



КАК СОХРАНИТЬ AGILE-ПОДХОД ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

Бенджамин Реберг (Benjamin Rehberg), Мартин Даносастро (Martin Danoesastro), Шилпа Кауль (Shilpa Kaul) и Лиза Статтс (Liza Stutts)

Одна из ключевых особенностей организации работы по принципам Agile – это кросс-функциональный формат, при котором все участники проектной команды находятся в одном помещении. Исследования одно за другим доказывают, что группы, работающие над одной задачей в одном и том же месте, проявляют более высокую производительность, выполняют задания более эффективно и лучше принимают решения. Так что же происходит, когда непредвиденные серьезные препятствия, такие как пандемия коронавируса, делают совместный офис не рекомендуемым или совершенно невозможным? Могут ли сотрудники, работающие в удаленном режиме, все же следовать принципам Agile?

Ответ – да, могут. Хотя большинство команд, особенно те, которые были сформированы недавно, переживут некоторый спад производительности, это не должно вызывать беспокойство: данная тенденция является просто еще одним аргументом в пользу того, что работа в едином пространстве действи-

тельно имеет значение. При этом гибкая методология способна значительно упростить дистанционную работу. Многие компании, работающие по принципам Agile, утверждают, что следующие из них помогают им повысить эффективность при таком формате взаимодействия:

- **Расстановка приоритетов.** Создание и постоянная оптимизация списков основных задач с указанием приоритета гарантируют, что и отдельные сотрудники, и команды смогут эффективно работать над наиболее значимыми пунктами даже в удаленном режиме.
- **Работа в малых многофункциональных автономных командах.** В малых группах выше устойчивость к вызовам и они гораздо более мобильны. При необходимости им гораздо проще сменить направление деятельности.
- **Регулярность собраний.** Регулярный график помогает убедиться, что все действуют согласованно, и формирует атмосферу сотрудничества при удаленной работе.

- **Гибкое руководство.** Хороший руководитель сосредотачивается на конкретных результатах и задачах, обеспечивая для команды представление об общей цели и способах ее достижения.

Гибкий подход (Agile) по сути представляет собой систему культурных ценностей, принципов и моделей поведения, а не набор конкретных приемов. Команды, которые остаются верными этим принципам, по-прежнему могут эффективно работать в удаленном режиме, пока жизнь и бизнес не вернутся в более привычное русло. Итак, вот на чем следует сосредоточить свои усилия.

Сохраняйте согласованность в действиях

Как уже отмечалось выше, малые многофункциональные команды, наделенные необходимыми ресурсами и полномочиями, являются центром любой организации, использующей принципы гибкого управления. Возможность действовать самостоятельно стимулирует ответственность и творческий подход, позволяя таким командам быстро принимать решения. Но высокая степень самостоятельности эффективна только тогда, когда есть такая же высокая степень согласованности внутри команд и между ними, и значение этой согласованности лишь возрастает при удаленном режиме.

Руководителям, использующим гибкий подход, необходимо уделять в два раза больше внимания обеспечению единого понимания главной цели, стратегии и приоритетов компании всеми командами.

Руководителям, использующим гибкий подход, необходимо уделять в два раза больше внимания обеспечению единого понимания главной цели, стратегии и приоритетов компании всеми командами. Важно четко доносить смысл деятельности, чтобы сотрудники оставались сосредоточенными на целях своей команды и понимали их связь с более крупными задачами бизнеса. В обычное время такая «сверка часов» предшествует самостоятельной работе, а во время потрясений, когда команды физически разобщены, согласование становится особенно важным.

Уделите особое внимание формальностям

Регулярные формальные процедуры позволяют структурировать рабочий день в удаленном режиме и сделать его похожим на обычный день в офисе. Распорядок виртуальных собраний и звонков должен включать в себя еженедельные совещания с командой длительностью от 60 до 90 минут для обсуждения хода работ, построения планов на предстоящую неделю, рассмотрения официальных сообщений от руководства и выявления потенциальных рисков или проблем. Ежедневные прямые включения по 15–30 минут используются для подведения итогов предыдущего дня и составления плана на текущий, а также обсуждения каких-либо вопросов или сложностей. Кроме того, при необходимости организуются спонтанные виртуальные собрания (по возможности в виде видеоконференций) и ведется обмен сообщениями в мессенджерах для решения рабочих задач.

Руководителям нужно обеспечить открытость в отношении своего графика и обязательств. Например, они должны оставлять пустые блоки в своем онлайн-расписании, чтобы коллеги могли видеть, когда у них есть свободное время. Кроме того, следует выделить время на регулярные процедуры и связь со своими командами.

Используйте виртуальные инструменты

Сегодня доступно множество полезных виртуальных инструментов. Подумайте об использовании программ для конференций — аудио и видео, — таких как Webex, например. Более крупные компании могут использовать для этого и корпоративные виртуальные сети. Постоянная связь во время рабочего дня способна упростить как неформальное, так и формальное общение между членами команды. Частые звонки или конференции в первые дни дистанционной работы помогут людям адаптироваться к новой форме взаимодействия. При этом различные форматы — например, участие членов команды в личной беседе без выхода из более крупной онлайн-встречи — являются важным компонентом, способствующим имитации совместного присутствия. Виртуальные доски — тоже очень полезный инструмент для преодоления физического разобщения, как и инструменты совместной работы, такие как

Egnyte, Hangouts, Jira и Trello, а также платформы обмена сообщениями для рабочих целей, такие как Slack.

Частые звонки или конференции в первые дни дистанционной работы помогут людям адаптироваться.

При планировании удаленной работы можно расписать виды деятельности, обычные для типичного дня, и подумать, где они происходят в реальном офисе. Существует много разных инструментов, которые способны имитировать эти пространства (см. рисунок). Экскурсия для членов команды по их виртуальному офису поможет привыкнуть к работе в дистанционном формате.

Рис. 1 | Перевод физических рабочих зон в виртуальные комнаты для гибкого взаимодействия

Рабочая зона	Примеры инструментов	Как это работает
Зона команды <ul style="list-style-type: none"> • Общее владение • Открытое сотрудничество • Текущее обсуждение и работа 	<ul style="list-style-type: none"> • SharePoint Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Хранилище виртуальных досок, на которые любой член команды может добавлять заметки, комментарии, изображения и текущие мысли («командный пункт»)
Зона собраний <ul style="list-style-type: none"> • Делится на официальную и неофициальную • Спонтанные и запланированные встречи 	<ul style="list-style-type: none"> • Webex • Slack 	<ul style="list-style-type: none"> • Каналы мультимодальной коммуникации, предлагающие несколько стилей и способов планирования • От неофициальных, спонтанных (сообщения/звонки в Slack) до структурированных и запланированных
Зона общего пользования <ul style="list-style-type: none"> • Место, куда попадают все идеи и материалы • Промежуточные результаты и задачи 	<ul style="list-style-type: none"> • Dovetail • GitHub • Excel • Sketch • PowerPoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Здесь команда что-то создает и систематизирует информацию • Инструменты позволяют передачу по нескольким каналам коммуникации, чтобы показать ход работы
Запасная рабочая зона <ul style="list-style-type: none"> • Версия по итогам дня для рассмотрения • Контроль текущей версии 	<ul style="list-style-type: none"> • Egnyte 	<ul style="list-style-type: none"> • Источник точных данных по результатам работы, обновляемый раз в день • Руководители команды и другие могут видеть текущий прогресс

Источники: анализ BCG.

Разработайте виртуальную культуру команды

Хорошие руководители ищут оригинальные способы для того, чтобы поддерживать командный дух на высоте.

Это, возможно, самое сложное в удаленной работе — и самое важное. Культура — нематериальный, но при этом ключевой аспект работы, и ее легко утратить, когда команды физически рассредоточены. В киберпространстве нет привычных точек притяжения, вроде кулера с водой или буфета.

Хорошие руководители ищут оригинальные способы для того, чтобы поддерживать командный дух на высоте. Один из вариантов — пригласить команду на экскурсию по своему новому рабочему месту. Это можно сделать в любом формате: поделиться фотографиями или видео домашнего кабинета (или даже всего дома и окрестностей), создать специальную виртуальную встречу. Одна из наших коллег недавно написала о том, как для нее физическое расстояние сменилось виртуальной социальной близостью. Другой метод — распределить роли между сотрудниками в команде, чтобы обеспечить сосредоточенность и поощрять вклад каждого. Например, «главный по кроличьим норам» следит, чтобы команда не «закапывалась» в лишние обсуждения, «учитель дзен» обеспечивает оптимальный уровень энергии в команде, а «хронометрист» следит за ограничениями по времени.

Описанные выше модели поведения помогут сформировать эффективную культуру.

Эмпатия. Некоторые люди воспримут резкое изменение условий работы проще, чем другие. Например, тем, у кого есть дети, вероятно, будет сложнее работать из дома, чем тем, у кого их нет. Подумайте о том, что все будут по-разному относиться к данной ситуации, и открыто обсудите разные позиции. Сотрудники, которые знают о жизненных обстоятельствах друг друга, смогут эффективно организовать совместную работу, пока жизнь и бизнес не вернутся в более привычное русло.

Прозрачность. Когда кажется, что единственная стабильная вещь — это нестабильность, руководителям особенно важно оставаться абсолютно открытыми в отношении их работы, сроков выполнения текущих задач и личных реакций, даже если всё, что они могут сказать в ответ: «Я пока не знаю».

Взаимодействие. Поощряйте общение между коллегами. Та самая простая болтовня у кулера очень важна для поддержания отношений. Не все онлайн-разговоры должны быть посвящены работе: спросите коллег, как они переживают ситуацию или чем занимают детей в свободное время.

Сейчас никто не знает, сколько продлится кризис, но многим из нас придется работать в удаленном режиме в течение еще как минимум нескольких недель, а то и месяцев. Это может негативно сказаться на производительности, но не должно свести ее на нет. Гибкий подход поможет сохранить эффективность команд «на удаленке» и сделает их более жизнеспособными в будущем.