

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	13
Мое знакомство с Agile: «В два раза больше работы за половину времени».....	13
Алхимия Agile: объединяющие принципы и практики.....	17
Почему Agile для всех?.....	19
Для кого эта книга	21
Как я писал эту книгу.....	22
Как организована книга.....	23
Основополагающие принципы Agile («Почему»).....	26
Практики быстрого выигрыша и глубинного погружения («Как»)	27
Признаки успеха и тревожные сигналы («Что»).....	28
Ваша Agile-тетрадь.....	28
Благодарности	29
От издательства.....	30
 1. Что такое Agile и что все это значит	31
Agile как движение.....	32
Привлекательность Agile — а что же внутри?.....	40
Уход от «бизнеса как обычно»	42
Agile против каскадной модели	44
Agile, бережливое производство и дизайн-мышление.....	48
Итоги: Agile прост (но не легок)	52
 2. Найдите путеводную звезду	53
Побег из ловушки фреймворков.....	54
Приложить усилия: установление целей и задач	61

Сделайте их своими: гибкие принципы и ценности для изменений.....	65
Итоги: по ту сторону ловушки фрейворка.....	68
3. Мы начинаем с клиентов.....	69
Преодоление первого закона организационной гравитации.....	73
Скорость с точки зрения клиента.....	77
По ту сторону «работающего ПО».....	81
Погружение в Agile: работа в спринтах.....	88
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	94
Итоги: клиент на первом месте!.....	102
4. Мы сотрудничаем на ранних стадиях и часто.....	103
Преодоление второго закона организационной гравитации.....	105
Переход от культуры отчетов и критики к культуре сотрудничества.....	109
Место, где все происходит.....	115
Подход «поиск и масштабирование».....	121
Погружение в Agile-практики: ежедневные планерки.....	126
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	131
Итоги: стройте культуру, основанную на сотрудничестве.....	140
5. Мы планируем неопределенность.....	141
Преодоление третьего закона организационной гравитации.....	143
Парадокс Agile: использовать структуру, чтобы добиться гибкости.....	147
Экспериментальная работа — палка о двух концах.....	151
Agile тоже неопределенный!.....	156
Погружение в Agile-практики: ретроспектива.....	158
Простые шаги, чтобы воплотить принцип в жизнь.....	165
Итоги: перемены — это хорошо, если вы хотите этого.....	172
6. Мы следуем трем принципам: быть быстрыми, гибкими и клиентоориентированными.....	173
Лидерство в гибкой организации.....	175
Оценка Agile по командам и специалистам.....	183
Как связать все воедино: фреймворк Enterprise Design Thinking в IBM.....	192
Погружение в Agile-практики: «whoopie!».....	197
Некоторые замечания по реализации WHPI.....	205

Простые шаги, чтобы воплотить принципы в жизнь	207
Итоги: соединяем все вместе	214
7. Agile-тетрадь	215
Шаг 1: настройте контекст	216
Шаг 2: найдите свою Путеводную звезду	218
Шаг 3: стремление к первому шагу, измерение успеха	223
Шаг 4: теперь все зависит от вас!	225
Итоги: говорите, действуйте!	228
Заключение	229
Agile для человека, а не человек для Agile	229
Своим опытом поделились	232
Что еще почитать	234
Об авторе	239
Об обложке	239

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «AGILE ДЛЯ ВСЕХ»

«Agile для всех» берет культуру, сотрудничество и ориентированность на клиента в фокус организационных изменений. Мэтт Лемей объясняет, почему организации и лидеры меняют свои взгляды и стили управления с целью углубления понимания клиентов, а также показывает, как быстро разрабатывать и быстро перерабатывать, чтобы создавать лучшие продукты и рабочие среды. «Agile для всех» показывает, что эта практика доступна всем, кто хочет улучшить корпоративную культуру, принять итеративный процесс проектирования и быть способным реагировать на быстро меняющиеся потребности клиентов.

Джессика Кови, креативный директор, BMW Group

Если вас заинтриговал Agile, но вы опасаетесь, будет ли он работать в вашей «специфике», то книга «Agile для всех» решит эти проблемы. Это четкое, краткое, умное руководство по развитию гибкого мышления, знания из которого легко применить в работе. Книга Мэтта помогает всем работать лучше, быстрее и инновационнее.

Андреа Фрайрир, президент и ведущий тренер, AgileSherpas

Поскольку все вокруг меняется со все возрастающей скоростью, то первостепенное значение имеет понимание того, как быть гибкими и как внедрять Agile. «Agile для всех» рассматривает гибкие методологии не как обычно, а как нечто большее, чем инструменты и практики.

Эндрю Берроуз, старший маркетолог, IBM

Книга «Agile для всех» новаторская именно потому, что показывает нам тот дух щедрости, который определяет историю Agile-движения. Здесь нет никаких строгих внушений — только простой и честный обмен опытом. Мэтт Лемей делает читателям большой подарок — увлекает его откровенным рассказыванием историй. Я отложил книгу, и у меня возникло несколько конкретных идей, которые, как мне казалось, я бы мог воплотить. В конце концов, это лучшее, что может быть, когда я заканчиваю чтение.

Байрон Шварц, основатель и СТО, VividCortex

«Agile для всех» — это шедевр прикладного обучения. Мэтт переработал сленг Кремниевой долины в простой для освоения язык и написал книгу, которая будет полезна практически любой аудитории. Эта книга — идеальное руководство для всех, кто хочет превратить свое организационное мышление в упреждающее решение проблем через призму итеративного, ориентированного на клиента объектива. Я порекомендую книгу нашей исполнительной руководящей команде.

*Зах Харрис, стратегический директор,
Children's Tumor Foundation (CTF)*

«Agile для всех» — это нетривиальное руководство, позволяющее увидеть успех с правильной точки зрения, а затем добиться его. Мэтт простым языком рассказывает, как понять, на каком этапе находится команда, дает краткие советы по улучшению и объясняет, почему все это важно. Если вы сталкивались с тем, что вам «навязывали» Agile, и он при этом не работал, примеры из книги помогут понять, почему так произошло. Каждый может использовать «гибкую» мудрость из этой книги. Здесь есть полезные советы для всех: IT-директоров, мэров, больших и малых команд, офицеров полиции и для вас. Эти уроки подойдут многонациональным корпорациям, правительственным учреждениям, стартапам, некоммерческим организациям и малому бизнесу. Чтение этой книги поможет вам вдохновить людей на лучшую работу с ценностями Agile.

*Эндрю Небус, бывший CIO, полицейское управление
города Балтимора*

Книга Мэтта — прекрасный пример теории и практики Agile. Для директоров — это потрясающий справочник о том, почему вас должно все это заботить (счастливые клиенты, занятые сотрудники). Для менеджера — это отличный набор практических инструментов и советов о том, как Agile работает, как и где он может быть успешно применен (достижение быстрых побед, измерение успеха, корректировка курса).

*Томас Стаббс, вице-президент по инжинирингу
и инновациям, Coca-Cola Freestyle*

Язык и дух Agile в бизнесе сегодня повсюду. Но что на самом деле это означает и как мы можем действовать в соответствии

с идеями, которые превратили способ написания ПО в способ достижения практически чего угодно? Мэтт Лемей дает понять, что такое Agile (и чем он не является), и напоминает нам, что действительно ценно в этом движении. «Agile для всех» целиком оправдывает свое название.

Эндрю Блау, управляющий директор Deloitte

Успешная реализация Agile — это больше, чем просто изменение привычного способа работы и выполнения задач; речь идет об изменении всей культуры организации. Именно эта культура в итоге и способствует успехам, неудачам и всему прочему. Книгу «Agile для всех» необходимо прочитать, чтобы понять, как вы можете привнести ценности и принципы Agile в свою организацию и в свою личную работу. Книга убедительно доказывает, что обучение Agile продолжается. И у меня появляется особый восторг, когда я продолжаю развивать методы, внедренные в моих командах.

Джаррод Дикер, CEO, po.et

Не являясь очередным пошаговым справочником по коучингу, «Agile для всех» дает понять, что гибкость не входит в заранее нарезанный и аккуратно упакованный набор. Мэтт Лемей показывает ситуацию творческого вызова, возникающего при интеграции гибких ценностей в существующие сложные системы. Затем он приглашает нас присоединиться к нему в путешествии, выходящем за рамки стандартного Agile-жаргона, и начать настоящую работу по культурным изменениям.

*Кортни Хемфилл, партнер и ведущий разработчик,
Carbon Five*

Отзывы на книгу «Agile для всех»

В последние годы популярность гибких практик возросла, однако часто они применяются совершенно бездумно и ориентируются главным образом на скорость, а не на цель. Это так же эффективно, как работать с повязкой на глазах. Как показывает Мэтт Лемей, скорость имеет значение, но только скорость с точки зрения клиента, а не команды разработчиков. Эта книга возвращает нас к ценностям Agile-движения и дает конкретные и быстрые рекомендации для ориентирования команд на них. Я настоятельно рекомендую книгу всем, кто хочет решить проблемы должным образом.

Джейсон Стэнли, ведущий исследователь, Element AI

Существует множество книг на тему Agile, но ни одна из них до сих пор не вникала в нюансы его успешного внедрения в организации. В «Agile для всех» Мэтт синтезировал то, что работает сегодня для команд разработчиков ПО, и составил практическое руководство с легкими способами реализации для читателей.

Альфредо Фуэнтес, СТО, La Victoria Labs

Мэтт Лемей призывает к частому, точечному опросу вашей организационной практики, которая порой отсутствует в современных компаниях. «Agile для всех» действительно для всех... то есть для всех, кто хочет делать лучше и эффективнее, как в работе, так и в жизни.

Дэвид Киддер, соучредитель и CEO, Bionic

ВВЕДЕНИЕ

Мое знакомство с Agile: «В два раза больше работы за половину времени»

Мы собираемся внедрить новые Agile-процессы, которые позволят командам, занимающимся продуктом, делать вдвое больше работы за половину времени.

Я работал менеджером продукта в компании среднего размера, и руководство созвало общее собрание, чтобы поделиться своими планами на предстоящий год. Я не был уверен, что Agile — это *вещь* с капиталом А или просто общий показатель того, как мы будем двигаться вперед, но в любом случае это звучало весьма неплохо. Моя команда *была* довольно медленной, чтобы выпускать выдающиеся продукты, во многом потому, что изменения в руководстве оставили нас без четкого видения, с которым можно было бы справиться с этой задачей. Может быть, этот самый Agile поможет решить нашу пробле-

му? Вернувшись на рабочее место, я быстро погуглил «Agile process» и прочитал в Википедии вот что¹:

Серия подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Способствует адаптивному планированию, эволюционному развитию и доставке, временному итеративному подходу, а также быстрому и гибкому реагированию на изменения. Это концептуальный фреймворк, который способствует предвиденным взаимодействиям на протяжении всего цикла разработки. В 2001 году все это было зафиксировано в Манифесте Agile (Agile Manifesto).

После прочтения меня не покидало щемящее чувство, что я недостаточно глубоко понимаю суть. Концепции, плотно втиснутые в абзац статьи, — «самоорганизация», «эволюционное развитие», «быстрый и гибкий ответ на перемены» — звучали так, будто они и в самом деле были *хорошими*. Но мне было совершенно непонятно, что со всем этим делать. Что такое «временный итеративный подход?» И как это повлияло бы на нашу продуктивность?

Чувствуя собственную неуверенность, я попросил помощи и советов у более опытных разработчиков и дизайнеров своей

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки

команды. Они объяснили мне, что Agile — термин, который используется для описания подходов, в целом похожих по сути, но различных по методикам. Самым популярным из этих подходов был так называемый Скрам. Коллеги порекомендовали несколько книг и статей, и я решил узнать, что это такое и как это может помочь моей команде стать быстрее и эффективнее.

Проведя выходные за чтением книг и постов в блогах, мне удалось вывести для себя тактические шаги, которые, судя по всему, были важны для внедрения Скрама. Во-первых, необходимо разбить работу на двухнедельные периоды, называемые *спринтами*. В конце каждого спринта у нас должно быть что-то действительно *завершенное* и готовое для выпуска. В течение каждого спринта мы должны проводить *ежедневную планерку* (daily standup) или *скрам-митинг* (scrum meeting). Во время митинга каждый член команды делится тем, что он завершил, над чем работает и что может препятствовать прогрессу.

Я сообщил своим коллегам, что прочитал книги и статьи, которые они мне посоветовали, и готов внести интересные изменения в нашу работу. Идея получать что-то готовое каждые две недели казалась отличным стимулом для повышения производительности и укрепления морального духа, а необходимость личного общения каждое утро выглядела как отличный способ улучшить коммуникацию в команде. Более опытные коллеги обменялись добродушными, но умудренными взглядами. «Хорошо, — сказали они, — давай попробуем».

Мне не понадобилось много времени, чтобы понять, почему они не разделили моего наивного энтузиазма. Как только мы начали внедрять новые Agile-процессы, их быстро стали подрывать именно те руководители, которые агитировали нас за Agile. Мы начали планировать двухнедельные спринты, но они

последовательно срывались новыми требованиями и приоритетами, валившимися на нас сверху. Например, исполнительный директор отправил члену моей команды письмо, где просил, чтобы она поработала над другой задачей во время всего спринта и не рассказывала об этом другим участникам. Все проблемы и разногласия, мешавшие нашей работе, все еще оставались. Мы были не быстрее и уж тем более не эффективнее.

Но все же что-то было по-другому. Каждое из изменений, которые мы сделали, хитрым образом помогло увидеть то, что раньше было скрыто. Приоритизация и передача результатов в двухнедельные циклы позволили понять, насколько часто видение высокого уровня продукта вытягивается в противоречивых направлениях. Во время утренних планерок выяснялось, как далеки члены моей команды от нашей общей миссии и целей. Было похоже, что призраки неэффективности, преследовавшие нас, внезапно обрели видимую форму, заварили себе эктоплазматический кофе и теперь вместе с командой присутствуют на планерках.

С выявлением этих проблем мы с командой смогли предпринять трудные, но необходимые шаги для их решения. Разногласия между членами команды, которые сказывались на качестве нашего продукта, были выявлены на наших ежедневных митингах, а затем разрешены в последующих беседах. Я чувствовал смелость отбросить изменения, которые в последнюю минуту были навязаны руководством, указав ему, что мы не могли получить что-то выдающееся вдвое быстрее, поскольку не могли пройти даже две недели без резкого изменения курса. Власть, которая когда-то действовала уловкой и саботажем, теперь столкнулась с четким и согласованным набором рабочих процедур. Короче говоря, волшебная палочка, принесенная руководителями, оказалась троянским конем.

Алхимия Agile: объединяющие принципы и практики

После первого опыта с Agile я почувствовал, что сделал великое открытие: Agile — это не только процессы и инструменты, но и люди и культура! Хотя внесенные нами тактические изменения не соответствовали плану, они объединили нас как команду и помогли увидеть проблемы, с которыми мы сталкиваемся как организация. Вдохновленный этим осознанием, я начал углубляться в историю Agile-движения — историю, которую мы более подробно рассмотрим в главе 1. Не потребовалось много времени, чтобы осознать, что мое великое открытие совсем не было большим открытием. Оказалось, что люди и культура всегда были сердцем Agile-движения.

Это знание очень сильно изменило мой подход к Agile. Человеческие ценности и принципы Agile-движения превратились в яркую путеводную звезду, которой я и моя команда могли бы следовать, даже когда выполнение определенной практики «по книге» нам не помогало. Это оказалось особенно ценным, потому что есть много разных книг, которые рассказывают о разных вещах. Я не хотел чувствовать себя парализованным из-за необходимости решать, какой из многих, казалось бы, противоречивых подходов к Agile был «правильным», я был волен спросить: «Что я могу извлечь из каждого из этих подходов, которые помогут конкретной команде, с которой я работаю, внедрить принципы и ценности Agile на практике?»

Истинная мощь Agile заключается не в том, что он предоставляет конкретный и действенный набор практик, и не в том, что он руководствуется вдохновляющим набором принципов, а в том, что он включает в себя и то и другое. Agile требует,

чтобы наши идеалы и наши действия были тесно связаны друг с другом, что, в свою очередь, заставляет нас задавать очень сложные вопросы, почему мы делаем так, а не иначе, как сотрудники, команды и организации.

Те, кто считает Agile универсальным подходом для получения легкого результата, часто сталкиваются с неприятным сюрпризом. Даже когда мы обращаемся к Agile в надежде выполнить больше работы за меньшее время, мы часто вынуждены привлекать больше ресурсов — больше энергии, открытости, готовности честно размышлять над трудными вопросами. Agile требует от нас готовности бросить вызов предположениям и изменить свое мышление, что является нелегкой задачей.

Примерно через десять лет с момента моего знакомства с Agile подобные истории разворачивались в десятках самых разных организаций. Я работал с командами по продуктам и разработке из финансовых организаций, которые внедряют Agile-практики в надежде идти в ногу с быстро меняющимся миром, ведь только так команды понимают, что та инерция, виной которой, как они считали, были руководители и отрасль, на самом деле в значительной степени была результатом их собственного страха перед изменениями. Я работал с командами по маркетингу из компаний *Fortune 500*, занимающихся упаковкой потребительских товаров, которые внедряли Agile-практики в надежде стать такими же, как передовые технологические компании, ведь только так команды понимают, что совершенно не знают о продвинутой работе, которая делается отделами исследований и разработок в *своих* компаниях. Мой опыт работы с Agile сделал меня его истинным приверженцем, но не в том смысле, что я считаю, будто Agile является единственным решением всех проблем, стоящих перед современными компаниями, а скорее в том, что я рассматриваю Agile как способ

помочь командам и организациям лучше понять и решить конкретный набор проблем, с которыми они сталкиваются.

Почему Agile для всех?

В своей статье в *Wall Street Journal* 2011 года инвестор и изобретатель Марк Андриссен метко заметил, что «программное обеспечение съедает мир». Поэтому неудивительно, что гибкие принципы и практики, используемые многими современными группами разработчиков ПО, делают эти укусы больше и шире. Быстрый поиск по словам «Agile-маркетинг», «Agile-продажи» или «Agile-лидерство» выдаст вам множество статей, книг и блогов, которые описывают, как принципы и методы Agile могут применяться к широкому набору бизнес-функций. Частично благодаря своей связи с миром высокотехнологичных разработок ПО, Agile стал популярным префиксом для всех видов современных бизнес-операций, каким был «цифровой» в конце 1990-х и начале 2000-х годов.

В теории идея расширения основных идей Agile за пределы области разработки ПО выглядит логично. В главе 1 мы узнаем, что основатели Agile-движения прекрасно осознавали, что ценности и принципы, которые они поддерживают, актуальны и применимы во всех современных организациях, а не только в командах разработчиков. В своих лучших проявлениях эти ценности и принципы обеспечивают общий язык, который может сломать функциональные возможности и объединить организации в совместной работе, ориентированной на клиента.

Однако на практике есть большой риск того, что рост Agile в других сферах бизнеса фактически усилит организационные структуры, а не сломит их. Каждая функция в бизнесе имеет

свой собственный жаргон, специфические инструменты, а также особую структуру и методологии. Если мы рассматриваем, скажем, «гибкую разработку ПО», «гибкие продажи» и «гибкий маркетинг» как отдельные и функционально-ориентированные наборы тактик и методов, то упускаем важную возможность работать сообща для удовлетворения потребностей наших клиентов. Другими словами, мы рискуем, говоря, что «Agile для X» и «Agile для Y», тем самым подчеркивая и усугубляя различия между X и Y, а не объединяя различные функции вокруг общих ценностей Agile-движения.

В «Agile для всех» я ставил себе целью ответить на два вопроса: как мы можем сформулировать основополагающие принципы Agile так, чтобы они были одинаково доступны и полезны людям в зависимости от их ролей и функций, и что мы можем сделать в нашей повседневной работе, применив эти принципы на практике?

Работая консультантом и Agile-тренером, я обнаружил, что эти вопросы так же важны для команд разработчиков продуктов и инженеров в небольших стартапах, как и для команд маркетинга и аналитики в компаниях *Fortune 500*. Подходы, используемые этими командами для воплощения ценностей и принципов Agile на практике, совершенно иные. Но старт на базе этих ценностей и принципов создает общий язык и общее видение, которые могут выходить за рамки функций, названий и даже организаций. Это делает Agile широким и всеобъемлющим движением, в котором все наши вклады и перспективы имеют ценность. И не позволяет отказываться от наших усилий, даже когда мы понимаем, что выполнение Agile «по книге» не двигает нас в том направлении, на которое мы надеялись.

В этой книге слово *Agile* используется для обозначения совокупности практик, принципов и ценностей, которые широко

связаны с движением Agile. Многие из методов, описанных в этой книге, происходят из конкретных методологий разработки ПО, но были обобщены, чтобы отразить более широкое разговорное использование этого термина. В целях расширения Agile-движения за пределы групп разработчиков гораздо более действенно использовать подход «это также» (например, «это также то, что мы можем сделать, чтобы претворить ценности Agile в жизнь!»), чем подход «это на самом деле» (как, например, «Это на самом деле часть *этой* методологии Agile, а не *той* методологии Agile»). Наша конечная цель состоит в том, чтобы изменить способ работы к лучшему, что означает доминирование практики над теорией.

Для кого эта книга

Эта книга предназначена для всех, кто считает, что ориентированность на клиента, сотрудничество и открытость к изменениям должны быть в центре современных организаций.

По словам одного из соучредителей¹, движение Agile было основано на «наборе непротиворечивых ценностей, основанных на доверии и уважении друг к другу и продвижении организационных моделей, основанных на людях, сотрудничестве и построении типов организационных сообществ, в которых нам бы хотелось работать». Эти ценности и практики, которые их применяют, могут предложить столь необходимый путь вперед для организаций, которые борются с иерархиями, разрозненными системами, рутинными и ограничительными процессами.

¹ <http://agilemanifesto.org/history.html>

Целью этой книги является целостный, действенный и доступный обзор «почему», «как» и «что» в мире Agile. В ней изложены принципы, практики и сигналы успеха, которые люди могут использовать, чтобы привнести лучшее из Agile в свою организацию в рамках ролей, команд и функций. Это такая книга, которую я хотел дать руководителям, когда они говорят мне: «Я слышал, что Agile может сделать нас более быстрой и инновационной организацией», и книга, которую я хотел дать людям в области маркетинга, продаж и консалтинга, когда они говорят: «Мы не создаем ПО, поэтому не уверены, что Agile мог бы у нас сработать».

Я надеюсь, что руководителям организаций эта книга может передать ощущение искренности, рефлексии и тяжелой работы, которая охватывает принципы Agile. Опытный практик Agile Лэйн Голдстоун, один из многих вдохновляющих людей, у которых я брал интервью для этой книги, сказал: «Если хотя бы один руководитель станет более вдумчивым и человечным при разворачивании Agile после прочтения этой книги, то это уже будет успех».

Как я писал эту книгу

Эта книга выросла из множества разговоров между мной и практикующими Agile людьми из десятков различных компаний и отраслей. Некоторые работают на производстве, кто-то в некоммерческом секторе, другие занимаются маркетингом или продажами. Некоторые из них являются вице-президентами и топ-менеджерами в мультинациональных корпорациях, кто-то из этих людей — независимый практик или консультант. Одни являются официально подготовленными скрам-мастерами или Agile-тренерами, в то время как

другие никогда не думали о работе, которую они выполняют, как об «Agile». Все они были исключительно щедрыми, делясь реальным опытом — хорошим, плохим или ужасным, — и откровенно говорили как о преимуществах, так и о недостатках подходов, которые использовали.

Многие из тех, с кем я говорил, рассказали, что их самый успешный опыт работы с Agile связан с использованием идей и практик из множества наборов инструментов, сред и методологий, которые формально вообще не считаются частью Agile. И никто из этих людей не утверждал, что нашел лучший или самый правильный подход к Agile. Люди, работающие в организациях, как правило, не обладают роскошью догматической уверенности — у них есть продукты для создания, кампании для запуска и люди, чтобы ладить с ними. Из этого следует, что истории от Agile-практиков, рассказанные в этой книге, не являются предписывающим набором «лучших» способов для любой команды или организации, помогающим приблизиться к Agile-принципам и практикам. Вместо этого они предоставляют примеры из реальной жизни о том, как люди из разных отраслей и выполняющие разные функции использовали гибкие принципы и практики для удовлетворения потребностей своих конкретных команд, организаций и клиентов. Эта книга, как и любая другая, не сделает работу за вас. Но она может помочь вам понять суть работы, которую *вам* нужно сделать.

Как организована книга

Книга дает вводные данные для понимания принципов и практик Agile, и делает это осмысленно, устойчиво и с прицелом на будущее. Необходимо определить и сформулировать, *почему* вы обращаетесь к Agile, как планируете применять принципы

Agile на практике и *каких* реальных результатов намерены добиться для своих коллег и клиентов. Этот подход создает устойчивый, самоусиливающийся цикл, показанный на рис. В.1.



Рис. В.1. Обеспечение синхронизации принципов, практики и реальных результатов

Прежде всего, любое осмысленное внедрение Agile должно начинаться с четкого понимания того, *почему* данная организация или команда стремится изменить способ работы. Чтобы найти уникальную «Путеводную звезду» принципов и ценностей Agile, которые представляют ваше «почему», вы можете сделать два шага, которые мы более подробно рассмотрим в главе 2: определить цели вашей организации или команды, а затем использовать эти цели для формулирования основополагающих принципов Agile таким образом, чтобы они стали узнаваемыми, значимыми и действенными в вашем контексте.