей. Поэтому мы стремимся вывести читателей на размышления — как личные, так и коллективные — о новых способах эффективной работы.

Мы выбрали слово **искусство**, чтобы показать — этот подход не механический, технический или форматированный. Он состоит из взвешенных и продуманных шагов. Это произведение искусства. Не существует ни одного метода управления изменениями, чтобы стать Agile.

### Приглашение в путешествие

Благодаря разработке программного обеспечения Agility охватила сначала сферу информационных технологий, а затем быстро распространилась по секторам экономики.

Существуют самые разнообразные способы применения Agility вне сферы информационных технологий, например:

- подготовка к мероприятию (конференция, свадьба);
- маркетинг, коммерция, тестирование;
- написание книги (как и той, что вы держите в руках), образование;
- создание машины, строительство дома;
- создание механического, электронного оборудования и так далее.

В то время как слово Agility стало быстро переходить из уст в уста, пока о нем не услышал каждый, преимуществ от практического применения этого явления пришлось подождать. Почему же?

Движение Agility динамично, оно открытое и креативное, но в то же время кому-то может показаться, что его течение слишком бурное и стремительное. Кроме того, тут и там встречаются инфлюенсеры (иногда — самопровозглашенные «Agile-коучи»), у которых свой взгляд на вещи. Это те, кто:

- знают лишь несколько практик и активно их продвигают;
- перед внедрением Agility в работу не ставят под сомнение существующие процессы;
- пытаются имплементировать Agile-фреймворк и решить таким образом все проблемные ситуации;
- предлагают сложные инструменты, в то время как не усвоены основы;
- уже находятся на этапе Post-Agile («Agile умер»).

Мы надеемся, что эта книга поможет тем, кто действительно хочет стать Agile. Для этого будем разбираться во всем вместе.

Мир, в котором организации меняются и развиваются, сложен сам по себе, поэтому мы постараемся задать такое направление к достижению Agility, чтобы на вашем пути не возникло еще больше трудностей. Мы не предлагаем метод, а приглашаем принять участие в разработке произведения искусства.

Если хотя бы несколько команд после прочтения этой книги станут Agile, значит, мы в этом преуспели.

### Для кого эта книга

Мы адресуем свою работу неспециалистам, а именно тем, кто:

- слышал об Agility, но не знает, как ее можно применить и для чего;
- находится в процессе внедрения Agility в работу организации или команды, ищет идеи или нуждается в совете;

- уже начал практиковать Agility, но не видит обещанных преимуществ и хочет разобраться в причинах.

## **Чего вы здесь не найдете**

«Все об Agile. Искусство создания эффективной команды» — это не исчерпывающий список Agile-практик. Кроме того, это не руководство к какому-либо конкретному методу. Хотя книга включает в себя терминологию Scrum, она занимает объективную позицию относительно реализации Agility.

## **Спасибо всем, кто внес свой вклад в эту книгу**

«Все об Agile. Искусство создания эффективной команды» — это результат совместного мастерского труда.

Спасибо Этьену Апперу за его талант и творчество. Благодаря его рисункам эта книга об Agility отличается от прочих.

Я знаю Жан-Люка Блана с момента первого издания моей книги по Scrum в 2009 году. Здесь Жан-Люк сыграл исключительную и решающую роль. Именно он убедил Этьена присоединиться к нашему приключению. Именно он способствовал ее созданию, с заботой и усердием играя роль Scrum-мастера в команде. Спасибо, Жан-Люк.

Кроссфункциональную команду дополнили Ив Трембле, который блестяще справился с версткой книги, и Максин Пузе, которая ее внимательно вычитала.

Коллективный опыт доказал, что Agility применима в отношении написания книг, даже в нашем контексте (объединившем три варианта, предложенных в главе 6).

В конце книги процитированы три ситуации и извлеченные из них уроки.

Большое спасибо Алексису Монвиль, Клоду Андриэ и Яну Ван Дравикю за рассказы о пути их команд к Agility.

Мы скорректировали содержание книги благодаря комментариям рецензентов, отобранных для лучшего представления нашей аудитории.

Спасибо всем, кто повлиял на результат обратной связи: Алиса Барралон, Александрина Лубраду, Бахаре Неджат-Бахш, Элен Дехаэз, Алексис Монвиль (из Бостона), Лора Молн (из Бергена), Клод Андриэ, Жан-Паскаль Буаняр, Жан-Франсуа Марронье, Бертран Уриг, Стефан Ланглуа, Ален Саке, Бенжамен Кабанн, Сириль Желино, Мелани Лакеруз, Лилиан Рико и Александр Бутен.

Среди них выражаю особую благодарность Жан-Франсуа, Жан-Паскалю и Клоду, которые дружелюбно, остроумно и быстро откликнулись на мои просьбы, когда у меня возникали сомнения (что случалось часто).

Клод Обри

# Эта книга состоит из 7 глав

Ключевой  
вопрос: ЗАЧЕМ?

1. Зачем  
становиться Agile?

Ключевой  
вопрос: С КЕМ?

2. Команда  
в экосистеме

Ключевые  
вопросы:  
КОГДА? С ЧЕМ?

3. Цикл  
обратной связи

Ключевые  
вопросы: КОГДА?  
КАКИМ ОБРАЗОМ?

4. Ритуалы  
спринта

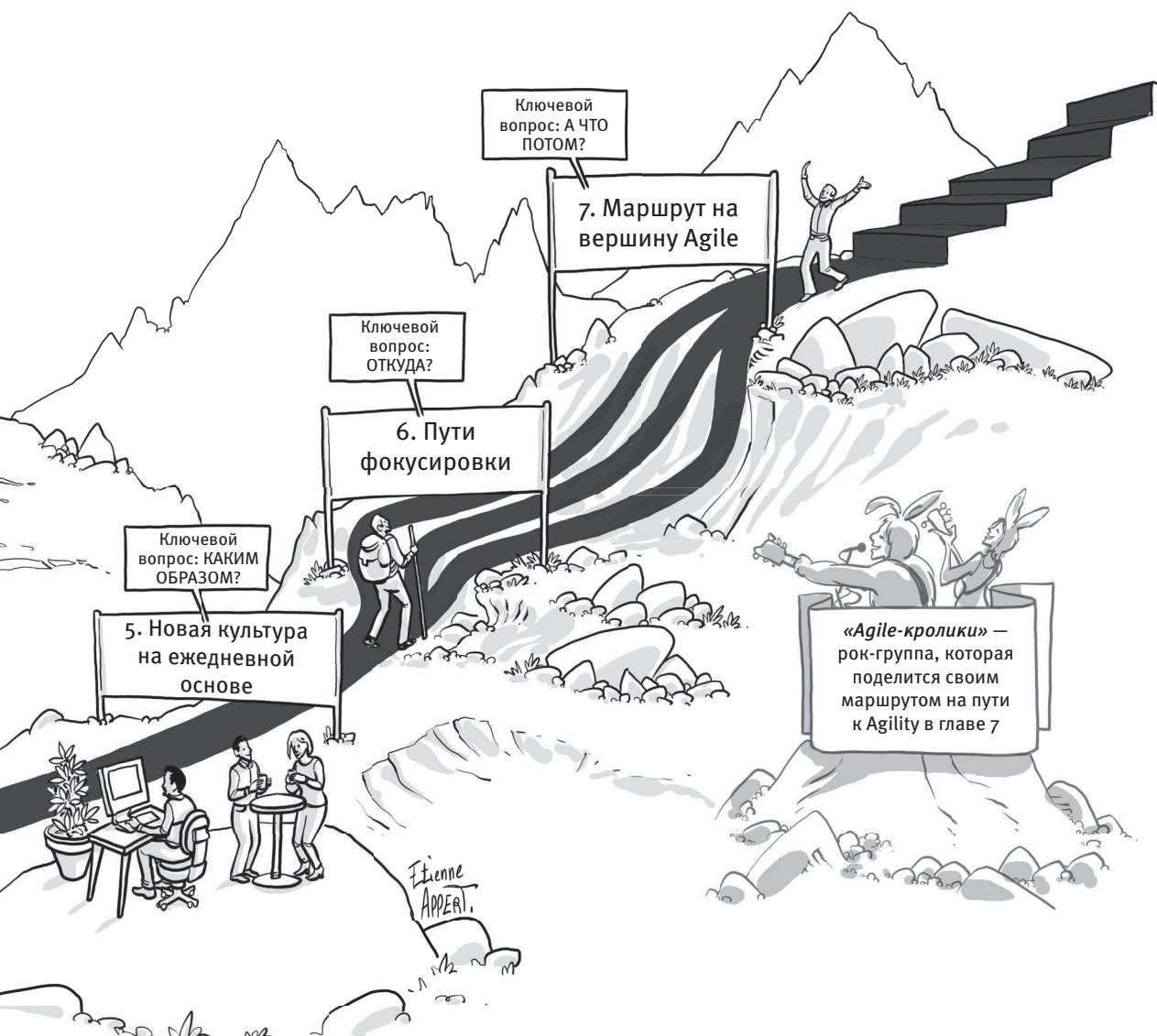
ретроспектива

планирование

схватка

обзор

В главах 2–6 вы узнаете историю PermaBio —  
компания, занимающейся поставкой  
органических фруктов и овощей.



Ключевой вопрос: КАКИМ ОБРАЗОМ?

5. Новая культура на ежедневной основе

Ключевой вопрос: ОТКУДА?

6. Пути фокусировки

Ключевой вопрос: А ЧТО ПОТОМ?

7. Маршрут на вершину Agile

«Agile-кролики» — рок-группа, которая поделится своим маршрутом на пути к Agility в главе 7

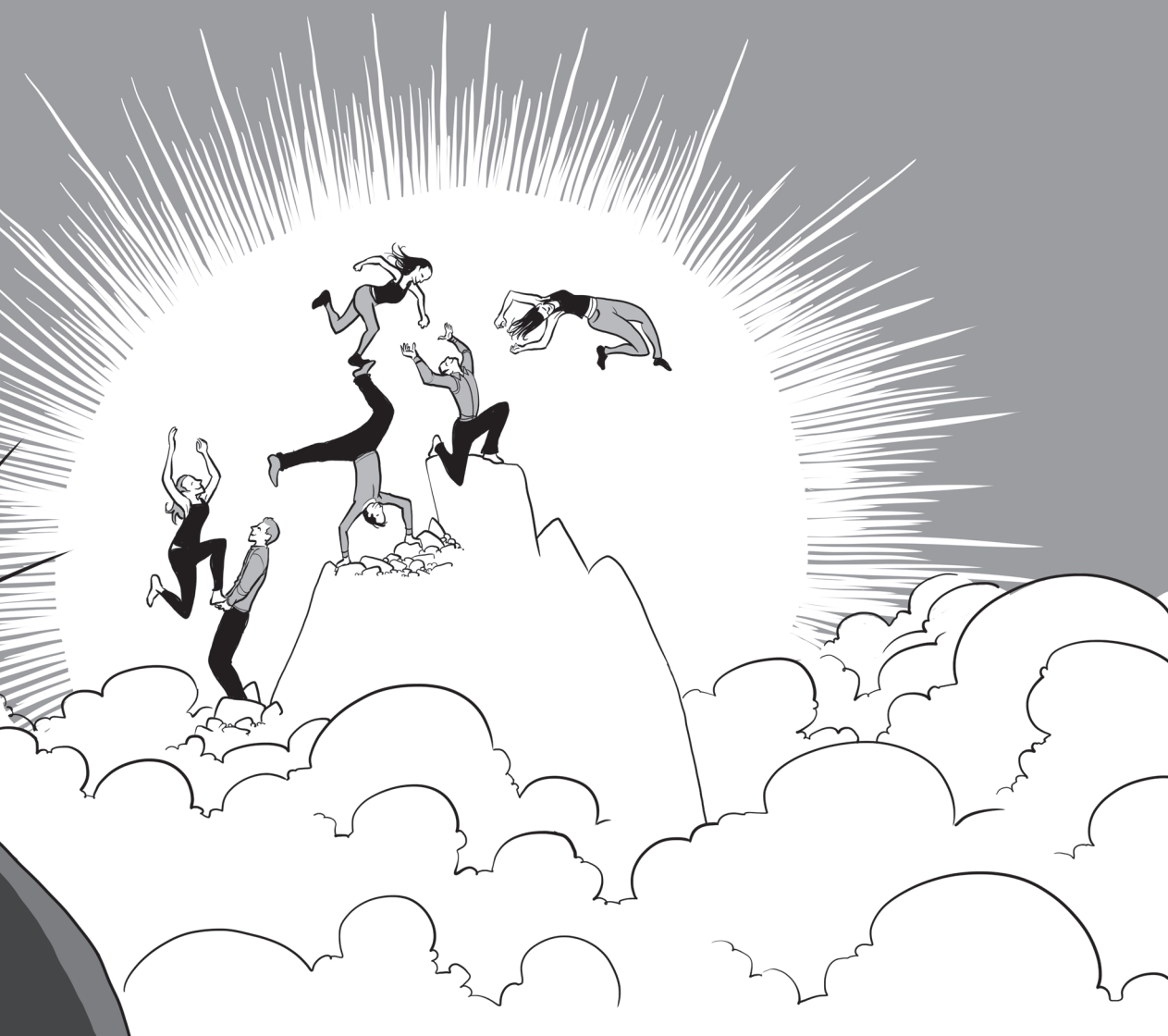
Etienne APPERT.





Глава 1

# Зачем становиться Agile?





# Agility — это что?

Agility — это прежде всего потенциал команды.



**Agility — это способность создавать продукты и услуги, регулярно обеспечивая...**

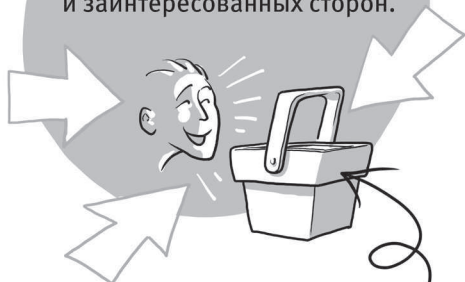
Вне работы над проектом Agility относится к жизненному циклу продуктов или услуг, проходящих через цифровую трансформацию.



Команда не пытается создать идеальный продукт или услугу — это невозможно. Зато она создает версии этого продукта или услуги, и каждая следующая версия лучше предыдущей.



Agility направлена на удовлетворение потребностей клиентов и заинтересованных сторон.



Изменения приветствуются!



**...ценность**  
**и реагируя на изменения**  
**в неопределенной**  
**и турбулентной среде.**

В современном мире изменения происходят все чаще и несут все большие последствия. Они добавляют неопределенности.



Agility – не агитация. Она заключается не в мгновенной реакции на все срочные ситуации, но в гибкости, адаптации, удержании курса и сохранении общего видения цели и результата.



# Сила слов

Новичок в компании обязательно удивится, увидев группу людей, что стоят перед доской, на которой наклеен целый ворох стикеров. Ему подскажут, что это «Agile-команда», однако, приблизившись, он едва ли поймет, на каком языке они разговаривают. Их речь пестрит словами на английском и загадочными акронимами.



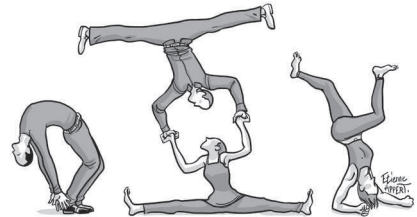
Мы коснемся каждого из этих семи слов и подробно их объясним. Новенький, вероятно, услышит куда больше, но мы не станем заострять внимание на каждой таинственной фразе, поскольку не терминология способствует распространению Agility.

Большая часть этих терминов пришла из Scrum. Именно Scrum внес наибольший вклад в популяризацию Agility за последние пятнадцать лет. Появившийся в результате глоссарий — прямое тому доказательство.

Однако Scrum и Agility — не одно и то же. Тем не менее, многие до сих пор путают эти понятия, чему свидетельствуют всевозможные статьи, обсуждения в социальных сетях, а также объявления о вакансиях, где смешивают одно с другим, и в результате мы видим «Scrum / Agile».

Оба понятия можно найти в словаре:

- слово «scrum» пришло из английского языка, оно относится к игре в регби и переводится как «схватка»;
- слово «agile» в переводе с английского означает «гибкий».



В своем первом значении «гибкий» — это синоним проворности и ловкости. Гибкий ум — живой, быстро схватывающий.

Чтобы не путать Scrum со scrum, то есть элементом спортивной игры, интересующий нас термин решено писать с заглавной буквы. Некоторые авторы делают то же самое в отношении «agile» и «Agile». Мы будем использовать слова «Agile», а также «гибкий» и «гибкость», что означает способность команды к адаптации.

Сторонников Agility принято называть «аджайлистами», поэтому само движение логично было бы назвать «аджайлизмом». Правда, этот термин не используется в сообществе. Agility, или гибкость, обозначает как способность команд адаптироваться, так и поток мыслей.

Scrum — часть этого движения, один из его элементов. Важная, но далеко не единственная. В целом, можно стать Agile и без Scrum.



Чтобы лучше понимать терминологию, следует обратиться к истокам.

# Немного истории

## Приквел (до 2001 года)

Программное обеспечение завоевывает мир. Однако его разработка появилась сравнительно недавно. Очень быстро разработчики поняли, что их инженерия отличается от того, что практикуется в отрасли промышленности. Нематериальные объекты (программное обеспечение) отличаются от материальных.

В 1980-х годах в программной инженерии появилось понятие итеративной и инкрементальной разработки. Но, поскольку менеджеры, ничего не смыслящие в софте, хотели применить свои методы и в отношении ПО, потребовалось время, чтобы концепция получила признание.

Попытки адаптировать промышленные методы к специфике программного обеспечения оказались слишком трудозатратными.

Scrum, появившийся в 1990-х годах, возродил идею коротких циклов, добавив к ней концепцию самоорганизующейся команды.



При чем же здесь регби? Десятью годами ранее японские ученые исследовали, как лучше всего разрабатывать инновационные и сложные продукты, и продемонстрировали эффективность коллективной работы, когда все действуют одновременно и в одном направлении, — прямо как во время схватки на матче по регби.

Основатели Scrum, Кен Швабер и Джефф Сазерленд, подхватили метафору, в центре которой стояла идея коллективных усилий.

## Agile-манифест и гибкая методология разработки (2001–2006 годы)

Слово «гибкость» в нужном нам значении прозвучало в Agile-манифесте. В декабре 2001 года 17 экспертов в области программной инженерии собрались в Скалистых горах, США, и подписали документ, содержащий протест против неповоротливости и тейлоризма, преобладающих в отрасли.

Agile-манифест утверждает первостепенное значение человеческого аспекта в командной работе. Руководствуясь логикой и здравым смыслом, он опровергает ценность процессов, определенных знатоками и реализованных исполнителями.

Манифест — это возглас, а не подробная инструкция к действию. В нем всего 65 слов:



Agile-манифест не дает четких указаний, не показывает, какие методы использовать и в каком порядке. Но он объединяет такие методы, как Scrum и Экстремальное программирование, под единым «гибким» знаменем. Так появилось название Agile-методологий. Первое время они распространялись тихо и незаметно, но довольно быстро стали по-настоящему популярными: слово «Agile» привлекало внимание, а Scrum выступил в качестве катализатора опыта.

## Scrum — самая популярная Agile-методология (с 2006 года)

Многие из этих методологий со временем исчезли. Scrum же прочно закрепился и занял лидирующую позицию в 2006 году. Уже больше десяти лет результаты опросов наглядно показывают, что Scrum — наиболее популярная Agile-методология.

Применяемые термины это только подтверждают: активно используются слова «спринт» (для обозначения итерации) и «бэклог» (для списка дел). Все слышаны о таких ролях, как Scrum-мастер и Владелец продукта, более того, их можно найти и в объявлениях о вакансиях.

Конец истории? Можно было бы сказать, что Scrum и Agility — это одно и то же. Разницы, мол, никакой, Scrum отражает способ достижения гибкой операционной модели. Но это не совсем так.



# Agility — это модно

## Новые техники

Scrum занял ведущую роль в этом растущем и развивающемся движении. Он хорошо раскрылся и сильно обогатился. Манифест пустил прочные корни, из которых вырос крепкий ствол Agile-методов разработки программного обеспечения. И уже затем появились ветви с новыми техниками для новых областей знания, в которых было заинтересовано Agile-движение.

Все это можно прочитать в публикациях и услышать на многочисленных конференциях по Agility, которые проходят в городах Франции и Наварры.

За последние годы в докладах этих конференций были представлены, предвещая будущие тенденции, новые дисциплины, такие как системология, пермакультура и нейробиология.

Столь открытый подход позволяет в полной мере охватить жизненный цикл продуктов или услуг.

Помимо процесса разработки, Agility может быть применима на всех стадиях — от определения продукта до его ввода в эксплуатацию. Появились соответствующие методы управления, возможности для масштабирования Agility в больших проектах. Стало доступно множество инструментов для улучшения работы в команде. А практики, взятые из инженерии, только усилили стремление к техническому совершенству, что также представлено в Манифесте. Бесконечный поток поспособствовал созданию новых способов обработки запросов.

Однако совершенно не обязательно знать все концепции, заложенные в ветвях дерева, чтобы достичь цели и стать Agile. Большинство из этих идей направлены на то, чтобы стать еще более гибкими, чем мы есть сейчас.

## Новая публика

Благодаря экспериментированию с новыми техниками и их внедрением Agility продолжает динамично развиваться и распространяться.

Она привлекла новых последователей вне сферы разработки программного обеспечения — сначала в ИТ, а затем и за его пределами.

Одна из причин заключается в успешности метафоры. Agility стала модной. Все вокруг постоянно говорят «Agile», «гибкий», «гибкость» — можно услышать эти слова даже на выступлениях политиков или в рекламных роликах.

## Потеря смысла

У успеха есть обратная сторона — потеря смысла, которая всегда следует за широким распространением идеи и притоком новых последователей.