

Trójkąt samoorganizacji

Andy Brandt, Code Sprinters, andy@codesprinters.com

1 Wprowadzenie

Idea samoorganizujących się zespołów stanowi ważną część współczesnych podejść do zarządzania, szczególnie pracą intelektualną w warunkach złożoności. Samoorganizacja zespołów jest fundamentem wszystkich metod Agile – najważniejszej innowacji w zarządzaniu w ostatnich 15 latach – i jest obecna jako ważny element również w innych nowych podejściach do zarządzania korporacyjnego (przykładem może tu być Holakracja).

Samoorganizacja jest jednak wciąż często błędnie rozumiana jako coś anarchicznego, co po prostu „się wydarzy”, jeśli na to pozwolimy, a więc coś nie wymagającego uwagi ani zarządzania ze strony menedżerów. W rzeczywistości produktywna samoorganizacja w grupie, wspierająca cel, dla którego grupa została utworzona i pomagająca jej przekształcić się w zespół¹, to narzędzie zarządzania. Zatem, menedżerowie decydują o zastosowaniu samoorganizacji i odpowiadają za to, by została ona zastosowana prawidłowo i skutecznie. Samoorganizację stosuje się tam, gdzie konieczna jest ścisła współpraca zespołu przy ciągłej adaptacji sposobów pracy (nie da się uregulować pracy poprzez standaryzację i proceduralizację)². Rozwój produktów cyfrowych jest tu świetnym choć nie jedynym przykładem.

Samoorganizacja to przy tym proces, który podlega sterowaniu - zachodzi tylko wtedy, gdy spełnione są pewne warunki.

Trójkąt Samoorganizacji identyfikuje główne trzy warunki, które są najważniejsze i muszą być spełnione, aby z powodzeniem wykorzystać samoorganizację jako narzędzie zarządzania.

2 Model

Trójkąt Samoorganizacji składa się z trzech kluczowych warunków wpływających na samoorganizację w zespole. Zarządzanie samoorganizującymi się zespołami odbywa się pośrednio, przede wszystkim właśnie poprzez operowanie elementami Trójkąta.

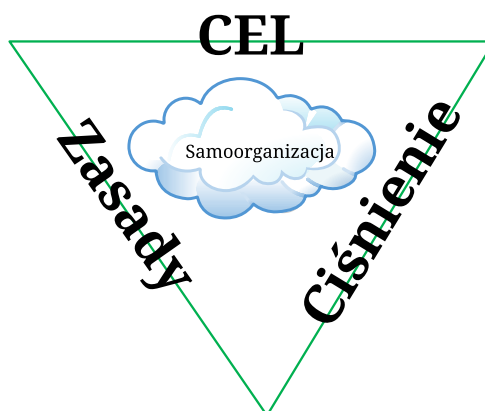
Jeśli któregoś z tych elementów nich brakuje, samoorganizacja nie nastąpi (oznacza to, że grupa nie zacznie dyskutować o sposobach wykonania pracy/działania - praca może w ogóle nie zostać wykonana lub może być wykonana przez jedną lub więcej osób w grupie) względnie nastąpi, ale nie w

¹ Posiadanie wspólnego celu jest jedną z zasadniczych różnic między zespołem a po prostu grupą ludzi.

² Samoorganizacja to dobre narzędzie dla zespołów pracujących w domenie „complex” modelu Cynefin.

pożądany sposób (często niestety w firmach ludzie samoorganizują się, aby opierać się wysiłkom zarządu w kierowaniu i kontrolowaniu ich - zbiorowe manipulowanie systemami premiowymi jest tego typowym przykładem).

Trzy elementy Trójkąta to: **cel**, **zasady** i **ciśnienie**³. Są one szczegółowo wyjaśnione poniżej.



Rysunek 1 Trójkąt Samoorganizacji

2.1 Cel

Aby samoorganizacja zaszła musi istnieć jasny **cel**, którego wszyscy w grupie są świadomi. Ten cel będzie kształtował sposób, w jaki grupa się zorganizuje - różne cele wymagają od ludzi zastosowania różnych umiejętności i metod.

Idealnie byłoby, gdyby cel był przekonujący i wszyscy w grupie podzielali chęć jego osiągnięcia. Może być tylko domyślny, dorozumiany, ale lepiej jest upewnić się, że wszyscy w grupie cel znają go osiągamy tylko jest otwarcie określony, a więc jawnie wypowiedziany, gdzieś zapisany itp. Jeśli grupa dzieli wspólną przestrzeń fizyczną, dobrym pomysłem jest wyeksponowanie zapisanego celu gdzieś, aby grupa pozostała go świadoma.

Krótsze, bardziej zwarte cele zwykle działają lepiej - są łatwiejsze do zapamiętania i zrozumienia, a przez to bardziej przekonujące.

2.2 Zasady

Drugim elementem jest **zestaw zasad**, których grupa musi przestrzegać. Będą one kierować zachowaniem grupy, gdy organizuje się ona do osiągnięcia celu. Są to "dozwolone" i "zabronione" zachowania grupy, które są wspólne i obowiązują wszystkich jej członków. Będą się one różnić w zależności od przypadku i, podobnie jak cel, mogą być tylko domyślne (założone) lub - lepiej - otwarcie określone. W większości przypadków część zasad będzie pochodzić z kontekstu organizacyjnego, w którym działa grupa. Standardy techniczne lub zasady

³ W wersji angielskiej tekstu używam określenia „tension” – napięcie – ponieważ czytelnicy z Zachodu źle reagowali na słowo „pressure”. Jednak to „ciśnienie” oddaje dokładnie to, co mam na myśli.

metodologii stosowanej przez organizację są dobrymi przykładami takich zasad, które są w efekcie narzucone grupie. Grupa może następnie dodać dodatkowe, własne zasady, pracując nad osiągnięciem celu.

Zasady powinny być nieliczne i proste, podobnie jak cel. Zbyt wiele zasad lub zasady, które są skomplikowane, prawdopodobnie będą ignorowane przez niektórych lub wszystkich członków grupy.

2.3 Ciśnienie

Trzecim, ostatnim elementem jest **ciśnienie** - krótkoterminowy motywator, powód, dla którego członkowie grupy powinni poświęcić energię na wysiłek samoorganizacji w zespół, zaangażować się i osiągnąć cel, zamiast pozostać biernymi i czekać. Warto podkreślić, że choć ciśnienie „przykładamy” do grupy jako całości, aby było skuteczne musi oddziaływać bezpośrednio, indywidualnie na jej członków. Decyzja o zaangażowaniu lub pozostaniu biernym jest bowiem decyzją indywidualną.

Zwykle presja czasu wystarczy, aby grupa ruszyła - termin lub ustalony przedział czasowy (*timebox*) tworzy zazwyczaj wystarczające ciśnienie. Jednak czasami ciśnienie może wynikać z wyzwania, nagrody lub - w rzadkich przypadkach - zbiorowej woli osiągnięcia wspólnej wizji podzielanej przez członków grupy.

2.4 Podsumowanie

Podsumowując, aby grupa mogła się samoorganizować (i w tym procesie stać się zespołem), muszą istnieć następujące trzy elementy: jasny **cel**, zrozumiały i przyjęty przez wszystkich w grupie, zestaw **zasad**, których grupa będzie przestrzegać, oraz element **ciśnienia**, pewna presja na członków grupy, aby zaangażowali się teraz, a nie czekali.

3 Trójkąt w praktyce

Stworzyłem Trójkąt początkowo jako narzędzie dydaktyczne. Szukałem prostego sposobu pokazania tego, co jest kluczowe jeśli chcemy wykorzystać samoorganizację w zarządzaniu grupami/zespołami. Szybko okazało się jednak, że model ten jest przydatny również w praktyce.

Kierowanie zespołami z wykorzystaniem samoorganizacji odbywa się głównie poprzez świadome operowanie elementami Trójkąta tak by delikatnie kierować grupę w stronę osiągnięcia pożądanego celu. Robi to albo sama grupa⁴, zwykle gdy stosuje ona metodę zwinną, albo robi to menedżer zewnętrzny wobec grupy.

Omówmy pierwszą sytuację bardziej szczegółowo, zanim rozważymy drugą. Występuje ona typowo w zespołach pracujących w procesie opartym na zasadzie

⁴ Wówczas mówimy o samodzielnym zarządzaniu (ang. self-management).

samoorganizujących się zespołów, z których najbardziej powszechnym jest oczywiście Scrum.

Jeśli przenieść się bliżej Scrumowi odkryjemy w nim wszystkie trzy elementy Trójkąta wplecione w ten framework. Dla każdego sprintu podczas Planowania Sprintu zespół wspólnie definiuje **cel** - Cel Sprintu - do którego dąży. Sam framework Scrum to zestaw **zasad**, których zespół musi przestrzegać zarówno w zakresie organizacji ("interdyscyplinarny zespół profesjonalistów liczący do 9 osób" itp.), jak i sposobu pracy (Definicja Ukończenia, Daily Scrum itp.). Framework wymaga, aby zespoły przestrzegały istniejących zasad - takich jak ogólnofirmowe standardy kodowania itp. - a także rozszerzały je, gdy zespół odkryje (być może podczas Retrospektywy Sprintu) taką potrzebę. Praca odbywa się w krótkich sprintach - zbliżający się koniec sprintu i inspekcja wyników (Przegląd Sprintu), która następuje wtedy, zapewniają niezbędne **ciśnienie**. Innymi słowy, Scrum zapewnia wszystkie trzy niezbędne warunki dla świadomej, produktywnej samoorganizacji a także zapewnia poprzez swoje wydarzenia, że są one odnawiane i adaptowane ze sprintu na sprint. Ich powtarzające się wykorzystanie pomaga grupom przekształcić się w efektywne zespoły.

Działa to zupełnie inaczej w przypadku zespołów pracujących z Metodą Kanban. W Kanbanie również są **zasady** – metoda ta wzywa wręcz do "uczynienia wszystkich zasad jawnymi". Najbardziej wyrazistą i widoczną zasadą jest oczywiście limit WIP (Work in Progress). Jednakże nie ma tu wyraźnych "celów sprintu" (z braku sprintów) ani innych podobnych celów, których metoda by wymagała. Jedynym spójnym celem, który można zastosować do grupy jako całości, byłby domyślny cel osiągnięcia i optymalizacji przepływu - przepychanie elementów pracy tak szybko, jak to możliwe, przy jednoczesnym przestrzeganiu wymagań jakościowych. Ten cel jest zwykle bardziej widoczny dzięki śledzeniu miar, takich jak czas cyklu (cycle time) i przepustowość (throughput), szczególnie gdy są one śledzone w odniesieniu do pewnego poziomu uzgodnionej lub oczekiwanej wydajności. Warto jednak zauważyć, że jest to cel procesowy, a nie cel związany z produktem, jak ma to miejsce w przypadku "Celów Sprintu" w Scrumie. Można więc powiedzieć, że choć jest to cel zwykle wystarczający, to jednak słabszy niż produktowe, funkcjonalne cele stosowane zwykle w Scrumie.

Ciśnienie jest również pośrednie, wynikające po pierwsze z wspomnianego dążenia do osiągnięcia ideału "przepływu" i pożądaných wartości pokazujących go miar, a także z codziennych spotkań "Walk the Board", podczas których zespoły koncentrują się na elementach utykających z jakiegokolwiek powodu.

Porównując Kanban ze Scrumem z tej perspektywy, staje się całkiem jasne, dlaczego trudniej jest stworzyć dobre, spójne zespoły z Kanbanem - cele i ciśnienie nie są tak silnie obecne w tym frameworku. Oczywiście jest to możliwe, ponieważ te elementy mogą być dostarczone niezależnie od frameworka (na przykład, jeśli zespół buduje produkt cyfrowy, to cel wydania może stać się

motywującym punktem centralnym dla grupy niezależnie od metody pracy), ale sama Metoda Kanban tego nie wymaga.

Znacznie bardziej złożonym zastosowaniem samoorganizacji jest Holakracja. W Holakracji ludzie są zorganizowani w Kręgi Ról (i potencjalnie jedna osoba może mieć wiele Ról należących do różnych Kręgów). Każdy Krąg musi mieć cel, który służy jako główny cel jego samoorganizacji. Krótkoterminowe cele są ustanawiane jako projekty. Praca jest przeglądana co najmniej raz w tygodniu podczas Spotkań Taktycznych, zapewniających niezbędną przejrzystość i ciśnienie (słowo "napięcie" ma w Holakracji inne, zdefiniowane znaczenie). Zachowanie każdej Roli i Kręgu jest definiowane przez cały zestaw zasad – określają one m.in. co jest unikalne dla danej Roli, co może być wykonane przez każdego itp. - a także kierowane przez jawne „polityki” ustalone przez Krąg. Istnieje nawet specjalna rola - zwana Sekretarzem - poświęcona śledzeniu wszystkich obowiązujących zasad. Każda z zasad może być zmieniona podczas specjalnych Spotkań Zarządczych odbywających się mniej-więcej co miesiąc, co zapewnia dodatkową warstwę samoorganizacji - Krąg nie tylko organizuje się taktycznie, aby wypełnić swój cel, ale może też zmieniać swoją własną strukturę i zasady w miarę potrzeb.

Jednakże model Trójkąta może służyć również jako przewodnik dla menedżerów, którzy chcą wykorzystać samoorganizację w pracy ze swoimi zespołami (zamiast tradycyjnego stylu opartego na komendach i kontroli), nawet jeśli nie stosują Scruma, Kanbana lub innych metodyk Agile.

Dobrym przykładem tego scenariusza jest wykorzystanie samoorganizacji do tworzenia mniejszych zespołów z dużej grupy. Zwykle taka większa grupa nie może sama zdefiniować celu ani zapewnić niezbędnych zasad - muszą one zostać dostarczone przez podmiot zewnętrzny.

W rzeczywistości ta właśnie sytuacja jest jednym z pierwszych praktycznych zastosowań Trójkąta. W 2011 roku pracowałem z firmą, która przechodziła na metodykę zwinną, z Scrumem jako pożądanym procesem na poziomie zespołu. Wyzwaniem, przed którym stanął kierownik ds. rozwoju, było podzielenie grupy 28 programistów i testerów na 4 zespoły Scrumowe. Zamiast próbować jakoś analizować dostępnych ludzi i przydzielać każdego z nich do zespołu, zasugerowałem, abysmy wykorzystali samoorganizację. Usiedliśmy razem i przygotowaliśmy wszystkie trzy elementy, krótko je omawiając i zapisując.

Wyglądało to tak:

- **Cel:** podzielić się na 4 zespoły Scrumowe do pracy nad systemem X
- **Zasady:**
 - a) nie więcej niż 9 osób w zespole,

- b) bez zespołów skoncentrowanych na testowaniu lub innych aspektach technicznych - wszystkie zespoły muszą być w stanie dostarczać funkcje z backlogu,
- c) członkowie "zespołu tygrysów" nie mogą być wszyscy w tym samym zespole - musi być co najmniej jeden z nich w każdym powstałym zespole.

- **Ciśnienie:** 30 minut na dokonanie podziału

Cel, tak jak został określony, był wystarczająco jasny w danych okolicznościach, ponieważ wszyscy programiści pracowali już z systemem X (wewnętrzny system używany przez resztę organizacji). Wszyscy uczestniczyli w szkoleniu Scrum, więc znali - przynajmniej w teorii - czym jest zespół Scrumowy. A po tym szkoleniu 7 ochotników utworzyło zespół, który stosował Scruma zgodnie ze Scrum Guide w praktyce przez dwa sprinty, pracując nad pobocznym projektem. Zaczęto ich nazywać "zespołem tygrysów" i kierownik ds. rozwoju obawiał się, że jeśli ten zespół pozostanie razem, ich wiedza o pracy w Scrumie nie rozprzestrzeni się na inne zespoły.

Zwołaliśmy wszystkich programistów do sali konferencyjnej, przedstawiliśmy cel, zasady i ograniczenie czasowe, a następnie zapytaliśmy, czy mają jakieś pytania. Jedyne, które mieli, dotyczyło tego, jak odnieść się do/przydzielić osoby, które nie były obecne w biurze tego dnia (okazało się, że były dwie takie osoby). Szybko odwróciliśmy pytanie (pytając "jak myślicie, jak sobie z tym poradzicie") i ostatecznie zdecydowali, że zadzwonią do nich i zapytają, czy mają jakieś preferencje, ale jeśli się to nie uda, zostaną przydzieleni przez grupę, ale będą mieli możliwość zmiany zespołów, gdy wrócą do pracy.

Po tej rozmowie ustawiliśmy zegar na 30 minut i razem z kierownikiem ds. rozwoju opuściliśmy pokój. Oczekiwanie było dla niego dość trudne, ponieważ martwił się, że nasz mały eksperyment się nie powiedzie i wróci do swojego arkusza Excel z nazwiskami ludzi, próbując jakoś poukładać tą łamigłówkę. Oczywiście, nic takiego się nie stało - kiedy wróciliśmy, przedstawiono nam listę z osobami przypisanymi do czterech zespołów, z której wszyscy w pokoju byli zadowoleni. Kolejne tygodnie pracy potwierdziły, że rzeczywiście powstały w ten sposób skutecznie działające zespoły.

To doświadczenie nie jest wyjątkowe - wielokrotnie stosowałem później tą technikę z dobrymi rezultatami, również wielu znanych specjalistów zaleca przeprowadzanie formowania zespołów w ten sposób. Jednak dla wielu menedżerów jest to wciąż nowe doświadczenie, które dostarcza im żywego doświadczenia samoorganizacji w działaniu - ale także elementów Trójkąta w akcji. Mogą zobaczyć, jak poprzez wybór celu oraz także zastosowanie odpowiedniego ciśnienia w formie presji czasu (*timebox*), mogą wpłynąć na grupę i uzyskać pożądany wynik a jednocześnie dzięki zasadom uniknąć ryzyk (jak np. posiadanie wszystkich "tygrysów" w jednym zespole).

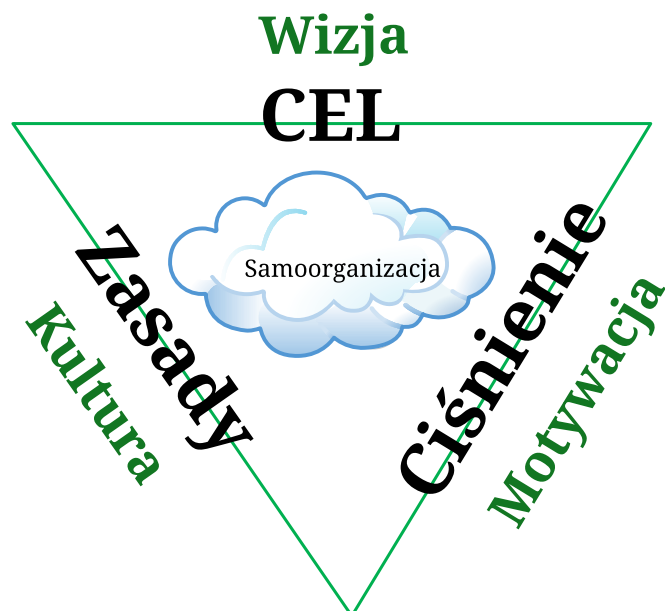
Jednakże Trójkąt może być wykorzystywany również w innych kontekstach niż podział grup. Często używam go przy przygotowywaniu ukierunkowanych warsztatów, na których grupa powinna pracować nad danym tematem.

Przykładem może tu być warsztat dla grupy menedżerów, aby zastanowili się, dlaczego wdrażają konkretne metody pracy w swoim dziale, skąd będą wiedzieć, że odnieśli sukces i jak mogą to zmierzyć. Oczekiwanym rezultatem jest zestaw obiektywnych - lub przynajmniej intersubiektywnych - miar, które dadzą im pojęcie o tym, czy dział się poprawia, czy nie.

- **Cel:** 2-3 miary wskazujące na poprawę w kluczowych dla działu obszarach.
- **Zasady:**
 - a) metryki muszą odnosić się do obszarów, które zmotywowały dział (kierownictwo) do wprowadzania tych konkretnych metod,
 - b) muszą być mierzalne obiektywnie lub - jeśli opierają się na zbieraniu opinii (ankiety itp.) - wykorzystywać odpowiednią metodologię zapewnienia prawdziwości uzyskanych odpowiedzi.
- **Ciśnienie:** *Timebox* 1h30m, jeśli grupa nie wybierze miar w tym czasie, mogą one zostać narzucone przez zarząd.

4 Trójkąt w kontekście

Ważne jest, aby zauważyć, że samoorganizacja zachodzi zwykle w pewnym kontekście organizacyjnym. Podstawowy Trójkąt Samoorganizacji koncentruje się na elementach krótkoterminowych, które muszą być dostarczone grupie, aby zorganizowała się w określony sposób. Warto jednak zauważyć inne czynniki, które wpływają i wspierają (lub nie) trzy podstawowe elementy Trójkąta.



Rysunek 2 Szerszy kontekst Trójkąta Samoorganizacji

Krótkoterminowe, zwięzłe cele, do których dąży grupa, powinny być zakorzenione w długoterminowej **wizji**, którą członkowie grupy oczywiście też powinni znać. Podczas gdy presja czasu zapewnia niezbędne natychmiastowe ciśnienie, niemniej jednak długoterminowa **motywacja** jest również ważna. Wreszcie, zasady dostarczone grupie (lub przez nią opracowane) powinny być zgodne z **kulturą** organizacyjną i przez nią wspierane.

Wizja, kultura i ogólne podejście do motywacji są długoterminowymi kwestiami, które każda organizacja musi wziąć pod uwagę, próbując stworzyć samoorganizujące się czy samozarządzające zespoły (a także stosować metody Agile itd.). Często widzi się firmy próbujące wprowadzać nowoczesne metody zarządzania bez powodzenia, ponieważ są one całkowicie niezgodne z istniejącą w organizacji kulturą i wizją.

Dobrym przykładem była pewna grupa w firmie ubezpieczeniowej. Jako zewnętrzni konsultanci pomagający we wdrażaniu Agile, prowadziliśmy retrospektywę dla zespołu po ich pierwszym sprincie w Scrumie (który wciąż był nowością w tamtym czasie). Członkowie zespołu byli nastawieni bardzo sceptycznie do tego spotkania, ale mimo to przystąpili do rozważenia swojego pierwszego, kończącego się sprintu, zidentyfikowali kluczowe wyzwania, a następnie stworzyli działania, które ich zdaniem rozwiązałyby te problemy. I wszystko wydawało się być na dobrej drodze kiedy napotkaliśmy nieoczekiwaną blokadę: kiedy zapytałem zespół, kto wykona zidentyfikowane działania odpowiedzieli, że oczywiście zrobią to menedżerowie.

Pracując prawdopodobnie przez całe swoje życie zawodowe w hierarchicznych kulturach opartych na poleceniach i kontroli, nie przyszło im do głowy, że sami mogliby coś zrobić, aby zaradzić zidentyfikowanym problemom. W istocie, jeden z członków zespołu zaczął argumentować, że jako pracownicy

powinni mieć wszystko zorganizowane przez menedżerów, co w jego ocenie było oznaką dobrego zarządzania. Ta sytuacja jasno pokazała, że kultura organizacji do tej pory nie wspierała Agile, a doprowadzenie do tego, by zespoły rzeczywiście samoorganizowały się w produktywny sposób w tej organizacji, okazało się trudne.

5 Podsumowanie

Samoorganizacja jest nowoczesnym narzędziem zarządzania, które zastępuje bezpośrednie polecenia i kontrolę jako metodę tworzenia zespołów i kierowania nimi w celu dostarczania pożądaných rezultatów (np. wartościowych produktów). Aby produktywnie ją wykorzystać, menedżerowie i zespoły powinni być świadomi trzech niezbędnych elementów potrzebnych do kierowania tym procesem - **celu, zasad i ciśnienia** - i świadomie je wybierać, aby osiągnąć zamierzone rezultaty. Należy zadbać o to, aby były one zgodne z istniejącą **kulturą, wizją i podejściem do motywacji**, a więc trzema elementami wspierającymi.

6 Historia modelu

Stworzyłem ten model w 2012 przede wszystkim jako narzędzie dydaktyczne, mając nadzieję na wizualne podkreślenie znaczenia tych elementów poprzez umieszczenie ich na rysunku. Okazało się jednak dość szybko, że może on być wykorzystywany w praktyce podczas pracy z zespołami, aby pomóc zapewnić, że wszystkie elementy są obecne i w efekcie prowadzą do pożądaných rezultatów samoorganizacji.

Model był początkowo publikowany w języku angielskim (m.in. na serwisie InfoQ oraz w zbiorze „97 Things Every Engineering Manager Should Know” wydanym przez O'Reilly w 2019 roku – ISBN 9781492050902). Obecnie przygotowałem jego nieco zaktualizowany opis w języku polskim, ponieważ nadal pozostaje aktualny i użyteczny.