

От контроля к самоорганизации в команде

Василий Савунов
Scrumtrek



Василий Савунов



ScrumTrek

- Agile-коуч

До этого:

- Технический директор
- Скрам-мастер
- Разработчик



Внешне-управляемая команда

- Есть команда
- Есть менеджер
- Менеджер знает что делать
- Менеджер ведет за собой
- Директивное управление



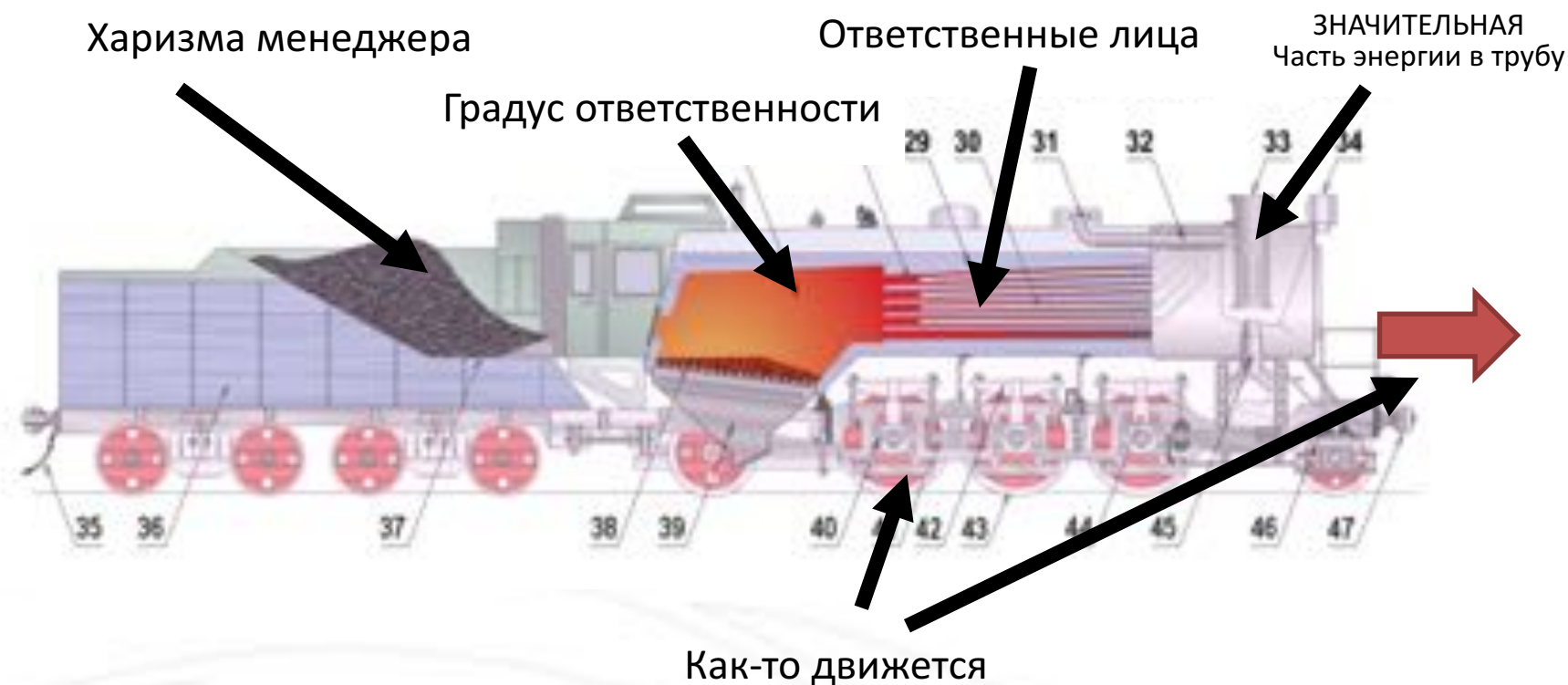
Команда



Менеджер

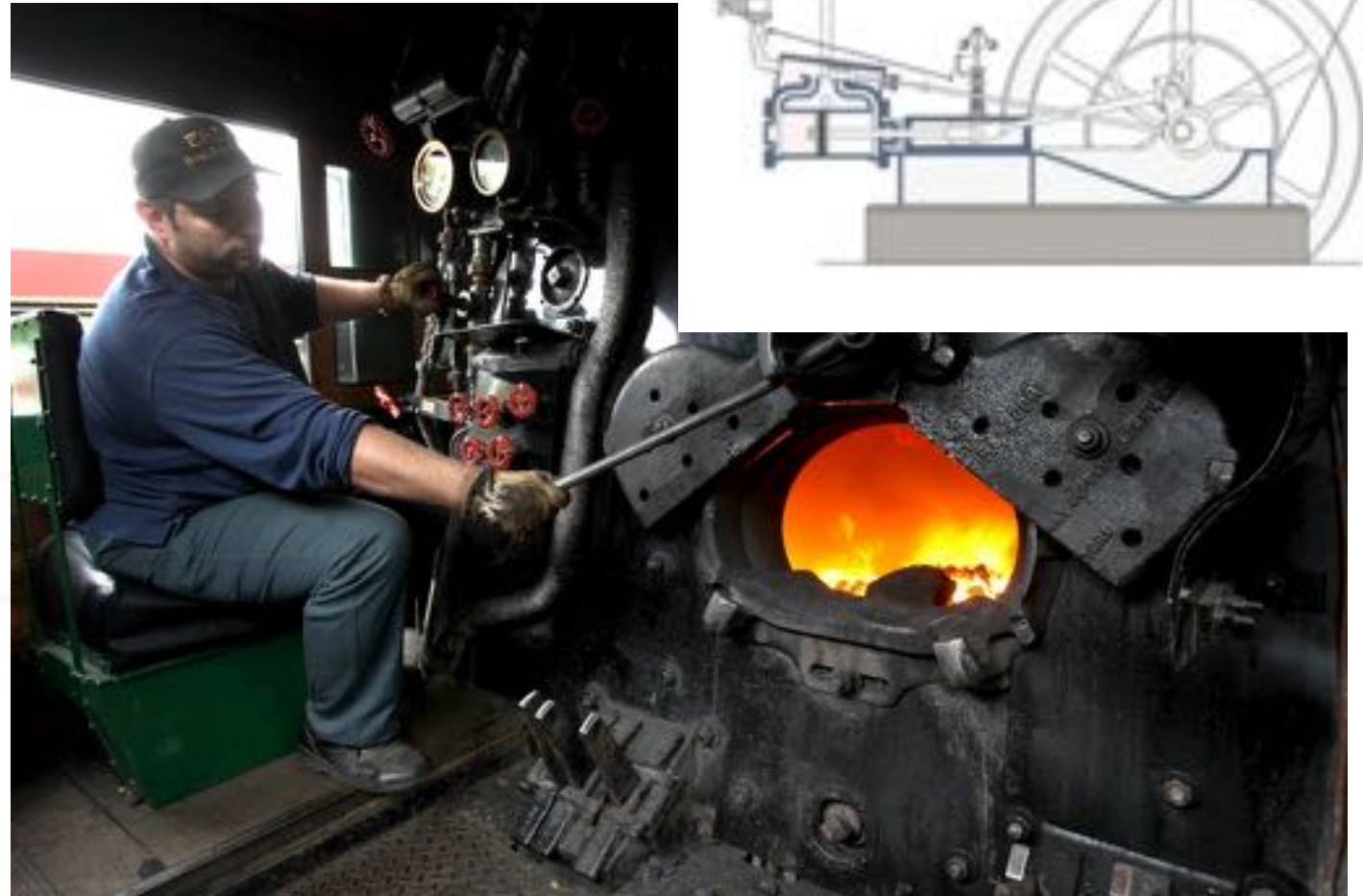
Директивные методы

- Давно известны
- Держатся на энергии менеджера
- Используют стимулы



Что надо делать менеджеру?

- Подбрасывать угля личной харизмы
- Следить за рабочим давлением
- На поворотах притормаживать



Проблемы управляемых команд

Источник энергии – вне команды



При отсутствии внешнего воздействия - остановка

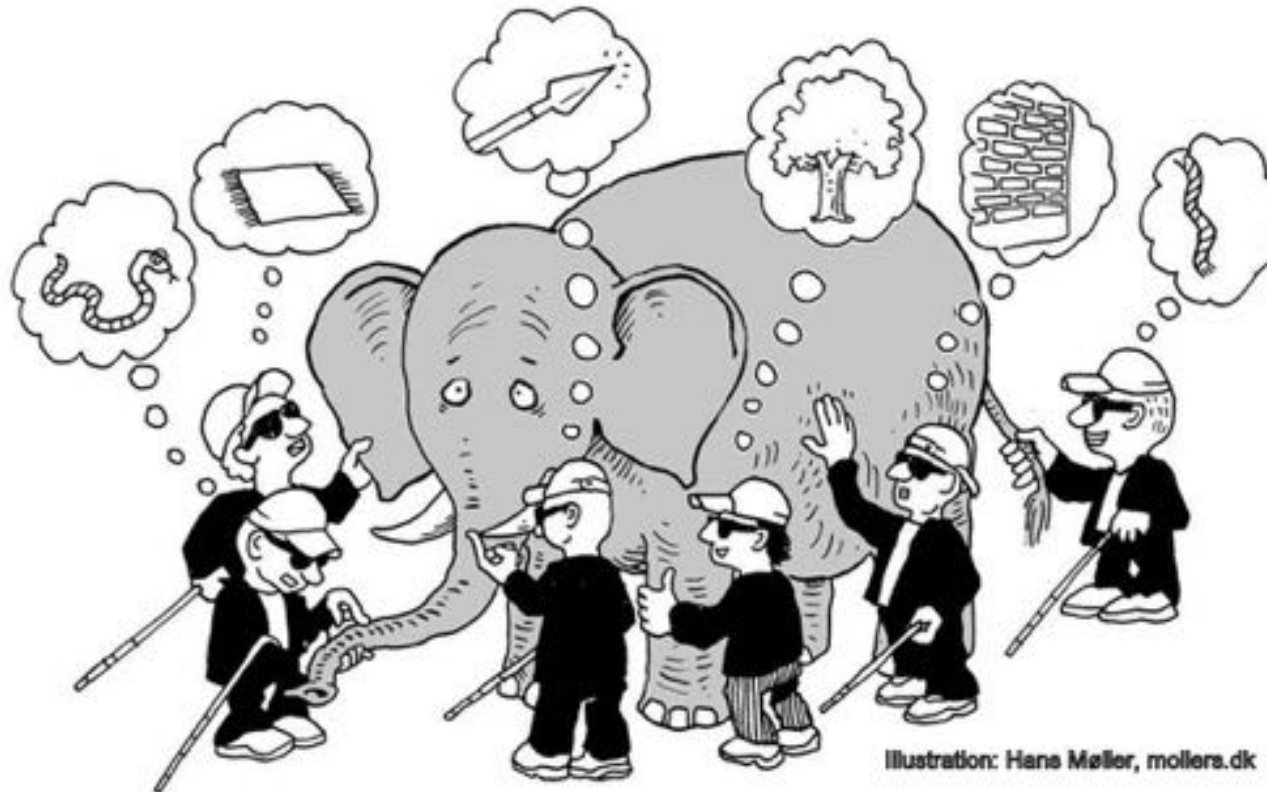
Проблемы управляемых команд

Чем больше команд, тем больше усилий менеджера



Проблемы управляемых команд

Конечную цель знает только менеджер



Низкая вовлеченность

Каждый отвечает за свой участок

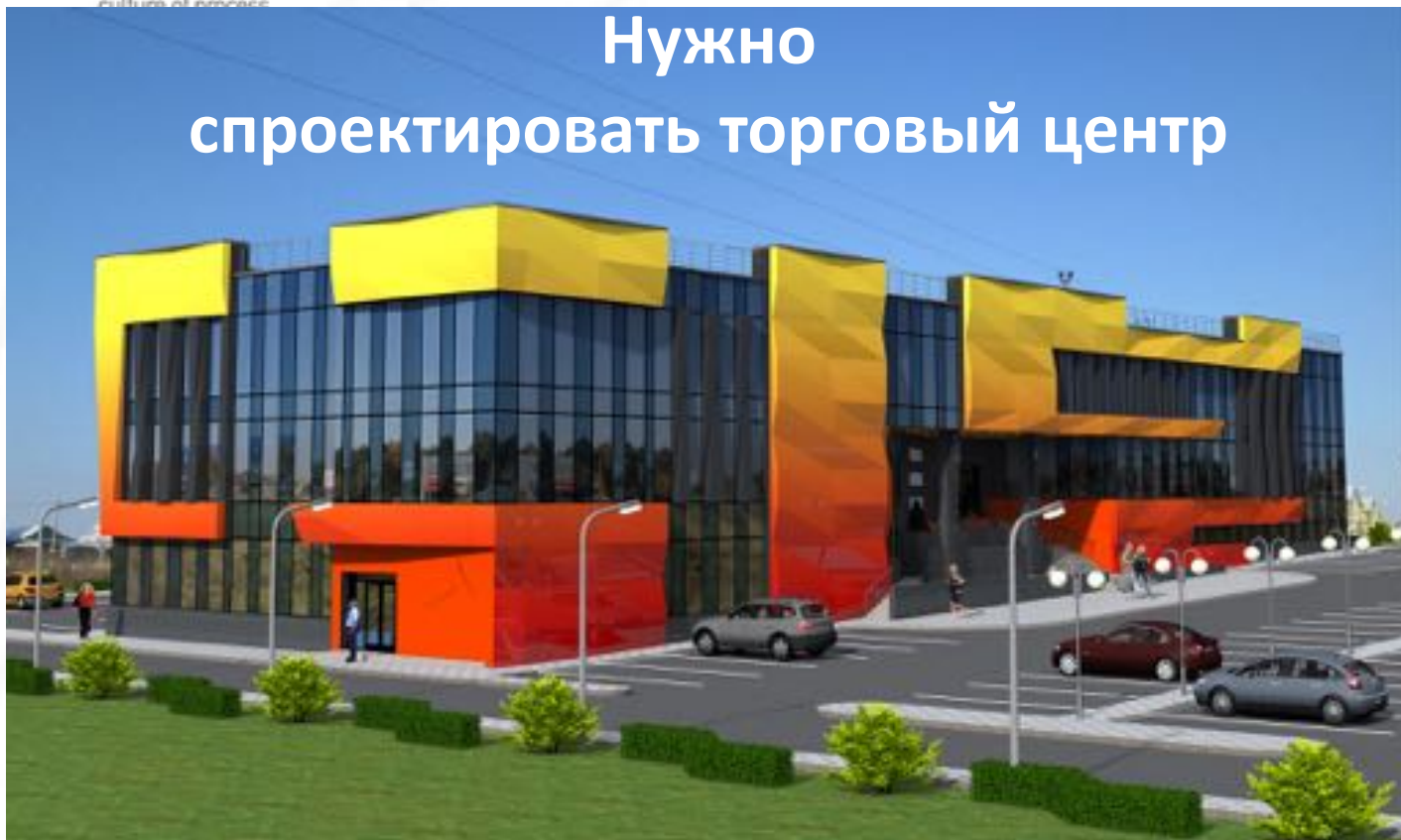


«Я свою работу сделал, а что там дальше – не в моей компетенции»

А что если у нас
сложный проект?

Проектное бюро

Нужно
спроектировать торговый центр



- Огромная площадь
- Десятки магазинов
- Парковка на несколько сотен машин
- Огромный фудкорт
- Километры коммуникаций
- Мегаватты электричества
- Тысячи литров воды
- Пожарная безопасность
- ...

Кто входит в команду проектировщиков



Главный
электрик



Главный
специалист по
водоснабжению
и канализации



Главный
генпланист



Главный
специалист
по вентиляции
и отоплению



Главный
архитектор
здания



Главный
инженер
проекта

Формальный менеджер



Этой команде нужно



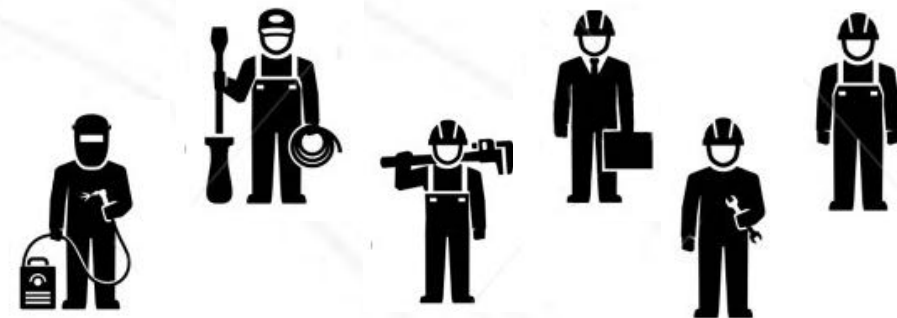
- Вписаться в существующую застройку
- Не нарушить интересы жителей близлежащих домов
- Согласовать все коммуникации между собой
- Получить добро от обслуживающих организаций
- Учесть дорожную ситуацию
- ПРОЙТИ ГОСЭКСПЕРТИЗУ

**Средний срок:
6 МЕСЯЦЕВ**

НЕПРОСТО, ДА?

Каковы основные сложности?

- Много взаимосвязанных элементов
- Требуется экспертиза во многих сферах
- Согласования между экспертами
- Нормативная база



Что делать менеджеру?



Может, надо поддать жару?



Взрыв котла

Усилить контроль?



Перевод: Оппи.ру



Ввести КРІ?

Главное –
пожарная
безопасность!

Зачем людям
вода? Главное
чтобы дышать
чем было



Начхать мне на
вентиляцию!
Воды надо
побольше!



ЭТО НЕ РАБОТАЕТ



Перевод: Оппи.ру



**ФАКТ В ТОМ, ЧТО
70% ТАКИХ ПРОЕКТОВ**



**ЗАВЕРШАЮТСЯ
УСПЕШНО!**

КАК ИМ УДАЕТСЯ ДОСТИЧЬ УСПЕХА?

Самоорганизация команды

Команда способна самостоятельно:

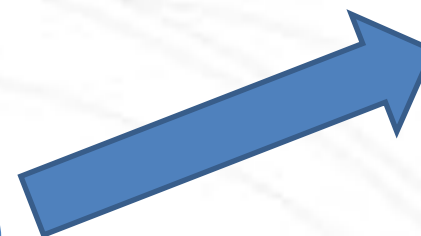
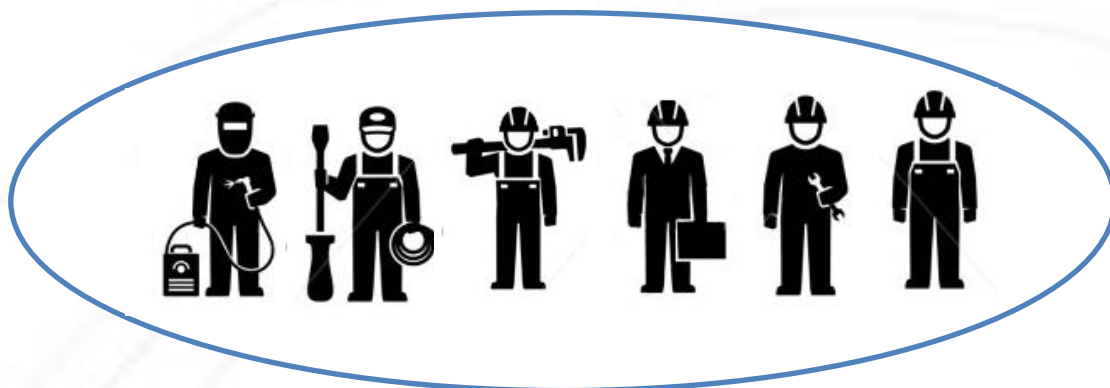
- Определить и обосновать наилучший способ достижения цели
- Решить возникающие проблемы
- Регулировать поведение своих участников



КАК КОНКРЕТНО?

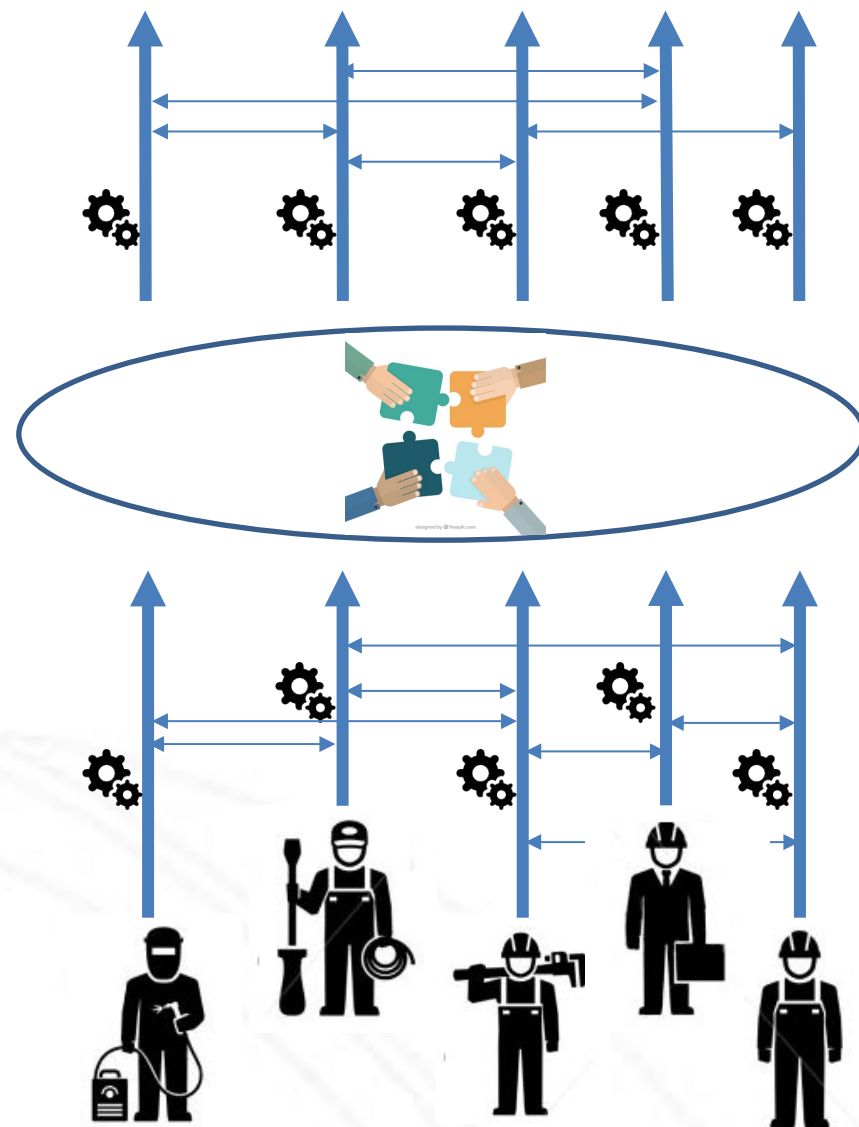
Основа: общая цель

- Создать проект ТЦ можно только всем вместе
- Отменить цель нельзя
- Победа или поражение - общие



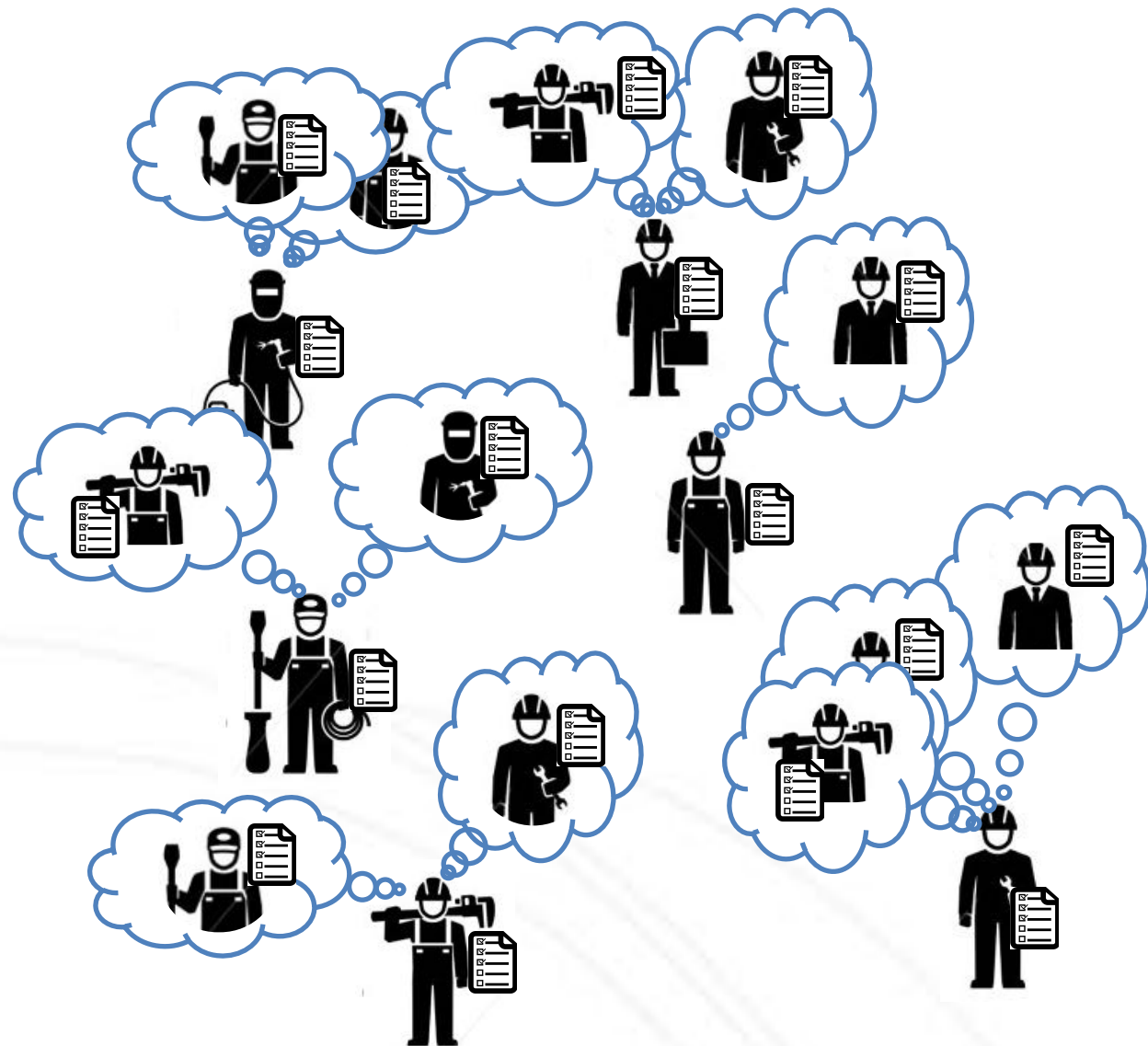
Постоянное взаимодействие

- Каждый эксперт прорабатывает свою тему
- Раз в неделю общие встречи
- Каждый день специалисты самостоятельно созваниваются, или общаются лично
- Быстро сообщают о проблемах



Знание предметной области коллеги

- У каждого – свои нормативы
- Знание нормативов коллеги
- Как следствие:
 - снижение рисков
 - сокращение времени на согласования



Взаимная ответственность

- Результат общий, поэтому:
 - Не бросаем своих в беде
 - Откровенно говорим о проблемах
 - Предлагаем и принимаем помощь друг друга
 - Знаем и принимаем сильные и слабые стороны друг друга



КАКОВЫ РИСКИ?

Риск 1. Групповая динамика

Модель Такмана

- *Forming*: знакомство
- *Storming*: борьба
- *Norming*: начало командной работы
- *Performing*: пик эффективности



Выход: в начале обсудить с группой ее цели, нормы, помочь определить роли

Риск 2. Сделать не то



Самоорганизованная команда может прийти к результату разными способами.

Какой из них легитимный?

Выход: на старте надо задать продуктовые рамки

Риск 3. «Мы – банда»



- Звездность
- Пренебрежение к другим командам/отделам
- Обособленность
- Использование общих ресурсов в ущерб остальным

Выход: расширить контекст, создать «команду команд»

Риск 4. Разность целей

Цели
команды



Цели
организации

Решение:

- вовлеченность заказчиков,
- прозрачность работы,
- петли обратной связи

ПРЕДУСЛОВИЯ

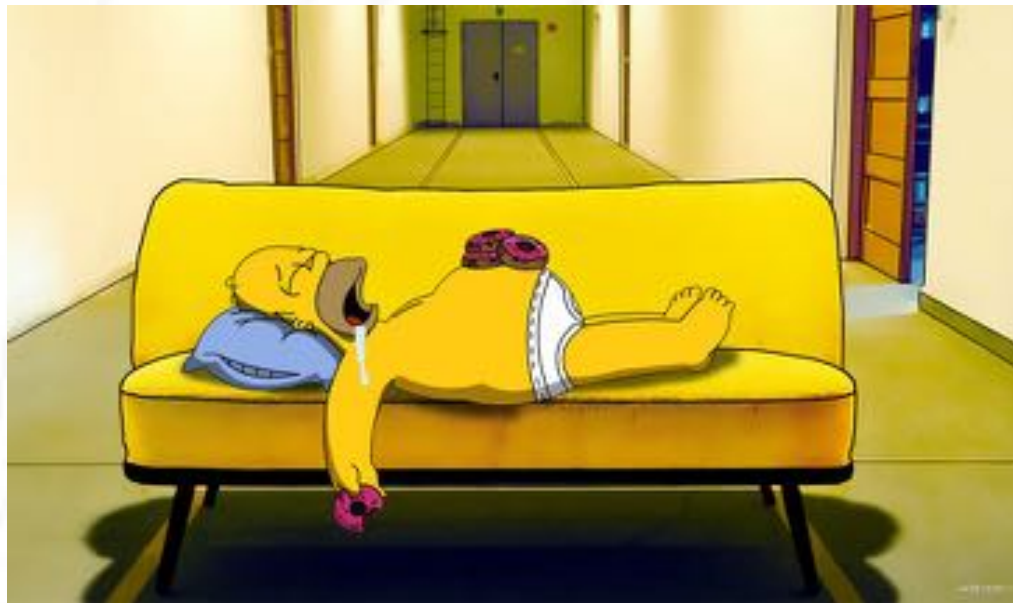
Возможность принимать решения



Если деятельность
зарегулирована, никакой
самоорганизации не будет

Придется рискнуть и **дать
ВОЗМОЖНОСТЬ** людям
принимать решения самим
(в границах продукта/проекта)

Ощущение необходимости перемен



**У нас все хорошо,
зачем что-то менять?**

Самоуспокоенность - главный враг перемен

Необходимость перемен:

- Ощущение опасности
- Открытая система
- Прозрачность работы
- Видение лучшего будущего
- Конкретные первые шаги
- Положительное подкрепление

Изменения по модели Коттера



Модель управления изменениями

- 8 шагов
- Простая в освоении
- Основана на практическом опыте
- Дополняет другие модели

Отсутствие персональных КРІ



Вместо персональной ответственности – коллективная

- Оцениваем результат команды в целом
- Делаем работу команды прозрачной
- Регулярно демонстрируем результат

Что нужно на старте

1. Возможность принимать решения
2. Ощущение необходимости перемен
3. Отсутствие персональных KPI

Пора переходить к плану действий



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Ретроспектива текущего положения

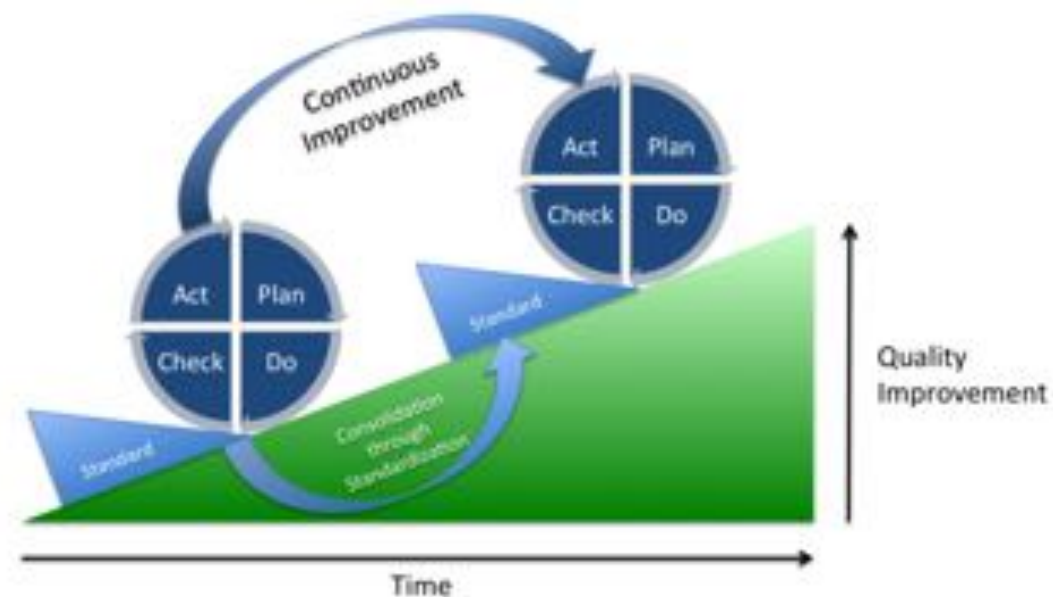
Честно обсудить:

- Каковы наши цели и приоритеты?
- Что нам помогает в текущем процессе?
- Что нам мешает?
- Приоритезация проблем
- Генерация вариантов решений
- Выбор решения
- «Первые шаги»
- Договоренность о следующей ретроспективе



Постоянное улучшение

- Регулярный анализ проблем
- Совместный поиск решений
- «Маленькие победы»
- Быть лучше самих себя в прошлом
- Рефлексия



Доверие

В командах, где есть доверие, люди:

- Не скрывают своих ошибок и слабостей
- Обращаются друг к другу за помощью
- Охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой
- Исходят из того, что у коллег добрые намерения, и не спешат убеждать себя в обратном
- Свободно предлагают свою помощь и критику
- Ценят и используют опыт и навыки коллег
- Тратят время на решение важных задач, а не на интриги
- При необходимости немедленно извиняются, и принимают извинения других
- С нетерпением ждут новой возможности поработать вместе

Пять пороков команды



Преодоление пороков команды

- **Недоверие**
 - Лучше узнать друг друга с неформальной стороны
 - Значимые люди делают это первыми
- **Уход от конфликтов**
 - Практика ретроспектив
 - Помощь фасилитатора
- **Необязательность**
 - Цели по SMART
 - Кто? Что? К какому сроку? В каком виде?
 - Прозрачность процесса
- **Отсутствие требовательности**
 - Отказ за вознаграждение за личные заслуги
 - Общекомандный результат
- **Безразличие к общему результату**
 - Вовлекать всех членов команды в процесс:
 - выработку целей,
 - обсуждение конечного результата,
 - путей достижения



Работа с вопросами команды

Мы правильно делаем?



Команда



Руководитель

Техника безопасности

Если на вопрос ответили вы, то:

- Вы забрали у человека ответственность за нахождение верного решения (давая ответ, вы взяли ее на себя)
- Вы дали ему отличную возможность обвинить вас позже, если что-то не сработает
- Если ваш ответ не сработал – вы убили свою репутацию, и доверие к вам
- Если ваш ответ верный – то это провоцирует приходить к вам снова и снова
- Он конечно придет еще раз, закрепляя успех
- Теперь вы – Его Личный Решатель проблем
- Если вас не будет на месте, то в ожидании ответа человек ничего не будет делать – он будет ждать от вас готовое решение. Поздравляю – вы отучили его думать самостоятельно!
- Список плохих вещей можно продолжать... 😊

**ЕСЛИ ЛЮДИ НЕ УМЕЮТ
ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ -
САМООРГАНИЗАЦИИ НЕ БУДЕТ!**

Развивающая реакция на вопросы

- Возвращать обратно открытые вопросы:
 - А ты сам что думаешь?
 - А что ты попробовал?
 - А какие есть варианты?
 - Какой может быть первый шаг?
 - Что или кто может нам поможет принять решение?
 - Как, по-твоему, стоит взвесить разные варианты решения?
 - Кто тебе может помочь?
- Договариваться с ним, какие следующие шаги **он** предпримет, и какой результат планирует получить

Ситуационное лидерство

Опытные

- Навыки есть
- Мотивации нет

Звезды

- Навыки есть
- Мотивация есть



Ученики

- Навыков нет
- Мотивации нет

Новички

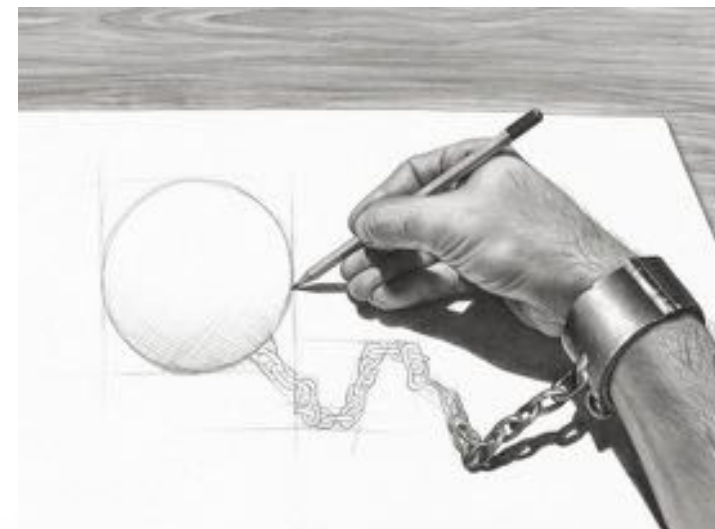
- Навыков нет
- Мотивация есть

**Для самоорганизации
нужен
поддерживающий лидер**

Выученная беспомощность

Если давать только негативную обратную связь, и не замечать правильных действий:

- Нет понимания куда же двигаться правильно?
- Неопределенность -> стресс
- Стремление сохранить статус-кво «здесь безопасно»



Положительное подкрепление

Если поощряем даже маленькое движение в нужном направлении, и не бьем за ошибки

- Сигнал-подтверждение «надо идти туда»
- Повышает самооценку
- Возможность эксперимента





Общий план действий

1. Обозначить **общую** цель и срок выполнения
2. **Вовлечь** команду в уточнение цели и проработку путей достижения
3. Все должны понять, что **победа или поражение будут общими**
4. **Командный** результат, а не личный
5. **Регулярные ретроспективы** для разрешения конфликтов и улучшения процессов
6. Развивать команду через **открытые вопросы**
7. Помочь команде **навыками фасилитации**
8. Отмечать даже **даже небольшие шаги** в верном направлении
9. **Прозрачность:** доски, демонстрации, обратная связь от заказчика/пользователя

Что прочитать?



Дэвид Марке
«Разверните ваш корабль»



Кен Бланшар
«Одноминутный менеджер
и Обезьяны»



Патрик Ленсиони
«Пять пороков команды»

И помните

Самоорганизация – в человеческой природе



Очередь



Взаимопомощь после
теракта в Питере 2017



Спасибо за внимание!

- Савунов Василий
- vsavunov@scrumtrek.ru
- Fb: babr79