

Карты, деньги,

две платформы

кроссфункциональная ретроспектива: чему нас научили четыре года проекта



Мария Гаранина,
руководитель центра экспертизы
операционных процессов,
«Альфа-Банк»



Дмитрий Лазарев,
консультант по организационному
развитию, facilitato.ru



Текущее состояние проекта и цели ретроспективы

В 2012 году в «Альфа-Банке» был запущен проект FLECS (Fast Loan Easy Cloud System). Его цель – смена ИТ-платформы для заключения кредитных договоров с физическими лицами и оформления потребительских кредитов, кредитных карт и кредитов наличными.

Старое приложение в условиях розничного кредитного бума 2012–13 годов не выдерживало нагрузки, в связи с этим скорость внедрения новых кредитных продуктов также замедлилась. Для выхода на новый уровень автоматизации и управления бизнес-процессами в банке было принято решение о переходе на новую платформу – BPM Pega.

Параметры проекта

1. Бюджет: \$12 000 000.
2. Длительность: 4 года (2012–2016 годы).
3. Над проектом в разное время и с разной степенью вовлеченности работало около 100 человек из почти 20 подразделений банка.
4. Разработку вели две внешние компании.

МАРТИН ПИЛЕЦКИ, СЮ «Альфа-Банка»



Внедрение системы FLECS – уникальный для нас проект. Во-первых, он связан с пилотированием в банке платформы BPM Pega, и от правильного анализа его результатов зависело принятие стратегического решения о переводе банковских процессов на новую платформу. Во-вторых, это пример серьезного кроссфункционального взаимодействия, интеграции нового ПО в существующую ИТ-инфраструктуру и работы с несколькими вендорами одновременно, что особенно важно в момент, когда мы начинаем масштабную перестройку всех ИТ-систем в соответствии с новой стратегией банка.

Эти факторы привели нас к мысли провести не просто стандартный разбор полетов, а попробовать новые, современные методы и рассмотреть кроссфункциональную ретроспективу проекта с привлечением всех участвовавших в нем подразделений.

В мае 2015 года, когда проект вышел на финишную прямую, мы решили, что настал тот самый момент, когда пора остановиться и проанализировать пройденный путь, еще раз перед финальным отрезком проверить, можем ли мы что-то улучшить в работе.

МАРИЯ ГАРАНИНА, руководитель центра экспертизы операционных процессов, «Альфа-Банк»



В портфеле ИТ-проектов для розничного кредитования проект FLECS всегда занимал особое место. За время этого проектного «путешествия» мы много чего накопили: опыт, знания, богатый список лайфхаков, а также рабочих вопросов и проблем, оставшихся нерешенными. Когда что-то делаешь четыре года за 12 миллионов долларов, то году на третьем обязательно услышишь вечный вопрос всех времен и народов: почему так долго и дорого, когда же все это закончится?

Мы хотели собраться всей командой, вместе оценить достигнутые победы, формализовать полученный опыт, понять, что мы научились делать хорошо и как это может помочь в работе с препятствиями, которые нам по-прежнему мешали двигаться вперед.

Мы хотели избежать классических ошибок при разборе полетов – когда во время такой встречи все вспоминают обиды, ругаются, перечисляют стандартные проблемы, а затем, в качестве оптимизации, кто-то вносит предложение отменить сами разборы полетов. Поэтому было принято решение провести встречу по-новому.

Сейчас, пройдя через это мероприятие, могу сказать, что подготовка ретроспективы и ее проведение – серьезная работа. Это не просто один-два дня выездного командообразования, во время которых все участники слушают пять увлекательных презентаций на тему «Как мы это сделали», а потом – бег в мешках и ужин. Ретроспектива – совсем другой формат, с качественно иным уровнем личного вовлечения каждого. Далее мы последовательно опишем весь процесс подготовки кроссфункциональной ретроспективы проекта.

ДМИТРИЙ ЛАЗАРЕВ, консультант по организационному развитию



На одной из первых встреч с Марией Гариной и спонсором проекта мы определили состав участников.

К участию в ретроспективе пригласили сотрудников 18 подразделений банка (тех, кто интенсивно и долго работал над проектом), а также сотрудников двух внешних вендоров-поставщиков – компаний «АйТи» и «ВТС». Для максимальной эффективной работы и чтобы отключиться от текущих дел, ретроспективу решили провести на выезде в Подмоскowie. Составили план подготовки: а) стартовое совещание для всех, кто будет принимать участие в ретроспективе; б) индивидуальные интервью с каждым участником проекта; в) ретроспектива; г) встречи после ретроспективы, направленные на доработку и внедрение принятых решений.

Стартовое совещание (25 июня 2015 года; 1,5 часа)

Работа над проведением ретроспективы началась для нас с большой стартовой встречи со всеми участниками проекта, существенно вовлеченными в его реализацию. Всего собралось 40 человек.

Стартовое совещание преследовало три цели.

Во-первых, мы хотели продемонстрировать искреннюю заинтересованность руководства и спонсоров проекта в результатах ретроспективы, поэтому в начале совещания руководитель дирекции розничных технологий озвучил цели: «Мы проведем ретроспективу проекта FLECS для того, чтобы: а) извлечь знания с пользой для других; б) так как результаты проекта спорные, посмотреть на проект с разных точек зрения; в) развить командную работу, чтобы участники проекта сотрудничали, а не просто «научились терпеть друг друга».

Во-вторых, необходимо было подготовить участников к предстоящей ретроспективе и сформировать у них правильные ожидания. Ретроспектива – это не сессия обвинений, поиска и наказания стрелочников, а возможность узнать, как и что можно улучшить. Способы улучшения своей работы ко-

манде придется искать самой, готовых социально приемлемых ответов не существует. Важно было уже на стартовом совещании донести до участников основную установку:

Независимо от того, что мы обнаружим, мы будем считать и искренне верить, что каждый сделал лучшее, на что был способен, с учетом имевшейся на тот момент информации, обладая своими навыками и способностями, при наличии доступных ему ресурсов и сложившейся на тот момент ситуации.

В-третьих, стартовая встреча давала возможность уже на ранних этапах получить обратную связь от участников проекта и произвести более точную настройку самой ретроспективы. Для этого было запланировано обсуждение вопроса «**Какие темы, на ваш взгляд, важно затронуть в ходе ретроспективы проекта FLECS?**».

Интервью с участниками проекта (1–20 июля 2015 года)

Следующий шаг – индивидуальные встречи фасилитатора ретроспективы с каждым участником. Это позволило понять настрой сотрудников, определить основные проблемы, которые их беспокоят, а также выяснить их отношение к ретроспективе и готовность в ней участвовать.

Однако цель интервью перед ретроспективой состояла не только в том, чтобы консультант изучил специфику проекта. Предварительные интервью преследовали и другие цели, причем более важные, чем повышение осведомленности консультанта.

Во-первых, индивидуальные предварительные интервью помогают участникам собраться с мыслями



и чувствами, чтобы подготовиться и сформулировать, чем же они хотят поделиться в ходе предстоящей ретроспективы.

Во-вторых, предварительные интервью позволяют устранить домыслы о мотивах консультанта и методах его работы. Часто ретроспектива проводится по окончании проекта, успех которых подвергается сомнению на разных уровнях. И у некоторых участников, невзирая на все заверения руководства, остаются опасения относительно возможных «оргвыводов» по итогам ретроспективы. Индивидуальные интервью помогают если не полностью развеять эти опасения, то, по крайней мере, подготовить сотрудников к тому, что все обсуждения в ходе ретроспективы будут происходить в безопасной атмосфере, а само участие в ретроспективе и выполнение каждого упражнения добровольны.

Двухдневная ретроспектива на выезде (30–31 июля 2015 года)

Мероприятие построено так, что в его начале участники выполняют несколько упражнений, направленных на создание комфортной атмосферы для совместной работы:

1. Работа в группах, состав которых постоянно меняется, чтобы все могли пообщаться с максимально большим количеством людей.
2. Выработка общего понимания успешности проекта.

ДМИТРИЙ ПАЗАРЕВ, консультант по организационному развитию



В конце интервью я объяснял каждому участнику, что ретроспектива очень похожа на археологические раскопки, и просил поискать важные артефакты проекта и принести их на ретроспективу. Артефакты – это физические объекты, имеющие отношение к проекту. Чаще всего такими объектами являются документы, например самые первые планы-графики проекта или первая версия архитектуры решения, набросанная на салфетке. Я просил на некоторое время превратиться в ИТ-археологов и найти важные артефакты. В ходе ретроспективы мы устроим конкурс среди членов команды, во время которого нужно будет представить и описать свои артефакты, рассказав связанные с ними истории. По итогам этих презентаций мы устроим конкурс артефактов с призами в трех номинациях: «Самый значимый артефакт», «Самый необычный артефакт проекта» и «Самая большая коллекция артефактов».

3. Составление эмоциональной кардиограммы проекта.
4. Конкурсы на лучшие артефакты.

В течение первого дня мы составили линию жизни проекта FLECS, разместив на ней все важные, по нашему мнению, события.

ЭТАПЫ РЕТРОСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА



После ретроспективы

После выездной части ретроспективы в течение двух месяцев мы провели еще три встречи для доработки решений до их воплощения в жизнь. Важно довести, дожать решения до внедрения, чтобы завершить текущий цикл и отправить команде посыл: мы не просто поговорили и хорошо провели время, а смогли вместе улучшить свою работу.

Командная работа помогает людям взять ответственность за реализацию своих решений, получить поддержку у тех, от кого зависит успех. Мы заметили несколько позитивных изменений:

1. Сотрудники сами доводили собственные предложения до конца, никого не нужно было принуждать.
2. Люди стали проявлять больше инициативы и самоорганизации в улучшении рабочего процесса.

ГЕОРГИЙ ОГАНЕСОВ, руководитель направления по развитию кредитных бизнес-процессов, владелец продукта



Самым эмоциональным и запоминающимся моментом первого дня стало его завершение, когда каждый мог сказать спасибо тому человеку, кто помогал и/или помогает тебе в проекте. Нам так часто не хватает времени сказать искреннее спасибо окружающим, да и не всегда это принято, а потом оказывается, что вслух звучат только проблемы и претензии, а хорошее остается в тени.

3. Благодаря совместному опыту ретроспективы отношения и взаимопонимание между сотрудниками значительно улучшились.



ЧТО ТАКОЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РЕТРОСПЕКТИВА ПРОЕКТА?

Цель: экономия времени, энергии и нервов при реализации будущих проектов.

Результат. Коллективная мудрость команды, полученная в ходе реализации проекта, извлечена, задокументирована и распространена на всю компанию в целом.

Продолжительность. Подготовка: 3–6 недель.
Само мероприятие: 2–2,5 дня на выезде
Пост-ретроспективные мероприятия: 1–3 месяца.
Сопровождение: по необходимости, ½-дня еженедельно.

Число участников. 8–50 человек.

Состав участников. Все участники проекта, а также представители внешних/внутренних заинтересованных сторон (подрядчики, клиенты).

Побочные эффекты. Переключение коммуникации с обвинений на личную ответственность.
Совершенствование рабочих процессов и взаимодействия.
Восстановление испорченных взаимоотношений.

Когда использовать.

В сложных проектах с высокими ставками.
В проектах с высокой взаимозависимостью команд: после значимого этапа или в конце проекта.
Если нужно найти способ сделать в следующий раз лучше.

Когда не использовать

В проектах с низкой взаимозависимостью команд.
Когда нужно найти виноватых.
Когда нужно мягко подвести команды к заранее определенным решениям.

Литература. Норм Керт. Ретроспектива проекта, М.: Издательство Д. Лазарева, 2015

Что такое ретроспектива проекта?

Ретроспектива проекта – специальный ритуал, проводимый:

- 1) через определенные промежутки (например, в конце 2-недельных итераций) в процессе реализации проекта (обычная продолжительность 2–3 часа),
- 2) или по окончании всего проекта или значимого этапа длительностью от года (успешном или провальном) (обычная продолжительность 2–2,5 дня).

Виды ретроспектив:

- 1) внутрикомандные,
- 2) кросс-функциональные (межкомандные).

В статье мы описываем наш опыт проведения кросс-функциональной ретроспективы по окончании определенного этапа проекта.

Как ретроспективы влияют на производительность команд?

Цель ретроспективы – экономия времени и ресурсов при реализации будущих проектов. Исследования команд из разных отраслей¹ показывают: компании могут повысить индивидуальную и командную производительность примерно на 20–25% используя правильно подготовленные ретроспективы.

Правильно подготовленная ретроспектива должна отвечать четырем критериям:

- 1) **Активное самообучение (а не пассивное восприятие информации).** Как правило, люди склонны поддерживать те решения в выработке которых принимали непосредственное участие. Поэтому для того чтобы ретроспектива дала эффект, в нее должны быть включены активности, предполагающие самообучение и самоисследование членов команд, а не просто презентации со слайдами.
- 2) **Развивающее (а не административное) намерение.** Развивающий, а не карательный фокус не только способствует получению более точной обратной связи, но и создает обстановку, поощряющую свободный обмен информацией между участниками и помогающую извлечь максимум уроков из полученного опыта.
- 3) **Разбор конкретных (а не обобщенных) событий.** Разбор конкретных событий позволяет глубже проанализировать отдельные действия и их связь с общей стратегией, чем обсуждение в обобщенном виде сильных и слабых сторон команды без привязки к конкретному рабочему эпизоду. Также этот подход, позволяет в конце ретроспективы определить конкретные цели и планы действий.
- 4) **Множественные (а не единственный) источники информации.** Разнообразие точек зрения дает возможность получить наиболее полное представление о рабочих эпизодах. Именно поэтому полезно включать в ретроспективу внешние (независимые по отношению к команде в целом) источники информации.

www.facilitato.ru

¹ Tannenbaum, S.I. & Cerasoli, C.P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society, 55, 231–245.

ДМИТРИЙ СИМОНЯТОВ, начальник отдела технологий кредитования



Основная рефлексия пришлась на второй день, когда мы работали над вопросами:

1. Что сработало хорошо, и мы не хотим это забыть?
2. Что нас по-прежнему озадачивает?
3. Что нужно обсудить подробнее?
4. Что будем делать по-другому?
5. Чему мы научились?

В работе нам очень помогла линия жизни проекта, составленная в первый день.

Мы вспоминали не только текущие и недавние события, но и могли посмотреть в прошлое. Например, те, кто присоединился к проекту в середине его жизни, не понимали, почему была выбрана платформа Peга. Ответы на часть вопросов сотрудники смогли получить «здесь и сейчас» от тех, кто стоял у истоков проекта».

ДМИТРИЙ ЕРМОШИН, начальник отдела тестирования и внедрений



Было собрано очень много материала. Иногда казалось, что его поток не иссякнет никогда, причем не только в

том, что касается недостатков, проблем и разнообразных узких мест, но и хороших, полезных моментов.

На этом этапе достаточно проводить регулярные встречи, чтобы поддерживать фокус на совершенствовании процессов и перенаправить внимание людей с решения бесконечных текущих вопросов на улучшение проекта.

Вот только некоторые из наших результатов:

1. Мы досрочно, на месяц раньше запланированного, завершили последние подпроекты, связанные с переводом кредитов наличными. Это произошло благодаря улучшению наших тестовых стендов: мы внесли изменения в процесс тестирования ПО, стали больше привлекать к тестированию аналитиков.
2. Для улучшения качества поставляемого в банк ПО пригласили в команду архитектора с необходимой квалификацией для работы с платформой Peга, проработали его зоны ответственности и полномочия. Затем провели аудит архитектуры нового кредитного фронта и составили план реализации улучшений в ней.

г. Москва, апрель 2016

МАРИЯ ГАРАНИНА, руководитель центра экспертизы операционных процессов, «Альфа-Банк»



Из всего собранного путем голосования мы выбрали пять проблем, которые беспокоят команду больше всего. Сфокусировать усилия нам помог вопрос: на какие пять

вещей мы хотим потратить временной ресурс группы здесь и сейчас, найти решение именно таким составом?

Самыми важными для нас стали:

1. Улучшение взаимодействия между подразделениями.
2. Повышение экспертизы и расширение наших знаний в работе с новой платформой.
3. Повышение качества ПО, поставляемого в банк, при его разработке двумя компаниями одновременно.
4. Повышение качества тестирования и снижение количества недостатков.

Одним из самых удивительных результатов совместной работы стало то, что 40 человек за три часа предложили и согласовали решения для всех пяти проблем. Кто хоть раз согласовывал документ в крупной организации, знает, что такое процесс согласования с его бесконечными напоминаниями, замечаниями и итерациями.

3. Чтобы сотрудники могли самостоятельно, без привлечения вендоров вносить в систему мелкие доработки, провели дополнительное обучение сотрудников подразделений ИТ и бизнеса, познакомив их с тонкостями работы новой платформы.
4. Мы решили поддерживать традицию отмечать в нашем проекте пройденные вехи и победы – большие и маленькие. ■