

Сам себе менеджер

Marketing Automation Con, Playrix
ноябрь, 2019

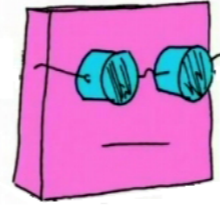
Три цели:

1. сблизить контексты и определения
2. рассказать о принципах и приёмах, на которые я сам опираюсь в работе
3. сделать каждого ещё более самостоятельным

Введение

Почему каждый сам себе менеджер и что это за бредовые идеи вы мне лепите?
Самая дорогая часть разработки — это разработка.

1. Контекст: автоматизация — функциональный сервисный отдел, но с уникальной специализацией и экспертизой
2. Автоматизация стремится стать более продуктовым отделом



**«Я говорю только об очевидном, поэтому в
любом разговоре на 100% прав»**

–Квадратный Бизнесмен

1. Про очевидные вещи часто забывают
2. Считается, что об очевидном не очень круто говорить
3. В итоге лажают все обычно на элементарных вещах. Сегодня поговорим о некоторых из них

Менеджеры не нужны?

1. Все привыкли, что проекты «ведут» менеджеры
2. Но менеджеры не могут делать что-то лучше специалиста в определенной области
3. В идеале они не командуют и не контролируют, но выстраивают связи, налаживают общий процесс. Менеджеры обычно выходят в надсистему.
4. Может специалистам стоит самим строить процессы, общаться, договариваться и т.п.?
5. Стать ненужным — хорошая цель для менеджера. Но главное правильно трактовать. Стать ненужным — это правильно выстроить, настроить, сделать устойчивым, делегировать.

Все — немного менеджеры

Вывод напрашивается сам собой.

Менеджеры работают с задачами, временем и сроками, людьми, продуктами, самим собой.

Сегодня поговорим о задачах и времени

Принципы важнее практик

К разговору об эвристиках. На самом деле это верно везде: чёткие инструкции не могут быть сформулированы для всех и всего. Поэтому принципы важнее практик.

Самая дорогая часть разработки — разработка

Что ещё важно понимать в нашем контексте: чем дальше по циклу от гипотезы, до задеплойенной фичи, тем выше стоимость этой фичи и стоимость изменений.

Как работать с задачами

Всё проект и ничего не проект

Исполнитель не солдат.

Что такое ФФФ и почему флексить полезно для здоровья.

Особая уличная магия жонглирования задачами.

Посмотрим, какие принципы и практики помогут работать с задачами.

Всё — проект

1. Люди стали людьми, когда начали общаться о вещах, которых нет в реальности
2. Проект — это абстракция, т.е. его нет в реальности, он есть только у нас в головах
3. Но это очень полезная абстракция
4. Почти всё, что мы делаем в жизни можно представить как проект: учёба, отпуск, рабочие проекты, купить машину, завести семью, провести вечер

Ничего не проект и #NoProjects

Для справки: есть альтернативные мнения, что проекты — анахронизм

По сути переход от дискретных проектов к потоковому подходу, т.к. проекты постоянно трансформируются и часто создают препятствия для движения и неверные ожидания

На сегодня всё — проект

Исполнитель понимает задачу

<https://bureau.ru/soviet/20131125/>

Вопрос: чем программист отличается от солдата?

В армии ответственность за постановку задачи лежит на командире. Если его приказы будут размытыми и нечёткими, солдаты вляпаются в болото или забредут на минное поле. Солдаты не имеют права на размышления и инициативу, а отвечать за неудачу будет командир. Командир — военный профессионал.

Сервис устроен иначе. Клиент ставит задачу профессионалу, но профессионал не имеет права рассчитывать на то, что клиент окажется хорошим командиром. Чаще всего клиент вовсе и не хочет им быть — он заказывает услугу и ждёт хороший сервис. Человеческие отношения построены на ожиданиях, и первым делом нужно узнать — чего же именно ждёт клиент.

Фокус на полезном действии

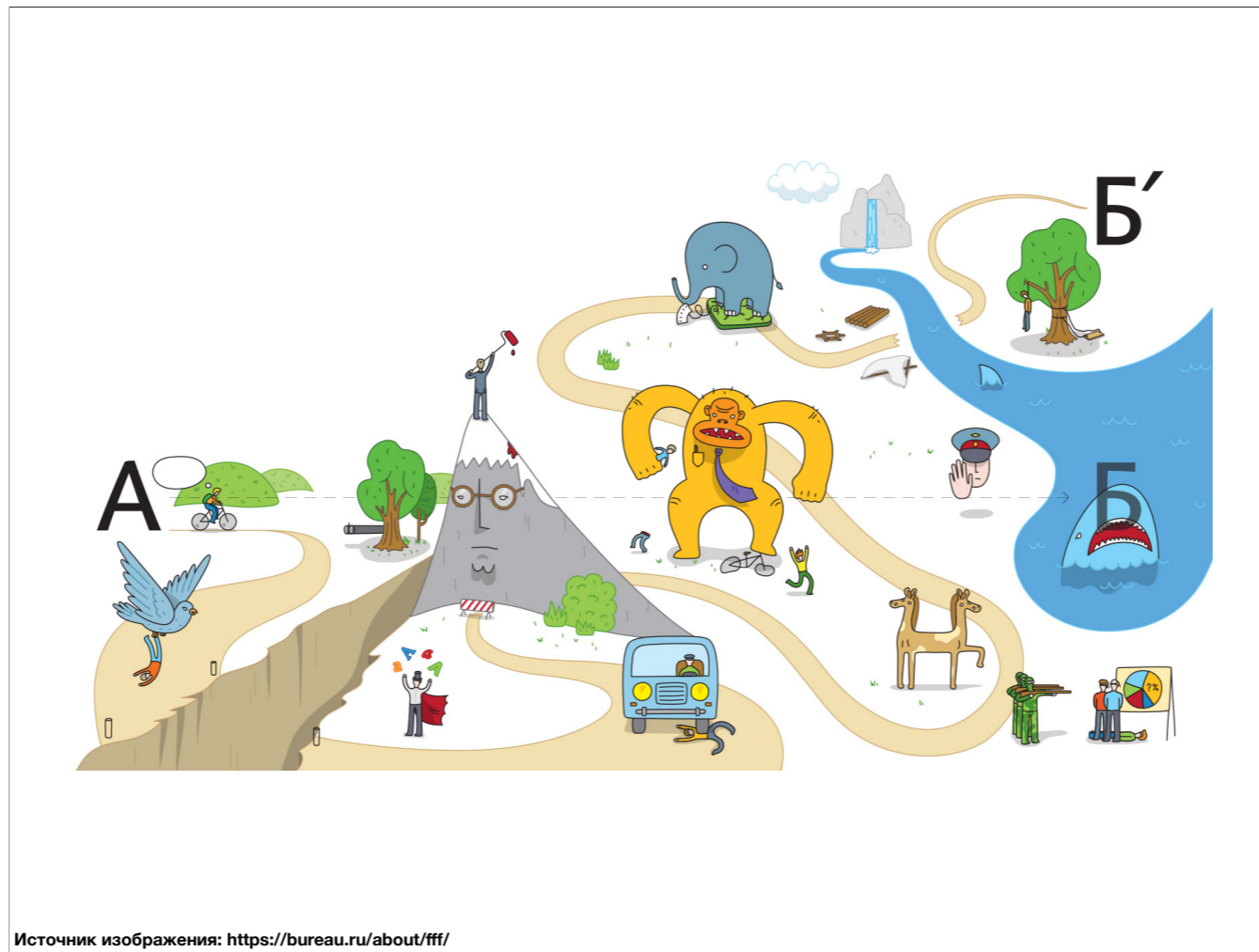
<https://bureau.ru/soviet/20181112/>

для решения задачи нужно сформулировать полезное действие, и только потом придумать инструмент, который будет его достигать.
Вам надо не забить гвоздь, а повесить картину, а если идти дальше, то вообще порадовать семью

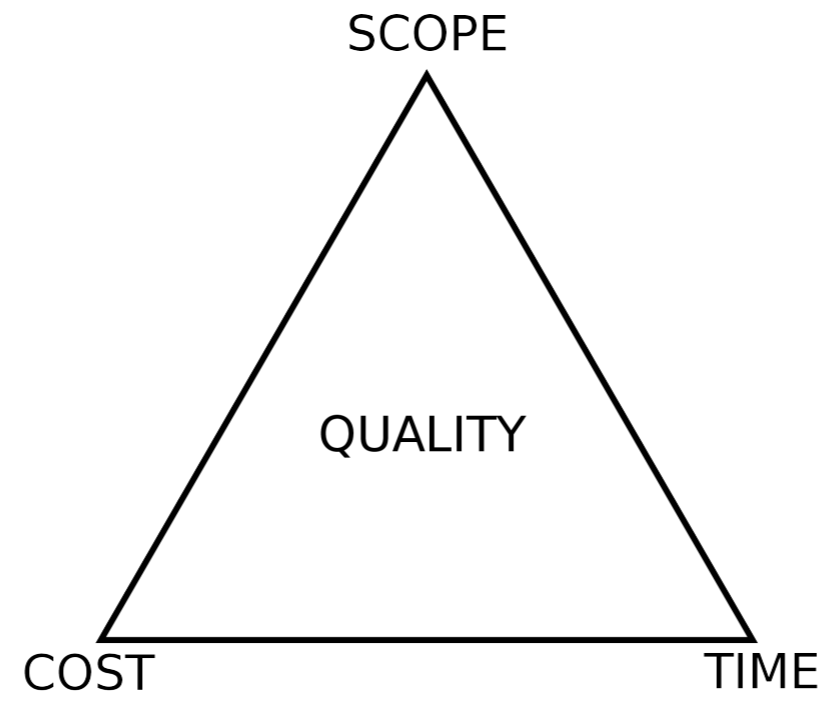
**Проект — это маршрут из
А в Б?**



Все представляют так



На самом деле так



Источник изображения: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тройственная_ограниченность

И у каждого проекта есть это.

4 базовых параметра

Что можно менять, чтобы выполнить проект?

**Качеством
жертвовать нельзя**

Доверие и репутацию можно зарабатывать всю жизнь, но потерять за один день

**Время ограничено и
невосполнимо**

**С деньгами всё
сложно**

**В итоге менять
МОЖНО ТОЛЬКО скоуп**

FFF

Это и есть подход ФФФ

FFF (ΦΦΦ)

Fixed time
Fixed budget
Flexible scope

Заметьте, что в списке нет качества. Оно не может даже подвергаться сомнению

Как флексить?

Пофлексить — значит придумать, как сделать задачу за отведённое время и без потери качества. Хитрость флекса в упрощении решения. Это самый хороший вариант — задача решается и решается в срок.

- зафиксировать
- снизить управляемость
- уменьшить глубину
- не выходить в над и подсистему
- отступить от идеала
- рассогласовать
- убрать в гаражик
- перенести (на пороге фейла)

Ссылки кликабельны, ведут на советы Бюро.

Зафиксировать: часть системы делается статичной, её невозможно изменять или настраивать, поведение определяется заранее запрограммированным алгоритмом.

Снизить управляемость: систему делают менее управляемой, но не жертвуют качеством и работоспособностью.

Уменьшить глубину проработки: работа ведётся только над тем, что необходимо для решения задачи.

Не выходить в надсистему: решение не затрагивает других частей системы.

Отступить от идеала: если реализовать идеальное решение невозможно или нерационально, отступите на шаг назад.

Рассогласовать: изменяют только необходимую часть системы, игнорируя рассогласование с другими частями.

Убрать в гаражик: неблагоприятная часть системы прячется так, чтобы не портила вид.

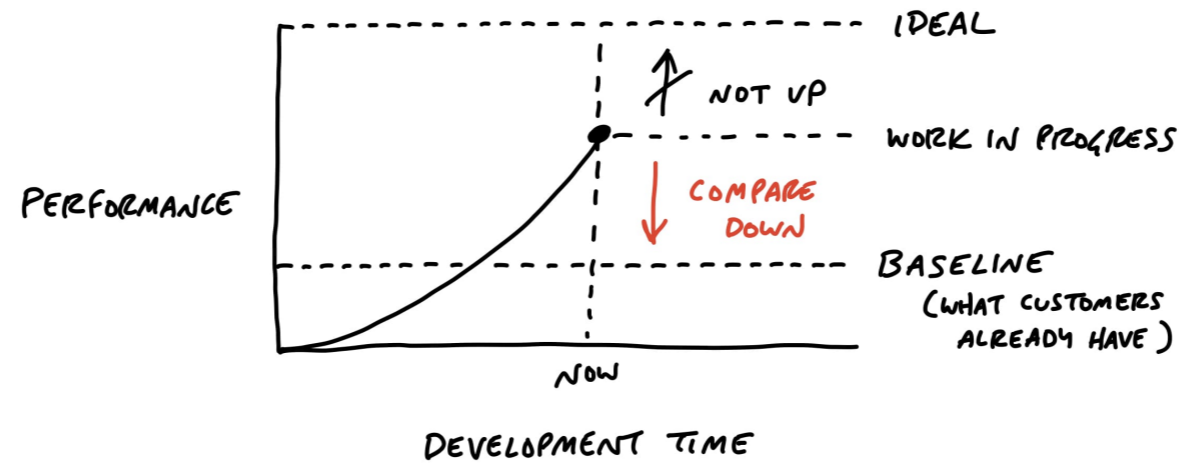
**Флексить страшно и
больно**

**Флексить можно не
всегда**

Но можно чаще, чем кажется

**Сравнить с
предыдущим, а не
желаемым**

Это очень помогает, когда кажется, что пофлексить нельзя.



Источник изображения: <https://basecamp.com/shapeup>

Compare with baseline, очень хорошая визуализация принципа.

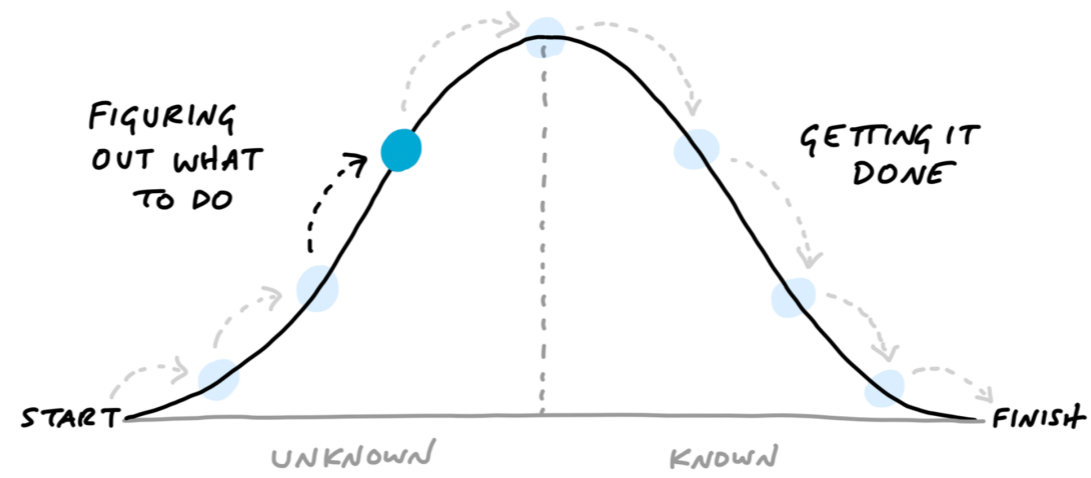
**Показывать
прогресс**

Иначе не будет доверия

**Показывать
прогресс. Регулярно**

Перевалить через ХОЛМ

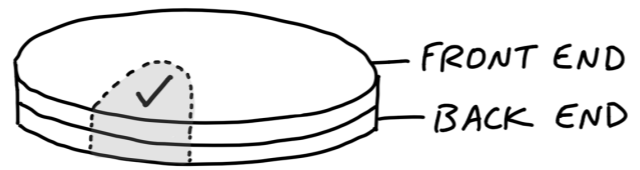
Хорошая визуализация прогресса



Источник изображения: <https://basecamp.com/shapeup>

Резать поперёк

А не техническими слоями



SOMETHING WORKS!

Как работать со временем

Как отвечать на вопрос «когда?»

Планировать или не планировать

Бить гусениц

Вводить целую индустрию в заблуждение и коллективное безумие

Перебираться через холмы

Резать не вдоль, а поперёк

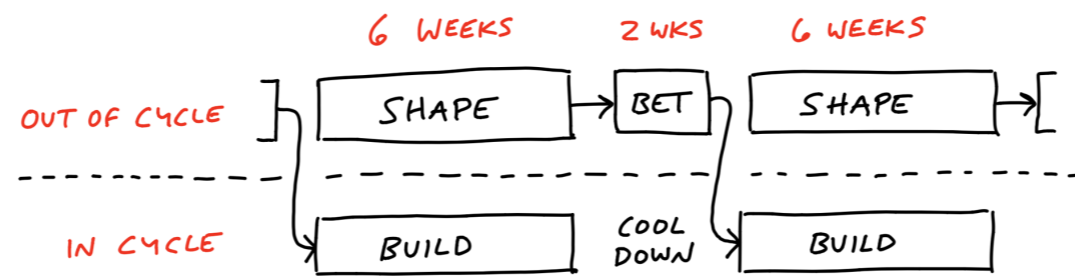
И вообще всем #NoEstimates, пацаны

Циклы и итерации

Первый кирпичик организации времени.

Люди ходят на работу, чтобы структурировать время.

Если не планируешь циклами, планируешь всё время.



Источник изображения: <https://basecamp.com/shapeup>

Например, так устроены циклы работы в Basecamp.

(Не)Естественный дедлайн

Дедлайны бывают реальные, а бывают выдуманные.
На самом деле большинство — выдуманные.
Поэтому с ними так плохо поступают — пропускают.
Лучше всего работают естественные дедлайны

Не впритык

Когда мы говорим о дедлайнах, по умолчанию надо планировать не впритык

Оценка — это ставка

Когда в разработке говорят о времени, всегда всплывают оценки, эстимейты.

Все хотят знать, сколько времени займёт та или иная задача.

Более того считается, что можно научиться «лучше оценивать».

На самом деле это миф и иллюзия. И целая индустрия выживает чисто на вероятностях и постоянных неизбежных переработках

Не оценки, а прогнозы

Как можно изменить подход?

Посчитайте, сколько задач вы делаете за период.

Просто в штуках.

На этих данных сделайте прогноз

Не оценки, а аппетит

Ещё один подход от Basecamp.

Зафиксируйте, сколько времени вы хотите потратить на задачу. И в процессе пофлексите её, чтобы успеть в лимит.

Не оценки, а декомпозиция и нормализация задач

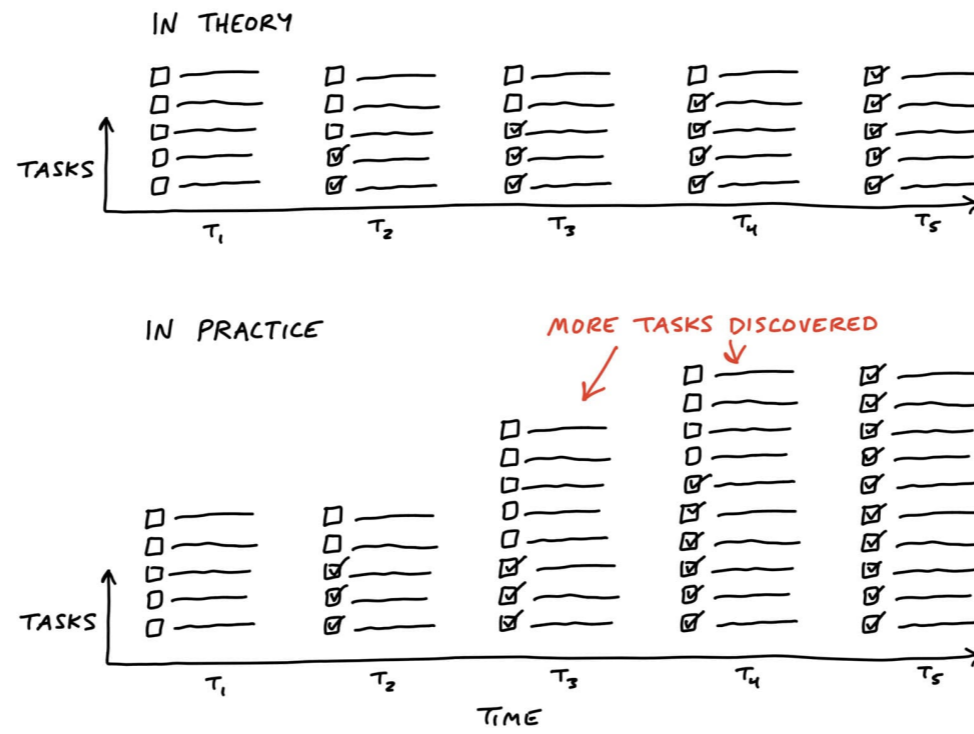
Поработайте с задачами. Правильная декомпозиция и внимание к размеру задачи — это хорошая инвестиция в производительность.

#NoEstimates

Философия, набор подходов и практик. Не отрицает оценки как таковые. Цель — переосмыслить, сместить фокус с оценок на более полезную активность, дать альтернативный инструментарий ведения проектов.

Imagined vs. discovered

Почему с оценками так всё плохо

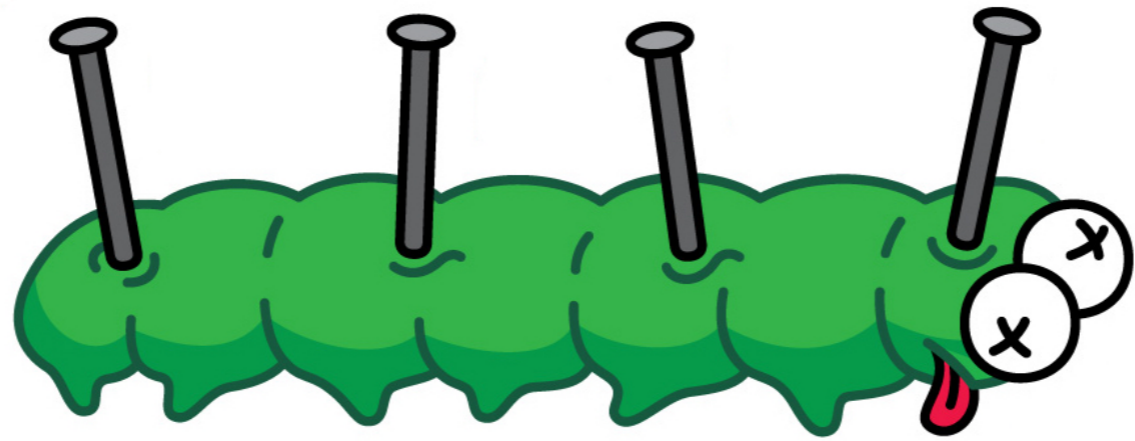


Источник изображения: <https://basecamp.com/shapeup>

Потому что вот так.

Прибить гусеницу

На старте планировать ключевые события и точки синхронизации.



Источник изображения: <https://fff.works/blog/all/caterpillar-nails/>

Дақ всё-таки когда?

Как отвечать?

Рассказать честно и подробно о текущем прогрессе.

Опираться на дедлайн. Описать, что будем флексить, чтобы выпустить в срок.

«Не знаю»

Тоже честный ответ. Но после него должны быть обсуждение функционала, декомпозиция, прогноз на предыдущих данных, решение, что можно пофлексить.

Как работать с людьми

Казалось бы можно с ними и не работать, но нельзя.

Почему мудаков на самом деле мало.

Русская модель управления должна умереть

Лучшие книжки по менеджменту и воспитанию детей
одни и те же.

Слово «нет» самое важное.

И вообще при чем тут дофамин и его товарищи.

Как работать с собой

Человек как симбиоз обезьянки и профессора

Опять про дофамин

Вредные и не очень привычки

Кульм осознанности

Успешный успех курильщика

Ментальные модели

Отсутствие свободы выбора

Как не работать

Как не работать

Никак

Спасибо

Источники

- <https://noprojects.org/>
- https://ru.wikiquote.org/wiki/Поллитровая_мышь
- <https://basecamp.com/shapeup>
- <https://bureau.ru/about/fff/> и другие разделы сайта
- https://bureau.ru/bb/soviet/found/как_флексить
- <https://oikosofyseries.com/no-estimates-book-order>

Контакты

- <https://t.me/onehandclapping>
- <https://onehandclapping.ru/>
- <https://twitter.com/nhndclppng> (En)