

УДК 338.2:65.015  
К64



Авторизований переклад з англomовного видання під назвою  
Agile Leadership Toolkit: Learning to Thrive with Self-Managing Teams, 1-ше видання,  
автора Пітера Конінга, опубліковано Pearson Education, Inc,  
що виступає як Addison Wesley Professional, Copyright © 2011 Pearson Education, Inc.

Authorized translation from the English language edition,  
entitled Agile Leadership Toolkit: Learning to Thrive with Self-Managing Teams, 1st Edition  
by Peter Koning, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley  
Professional, Copyright © 2020 Pearson Education, Inc.

*Усі права збережено. Жодної частини цієї книжки не може бути відтворено  
або передано в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними  
чи механічними, включно з фотокопією, записом чи будь-якою системою  
зберігання та пошуку інформації, без письмового дозволу Pearson Education, Inc.*

*All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form  
or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording  
or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.*

Видання українською мовою опубліковано ТОВ Видавничий дім «Фабула» © 2023  
Ukrainian language edition published by Publishing House Fabula LLC, Copyright © 2023

### Конінг Пітер

К64 Інструментарій agile-лідера: Учимся успішно розвиватися за до-  
помогою самокерованих команд / пер. з англ. В. Луненко. — Харків :  
ВД «Фабула», 2023. — 224 с.

ISBN 978-617-522-090-0

Якщо ви очолюєте організації, у яких застосовуються гнучкі методи, то  
знаєте, наскільки важливо створити правильне середовище для своїх agile-  
команд. Традиційні інструменти, як-от діаграми Ганта, детальні плани та по-  
всякденні (низькорівневі) ключові показники ефективності, не є адекватни-  
ми для складних швидкозмінних ринків, але просто довіряти учасникам та  
командам провадження самокерування також недостатньо.

У книжці «Інструментарій agile-лідера» Пітер Конінг, давній лідер у сфері  
гнучкої розробки, надає безцінний управлінський штурвал для agile-лідерів та  
їхніх команд. З огляду на свій великий досвід, який допомагає лідерам отри-  
мувати більше цінності від гнучкої розробки, автор пропонує комплексний  
набір інструментів для постійного вдосконалення робочого середовища, зо-  
крема структур, показників, методів проведення зустрічей тощо для створен-  
ня успішних команд, які розробляють революційні продукти та послуги.

УДК 338.2:65.015

Copyright © 2020 Pearson Education, Inc.  
© В. Луненко, пер. з англ., 2023  
© ВД «Фабула», макет, 2023

ISBN 978-617-522-090-0

## Зміст

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Вступне слово .....                  | 7  |
| Передмова .....                      | 9  |
| Вступ .....                          | 10 |
| Аудиторія: для кого ця книжка? ..... | 12 |
| Відповідальність agile-лідера .....  | 13 |
| Інструментарій agile-лідера .....    | 13 |
| Чому ця книжка? .....                | 17 |
| Посібник із читання .....            | 17 |
| Після прочитання цієї книжки .....   | 18 |
| Слова вдячності від автора .....     | 19 |
| Про автора .....                     | 20 |

### РОЗДІЛ 1. СПІВТВОРЕННЯ ЦІЛЕЙ

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Як ставити правильні цілі? .....                    | 23 |
| Вступні запитання .....                                  | 24 |
| Вступна розповідь .....                                  | 25 |
| Традиції супроти нових цілей .....                       | 26 |
| Інструмент 1: Ключовий ціннісний індикатор .....         | 29 |
| 1.2. Як ви знаходите правильний KVI? .....               | 33 |
| Вступні запитання .....                                  | 34 |
| Який KVI уважати хорошим? .....                          | 35 |
| За три кроки до першого KVI .....                        | 36 |
| Як ми дізнаємося, що KVI нас надихає? .....              | 40 |
| П'ять «І» для пошуку KVI, які надихають .....            | 40 |
| Підводні камені під час вибору та використання KVI ..... | 41 |
| Як ставити цілі, які надихають? .....                    | 42 |
| 1.3. Як візуалізувати вплив на клієнтів? .....           | 45 |
| Вступні запитання .....                                  | 46 |
| Сільськогосподарський безпілотник .....                  | 47 |
| Комплексний вплив на клієнтів .....                      | 50 |
| Інструмент 2: Шкала впливу .....                         | 51 |
| Підсумки розділу «Співтворення цілей» .....              | 53 |
| Agile-лідер як співтворець цілей, які надихають .....    | 55 |
| Конкретні дії .....                                      | 56 |

## Розділ 2. СПРИЯННЯ ВІДПОВІДАЛЬНІЙ ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО ПРОЦЕСУ

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 2.1. | Коли команди беруть на себе відповідальність? .....  | 61  |
|      | Вступні запитання .....  | 62  |
|      | Вступ .....  | 63  |
|      | Що таке відчуття відповідальної залученості до процесу? .....  | 65  |
|      | Чому застосовується саме поняття «відчуття відповідальної залученості до процесу»? .....                                   | 66  |
|      | Як команди справляються з відповідальною залученістю до процесу? ...   | 67  |
|      | Agile-лідер як фасилітатор .....   | 68  |
| 2.2. | Коли втручання є найкращою стратегією, а коли ліпше відпустити ситуацію? .....   | 73  |
|      | Вступні запитання .....  | 74  |
|      | Інструмент 3: Модель відповідальної залученості до процесу .....   | 76  |
|      | Горизонтальна вісь: Рівень зрілості (умінь) у досягненні цілей .....   | 77  |
|      | Вертикальна вісь: Рівень свободи .....   | 77  |
|      | Дві погані зони .....  | 79  |
|      | Хороша зона .....  | 79  |
|      | Сходи .....  | 80  |
| 2.3. | Наскільки зріла ваша команда? .....  | 81  |
|      | Вступні запитання .....  | 82  |
|      | Етапи зрілості .....   | 83  |
|      | Інші показники .....   | 85  |
| 2.4. | Як зростають типові команди? .....   | 87  |
|      | Вступні запитання .....  | 88  |
|      | Етап 0. Початок .....  | 89  |
|      | Етап 1. Результати роботи .....  | 90  |
|      | Етап 2. Якість .....   | 91  |
|      | Етап 3. Вимірювання масштабів .....  | 91  |
|      | Етап 4. Вплив .....  | 91  |
|      | А далі? .....  | 92  |
| 2.5. | Як вирівняти межі за допомогою зрілості? .....   | 93  |
|      | Вступні запитання .....  | 94  |
|      | Конкретно розширюючи межі .....  | 95  |
|      | Інструмент 4: Матриця свободи .....  | 96  |
| 2.6. | Коли Модель відповідальної залученості до процесу спрацьовує, а коли ні? .....   | 101 |
|      | Вступні запитання .....  | 102 |
|      | Командам необхідна одна конкретна й спільна мета .....   | 103 |
|      | Команди мають бути в змозі дати відкритий відгук лідеру з метою підтримки почуття відповідальної залученості до процесу .. | 103 |
|      | Командам необхідно сфокусуватися на розумнішому підході до роботи .....  | 104 |
|      | Швидке оцінювання клієнтом .....   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Agile-лідерам необхідно уникати щорічного ритуалу зворотного зв'язку з працівниками .....     | 105 |
| Витривалість .....  | 105 |
| Підсумки розділу 2 «Сприяння відповідальній залученості до процесу» .....                     | 106 |
| Відповідальність agile-лідера за сприяння відповідальній залученості команди до процесу ..... | 107 |
| Конкретні дії .....   | 108 |

## Розділ 3. ШВИДКЕ НАВЧАННЯ

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 3.1. | Як ви дізнаєтеся, що ваші команди роблять правильні речі? .....                    | 113 |
|      | Вступні запитання .....  | 114 |
|      | Вступна розповідь .....  | 115 |
|      | Контроль за діяльністю .....   | 116 |
|      | Що таке цикл навчання? .....   | 118 |
|      | Agile-лідер як експериментатор .....   | 121 |
| 3.2. | Як швидко мої команди навчаються в користувачів? .....                             | 123 |
|      | Вступні запитання .....  | 124 |
|      | Інструмент 5: T2L .....  | 125 |
|      | Підвищення гнучкості завдяки коротшому T2L .....                                   | 127 |
|      | T2L на практиці .....  | 127 |
|      | Чотири додаткові переваги кращого T2L .....  | 128 |
| 3.3. | Як можна застосувати на практиці цикл навчання? .....                              | 131 |
|      | Вступні запитання .....  | 132 |
|      | Інструмент 6: VLB .....  | 133 |
|      | Картка на дошці .....  | 134 |
|      | Наскільки деталізованою повинна бути VLB? .....                                    | 135 |
|      | Місце загального користування, поруч із командою .....                             | 136 |
|      | Зустріч зацікавлених сторін та клієнтів .....                                      | 136 |
|      | Потужність затвердженої навчальної дошки .....                                     | 138 |
| 3.4. | Як команди можуть упроваджувати великі ідеї малими кроками? .....                  | 139 |
|      | Вступні запитання .....  | 140 |
|      | Вступна розповідь .....  | 141 |
|      | Розбивайте на цільову групу та ситуації, а не на частини та функціональність ..... | 142 |
|      | Пастки в разі скорочення T2L .....   | 145 |
| 3.5. | Мінімізуйте радіус невдачі .....   | 149 |
|      | Вступні запитання .....  | 150 |
|      | Якщо всі зміни будуть успішними, відбудеться недостатня кількість інновацій .....  | 152 |
|      | Підсумки розділу «Швидке навчання» .....   | 153 |
|      | Agile-лідер як експериментатор .....   | 154 |
|      | Конкретні дії .....  | 154 |

## Розділ 4. СТВОРЕННЯ КОРИСНИХ ЗВИЧОК

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1. | Як ви стимулюєте agile-культуру? .....                      | 159 |
|      | Вступні запитання .....                                     | 160 |
|      | Вступна розповідь .....                                     | 161 |
|      | Як ви покращуєте виробничу культуру? .....                  | 163 |
|      | Що таке agile-культура? .....                               | 166 |
|      | Чому наявні звички блокували нову виробничу культуру? ..... | 167 |
|      | Які є звички? .....   | 168 |
|      | Як змінюються звички? .....                                 | 169 |
|      | Як швидко переймаються звички? .....                        | 172 |
| 4.2. | Як ви створюєте корисні звички? .....                       | 173 |
|      | Вступні запитання .....                                     | 174 |
|      | Корисні та шкідливі звички .....                            | 175 |
|      | Інструмент 7: Матриця звичок .....                          | 178 |
|      | Розпізнавання основоположних звичок: два приклади .....     | 180 |
|      | Роль agile-лідера .....                                     | 183 |
|      | Два культурні лідери .....                                  | 183 |
| 4.3. | Чи можете ви закріпити культурне покращення? .....          | 185 |
|      | Вступні запитання .....                                     | 186 |
|      | Вступ .....   | 187 |
|      | Хто такі герої agile-культури? .....                        | 188 |
|      | Меншість визначає культуру більшості .....                  | 189 |
|      | Як ви закріплюєте культурні покращення? .....               | 189 |
| 4.4. | Що таке корисна звичка для впровадження вдосконалень? ..... | 191 |
|      | Вступні запитання .....                                     | 192 |
|      | Вступ .....   | 193 |
|      | Уможливлення вдосконалень .....                             | 194 |
|      | Інструмент 8: TO-GRIP .....                                 | 196 |
|      | Підсумки розділу «Створення корисних звичок» .....          | 208 |
|      | Agile-лідер як культурний лідер .....                       | 210 |
|      | Конкретні запитання .....                                   | 211 |
|      | Примітки .....  | 212 |
|      | Після прочитання цієї книжки .....                          | 213 |
|      | Чому новий інструментарій? .....                            | 213 |
|      | Інструментарій agile-лідерства .....                        | 214 |
|      | Алфавітний покажчик .....                                   | 220 |

Мойй дружині Маріке,  
партнерці й найкращій подрузі

---

## Вступне слово

---

**М**и живемо в непевні часи, породжені переходом від ери масового виробництва до епохи цифрових технологій чи програмного забезпечення. Традиційні управлінські та лідерські якості було розроблено для управління роботою, побудови процесу та забезпечення інтелектуальної обробки даних для виконання роботи. Робітники були гвинтиками, ресурсами, які слід застосовувати для виконання роботи вкупі з іншими активами, наприклад, інструментами та капіталом. Управлінець був королем, який спрямовував і керував роботою. Усе змінюється. Ми рухаємося до моделі світу, де за необхідності команди повинні мати повноваження реагувати на своє оточення. Гнучкість ставить догори дригом світ із традиційним ієрархічним, тейлористським управлінням, замінюючи його на щось нове. Майбутнє за agile-лідерством. Але що робить agile-лідер?

Про agile-лідерство написано багато книжок. Вони описують зміни у філософії лідерства, що розглядає його як служіння, роль організації та навіть поведінку, яку ми очікуємо від цих нових лідерів. Але ці книжки не забезпечують нас інструментами, необхідними для роботи agile-лідером. У цьому виданні Пітер надає інтегрований набір інструментів для agile-лідерства. Він пропонує інструментарій, який дозволяє ставити правильні запитання, забезпечує фокусування, підвищує прозорість та дозволяє адаптуватися. Його можна сприймати як набір

інструментів, які складають основу *agile*-лідерства. Це не означає, що в разі використання інструментів, ви будете «гнучкими». Шлях до створення належного середовища для розвою гнучкості — важкий. Але з цього було б чудово почати.

Для процвітання в епоху цифрових технологій потрібна поступова зміна не лише з погляду впровадження нових технологій, командних практик чи процесів, але й з боку середовища, у яке впроваджуються ці «речі». Лідерство мусить змінюватися, а рамки, які описує Пітер, не лише надають практичний інструментарій, але й зосереджують лідера на правильних речах.

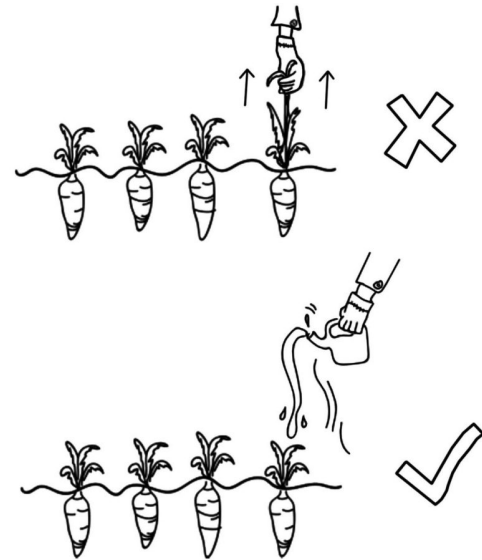
Залученість до справи, час на навчання, вироблення правильних звичок та встановлення належних цілей є основними елементами *agile*-підходу.

*Дейв Вест*

Дейв Вест — генеральний директор та власник продуктів на *Scrum.org*. Він часто виступає доповідачем на великих галузевих конференціях та широко публікується як автор статей та аналітичних звітів. Він керував розробкою *Rational Unified Process (RUP)* для *IBM/Rational*. Після *IBM/Rational* Вест повернувся до консалтингу та керував *Ivar Jacobson Consulting* у Північній Америці. Потім він працював віцепрезидентом та директором з науково-дослідницьких робіт у компанії *Forrester*, де керував діяльністю з розробки та постачання програмного забезпечення. До початку роботи в *Scrum.org* він був директором відділу контролю виробництва у *Tasktop*, де відповідав за управління продуктами, інжиніринг та архітектуру.

## Передмова

*Лідер — то ніби фермер, який не вирощує культури, полючи грядки вручну, а натомість створює ідеальне середовище задля зростання та буяння врожаю.*



Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## ВСТУП

Як ви створюєте це благодатне середовище для самокерованих команд? У який спосіб сприяєте реальній зацікавленості команд у роботі? Як можна створити придатну структуру для запобігання хаосу й водночас уникнути повернення до ручного управління? Чи полягає ваша роль як керівника в тому, щоби сидіти, склавши руки, і довіряти автономії команд? Ці та подібні запитання я не лише чув від інших, але й сам замислювався над ними впродовж останнього десятиліття.

Візьмемо, наприклад, Девіда, менеджера команд розробників програмного забезпечення. Я тренував його протягом кількох місяців, і разом ми виявили низку інструментів. Випробувавши їх в інших компаніях та ситуаціях, я неодноразово бачив доказ того, що ці інструменти насправді створюють благодатне середовище для самокерованих команд.

Повернімося на кілька років перед тим, щоби пояснити ситуацію, у якій опинився Девід. На той час він уже керував цими командами трохи більше трьох місяців і думав, що робити далі. Перші тижні в його новій ролі були фантастичними. У відділі панували справжня енергія та пристрасть. Більшість членів команд цікавилися новим методом роботи й були щасливі, що нарешті можуть почати працювати за *agile*-методиками. Щоби перемогти конкурентів і знову посісти лідерську позицію на ринку, їхній компанії потрібно було стати більш гнучкими. Їм слід було прискоритися й швидше виводити на ринок удосконалені продукти. Нещодавно їх випередили конкуренти, які змогли стрімко завоювати частку ринку, швидко реагуючи на нові можливості; командам Девіда потрібно було змінити напрям, щоби повернути собі лідерство на ринку.

Девід не мав сумнівів щодо свого вибору стати менеджером. Цей новий спосіб управління добре відповідав його пристрасті. Він справді хотів створити середовище, у якому його команди могли б процвітати, удосконалюватися, упроваджувати інновації та розвиватися, — середовище довіри, натхнення та зосередженості на клієнтах. Але йому бракувало відповідей на кілька важливих питань. Ми познайомилися в його компанії. Я розумів гордість і пристрасть, які він відчував щодо своїх команд, а також сумніви та боротьбу за наступний крок. Напе-

редодні нашої зустрічі, лежачи без сну, Девід записав те, що не давало йому спокою. У нього було кілька найголовніших запитань.

1. Які правильні цілі спрямовані на клієнта, а не на внутрішню організацію?
2. Як мої команди можуть розвиватися й процвітати в довгостроковій перспективі?
3. Які показники або сигнали вказують на те, що мої команди роблять правильні речі?
4. Що я повинен зробити, аби створити культуру постійного вдосконалення?

Девід знав, що аналіз ситуації, складання планів, установлення індивідуальних цілей та управління бюджетами не є відповідями на ці запитання. Його ситуація надто складна для такого аналітичного підходу. Непередбачувані ринки, очікування споживачів та динаміка в його командах були занадто складними для простого плану. Він відчував, що йому потрібен зовсім інший підхід. Суть його головного запитання до мене полягала в тому, як створити правильне середовище для своїх команд, щоби вони могли процвітати? Девід пояснив, що не хоче бути керівником, який завжди мусить давати відповідь на ці запитання. Він покладався на те, що його команди в змозі відповісти на них набагато краще. Але як йому створити середовище, у якому відповіді на ці запитання можна було б дослідити та знайти? Я пообіцяв допомогти Девідові в пошуках цих відповідей, хоча тоді й у мене самого їх не було. Але ми разом докладали зусиль, робили невдалі спроби, навчалися й удосконалювалися.

Ця книжка є результатом трирічного пошуку саме цих відповідей. Як наслідок — поява практичних та конкретних інструментів та прикладів, застосовних до вашої конкретної ситуації. Вони дають можливість створити середовище, у якому ваші команди зосереджуються на меті, беруть усе під контроль, швидко отримують досвід роботи з клієнтами та вдосконалюють принципи й підходи до роботи, заведені в організації.

Ніхто не хоче вести за собою немотивованих людей, які постачають неякісну продукцію та не співпрацюють з іншими командами, так само, як ні в кого немає бажання керувати там, звідки йдуть високо-талановиті люди. На жаль, існує занадто багато компаній, які намагаються боротися принаймні з кількома з цих поганих речей. *Scrum*, *Less* та інші *agile*-методології дають перспективу створення мотивованих, згуртованих та високоефективних команд. Я бачив ці команди в багатьох ситуаціях. Вони справді надихають, енергійні та змушують їх наслідувати, а клієнти з ентузіазмом ставляться до якості та швидкості вдосконалень, які вони впроваджують. Але довести команди до такого рівня продуктивності непросто. Кожна команда, відділ, продукт та клієнтська база настільки унікальні, що немає жодного рецепта або порад у стилі «7 кроків до успіху». Але, на щастя, є кілька практичних інструментів, завдяки яким ви можете створити середовище під потреби своїх команд та клієнтської бази.

Я пристрасно бажаю поділитися з вами цими інструментами, щоби ви могли створити робоче середовище, у якому людям буде подобатися їхня робота, вони покращуватимуть свої вміння, а їхня впевненість у собі зростатиме.

## АУДИТОРІЯ: ДЛЯ КОГО ЦЯ КНИЖКА?

Ця книжка призначена для лідерів в *agile*-середовищах. Чи вони нещодавно обійняли посади, пов'язані з відповідальністю за людей, чи вже певний час несуть таку відповідальність, та ще й у декількох командах, повноцінних підрозділах або ж навіть компаніях, які сповідують *agile*-принципи. Ці лідери вже впевнені в перевагах та необхідності застосування *agile*-підходів та шукають шляхи вдосконалення. Вони добре знайомі зі *Scrum* та іншими концепціями. Крім того, вони вже мають досвід управління командами загалом і зараз шукають практичні інструменти, зручні показники та нові методи для створення середовища, яке б надихало їхні самокеровані команди. І останнє, але не менш важливе: їхня компанія активно працює на конкурентному ринку. Це означає, що задоволення потреб клієнтів, інновації, перехід до цифрових технологій та якість є головними факторами.

## ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ AGILE-ЛІДЕРА

*Agile*-лідери обирають абсолютно нові методи керівництва своїми командами. Вони очолюють їх, оскільки створюють середовище, потрібне командам для росту й удосконалення. У цьому середовищі команди самі оптимізують процеси, підвищують власну ефективність і вправність та приймають щоденні рішення. Це робить їх самокерованими. Вони організовують власну роботу й мають для цього всі навички. Вони є *agile*-командами самі собою, бо можуть швидко реагувати на нові технології, загрози з боку конкурентів та мінливі очікування своїх клієнтів. Їм не потрібно чекати на офіційне схвалення, рішення керівництва або ж на низхідні стратегічні зміни. Оскільки вони мають короткий цикл зворотного зв'язку зі своїми клієнтами та користувачами, то можуть постійно експериментувати з новими ідеями, удосконалювати свої продукти й послуги та співпрацювати з іншими самокерованими командами.

*Agile*-лідер є архітектором цього середовища — так само, як фермер, чие вирощування сільськогосподарських культур не зводиться до прополювання, натомість він створює ідеальне середовище для їхнього зростання та буяння. Коли посіви не ростуть, він не звинувачує їх; найімовірніше, він розглядає це як зворотний зв'язок, отриманий від середовища, котре він створив. Те саме стосується й *agile*-лідера. Він бере на себе скромну відповідальність за створення цього середовища для своїх людей та команд. Коли команди не процвітають, коли справи не вдаються або коли клієнти не задоволені, новий керівник не карає своїх людей за те, що вони чинили неправильно; він розглядає це як зворотний зв'язок із середовищем, яке він створив. Він просить про зворотний зв'язок та допомогу у своїх співробітників, щоби досягти вдосконалення, і вони разом адаптуються та покращують середовище.

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ AGILE-ЛІДЕРА

*Agile*-лідери створюють натхненне середовище для процвітання своїх *agile*-команд. Але як вони створюють таке привабливе середовище? Для цього потрібен не лише новий спосіб мислення, але й багато нових навичок, відмова від старого й опанування нового. Люди навчаються