



Тема 3. Собираем продуктивную команду. Как эффективно организовать работу команды?

Видео: <https://youtu.be/jNOgWuJ8RyU>

Цели и задачи занятия

Содержание обучения:

- О продуктовой команде.
- Как прийти к общему решению? Используем “покер планирования”.

Цель занятия: формирование представлений и получение опыта командного взаимодействия в соответствии с методологией Scrum.

Планируемые результаты:

- опыт коммуникации внутри команды и решения конфликтов с учётом различных интересов, предпочтений, мнений;
- осознание необходимости уважительного отношения к многообразию людей и их мнений как важному условию эффективности командной работы;
- осознание важности как собственных реакций на ситуацию, так и обратной связи от членов команды;
- знание и использование приёмов выработки общего решения (на примере “покера планирования”).

Погружение в предметное поле

До некоторого времени термин «команда» чаще всего использовался в лексиконе спортсменов, а именно в “командных” видах спорта. Сегодня это понятие значительно расширило сферу своего применения и особенно актуальным является для ИТ-сферы. Почему? Потому что один человек вряд ли сможет создать конкурентоспособный ИТ-продукт (компьютерную игру, мобильное приложение, сайт, социальную сеть и т.п.). Ответ на этот вопрос очевиден. В продуктовую команду могут входить разработчики, тестировщики, маркетологи, дизайнеры и др. И задача продакт-менеджеров эту команду организовывать так, чтобы привести к успеху и создать качественный продукт, удовлетворяющий запросы заказчика и пользователей.

Примечание:



Самый простой пример из истории: команда — это войско, каждое действие которого нацелено на победу над противником. В войске все воины действуют слаженно, продуманно и с опорой на общую цель.

Цитата:

Моя бизнес-модель — группа Битлз. Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга. Они уравнивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей. Вот как я смотрю на бизнес: крупные дела не делаются одним человеком, они совершаются командой.

Стив Джобс

Так как же команду привести к успеху? Есть разные подходы к организации работы команды. Одним из популярных в ИТ-индустрии подходов (потому что доказана его эффективность на практике) является **методология Scrum**.

Для справки:

Scrum — англ. “толкучка”, “схватка”, элемент игры в регби

Scrum - это система принципов и способов организации, которая помогает вести совместную работу. Как спортивная команда готовится к решающей игре, так и команда разработчиков продукта должна осваивать принципы самоорганизации, анализировать свой опыт, работая над решением проблемы, чтобы постоянно совершенствоваться и совершенствовать продукт.

Какие еще особенности команды в Scrum можно отметить? Наиболее важные из них [5]:

- Команда является самоорганизующейся и самоуправляемой.
- Работа команды оценивается как работа единой группы.
- Команда в Scrum кросс-функциональна. В нее входят люди с дополняющими навыками - разработчики, аналитики, тестировщики, дизайнеры. Нет заранее определенных и поделенных ролей и специализаций в команде, ограничивающих область действий команды.
- Команда состоит из специалистов, которые вносят свой вклад в общее дело в соответствии со **своими способностями и проектной необходимостью**.
- Члены команды работают совместно над завершением “фич” более высокого приоритета в первую очередь.
- Члены команды признают наличие проблем и просят друг друга о помощи
- Члены команды помогают друг другу.

Одному из членов команды делегируется **роль Scrum-мастера**. Какие функции выполняет Scrum-мастер?

- Scrum-мастер - член команды (может быть разработчиком, тестировщиком, аналитиком и т.п.). Основная его задача помочь команде стать самоуправляемой и самоорганизующейся.
- Scrum-мастер проводит командные митинги, стендапы и т.п.
- Отвечает за решение проблем, обнаруженных командой и находящихся вне её компетенции, помогает устранять внешние препятствия.

- Следит за взаимоотношениями внутри команды и старается создать атмосферу доверия (не “гасит” конфликт, а выносит его на обсуждение для конструктивного решения).

По мере того, как команда становится самоорганизующейся, роль Scrum-мастера уменьшается.

Кто же ставит задачи команде, создающей ИТ-продукт? Этого человека называют **владелец продукта (Product Owner)** или **менеджер продукта (Product Manager)**. **И он отвечает за разработку продукта, ставит задачи всей команде. Но он не вправе ставить задачи конкретному члену проектной команды.**

- Владелец продукта принимает все окончательные решения для команды в проекте, поэтому это всегда один человек, а не группа.
- Владелец продукта отвечает за формирование концепции продукта (ProductVision).
- Владелец продукта хорошо разбирается в продукте и предметной области для того, чтобы правильно расставить приоритеты.
- Владелец продукта управляет ожиданиями заказчиков и всех заинтересованных лиц и т.п.

Как сделать занятие интерактивным?

Важно!

Перед тем, как предложить задания ученикам, рекомендуем выполнить их самостоятельно, так вы будете уверены в логике представления материала.

На этом занятии важна групповая рефлексия. Школьники должны почувствовать себя командой, продуктом которой могут стать новые знания, новый полученный опыт. И если следовать методологии Scrum, то важно и доверие членам команды, и взаимопомощь.

Разделив школьников на группы, имитируя работу Scrum-команды, можно предложить провести митинг (стендап) - короткое обсуждение приводимых ниже (или подобранных педагогом) высказываний, афоризмов о командной работе.

Задание 1. Приведите примеры, доказывающие истинность утверждений [2]:

- Команда имеет свою индивидуальность своё лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами её членов.
- Для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне её – с другими командами и группами.
- Команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.
- Команда периодически оценивает свою эффективность

Задание 2. Проанализируйте и назовите, какие аспекты командной работы отражены в афоризмах (цитатах)? Сформулируйте их в виде принципов командной работы.

Афоризмы:

- Личность, сливаясь с коллективом, не теряет себя. Напротив, она достигает в коллективе высшей ступени сознания и совершенствования. Анри Барбюс
- Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех. Генри Форд
- Совместный труд воспаляет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку. Ралф Эмерсон
- При единении и малое растёт, при раздоре и величайшее распадается. Саллюстий
- Успеха достигают только люди с опытом работы в команде, которые желают использовать опыт команды. Эдвард Лоулор
- Люди вместе могут совершить то, чего не в силах сделать в одиночку; единение умов и рук, сосредоточение их сил может стать почти всемогущим. Даниел Уэбстер

Дополнительные вопросы:

- Что вы узнали об авторах этих высказываний?
- В какую эпоху они жили? Ставит ли время под сомнение истинность этих утверждений?

Задание 3.

Посмотрите интервью Стива Джобса и обсудите его: <https://www.youtube.com/watch?v=bo4i525EszY>

Дополнительный вопрос:

- Какие ассоциации можно привести, говоря о команде?
- Какая метафора вам ближе?

Задание 4.

Для обсуждения можно использовать статью:

7 принципов работы высокоэффективной команды от USTWO. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://strelkamag.com/ru/article/ustwo>

Дополнительные вопросы:

- Что значит комфортная работа в команде?
- Что важнее: осознание общих ценностей или опыт и навыки членов команды?
- Дисциплина или спонтанность: что важнее на ваш взгляд?
- Что важнее: индивидуальные качества каждого или способность работать в команде?

Осваиваем цифровые инструменты

На этом этапе каждая команда получает задание придумать название команды, соответствующий слоган и с помощью онлайн-сервиса разработать логотип.

Во время обсуждения мнения могут разойтись. Даже если внешне команда действует согласованно, для фиксации общего мнения рекомендуем использовать “покер планирования” - **одну из техник Scrum, основанную на достижении договоренности.**

Как правило, при разработке ИТ-продуктов эта техника используется для оценки сложности предстоящей работы или относительного объема решаемых задач.

Этап 1. Команда придумывает название команды и слоган, утверждая их (поочередно или вместе) с помощью покера планирования. Для проведения игры команда должна выбрать менеджера продукта (Product Manager), который будет вести собрание.

Как использовать “покер планирования”? Для проведения покера планирования необходимо подготовить **список** обсуждаемых функций (в нашем случае это варианты названий команды, слоганов и логотипов) и несколько колод пронумерованных карт. Обычно колода содержит карты, содержащие числа Фибоначчи, включая ноль: 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89. Аргумент в пользу этого выбора - нарастающий интервал между числам, что важно в процессе “голосования” (позволяет точнее определиться с решением) [4].

В колоде могут быть также специальные карты:

- знак вопроса (?), означающий неуверенность;
- бесконечность (∞), означающая, что обсуждаемая функция/решение /предложение или принципиально не могут быть реализованы, или слишком велика, чтобы присваивать ей число;
- чашка кофе (☕), означающая требование перерыва.

Каждый участник обсуждения получает по одной колоде карт. Все колоды идентичны друг другу.

Обсуждение проводится следующим образом.

- Члены команды по очереди предлагают свое название команды. Команда может задавать вопросы и вести обсуждение предложенных названий. Менеджер продукта (Product Manager) фиксирует предлагаемые названия команды её членами на листе бумаге, который видят все.
- На голосование ставится каждое название по очереди (в соответствии с последовательностью поступления предложений).
- Участники выбирают по одной карте и кладут их рубашкой вверх, показывая таким образом, что выбор сделан.
- Каждый участник называет свою карту и переворачивает её. Участникам с высокими и низкими оценками даётся возможность высказаться и обосновать свою оценку.
- Числовые достоинства всех карт суммируются. Принимается то название и тот слоган, которые получили наибольшее число голосов.

Примечание:

На практике процесс обсуждения продолжается до тех пор, пока не будет достигнут консенсус, т.е. пока участники не положат карты с одинаковым номиналом.

Этап 2. С помощью сервиса <https://smashinglogo.com/> каждый член команды генерирует свой вариант логотипа

Примечание:

Разработчики сервиса <https://smashinglogo.com/> считают, что “принципы дизайна со временем не меняются. Не приходится постоянно заново изобретать колесо.” Они

убеждены, что профессиональный дизайн логотипа может быть автоматизирован. И делают это, автоматизируя дизайнерские идеи.

Так, для команды “Школяры” со слоганом “Учись всегда, учись везде” сервис предлагает различные варианты логотипов, среди которых:



Этап 3. Команда утверждает логотип из предложенных с помощью “покера планирования”.

Подводя итоги этого этапа работы важно отметить, что **использование “покера планирования” в процессе командного голосования позволяет оптимизировать процесс принятия решений, принимая во внимание мнение всех членов команды.**

Как провести рефлексию?

Примечание:

- Ранжирование – способ оценки переменной, когда её значению приписывается место в последовательности величин (так называемый ранг).
- Инструмент «визуальное ранжирование» является графическим инструментом, помогающим участникам обсуждения составлять списки, элементы которых выстроены и упорядочены в порядке убывания или возрастания значимости с последующей возможностью их сравнения. Таким же инструментом обучающиеся в дальнейшем могут пользоваться при обсуждении и выборе наиболее приоритетных задач.

Для визуального ранжирования предлагаем определенный набор принципов эффективной организации работы команды, например [6]:

- **Наличие общей цели**, которая известна всем участникам и одинаково значима для каждого из них;
- **Мотивация и осознанность**. Все участники команды искренне хотят, чтобы цель была реализована. Она важна для них, поэтому они работают на результат. Достижения команды — высшая ценность её участников, поэтому никто не жалеет личных ресурсов;
- **Определённая численность**. Команда не может быть слишком велика, как и не может состоять из одного человека. Оптимальное число участников 5—10 человек. Их может быть и больше, но это потребует дополнительных организационных ресурсов;

- **Отсутствие иерархии.** Внутри команды есть организационная структура, но она не иерархична. Все участники по своему статусу и праву голоса равны между собой;
- **Коллегиальность.** Решения в команде принимаются совместно в процессе обсуждения;
- **Синхронизация деятельности.** Действия участников согласованы, не дублируются и не противоречат друг другу;
- **Регулярное обсуждение результатов.** Участники команды обсуждают и анализируют проделанные этапы работы, получают обратную связь друг от друга.

За каждый принцип участники могут проголосовать, используя карточки “покера планирования”, определяя что из перечисленного наиболее **важно для него** (чем больше уровень приоритета, тем больше номинал карточки).

Scrum-мастер фиксирует мнение членов команды, суммируя номиналы карточек. В конечном итоге принципы командной работы располагаются в порядке уменьшения соответствующих им сумм. Каждому принципу “присваивается” ранг от 7 до 1.

Таблица 3.1.

Принцип	Баллы			
	Команда 1	Команда 2	Команда 3	Итого
Наличие общей цели				
Мотивация и осознанность				
Определённая численность				
Отсутствие иерархии				
Коллегиальность				
Синхронизация деятельности				
Регулярное обсуждение результатов				

В конечном итоге, суммируя ранги каждого принципа, предложенные разными командами (Таблица 3.1), можно получить итоговый ранжированный список. Таким образом **можно повысить объективность мнения (репрезентативность) за счёт увеличения выборки.**

Здесь может возникнуть вопрос: “А так ли важно соблюдение всех принципов? Все ли они одинаково важны?” Безусловно, ранг каждого принципа отличается. Например, обеспечить синхронизацию деятельности команды значительно проще, чем сформировать мотивацию и осознанность у её членов. **Но если мы говорим о необходимости следования принципам, то да, все одинаково важны! И это основной вывод занятия.**

Самостоятельная работа

Познакомьтесь с тремя материалами о командной работе:

1. 8 правил управления командой, которыми руководствовался Стив Джобс во время работы в NeXT. <https://vc.ru/flood/7806-steve-jobs-rules>
2. Наталья Комарова. Семь главных принципов эффективности команды. <https://pharmvestnik.ru/content/articles/Sem-glavnyh-principov-effektivnosti-komandy.html>
3. 7 принципов работы высокоэффективной команды от USTWO. <https://strelkamag.com/ru/article/ustwo>

Сформулируйте те принципы командной работы, которые повторяются в этих материалах.

Подумайте, что для вас означает комфортная работа в команде? Проранжируйте ранее получившийся список принципов по важности, наверху списка окажется главный принцип. Определите важность исходя из вашего личного опыта.

Тест по теме занятия

1. Что из утверждений верно описывает методологию Scrum? Возможны несколько вариантов ответа.
 - это подход, который следует Agile принципу — «Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану»
 - **это набор правил, реализующий принципы прозрачности, инспекции и адаптации;**
 - **в этом подходе над продуктом работают самоуправляемые команды**
 - это метод анализа продукта
2. Какие роли можно увидеть в составе Scrum-команды?
 - **Scrum-мастер, разработчики, владелец продукта**
 - Scrum-мастер, владелец продукта, разработчики ПО
 - Владелец продукта, разработчики, менеджер продукта
 - Менеджер по продажам, владелец продукта, scrum-мастер
3. Как точнее всего можно описать работу Scrum-мастера?

- менеджер, отвечающий за связь между клиентами и разработчиками
- **член команды, который помогает всем придерживаться правил Scrum фреймворка и самоорганизовываться**
- менеджер, который помогает команде в процессе разработки продукта
- член команды разработчиков, отвечающий за продвижение продукта

4. Как называют человека в Scrum-команде, который управляет созданием продукта и отвечает за итоговый результат?

- рыночный аналитик
- лидер разработки продукта
- **владелец продукта**
- менеджер по продажам

5. Для чего в командной работе использовать технику “покер планирования”?

- чтобы установить срок выполнения задач
- **чтобы убедиться, что все участники процесса понимают задачу и алгоритм ее выполнения одинаково**
- чтобы собрать разрозненную команду для обсуждения задач и внесения изменений
- чтобы оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании

