Разделение ответственности в IT-командах – практики бирюзовых организаций на каждый день

Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
http://mtsepkov.org

Teamlead Conf

Конференция для тех, кто хочет
перейти на новый для себя уровень
управления небольшими командами.

О чем будет рассказ

- Ценности Agile – сотрудничество и кооперация
  - Это требует эффективной коммуникации для достижения согласия
  - Для ключевых моментов (планирование, ретро) – есть процедуры
  - А для всего остального – предполагается, что команда договорится
- Бирюзовые организации – альтернативная ветвь развития менеджмента в ответ на те вызовы, которые породили Agile в IT
  - Их практики включают способы эффективного принятия решений для самоорганизующихся команд с многими лидерами
  - Ценности и принципы бирюзовых организаций созвучны Agile
  - Поэтому стоит использовать их практики для решения вопросов в Agile-командах

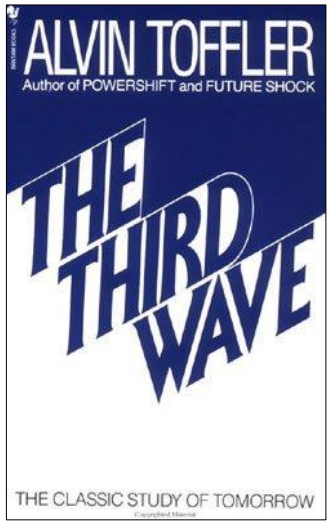
Бирюзовые организации – что это?

Промышленная революция продолжается

Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции

Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировозрения (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Бирюзовые организации – ответ новому mindset

Фредерик Лалу: найти и исследовать
«новые организации», основанные
на сотрудничестве и самоуправлении
о которых говорят футурологи с 1980-х

- Чтобы выделить новое, построил свою модель развития организаций на основе Спиральной динамики и других, в которой новому соответствует teal-уровень

Желтый по Спиральной динамике.
А перевели **teal** как бирюзовый

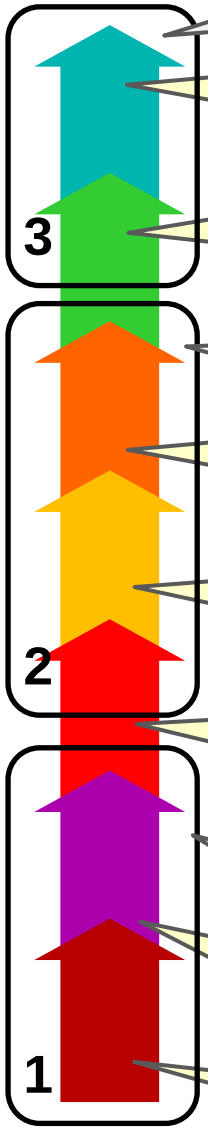
- Искал и **нашел** примеры новых организаций, существующие от пяти лет, численностью более 100 человек в разных отраслях
- Исследовал (10 – подробно), выявил их **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека

Мой конспект книги

Модель развития организаций

- Развитие организаций следует за **развитием человечества**
- Человечество развивается по уровням (стадиям), а не непрерывно
- На каждом уровне меняются **механизмы познания и кооперации**, экономика, структура власти, культура и общество в целом

Уровни развития организации



Общество третьей волны

Бирюзовый (teal). Самореализация в совместном достижении результатов в самоуправляемой команде, несущей пользу миру. Целостность на работе.

Зеленый. «Мы вместе» – совместно изменяем мир к лучшему, и живем счастливо. Справедливость, равенство, консенсус. Отказ от лидерства.

Индустриальное общество

Оранжевый. Предпринимательство: исследуем мир и действуем, нет правильного, есть эффективное. Конкуренция, поиск возможностей.

Янтарный. Иерархическая организация работает по правилам в мире, который тоже подчинен законам и правилам. Человек занимает подобающее место.

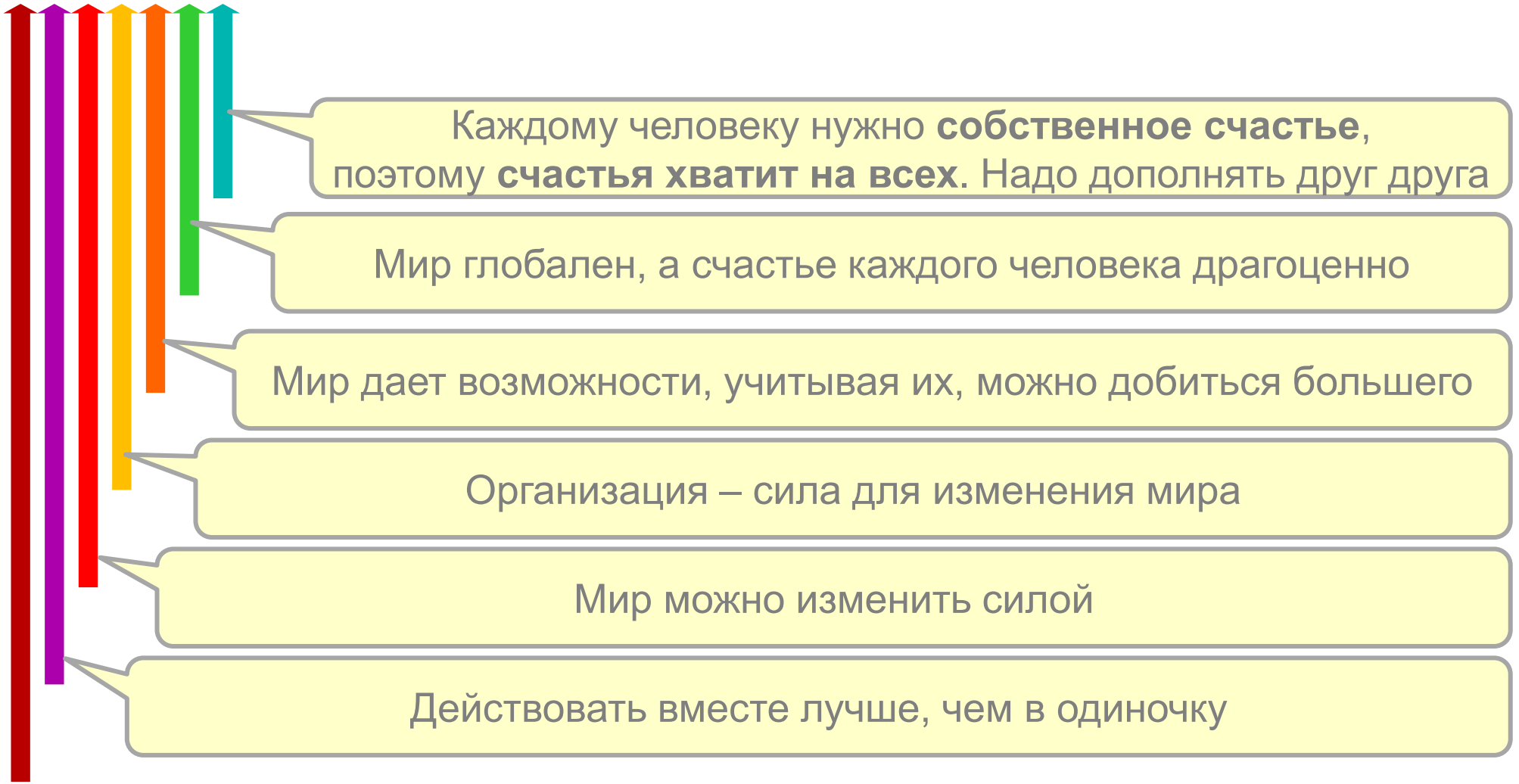
Красный. Вождь и рядовые, ведущие борьбу с враждебным миром и другими организациями. Внутри – тоже борьба, вождь должен доказать лидерство

Сельскохозяйственное общество

Пурпурный. Племя – остров «своих» в непонятном мире. Организаций нет, есть старший наставник – шаман, знает ритуалы и заклинания.

Инфракрасный. Организаций – нет. Одинокий человек выживает.

Новые открытия на каждом уровне



Принципы построения организации

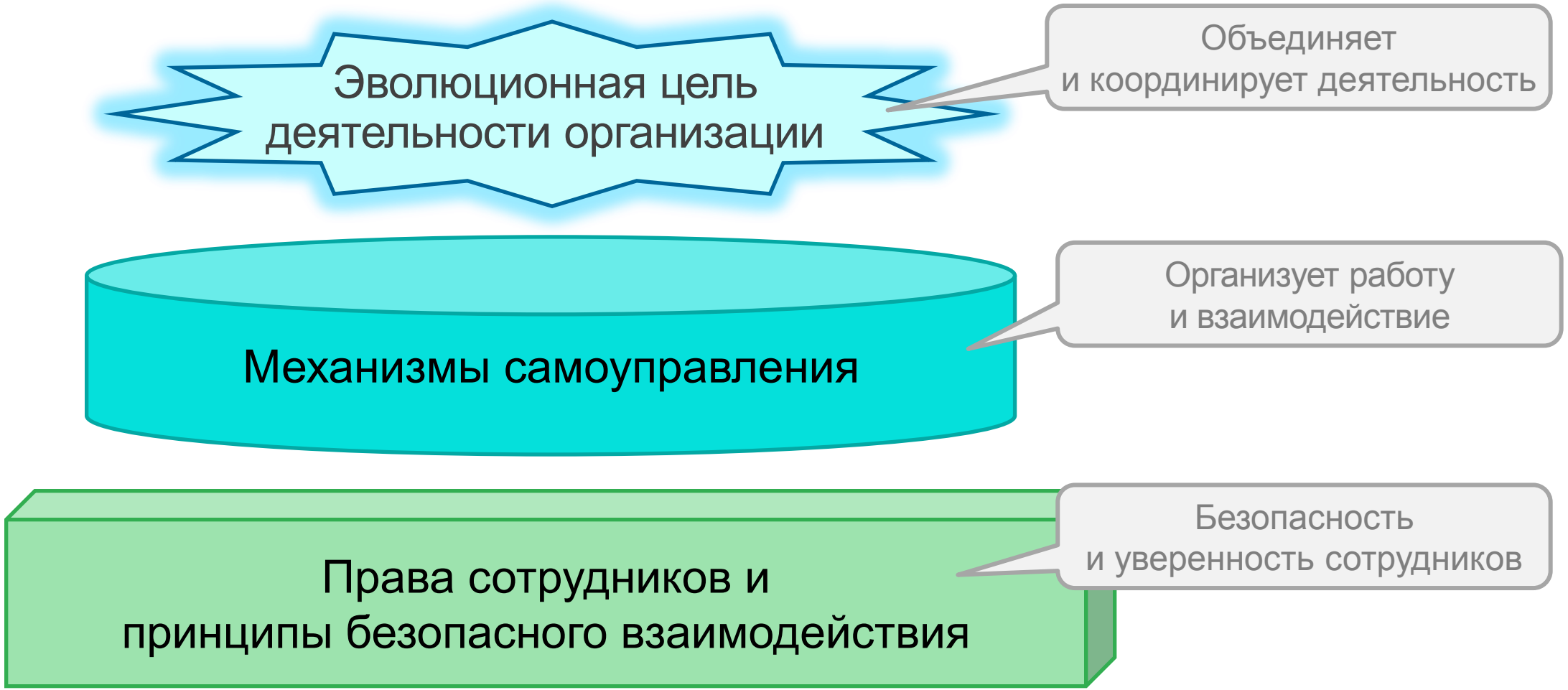
- В организацию объединяются люди для движения к **общей цели**
- Каждый **сам интерпретирует цель** и действует из своего понимания
- **Объединена** ответственность за принятие решения и его исполнение
- Разные интерпретации цели могут **вести к конфликтам** – это закономерно, конфликты надо выявлять и решать, а не избегать их
- Для безопасности при решении конфликта вырабатываются общие ценности и принципы взаимного уважительного поведения

Личные цели и цели организации или команды

- Организация, команды и проекты – имеют цель
- Цель поставили основатели или **инициаторы** – и **позвали других**
- **Цель стала контрактом** для сотрудничества людей –
  так цели организации **отделяются** от целей основателей
- С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

Устройство бирюзовой организации

Архитектура организации



Принцип **всеобщей ответственности**

Для каждого сотрудника и для команды

- Видишь **проблему** – **прими меры** к ее устранению
- Видишь **возможность движения к цели – действуй**
- **Информируй** других о планах, **учитывай** их мнение, но **решение принимай сам**
- Не действуй деструктивно

Метафора клетки или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованны с окружением.

Возможна ли команда без лидера (team lead)

- Scrum разделил ответственность на три: Product Owner, Scrum master и команда
  - Product Owner *частично* снаружи и может быть один на несколько команд
  - Scrum Master обычно внутри и совмещает, но *может* быть на несколько команд
- Холакратия выделяет уже 4: представитель внешнего круга (lead link), представитель команды во вне (rep link), фасилитатор и секретарь
- В IT часто добавляют Tech Lead, отвечающего за технические решения
  - Может быть конструкция с внешним архитектором, осуществляющим надзор
  - «Быстро сделать» и «качественно сделать» обычно умеют *разные* люди
- Формирование команды и обучение сотрудников внутри команды?

Бирюзовые организации **мелко рассыпают** ответственность и **позволяют сотрудникам передавать** ее друг другу

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
- Конфликт не деструктивен – участники действуют **из общих целей**
- Надо договориться, **найти решение win-win**
- Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
- Можно привлечь посредников и экспертов, они высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
- Используем процедуры и регламенты для эффективного решения
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

Что делать, если не договорились?

- Люди собрались в команду для достижения общей цели
- **Цель** является **контрактом команды** для организации в целом
- Для достижения цели **надо к ней двигаться**
- Если споры и обсуждения слишком замедляют продвижение, и **контракт начинает нарушаться**, то **цели** этой командой **не достичь**
- Проблема ставится и
  - либо команда вырабатывает удовлетворительный план действий, включая изменения внутри команды, и получает кредит доверия
  - либо проект команды закрывается, как другие неудачные проекты, сотрудники уходят в другие команды, и результаты разработки могут быть там использованы
  - в частности, может быть создана новая, другая команда для дальнейшего продвижения, если сама идея проекта не скомпрометирована

Структура самоуправляемой организации

- **Работа** делится на зоны ответственности
- За каждую отвечает команда или **роль**, связанная обязательствами
- Сотрудник обычно играет несколько ролей в разных командах
- С **ролью** связана **ответственность и полномочия**
- Единого **центра распределения полномочий не существует**
- Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои
- От сотрудника ожидают конструктивного поведения:
  - Выполнения принятых на себя обязательств
  - Сотрудничества в решении конфликтов планирования и проблем
- В случае неконструктивного поведения **инициируется конфликт**

Действующие механизмы бирюзовых организаций оказываются куда **более сложными**, чем полагали на зеленом уровне

Холакратия – шаблон для бирюзовой организации

- Самоуправление и самостоятельные решения
  - Организация состоит из кругов, которые структурируют работу, а не людей
  - Единица работы – роль, с которой связаны назначение деятельности, обязанности и ожидания к другим ролям
  - Сотрудник компании играет много ролей
  - Цели, ожидания и приоритеты компании сотрудник интегрирует в свои, а не принимает безусловно. Ему нельзя приказать (можно только снять с роли).
  - Прописаны механизмы внутреннего консультирования при принятии решений, гарантирующие автономность и эффективное обсуждение, а также способы решения конфликтов и другие процедуры
- Это позволяет **не изобретать механизмы, а использовать готовые**

Процедура принятия решений в холакратии

- Решения о будущих действиях принимаются на встречах
- Информация распространяется заранее и открыта
- Фазы обсуждения решения на встрече
  - Представление автором – что он будет сделать и **зачем**
  - Уточняющие вопросы
  - Мнения по кругу без дискуссии, их учесть – добрая воля автора
  - Обновление предложения автором
  - Возражения – указание **на конкретный вред**, который принесет действие. Возражающий сотрудничает в поиске альтернативного решения win-win
  - Принятие решения
- Решение win-win будет найдено, потому что все идут к общей цели

Вырабатывая **свой** путь – используй **чужие** шаблоны

- Когда-то программисты писали весь код проекта самостоятельно
- Потом была идея, что умные гуру напишут фреймворк для всех
- А сейчас понятно, что не надо повторять уже написанное кем-то, но фреймворков – много, и надо выбирать подходящие для проекта
- В управлении организацией – тоже самое: нет единого метода, но есть много фреймворков и отдельных практик, которые можно взять
- Как и в IT, внешний эксперт может дать **обзор фреймворков**, но **не может выбрать** – эксперт не знает специфики **вашего** проекта

Пример: решение по архитектуре фичи

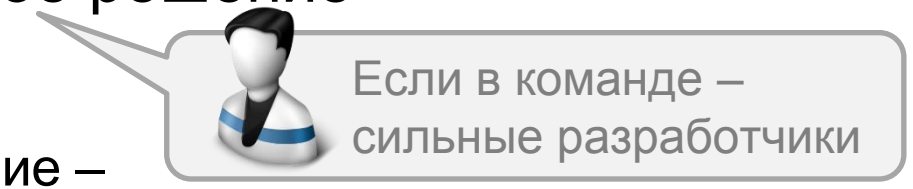
Проблема

☺ Члены команды часто предпочитают различные паттерны реализации, и это делает команду сильнее в целом

☹ Но по конкретным задачам могут быть большие разногласия, обсуждение которых не соразмерно самой задаче – консенсус дорог

- Приемлемые для одних решения другие считают костылями
- Несколько человек предлагают свои решения с разными плюсами и минусами

☹ Назначение главного архитектора – плохое решение



- Это возврат к традиционному менеджменту
- Во многих случаях придумать хорошее решение – это «почти сделать», и главный разработчик оказывается перегружен
- Остальные разработчики работают по чужим указанием, это снижает мотивацию

Применяем принципы бирюзовых организаций

Принцип

Окончательное решение по дизайну – за тем, кто делает фичу

- Разработчик делает **свое** решение – повышается **мотивация** и **качество**, и есть стимул осваивать новые паттерны
- У разработчика есть **ограничения** – оценка фичи, и те полагания, которые легли в основу оценки на планировании
  - Если вскрылись новые проблемы – то необходимо их явно озвучить
  - Если придумана альтернатива – ее тоже надо озвучить **до** реализации
- **Риски** решения и меры по устранению
  - Разнородность кода, разные паттерны для одинаковых задач – выделение типовых ситуаций и шаблонов решений – не изобретаем велосипед
  - Плохое решение в сложных ситуациях – практика дизайн сессий

Решение – сложнее, чем назначить главного, но несет выгоды

Еще примеры

Как решать разногласия на дизайн-сессии?

Принцип

Окончательное решение – за тем, кто будет разрабатывать

- Все **мнения** должны быть услышаны, но они – лишь мнения
- В отличие от **возражений**, которые говорят о **вреде решения**
  - Вред должен быть *новым*, сохранение старых недостатков не является вредом
  - Наличие лучшего (по чьему-то мнению) решения не означает, что данное вредно
- Вред может быть *приемлемым* (плата за скорость, например), это суждение выносит Product Owner или стейкхолдеры
- Для эффективного обсуждения нужен регламент

За основу можно взять процедуру принятия решений холакратии

- Если предпочтительным посчитали решение, с которым разработчик не согласен, то задачу лучше сделать другому

Кто принимает решения по архитектуре?

- Принцип: окончательное решение за ответственным за задачу
- Предотвращение рисков неверного проектирования – консультации, для некоторых категорий задач они могут быть обязательны
  - Участники консультаций – в экспертной позиции, дают советы
  - Если эксперт уверен, что ответственный принимает неверное решение, он может инициировать конфликт
- Предотвращение рисков поддержки решения одним человеком
  - Принятие и соблюдение стандартов кодирования
  - Проверка понятности решения через его представление, особенно нового
  - Проверка понятности решения через code review

Кто главный – продукт (аналитик) или разработчик?

- У каждого есть своя область компетенции
  - Продукт (аналитик) придумывает, какие ценные потребителю фичи надо сделать
  - Разработчик – способ ее реализации, определяя трудоемкость и сроки
- Надо поддерживать гибкость и качество приложения в целом
- О способах поиска баланса сроков и качества **надо договариваться**
  - Практика квот на реинжиниринг
  - Практика ведения технического долга

Надо ли аналитику или инженеру понимать код?

- В случае неожиданного поведения системы надо уметь отличить ошибку модели (алгоритма) от ошибки реализации в коде
- Эту задачу надо уметь решать в неожиданно возникающей ситуации эксплуатации (использования) приложения
- Чем больше инженер или аналитик понимает код приложения, тем чаще он способен решить эту задачу самому
- Понятность приложения *ограничивает* разработчика в сложных конструкциях реализации
- Договариваемся о удовлетворяющих обоих способах решения задачи разбора инцидента и требуемом уровне понимания кода
- Проверяем соблюдение через code review инженером/аналитиком

Обучение и передача знаний

Может решить проблемы:

- Рисков, связанных с уникальным знанием у одного человека
- Недостатка ресурсов и компетентности специалистов

Увидел проблему и способ решения – действуй!

Делись знаниями – это может дать возможности:

- О способах решения – другие увидят их применение для своих задач
- О задачах и проблемах – другие могут знать способ решения

Делясь знаниями, создавай инфраструктуру, чтобы это стало легче!

Использовать готовое – проще, чем придумывать свое

Используя готовые практики, можно стартовать от готовых решений

- Принципы разделения ответственности
- Процедуры быстрого обсуждения решений
- Принципы и процедуры работы с конфликтами

Все это позволяет избежать холиварных обсуждений, которые часто не приводят к консенсусу, а решать конкретные вопросы

Вопросы и кейсы – обращайтесь!
Максим Цепков
http://mtsepkov.org
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по Agile и Спиральной динамике, мои доклады, статьи и конспекты книг.

Приложение. Мои доклады и материалы по теме

- Конспект книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»
- Действуй опираясь на ценности (AgileDays-2016)
- Agile и бирюзовые организации – два пути менеджмента в мир третьей волны (Круглый стол в SPb 2017-11)
- Посты в блоге про цели и решение конфликтов
  - Безарбитражное решение конфликтов (2017-02-08)
  - Принципы безарбитражного решения конфликтов (2017-03-08)
  - Бирюзовые организации: цель единая, но разная (2017-03-14)
- Эволюция организаций и эволюция сотрудника – как изменяется понятие о правильном (GoEvolution-2016)