

Антон Артюхов



TALENT DRIVEN AGILE

Методическое пособие

АНТОН АРТЮХОВ

Talent Driven Agile.
Методическое пособие

«Издательские решения»

Артюхов А.

Talent Driven Agile. Методическое пособие / А. Артюхов —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-678274-7

Методическое пособие представляет собой практическое руководство по применению подхода Talent Driven Agile — системы распределения ролей в команде на основе психотипологии и поведенческого анализа. Основано на дихотомиях Юнга и современных фасилитационных практиках. Данное издание может быть полезно профессионалам в области организационного развития, бизнес-обучения, фасилитации и психологии команд. Рецензент: Гостилович Александр Олегович — канд. экон. наук, МГУ им. М. В. Ломоносова.

ISBN 978-5-00-678274-7

© Артюхов А.
© Издательские решения

Содержание

1. Общие положения	6
1.1. Цели и задачи методического пособия	6
1.2. Актуальность подхода Talent Driven Agile	7
1.3. Область применения и целевая аудитория	8
2. Теоретико-методологические основы	9
2.1. Современные подходы к командной работе в гибких методологиях	9
2.2. Критический обзор классического Agile	11
2.3. Концепция Talent Driven Agile: сущность и отличительные признаки	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Talent Driven Agile

Методическое пособие

Антон Артюхов

© Антон Артюхов, 2025

ISBN 978-5-0067-8274-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

1. Общие положения

1.1. Цели и задачи методического пособия

Целью настоящего методического пособия является представление целостной авторской модели Talent Driven Agile (TDA) – подхода к управлению командами, основанного на осознании и практическом применении индивидуальных сильных сторон участников. Пособие направлено на методическое обеспечение процессов диагностики, распределения ролей и развития командной эффективности с опорой на природные особенности личности, раскрывающиеся в условиях гибкой управленческой среды.

Разработка данного пособия обусловлена необходимостью интеграции человекоцентричного подхода в практику agile-управления. В условиях, когда классические фреймворки не учитывают в должной мере внутреннюю мотивацию, личностную природу и потенциальные зоны роста членов команды, становится актуальным создание инструментов, позволяющих опереться на таланты как на устойчивую основу распределения проектных ролей и зон ответственности.

Методическое пособие направлено на решение следующих задач:

- описать теоретико-методологические основания подхода Talent Driven Agile, включая критику существующих agile-моделей с точки зрения внимания к индивидуальным различиям;
- представить структуру внедрения TDA в организационную среду, включая этапы, методы диагностики сильных сторон и принципы формирования командной карты;
- систематизировать опыт практического применения модели TDA в бизнесе и образовательных проектах, с акцентом на количественные и качественные показатели эффективности;
- сформулировать рекомендации для фасилитаторов, HR-специалистов, руководителей команд и преподавателей, заинтересованных во внедрении Talent Driven Agile в свою профессиональную практику;
- предложить инструменты и приложения (интервью, карты, типологии), позволяющие использовать TDA в самостоятельной работе.

Настоящее пособие ориентировано как на профессиональных консультантов, коучей и руководителей agile-команд, так и на преподавателей, кураторов проектных групп и специалистов по развитию персонала. Материалы могут использоваться в системе повышения квалификации, корпоративного обучения и при подготовке студентов в области управления, психологии, HR и бизнес-аналитики.

1.2. Актуальность подхода Talent Driven Agile

Современные условия управления проектами характеризуются высокой степенью неопределённости, быстро меняющимися требованиями и необходимостью адаптивного взаимодействия между участниками команд. В этой связи традиционные модели управления, включая классические Agile-фреймворки (Scrum, Kanban, SAFe и др.), нередко оказываются недостаточно чувствительными к индивидуальным особенностям участников. Они сосредотачиваются на процессах, но не в полной мере учитывают ключевой ресурс гибких команд – человека и его внутренний потенциал.

Между тем практический опыт реализации гибких методологий в бизнесе, образовании и государственном управлении показывает, что устойчивые результаты достигаются не столько за счёт строгого следования установленным ролям и церемониям, сколько благодаря точному попаданию в природную зону силы каждого участника. Команды, в которых роли распределяются неформально, исходя из талантов и врождённых предрасположенностей, демонстрируют большую вовлечённость, ответственность, креативность и устойчивость к выгоранию.

Подход Talent Driven Agile (TDA), сформированный на стыке организационной психологии, коучинга и гибкого управления, предлагает переосмысление базовых принципов Agile с акцентом на внутреннюю природу человека как основу командной эффективности. Он исходит из понимания, что каждый участник проекта обладает уникальной комбинацией дихотомий Юнга (способов восприятия и принятия решений), которая определяет его способ мышления, действия и взаимодействия. Выявление и использование этих сильных сторон позволяет не просто распределить задачи, но и создать высокофункциональную, самоуправляемую и устойчивую команду.

Дополнительную актуальность подходу придаёт наблюдаемый сдвиг в управленческой культуре XXI века: от задач контроля и измерения – к задачам доверия, развития и раскрытия потенциала. Это особенно заметно в среде креативных индустрий, ИТ, научных и образовательных команд, где интеллектуальный вклад и мотивация становятся определяющими факторами успеха.

Кроме того, TDA отвечает запросу на персонализированное управление развитием персонала и команд, что делает его востребованным инструментом как в бизнесе, так и в HR-аналитике, коучинге, образовательных практиках и государственном проектном управлении.

Разработка, структурирование и внедрение модели Talent Driven Agile представляется своевременной и значимой задачей, отвечающей текущим вызовам управления и способствующей формированию культуры осознанного командного взаимодействия.

1.3. Область применения и целевая аудитория

Методическое пособие «Talent Driven Agile в управлении командами» предназначено для использования в широком спектре профессиональных и образовательных практик, где критически важны командная работа, гибкость процессов и ориентация на развитие человеческого потенциала. Подход Talent Driven Agile (TDA) является универсальным и может быть адаптирован под особенности как коммерческих, так и некоммерческих организаций, включая государственные и муниципальные структуры, образовательные учреждения, проектные команды в сфере ИТ, науки и культуры.

Область применения методики охватывает следующие направления:

- управление проектными командами в условиях неопределённости и высокой динамики внешней среды;
- сопровождение изменений в организациях (change management);
- развитие agile-культуры в компаниях, стремящихся к переходу от иерархических моделей к гибким самоорганизующимся структурам;
- подбор и развитие персонала, включая процедуры оценки, коучинга, формирования кадрового резерва;
- образовательные и фасилитационные практики, направленные на развитие командных компетенций, лидерства и самоопределения;
- HR-аналитика, внутрикорпоративное консультирование и программы повышения эффективности сотрудников;
- научно-исследовательская деятельность в области организационного поведения, психологии труда и командной динамики.

Целевая аудитория пособия включает:

- руководителей проектов, команд и отделов, заинтересованных в повышении эффективности командного взаимодействия за счёт осознанного распределения ролей и усиления индивидуальных сильных сторон;
- HR-специалистов, коучей и бизнес-тренеров, внедряющих современные практики agile-управления и развития талантов в организациях;
- преподавателей, методистов и фасилитаторов, применяющих проектный подход в образовании и заинтересованных в формировании устойчивых обучающихся команд;
- исследователей и аспирантов, изучающих проблемы командной эффективности, личного потенциала и трансформации управленческих подходов;
- участников agile-команд, стремящихся к повышению личной продуктивности, осознанности и качества взаимодействия с коллегами.

Пособие ориентировано как на практиков, так и на представителей научного и образовательного сообщества, предлагая проверенные инструменты диагностики и трансформации командной работы через призму сильных сторон личности. Подход Talent Driven Agile в данной интерпретации может служить основой для выстраивания более устойчивых, вовлечённых и эффективных команд в различных сферах деятельности.

2. Теоретико-методологические основы

2.1. Современные подходы к командной работе в гибких методологиях

Современные гибкие методологии управления (Agile) представляют собой не просто набор инструментов, но философию, в основе которой лежат принципы самоорганизации, адаптивности и быстрой обратной связи. Эти принципы кардинально изменили представление о командной работе, сместив акценты с вертикального управления на горизонтальные формы взаимодействия, от строгих ролей – к гибкому распределению ответственности, от контроля – к доверию и автономии.

В центре agile-подхода – кросс-функциональная команда, обладающая необходимыми компетенциями для выполнения полного цикла разработки продукта или реализации проекта. Такая команда самостоятельно определяет способы достижения цели, в рамках заданных ограничений, и несёт ответственность за результаты.

Ключевыми характеристиками команд в гибких методологиях являются:

- самоорганизация: команда самостоятельно распределяет задачи, определяет приоритеты и способы взаимодействия;
- высокая степень вовлечённости: каждый участник команды не просто исполняет функции, но активно влияет на ход проекта;
- ориентация на результат и ценность для клиента: успех измеряется не количеством выполненных задач, а созданной ценностью;
- открытая коммуникация и прозрачность: регулярные встречи (дайджесты, стендапы, ретроспективы) позволяют своевременно выявлять проблемы и улучшать процессы;
- постоянное обучение и улучшение: команда не только создаёт продукт, но и сама развивается в процессе его создания.

Наиболее распространёнными подходами в рамках Agile, определяющими структуру команд и их взаимодействие, являются Scrum, Kanban, LeSS, SAFe, а также Spotify-модель. Каждый из них предлагает уникальные решения для построения командной динамики.

В модели Scrum команда включает три базовые роли: Scrum-мастер, владелец продукта (Product Owner) и разработчики. Здесь особое внимание уделяется созданию условий для самостоятельной работы команды, устранению препятствий и минимизации вмешательства извне. Scrum предполагает чёткий ритм спринтов, планирования, демонстрации и рефлексии.

Kanban, в свою очередь, акцентирует внимание на визуализации рабочего процесса и ограничении количества параллельных задач. Он позволяет команде гибко реагировать на изменения без жёсткого ритма, характерного для Scrum, и применим в командах с постоянным потоком задач.

Масштабированные фреймворки (SAFe, LeSS) предлагают решения для координации работы нескольких команд, действующих в рамках одной программы или организации, обеспечивая синхронизацию и согласованность в достижении целей.

Модель Spotify добавляет к классическим agile-подходам элементы организационной культуры, ориентированной на автономию и инновации. Команды в этой модели называются «скводами» (squads), они объединяются в «трайбы» (tribes), и, несмотря на масштаб, сохраняют высокую степень самостоятельности.

Несмотря на различия в методах, все современные подходы исходят из общего понимания: ключевым ресурсом команды является её человеческий капитал, и эффективность работы

зависит как от технических навыков участников, так и от уровня доверия, психологической безопасности, мотивации и соответствия личных качеств – задачам проекта.

Именно в этой точке возникает необходимость перехода от функционального подхода к талант-ориентированному управлению, которое дополняет и углубляет существующие гибкие методики. В следующем разделе будет проведён критический обзор классического Agile с выявлением его ограничений в работе с личностным потенциалом участников.

2.2. Критический обзор классического Agile

Несмотря на широкое признание гибких методологий в современных организациях, практика их применения выявила ряд ограничений, особенно в тех случаях, когда речь идёт о раскрытии и использовании индивидуального потенциала участников команды. Методологии Scrum, Kanban и другие фреймворки в рамках Agile изначально создавались как технологические и организационные инструменты, а не как психолого-ориентированные системы управления человеческими ресурсами.

Одним из наиболее очевидных ограничений классического Agile является его ограниченная чувствительность к индивидуальным различиям участников. Хотя в центре философии Agile находится человек, роли и процессы зачастую стандартизированы: участники команды выполняют функции, определённые заранее, вне зависимости от их врождённых склонностей, личностных особенностей или мотивационных драйверов. Такая унификация может приводить к частичной утрате вовлечённости и снижению удовлетворённости от работы, особенно в командах, где участники не получают возможности реализовать свои сильные стороны в полной мере.

Второе важное ограничение – недостаточная глубина работы с мотивацией и профессиональным развитием. Классический Agile предлагает регулярные ретроспективы, индивидуальные one-on-one-встречи и гибкие цели как инструменты для развития команды. Однако в большинстве случаев они остаются на уровне организационных процедур и не учитывают глубинные потребности человека – в признании, росте, значимости, принадлежности и автономии. Таким образом, agile-команды нередко сталкиваются с выгоранием, текучестью и внутренним сопротивлением, несмотря на внешнюю гибкость процессов.

Третье – дисбаланс между командной и индивидуальной эффективностью. Agile акцентирует внимание на командном результате, что важно для согласованного движения к общей цели. Однако в процессе реализации проектов участники с выраженными индивидуальными стилями мышления, креативностью или инновационными подходами могут оставаться «в тени», если эти качества не встроены в архитектуру командной работы. Это особенно критично в условиях, когда инновации и интеллектуальный вклад становятся главным конкурентным преимуществом.

Наконец, методологии Agile часто не предоставляют инструментов для диагностики и управления сильными сторонами личности, что особенно важно при подборе участников в кросс-функциональные команды. Роли и обязанности, как правило, определяются из функциональных потребностей проекта, а не из анализа сильных сторон и естественных ролей человека. В результате формируется ситуация, когда даже компетентный специалист может демонстрировать низкую эффективность просто потому, что находится «не на своём месте» с точки зрения врождённой модели поведения.

Классический Agile представляет собой мощную методологическую платформу, но в то же время требует дополнения с позиции гуманитарной психологии, мотивационного коучинга и практик управления талантами. Это и является отправной точкой к переходу на модель Talent Driven Agile, в которой принципы гибкого управления сочетаются с вниманием к индивидуальным различиям, сильным сторонам личности и глубокой работе с человеческим потенциалом.

2.3. Концепция Talent Driven Agile: сущность и отличительные признаки

В условиях постоянных изменений и растущей сложности проектов классические подходы к гибкому управлению всё чаще демонстрируют ограниченность, особенно в части раскрытия потенциала отдельных участников команды. На этом фоне сформировался подход **Talent Driven Agile (TDA)** – человекоцентричная модель командного взаимодействия, основанная на осознанном использовании природных сильных сторон личности как ключевого ресурса в достижении командной эффективности.

Сущность подхода

Talent Driven Agile исходит из предпосылки, что каждый участник команды обладает уникальной комбинацией дихотомий Юнга – совокупностью врождённых склонностей, мотивационных драйверов, когнитивных предпочтений и поведенческих шаблонов. В отличие от классического Agile, где внимание сосредоточено на оптимизации процессов и минимизации потерь, TDA делает акцент на максимизации вклада каждого человека в рамках его зоны наивысшей эффективности.

TDA не отрицает ценности процессов, артефактов и регламентов Agile-подходов, но предлагает сместить фокус: не подстраивать людей под процессы, а проектировать процессы с учетом природной силы участников.

Также следует отметить, что существуют разные традиции типирования, опирающиеся на дихотомию Юнга. В США и Европе наиболее распространён подход MBTI, а в странах постсоветского пространства – соционика. База у этих подходов во многом общая, однако терминология и практическое применение могут отличаться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.