я ваш менеджер

У нас само-управляема я команда

ЭТО БЕЗУМИЕ!

Безумие?..

ЭТО AGILE!!!

Асхат Уразбаев
Никита Филиппов
ScrumTrek

ScrumTrek
эффективные процессы

Организация самоорганизации команды

© ScrumTrek.ru, 2009

Самоорганизация команды

- Что это такое?
- Зачем это нужно?
- Как этого добиться?
- Что может помешать?
- Когда это **ОПАСНО**?

© ScrumTrek.ru, 2009

Вопрос

- У вас есть три колхозника
- Нужно прополоть 3 грядки
- Что вы сделаете
  - Будете указывать каждому его куст
  - Дадите каждому собственную грядку
  - Дадите им самоорганизоваться

Взгляд со стороны менеджера

- Куст. Микроменеджмент. Слишком много менеджерской работы
- Грядка. Это точно сработает
- Самоорганизация. Результат не гарантирован

Делегирование

- Так это и бывает
- Каждый получает свою область ответственности
- Потому что так **проще управлять**

© ScrumTrek.ru, 2009

Проблема №1. Проблема ответственности

- "Программисты не тестируют!"
- "А у меня на машине все работает!"
- "Настоящий мужик свои проблемы решает сам!"

К пуговицам претензии есть?

© ScrumTrek.ru, 2009

Проблема №2. Низкое качество

- Слабые программисты пишут плохие модули
- Хорошие программисты не учат молодых программистов
- Аналитики пишут хорошие документы, а не добиваются хорошего продукта

© ScrumTrek.ru, 2009

Проблема №3. Низкая мотивация

- Разработчики любят
  - Крутые технологии
  - Покопаться в коде
- Разработчики не любят
  - Писать документацию
  - Фиксить баги
- Разработчики слабо заинтересованы в достижении бизнес-целей проекта

© ScrumTrek.ru, 2009

- Людей мотивирует то, за что они ВНУТРЕННЕ несут ответственность
- Иначе говоря, чувствуют ОЩУЩЕНИЕ СОБСТВЕННОСТИ

© ScrumTrek.ru, 2009

Ответственность это полномочия

- “Полномочия — это в первую очередь ответственность”

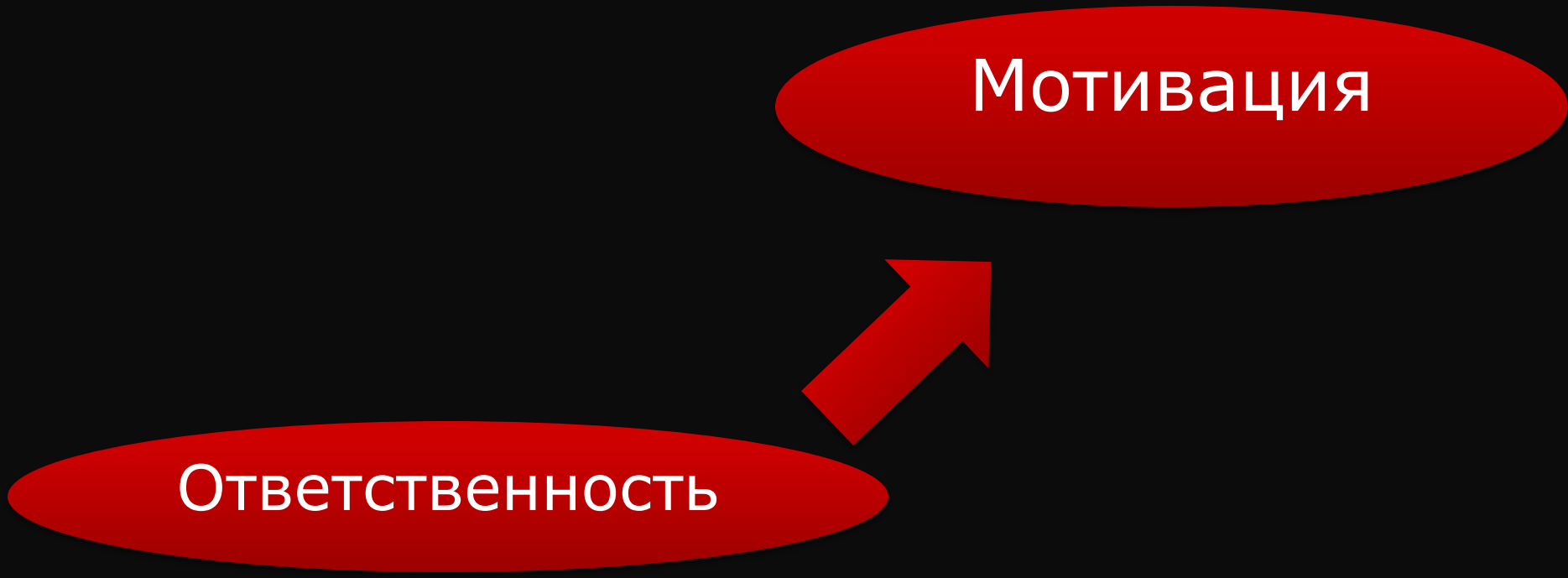
Владимир Путин

© **ScrumTrek.ru**, 2009

Кто принимает решение - тот несет ответственность

© ScrumTrek.ru, 2009

Выше ответственность – выше мотивация



© ScrumTrek.ru, 2009

Самоорганизация

- Команда сама координирует свою работу
- Общая ответственность за продукт
- Общий пул задач
- Коллективное принятие решений

- Кроссфункциональность

© ScrumTrek.ru, 2009

Кроссфункциональность

© ScrumTrek.ru, 2009

By component

"Понятие команды, где никто никому не говорит, что делать и где отсутствуют персональные заслуги, едва ли понравится программисту, который по своей природе тщеславен и стремится обладать каким-то участком работы. Это, эгоистическое на первый взгляд, стремление предполагает ответственность и трепетное, личное отношение к части продукта"

http://thekonst.net/ru/propaganda/291

© ScrumTrek.ru, 2009

By Role

"По своей натуре программист не любит правила, аналитик любит, тестер к правилам толерантен. Посему отличный аналитик-программист-тестер в одном человеке, может вызвать в внутренний когнитивный диссонанс обостренный разстроением личности :-))))"

http://pmant.livejournal.com/7609.html

© ScrumTrek.ru, 2009

Команда

… небольшая группа людей с дополняющими навыками, с общей целью, стремящаяся улучшить свою производительность и чуствующая ответственность по отношению к друг другу…

Katzenbach, Smith, *“The Wisdom of Team”*

© ScrumTrek.ru, 2009

Типы кроссфункциональности

By Feature	• Biz. domains
By component	• Component owners
By Role	• Analyst, Tester, Programmer
By competence	• C++, Java, Silenium, Oracle etc
Full crossfunctionality	• Все могут делать все

© ScrumTrek.ru, 2009

This is not AGILE

Agile

TRUE
AGILE

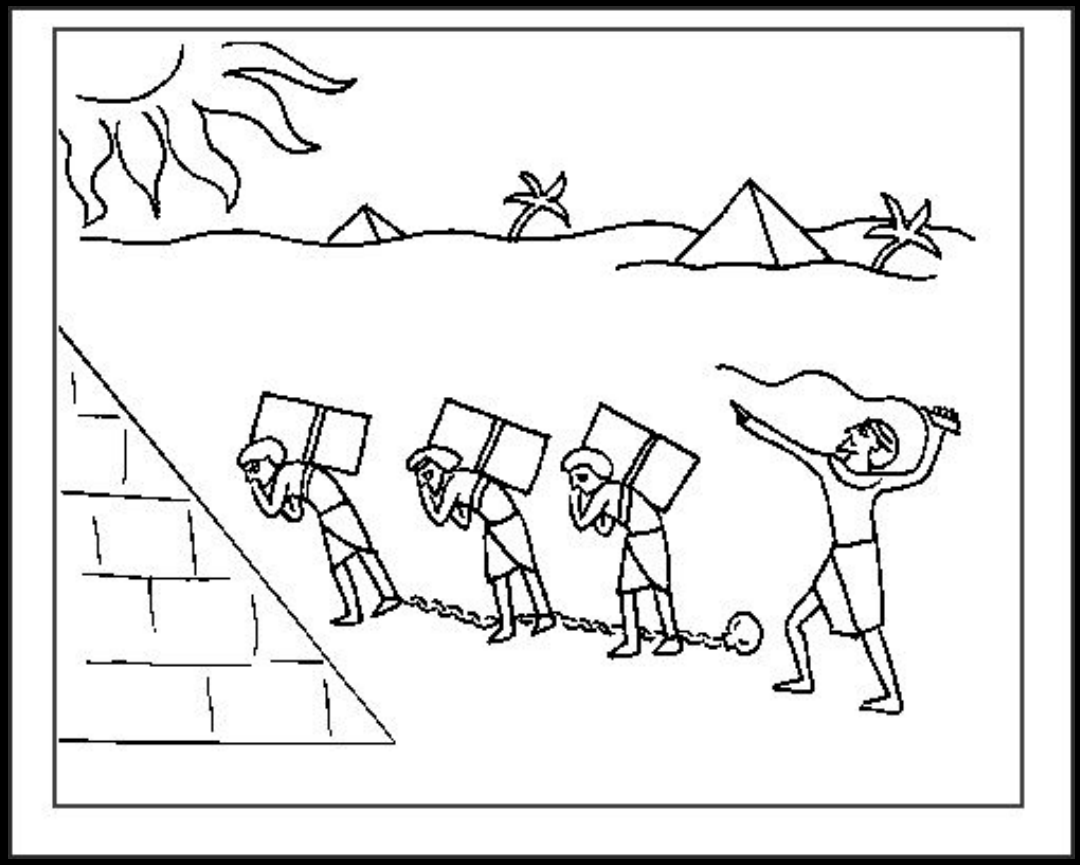
TRUE
TRUE
AGILE

Кроссфункциональность без самоорганизации

- Менеджер
  - Глубоко декомпозирует фичи
  - Раздает задачи
  - Управляет координацией работ
  - Вовремя обнаруживает проблемы на стыке
  - Связывает разработчиков
- Микроменеджмент!

© ScrumTrek.ru, 2009

Итерации без самоорганизации



© ScrumTrek.ru, 2009

Сравнение производительности

- Команда без самоорганизации
- Самоорганизующаяся команда

© ScrumTrek.ru, 2009

Условия модели

- 3 человека
  - Производительность в SP/итерацию
- Фичи
  - Оценка в Story Points
  - Реальные трудозатраты

© ScrumTrek.ru, 2009

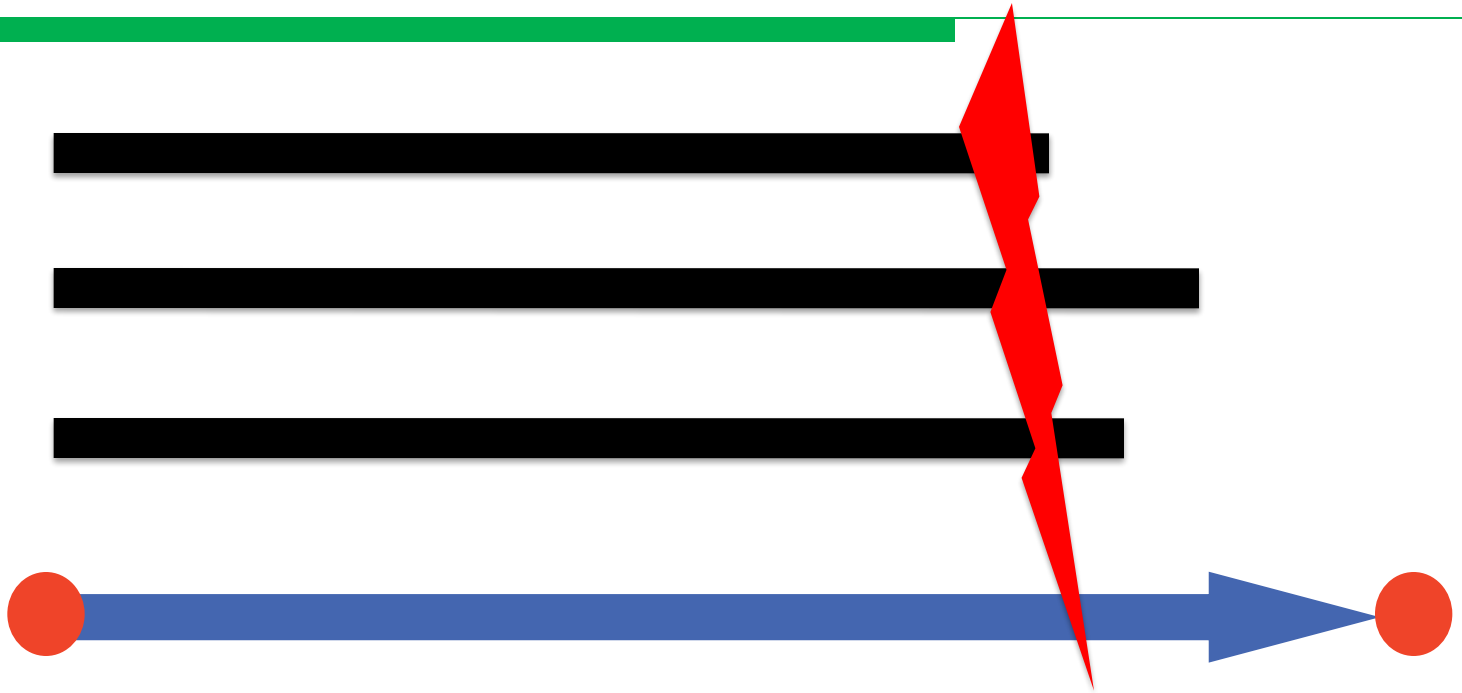
Расчет

- Команда без кроссфункциональности
  - Каждую фичу может взять один человек
  - Заранее известно, кто какую фичу делает
- Самоорганизующаяся команда
  - Фичу разрабатывают совместно
- Несделанная фича переносится на следующую итерацию

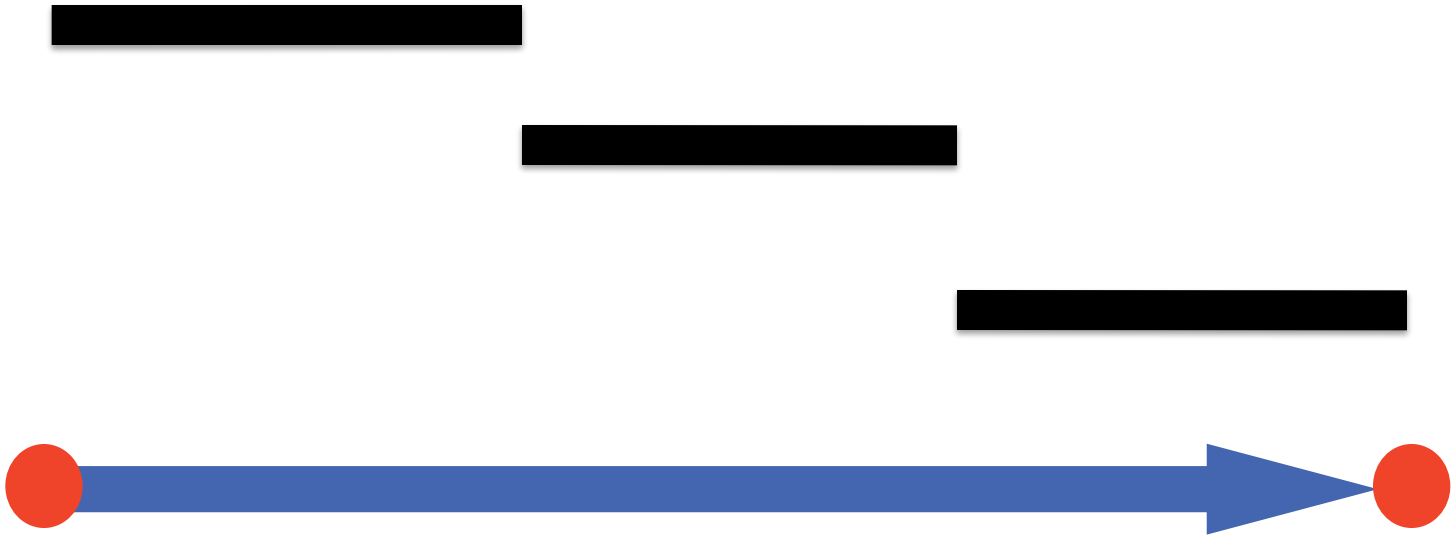
© ScrumTrek.ru, 2009

Разработка внутри итерации

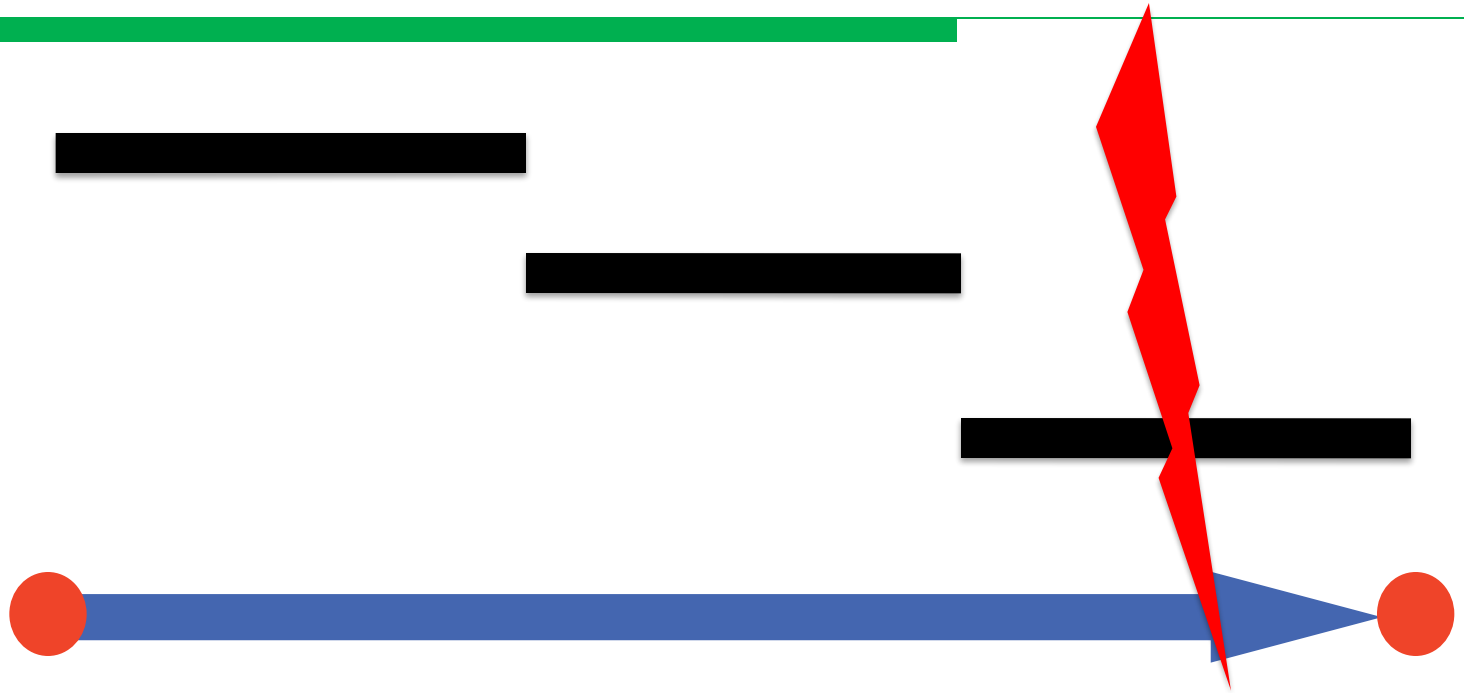
Разработка внутри итерации



Разработка внутри итерации



Разработка внутри итерации

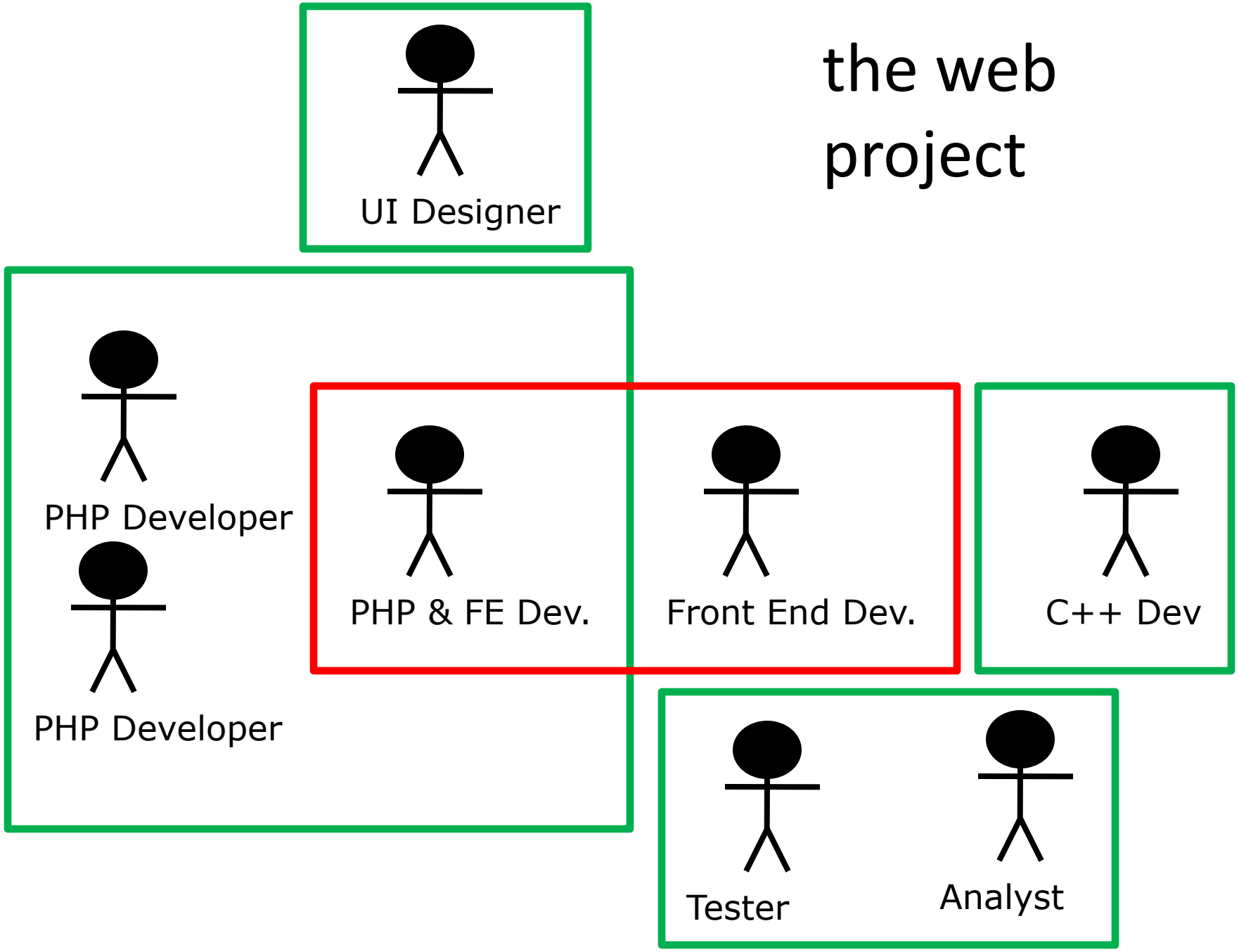


Выводы

- Команда без кроссфункциональности
  - Менее производительна
  - Менее предсказуема
- Нет кроссфункциональности?
  - Длиннее итерация
  - Глубже декомпозиция по фичам

© ScrumTrek.ru, 2009

the web project



Учимся самоорганизации

Ускорить отчеты

Product Owner

Java Dev

Oracle Dev

JS Developer

© ScrumTrek.ru, 2009

Создать бизнес правил о

Product Owner

Oracle Dev

Java Dev

JS Developer

© ScrumTrek.ru, 2009

Web2.0!

Product Owner

Oracle Dev

Java Dev

JS Developer

© ScrumTrek.ru, 2009

Учимся кросс-функциональности

- Совместное планирование
- Общий план (а не по людям)
- Planning poker для задач
- Выбор задач по приоритетам
- Limit WIP

© ScrumTrek.ru, 2009

Разные степени кроссфункцональности

- В чем различие при…
  - Планирование
  - Standup
  - Итерация

© ScrumTrek.ru, 2009

Планирование

- By Feature
  - Все декомпозируют и оценивают свои задачи самостоятельно
- By Component
  - Все декомпозируют задачи совместно и оценивают каждый свою
- By Role & By competence
  - Все декомпозируют задачи совместно и оценивают в своих группах совместно
- Full
  - Все совместно

© ScrumTrek.ru, 2009

Daily Scrum

- By Feature, By Component
  - Daily Scrum не нужен
- By Role
  - «Что ты СДЕЛАЛ вчера?»
- By Competence & Full
  - «Что ты ДЕЛАЛ вчера?»

© ScrumTrek.ru, 2009

Изменение плана на итерацию

- By Feature, By Component
  - Нельзя менять план на итерацию
- By Role, By Competence, Full
  - Можно заменить еще не сделанные фичи

© ScrumTrek.ru, 2009

Принятие решений

- Персонально вне команды
  - Product Owner, организация, другие команды
- Коллективно командой
  - Совместно на планировании, ретроспективе, DSM и прочих митингах
- Персонально членом команды
  - Команда доверяет члену команды самостоятельно принять решение

© ScrumTrek.ru, 2009

Например, так

Снаружи	Vision Backlog	Архитектура	Учет времени Часы присутствия
Коллективно	Acceptance Tests	Дизайн	Роли Практики и регламенты Coding Styles
Персонально	Детали	Код	Инструменты

© ScrumTrek.ru, 2009

Коллективное принятие решений

- Если у команды НЕДОСТАТОЧНО информации для принятия правильного решения, то решение лучше принимать СНАРУЖИ
- Примеры
  - Vision, Backlog
  - Архитектура в большом проекте
  - Coding Styles

© ScrumTrek.ru, 2009

Инженерное и бизнес- принятие решений

Недостаток информации — Избыток информации

Характерно для…	**БИЗНЕСА**	**ИНЖЕНЕРИИ**
Mindset	Интуиция	Анализ и расчет
Приоритет	Скорость	Качество
Важность обратной связи	Очень высокая	Высокая
Эффективность	**Низкая**	**Высокая**

© ScrumTrek.ru, 2008

Что может помешать самоорганизации?

© ScrumTrek.ru, 2009

Главный враг самоорганизации

- Персональная ответственность за результат:
  - Зафиксированная сфера ответственности
  - Большой стек задач
  - Дифференцированное персональное поощрение за успехи

© ScrumTrek.ru, 2009

Некомандный игрок

Некомандное поведение

- Неспособность взять на себя ответственность вместе с командой
- Неспособность отвечать перед командой
- Несогласие с общей целью

© ScrumTrek.ru, 2009

Некомандное поведение

- Менеджер удаляет некомандного человека
- Команда **не принимает** таких решений
- Удаление некомандного человека все равно *немного* демотивирует команду

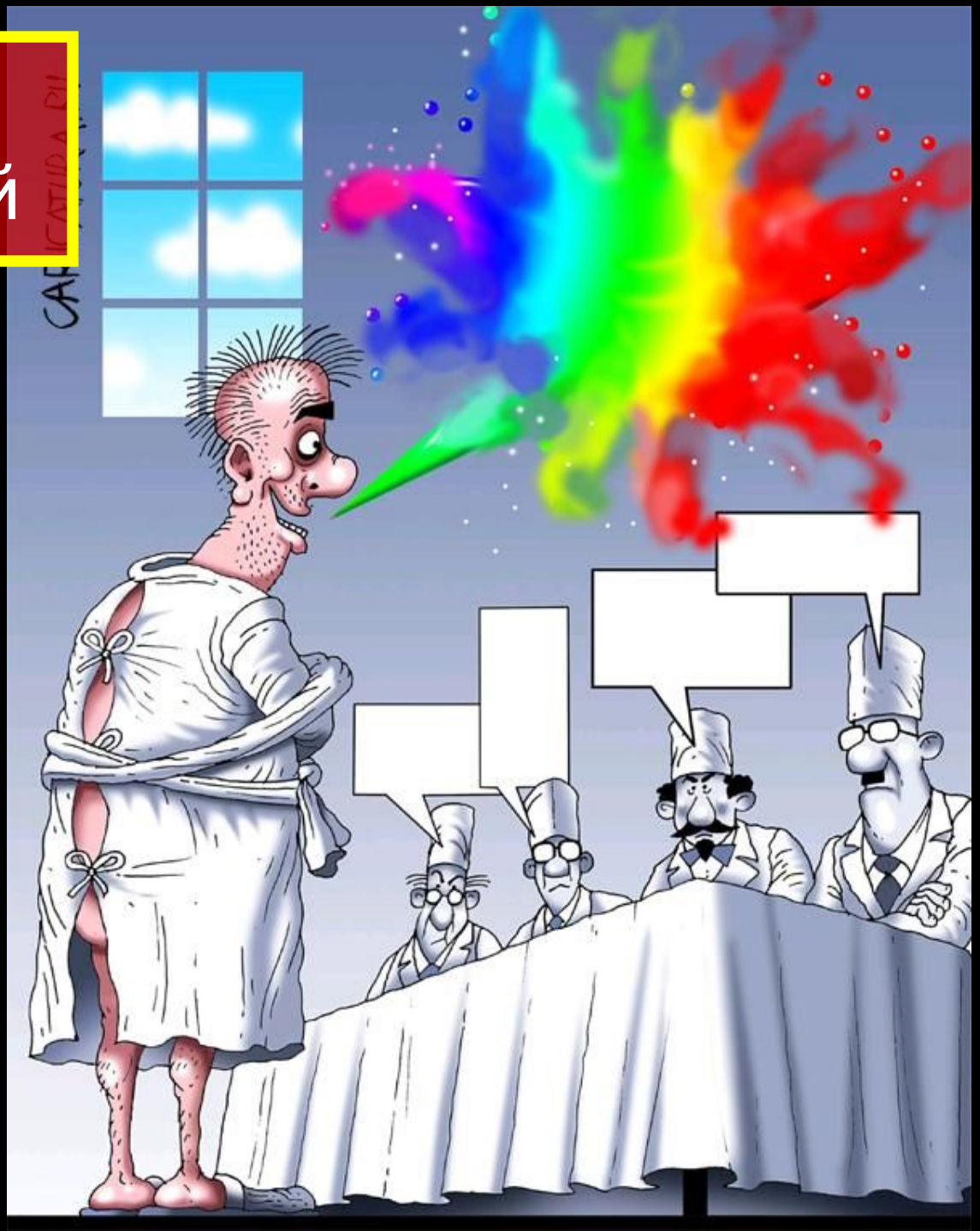
© ScrumTrek.ru, 2009

УГ

- Команда состоит из скучных и безинициативных товарищей

© ScrumTrek.ru, 2009

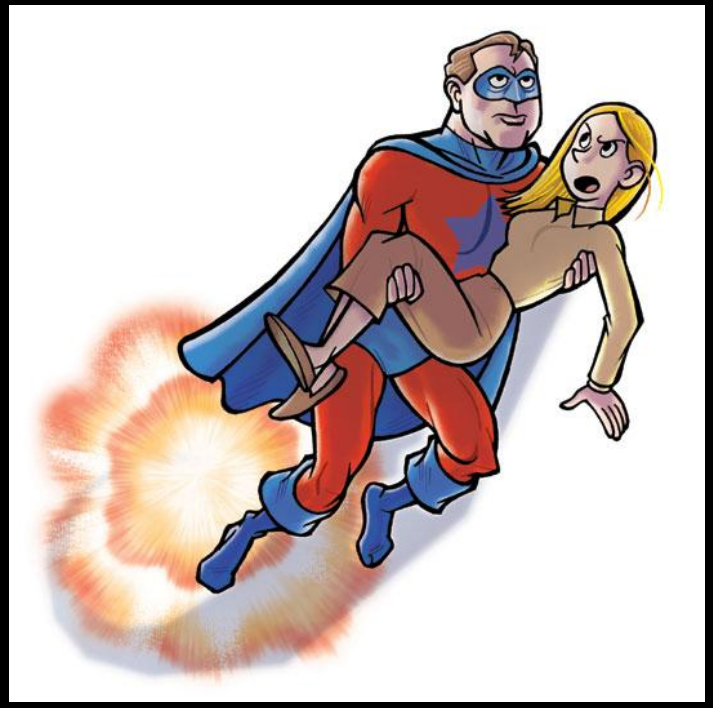
Добавляем ярких людей



Супермен

- Думает, что знает как надо делать
- ИЛИ
- Действительно знает как надо делать

- Команда делегирует ему принятие решений



© ScrumTrek.ru, 2009

Когда самоорганизация ОПАСНА?

© ScrumTrek.ru, 2009

© 2007 BOBBY CHIU All rights reserved. www.imaginismstudios.com

Тролль

- Его цель отличается от вашей
- Он имеет большое влияние на команду
- Самоорганизация приведет к неразрешимому конфликту между вами и командой
- Его увольнение может привести к уходу всей команды

© ScrumTrek.ru, 2009

Некоторые менеджеры могут оказаться лишними

А что делать менеджерам?

- Управлять самоорганизацией
  - Область ответственности
  - Состав команды
  - Обмен разработчиками

© ScrumTrek.ru, 2009

Спасибо!

ВОПРОСЫ?

http://blog.scrumtrek.ru

Be ag;)e

© ScrumTrek.ru, 2009

Картиники:
Игорь Конденко

http://caricatura.ru/parad/kondenko/

© ScrumTrek.ru, 2009