

Социократия – хороший источник практик по организации IT-проектов



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик

Навигатор и эксперт по миру Agile,

бирюзовых организаций и спиральной динамике

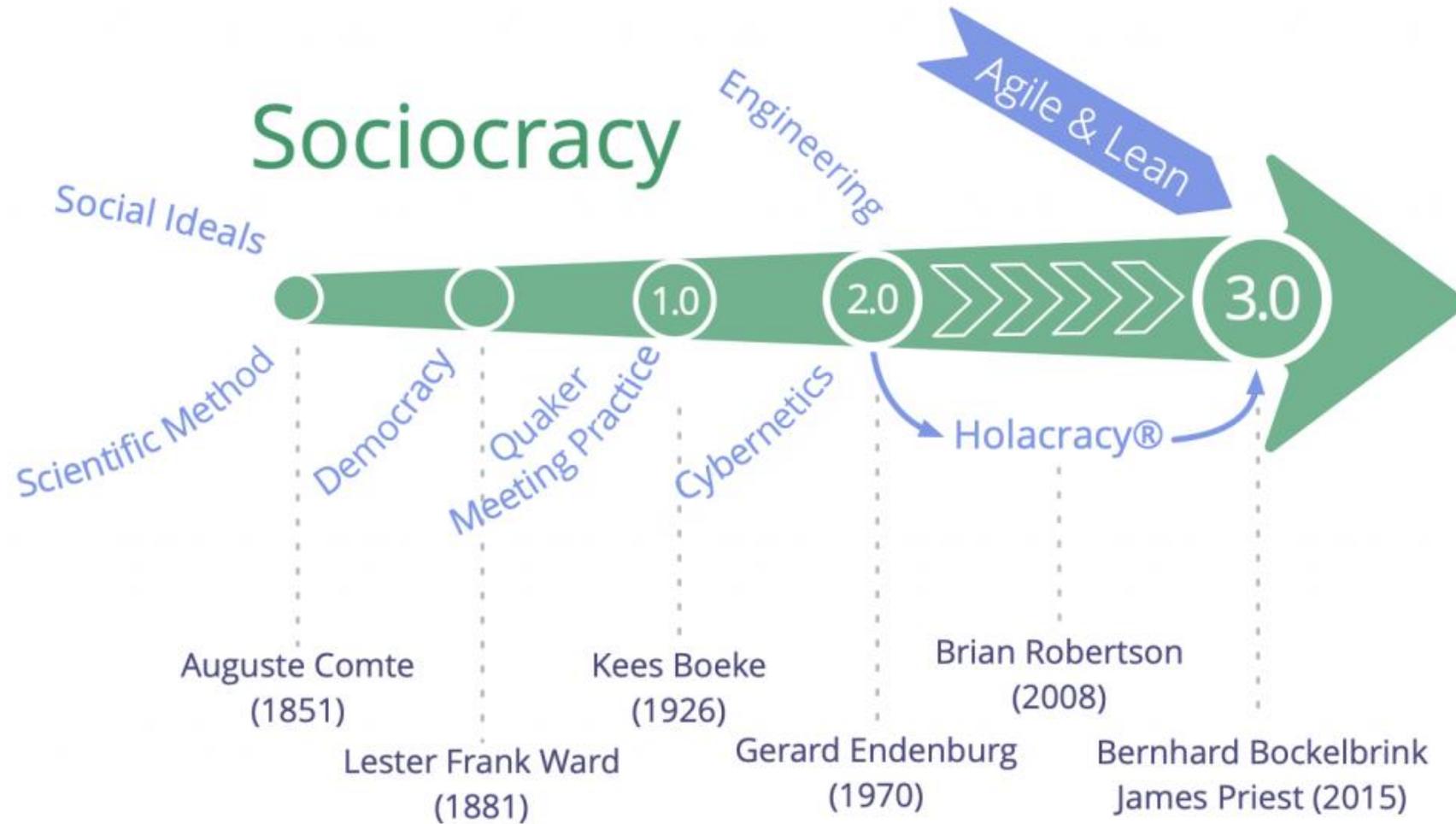
<http://mtsepkov.org>



Saint
TeamLead
Conf 2021



Социократия – история развития концепта



[Bernhard Bockelbrink, James Priest and Liliana David
«Influences and History of Sociocracy 3.0»](#)

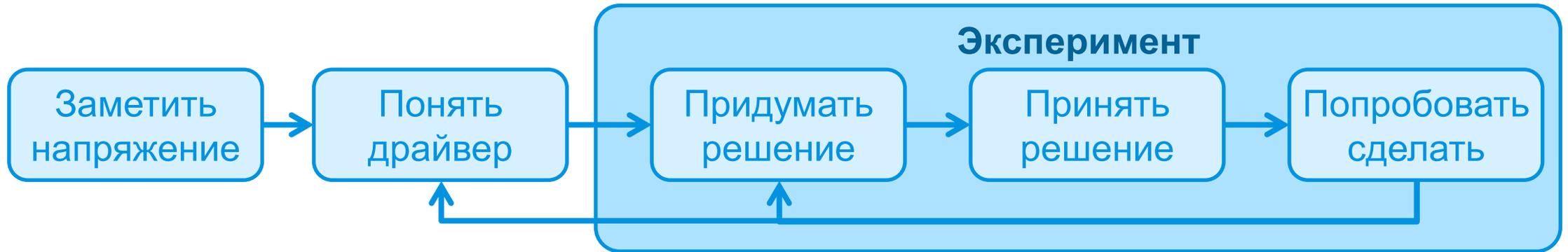
Содержание социократии

- Концепты и термины, в которых описываем деятельность
 - Принципы организации деятельности, детали зависят от контекста
 - Шаблоны (практики) – принципы и процедуры организации деятельности
 - Разбиты на тематические группы
 - Есть связанные шаблоны, но каждый можно применять отдельно
 - Компоновка в целостный фреймворк для компании
-

Ссылки

- Официальный сайт sociocracy30.org
- Русское сообщество sociocracy30.ru, телеграм-чат t.me/sociocracy30
- Русское руководство – в процессе публикации на официальном сайте, на русском сайте выложено несколько переводов

Цель – снимать напряжения, а не делать задачи



- Напряжение – источник мотивации для действий
- Драйвер трактует напряжение как возможность создания ценности или препятствие, мешающее потоку ценности
- Решение – неидеально, оно лишь **достаточно хорошо**, чтобы уменьшить напряжение, и **достаточно безопасно**, чтобы попробовать
- Решение лишь задает направление деятельности, дает стратегию
- Компанию и команды создали в ответ на какой-то драйвер, и у них есть стратегия – принятый ими способ ответа на драйвер

Драйверы и IT-разработка

- Драйвер новой фичи – понятный концепт, он придает смысл
 - В полном формате user story часть «для того, чтобы» – как раз драйвер
 - Но далеко не всегда драйверы доходят до разработчиков, они получают технические решения без драйвера – в результате они оказываются непригодны
 - Driver map вместо story map
- О драйверах для регламентов – style guide, технические политики, правила ведения задач – вспоминают гораздо реже
- О драйверах компании, команды, рабочей группы тоже стоит думать
- Не забываем, что любое действие – эксперимент, результат не гарантирован: фича может оказаться бесполезной, а изменение процесса, придуманное на ретро – не дать эффекта

Цель, стратегия и инициатива

Цель – там, за горами,
надо дойти с грузом

Отвергнутая стратегия –
перейти хребет и спускаться
с другой стороны

Выбранная стратегия –
спуститься, повернуть и
идти дальше

Инициативы – пойти
на разведку по
конкретной тропинке



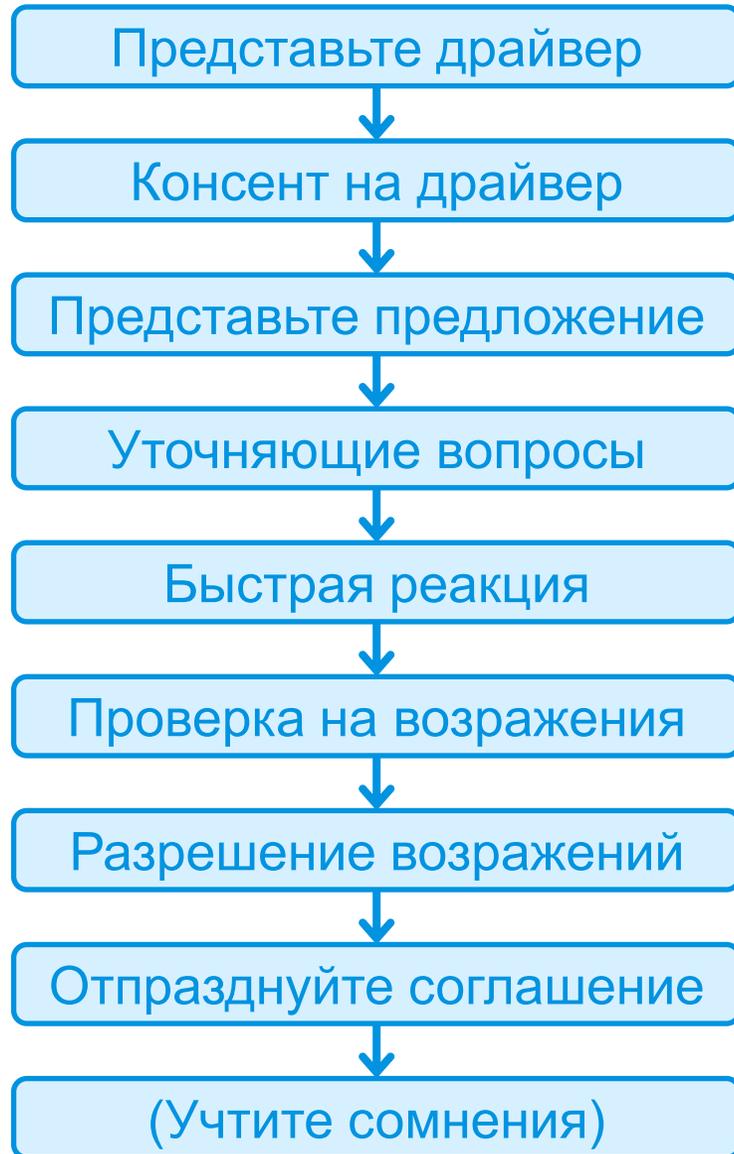
Консент – способ принятия решений, не сковывающий инициативу

- Хочешь что-то сделать – расскажи, чтобы снизить риски и улучшить
- На предложение действий высказывают мнения: аргументы, указывающие на риски, и предложения по совершенствованию
- Принцип: слушаем все мнения, но отвечаем лишь на возражения
- **Возражение** отличается от **сомнения** опорой на твердые факты, а не на предположения и мнения
- Квалификация мнения как возражения должна быть подтверждена
- В шаблонах есть принципы и процедуры организации эффективных обсуждений для принятия решений и работы с возражениями
- Приняв решение – не забудьте отпраздновать

Консент в решениях по дизайну и технологиям

- Признайте, что решение за теми, кто будет его исполнять
- Квалифицируйте мнения на возражения и сомнения
- Помните, что решение не обязано быть совершенным, а лишь достаточно хорошим
- Зовите для решения тех, кого оно затронет, в частности, службу эксплуатации, и учитывайте их мнения тоже

Шаблоны принятия решений консентом



Шаблоны

- 1.4. Принятие решений методом консента
- 1.5. Проверьте, квалифицируются ли аргументы как возражения
- 1.6. Разрешение возражений
- 1.8. Вовлекайте тех, на кого это решение влияет
- 3.4. Фасилитация встреч по управлению
- 7.1. Встреча по управлению

Фасилитация встреч по управлению

1. При отсутствии возражений против соглашения я намереваюсь выполнять это соглашение наилучшим образом в пределах моей компетенции.
2. Я обязуюсь озвучивать возражения, когда они у меня появляются.

Соглашение – договоренность о деятельности

- Соглашение – ответ на драйвер в форме ограничения (политики) или протокола о намерениях действий, направляет поток ценности
- К решению привлекают всех, кого соглашение затрагивает
- Все соглашения имеют срок пересмотра – оцениваем актуальность драйвера и пользу от выполнения, даем идеи улучшения
- Может быть пересмотр в любой момент, если возник драйвер
- Шаблон искусного участия предусматривает возможность нарушения соглашений, если их соблюдение неразумно в конкретной ситуации
- Нарушая, принимаешь ответственность за
 - исправление возникших последствий
 - скорейшую работу с теми, кого это затронуло
 - изменение соглашения вместо неоднократных его нарушений

Оцените ваши регламенты – style guide, технические политики, ведение задач, процессы

- Понятно ли, какие драйверы были у введения этих регламентов?
- Сохраняют ли эти драйверы актуальность сейчас?
- Есть ли свидетельства, что регламент наносит пользу, и как она соотносится с затратами на поддержание и побочными эффектами?
- Есть ли процесс регулярного пересмотра?
- Может ли любой, кого затрагивает регламент, сообщить о напряжении и инициировать пересмотр?
- Вовлечены ли все, кого затрагивает регламент, в его выработку?

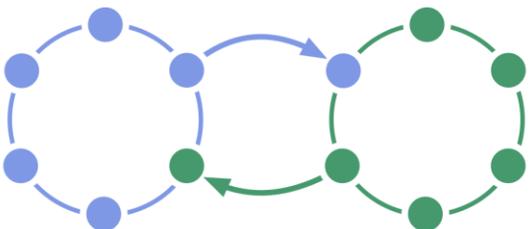
Домены

- Домен – зона ответственности, которая кому-то принадлежит
- Домены могут пересекаться и вкладываться
- У домена есть драйвер, который дает смысл отдельной деятельности
- За домен отвечает роль, которую хранит человек или круг (команда) – они реагируют на драйвере в домене, а найти драйвер может любой
- Домен когда-то был выделен из более крупного домена, это сделал делегатор или несколько
- Права делегаторов на управление доменов ограничены соглашением
- Разделяем Управление и Операционную деятельность
 - **Управление** ставит цели и определяет ограничения в движении к ней
 - **Операционная работа** – повседневное движение к поставленным целям в соответствии с соглашениями-ограничениями

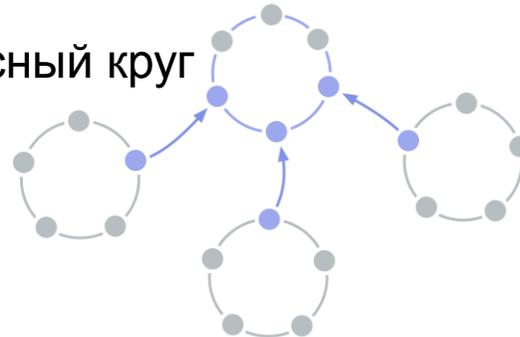
Круги

- Круг – группа людей, отвечающая за домен (если их больше одного)
- Круги могут быть организованы по-разному, есть типовые шаблоны
 - Самоорганизующаяся команда
 - Команда помощников
 - Открытый домен
- Круги связаны со смежниками и делегаторами в сетевую структуру
- Связь кругов часто двунаправленная через **разных** представителей
- Есть ряд шаблонов для типовой структуры компании

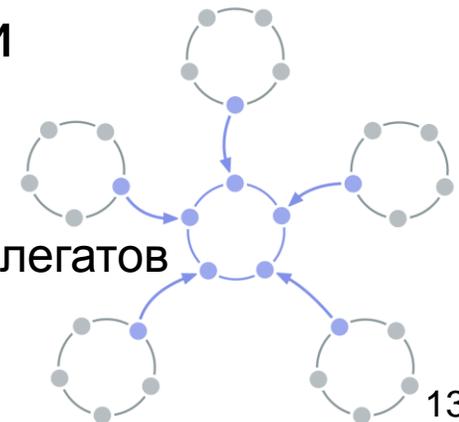
Двунаправленная связь



Сервисный круг



Круг делегатов



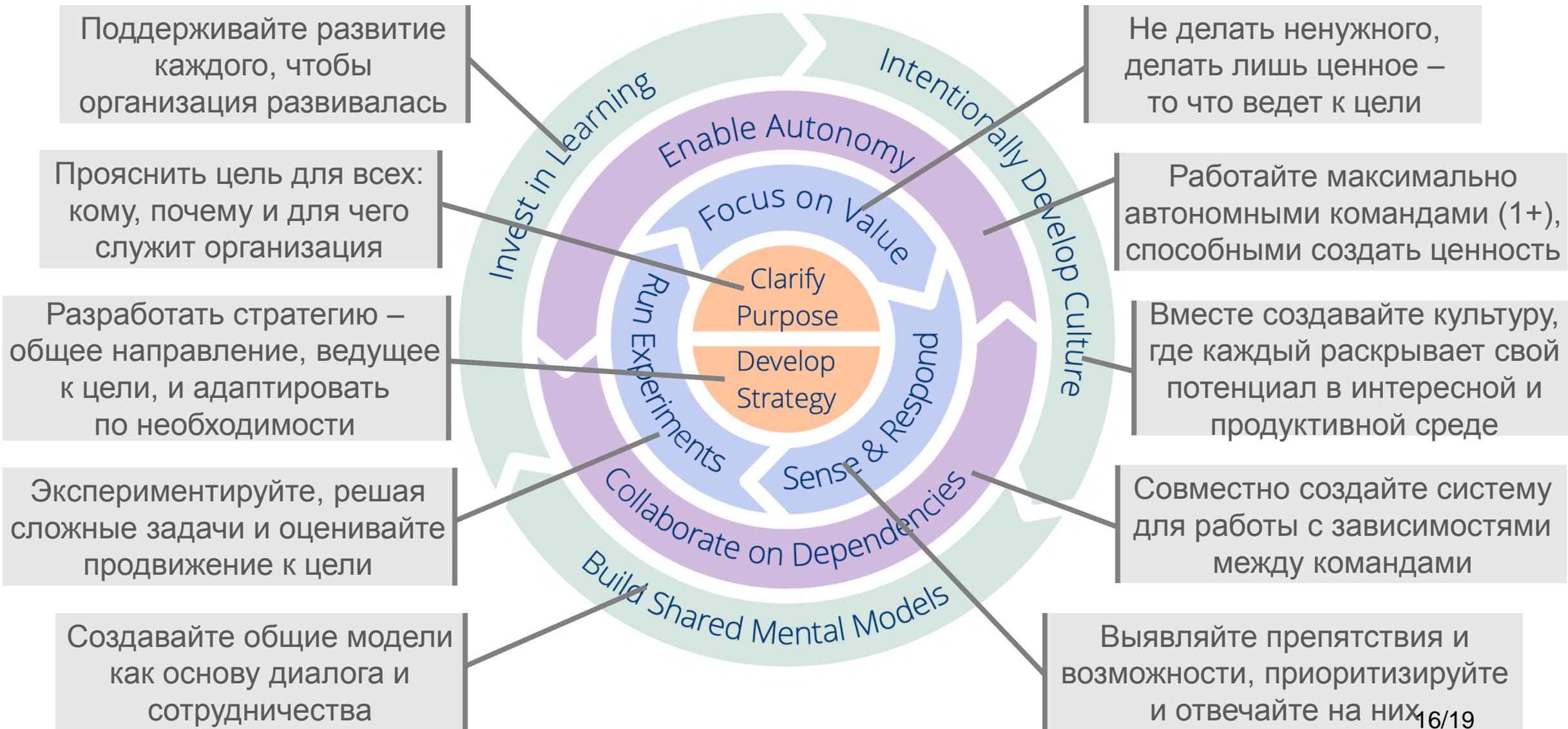
Роли и люди

- Человек участвует во многих кругах, играя разные роли (role keeper)
- У роли есть требования: драйвер и соглашения об ее исполнении
- На роль выбирают с учетом требований, это частный случай решения
- Исполнение роли **отличается** от действий человека-личности, и есть два разных шаблона обратной связи:
 - «Обратная связь от равных» – действия человека
 - «Коллегиальный обзор» – исполнение роли и ее совершенствование
- Обратную связь организует тот, кто ее получает, но у него есть предполагаемые сроки, в которые он должен это сделать

Семь основных принципов

- **Принцип результативности:** не делать ненужного, делать лишь ценное
- **Принцип консента:** хочешь сделать – сначала расскажи, чтобы снизить риски и улучшить планы
- **Принцип эмпиризма:** любое действие – эксперимент с оценкой результатов
- **Принцип постоянного развития:** регулярная оценка результатов для поэтапных изменений способа действий
- **Принцип равноценности:** вовлекайте людей в принятие влияющих решений – это повышает вовлеченность и ответственность, дает коллективный интеллект
- **Принцип прозрачности:** записывайте всю ценную информацию и делайте её доступной для всех, если нет причин для конфиденциальности – так каждый может лучше ориентироваться и принимать решения по своей работе
- **Принцип ответственности:** реагируйте, когда возникает потребность, делайте то, на что вы согласились, берите ответственность за направление движения компании

Целостный фреймворк деятельности



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**

Интересные шаблоны

- Просьба о помощи (2.1)
- Искусное участие (3.1) и Нарушение соглашений (3.5)
- Ценности – навигатор при решениях там, где не хватает соглашений (3.3)
- Уточнение и развитие стратегии, домена, роли – 6.2, 6.3, 2.3, 2.4 и др.
- Отдельные встречи по управлению (7.1)
- Вытягивающая система для оргизменений (5.2) и другие шаблоны привнесения S3 (раздел 5) – актуальны для любых изменений
- Встречи (раздел 8): фасилитация, подготовка, сонастройка, рефлексия...
- Прозрачная зарплата (3.7)

Итоги: социократия – полезный источник практик

- Характер деятельности в социократии аналогичен разработке продуктов через эксперименты, и потому многие практики уместны
- Социократия относит это ко всей деятельности – и это полезно
- В шаблонах много полезного
 - принципы принятия решений для разных проблем
 - много процедур, протоколов и канвасов
 - детальное разделение того, что часто слеплено, например, выделить ответственность и выбрать ответственного, или обратная связь человеку и роли
- Социократия – хороший источник оргрешений как библиотеки паттернов – хороший источник решений для дизайна. Используйте!



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#),
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),
МОИ [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)