KM RUSSIA 2016

CUSTIS®

Agile и управление знаниями в ИТ-проектах

Максим Цепков
Главный архитектор дирекции развития решений

16 декабря 2016

CUSTIS®

Кто я и о чем расскажу

- Я работаю в ИТ-индустрии более 30 лет
  - Автоматизация бизнеса, разработка его моделей
  - Перестройка бизнеса с помощью ИТ
- Софт – это овеществленное знание, а успех ИТ-проектов определяется людьми
- Практики управления знаниями **вплетены** в методы ведения проектов в ИТ-отрасли
- Я расскажу о таких практиках в очищенном виде – в виде **уроков,** полезных во всех отраслях

CUSTIS®

Управление знаниями в ИТ-индустрии: в чем ценность опыта?

CUSTIS®

ИТ – на передовой управления знаниями

- ИТ-индустрия первой столкнулась с вызовами основанного на знаниях общества (Питер Друкер. Менеджмент. Вызовы XXI века)*
- В ИТ-индустрии люди и работа со знаниями – ключевой фактор успеха (Том ДеМарко. Человеческий фактор)
- В ИТ-индустрии люди постоянно осваивают новые технологии, а знания о продуктах надо передавать тем, кто их будет сопровождать
- ИТ-индустрия научилась коллективно работать со знаниями, в том числе в распределенной команде
- ИТ-индустрия уверенно ответила на вызовы «поколения Facebook», перед которыми сейчас оказываются все компании (Gary Hamel. The Facebook Generation vs. the Fortune 500)*

* *Подробнее – в моем докладе «Эволюция организаций и эволюция сотрудника: как изменяется понятие о правильном»*

CUSTIS®

Сложность переноса опыта ИТ

- 😐 Работа со знаниями вплетена в ИТ-разработку, есть свое управление проектами и командами – Agile-методы
- ☹ Простой перенос берет фрагменты, а они не работают отдельно от остального
- ☺ Знания в ИТ – не только про софт и процесс разработки, они про устройство бизнеса, и это можно переносить
- ☺ Сейчас актуален перенос Agile-процесса, а процесс управления знаниями у него внутри

CUSTIS®

Уроки управления знаниями в ИТ-индустрии

Часть 1. Знания – в коммуникациях

CUSTIS®

Слушаем пульс времени

- Знания о технологиях и способах работы меняются очень быстро
- Практика сильно опережает теорию
- Знания не успевают оформляться в «солидные и проверенные» источники
- Надо слушать пульс времени, быть в курсе нового, пробовать применять его

Казалось бы, очевидно. Но многие по-прежнему ждут, когда выйдет учебник…

CUSTIS®

Используем все каналы

- Знания поступают по многим каналам
  - Тематические интернет-порталы
  - Социальные сети и группы в них
  - Online- и offline- конференции и семинары
  - Meetup’ы и встречи профессионалов – быстрые знания
  - **«Встречи на кухне» на работе**
- Выбираем эффективные для себя каналы
- Комбинируем разные формы получения знаний
- Ведем активные коммуникации:
  чтобы получать знание, надо его отдавать

CUSTIS®

Знания о движении проекта – через точки коммуникации

- Демо – представление состояния проекта тем, кто пользуется результатами твоей работы, **и другим интересующимся**
- Ретро – оценка себя: правильно ли мы работаем и что можно улучшить
- Daily meeting – синхронизация представлений команды о движении проекта
- Планирование – синхронизация намерений

У каждой встречи – свое назначение и свой **формат, соответствующий этому назначению**

CUSTIS®

Эффективные коммуникации требуют артефактов

«Артефакт» – развитие привычного документа

- Ищем хорошее визуальное представление
  - Burn down chart для движения проекта
  - Доска с задачами
  - Различные схемы
- Материальное представление эффективнее электронного, но это бывает не всегда, надо выбирать
- Не забываем классику: повестка дня, тайминг, протоколы с фиксацией решений

CUSTIS®

Уроки управления знаниями в ИТ-индустрии

Часть 2. Передаем смыслы

CUSTIS®

Схемы и модели вместо текста

- Естественный язык многозначен и трактуем, а необходимо передавать смысл
- Применяем **схемы** и **визуализацию**, дополняя их текстовыми описаниями
- Описания не дублируют схему, а поясняют ее
- Создаем словарь понятий, **единый язык («ubiquitous language») проекта**
- **Обсуждаем не термины, а содержание** – от тоталитаризма к плюрализму

UML прижился как схемы-картинки, а не как язык

CUSTIS®

«Зачем» важнее, чем «что»

- Вопрос **«что сделать»** куда менее важен, чем «**почему»** или **«зачем»**
- Придумываем **простые** форматы, содержащие нужные компоненты
- Пример форматов – use case и user story. Они подходят не только для ИТ-отрасли, но и для **проектов изменений** в бизнесе

Содержание важнее формы

- **Не работают** формальные требования к документу – оглавления, обязательная форма заполнения
- **Работают** критерии пригодности документа к использованию стейкхолдерами
- Готовность оцениваем экспертно
- В помощь экспертам – check list проверки

CUSTIS®

Типовые модели знаний

- Модели для описания бизнеса в Archimate
- Модель мотивации стейкхолдеров в Archimate
- Подходы объектно-ориентированного программирования, перенесенные на разработку онтологий в Domain Driven Design
- Карта ведения проекта OMG Essence
- Схема множественных viewpoint’ов ISO 42010

Они слишком тяжелы, если **соблюдать форму**,
но хороши для проверки содержания и структуры

Уроки управления знаниями в ИТ-индустрии

Часть 3. Работаем с документами

Так по привычке называют артефакты

CUSTIS®

Документ – для коммуникаций

- Документы служат для коммуникации, а не являются самоценными
- Фиксация решений или устройства бизнеса – коммуникация с «собой в будущем»
- Форма документа выбирается исходя из целей предполагаемой коммуникации
- Используем гипертекст и многообразие форм: текст, схемы, графики, аудио, видео

CUSTIS®

Документ должен быть адресным

- **Не делаем** один документ для всех
- Делим документы по назначению и адресату
  - для принятия решений
  - текущей коммуникации
  - сохранения знаний во времени («мне через полгода»)
  - передачи знаний другим людям
  - помощи в текущей работе и др…
- Каждому назначению соответствует свой вид описания – viewpoint – и **свой метод описания**

CUSTIS®

Оставляем следы

- Протоколы совещаний, резюме разговоров **необходимо** оформлять документами
- Задачами управляем не в переписке, а в системах ведения дел
- Материалы доступны всем участникам работы, есть поиск и навигация
- Цель – это не поиск виноватых, а восстановление обстоятельств и действий

CUSTIS®

У документа нет автора

- Документ живет дольше его первого автора
- **Работаем коллективно, а не пересылаем**
- Используем **wiki-системы** – они позволяют строить системы связанных документов
- Google Docs и аналоги тоже можно использовать, но они хуже, т. к. ведут отдельные документы
- Увидел, что улучшить, – сразу сделал, **согласование** – только **по несогласию**
- Правим ответственно и уведомляем

CUSTIS®

Документ создаем постепенно

- Большой документ устаревает раньше, чем будет написан
- Концепты – кратки, проводим детализацию по необходимости, а не сразу
- Делаем ту часть документа, которая касается текущей задачи
- Используем специальные форматы, ориентированные на инкрементальное создание, – user story, slice use case, story mapping

Документ имеет цену

В особенности актуальный

- Чем подробнее документ, тем он дороже
  - Подробные описания устройства бизнеса
  - Протоколы совещаний, понятные отсутствовавшим, и т. д.
- Управляем детальностью документов
- Используем компромиссные варианты: резюме или конспект + видео или аудио
- Не забываем фиксировать основания и логику решений – их упускают чаще всего

CUSTIS®

Уроки управления знаниями в ИТ-индустрии

Часть 4. Собираем метод

Используй готовое и адаптируй!

- ИТ-индустрия накопила много хороших практик эффективной работы в быстро изменяющемся мире
- Используем готовое – это экономит время и силы для поиска решений
- Когда берем практики из других отраслей, нужна адаптация

Впечатляющий,
но тяжелый урок ИТ

- **Kanban** и **Lean** при переносе в ИТ-отрасль из производства **изменились очень сильно**
- Для адаптации к своей ситуации надо понимать устройство и цели практик

CUSTIS®

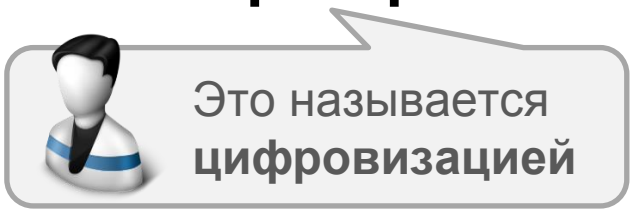
Каждому проекту – свой метод

- Не существует единого метода!
- Придумывать свой метод – дорого, его надо собирать из отдельных практик
- Практики дополняют друг друга как паззл
- OMG Essence – способ описывать индивидуальную сборку метода
- Метод развивается по ходу проекта, ретро – точка совершенствования

CUSTIS®

Вместо заключения

- Надо не только использовать опыт ИТ, но и понимать, что **ИТ становится основой и партнером бизнеса**
- Бизнес конкурирует ИТ-программами
  - «Тинькофф Банк» известен в этой области давно, «Сбербанк» и «Альфа-Банк» идут в том же направлении
  - Авиаперевозчики конкурируют продажей билетов и логистикой, а это обеспечивается ИТ
- Надо понимать работу ИТ для эффективного взаимодействия с этой индустрией



Вопросы? Обращайтесь!

Максим Цепков mtsepkov.org