

Владелец OKR: оксюморон самоорганизации?

[Сергей Рогачев](#) про самоорганизацию команды в рамках фреймворка OKR (Objectives and Key Results) и как это совмещается с наличием роли Владельца OKR.

**Цель сама себя
не достигнет!**



Содержание

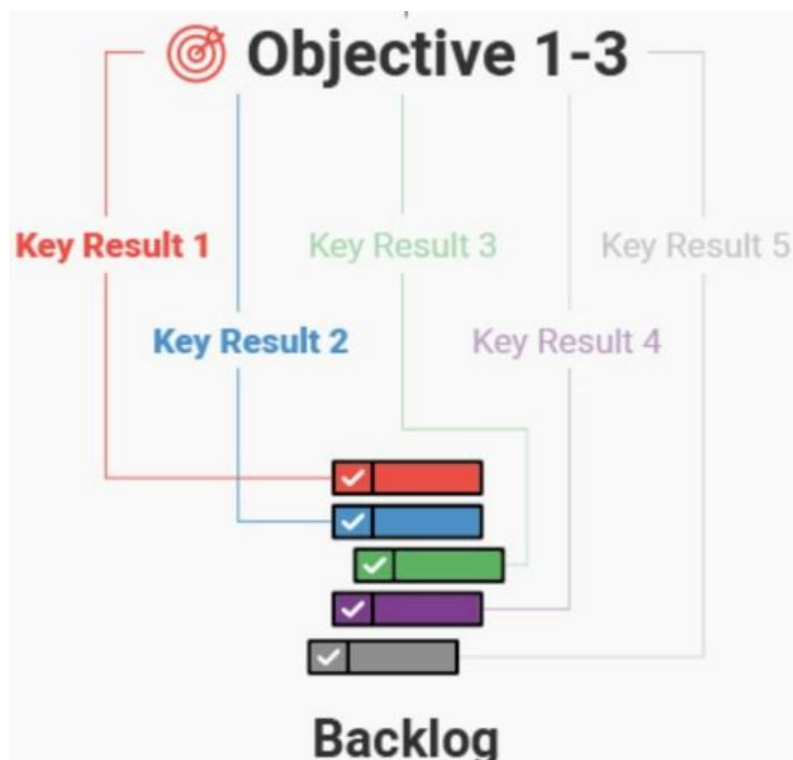
Оксюморон самоорганизации.....	3
Владелец OKR.....	4
Владелец KR.....	5
Владелец инициативы.....	5
Инструкция по самоорганизации при формировании OKR.....	7
Постановка OKR и планирование.....	9
Планирование от доступности.....	10
Оценка зависимостей.....	11
Проверка на доверие.....	11
Инструкция по самоорганизации при работе над OKR.....	14
Хорошая цель или хорошее исполнение — что важнее?.....	15
Еженедельное прогресс-собрание.....	17
Отсутствие заинтересованных лиц и смежников.....	17
Операционка съедает все время.....	18
Пересмотр бэклога.....	19
Обзор OKR.....	22
Сертификация.....	24

Оксюморон самоорганизации

Успех достигается людьми, которые берут на себя ответственность. Ответственность за свои собственные действия или действия других, включая ошибки. Кому это нравится, тот становится лидером. Их хвалят, если все идет хорошо. Но как только что-то пойдет не так, осудят именно их. Не всем по душе жить на таких условиях.

Но как при таких вводных обеспечить самоорганизованность OKR-команды? По идее, самоорганизованная команда способна работать без руководителя. Ведь если цели (Objectives, O) были собраны самой командой и согласованы с заинтересованными лицами, то что мешает команде совместно формировать бэклог гипотез по достижению целей, реализовывать их, взаимодействуя между собой по зависимостям и с заинтересованными лицами по прогрессу на основе ключевых результатов (Key Results, KR)? Иными словами, может ли каждый член команды взять на себя кусочек ответственности за работу всей команды в целом, тем самым, частично выполняя функции менеджера, чтобы исключить необходимость в выделенном руководителе? Ответственность разделяется между членами OKR-команды, поэтому нет необходимости в огромной персональной ответственности, которая многих пугает.

Но, может быть, Владелец OKR — это приемлемый компромисс на старте OKR-команды? Попробуем разобраться в этом вопросе.



Ответственность можно распределить по различным компонентам OKR-фреймворка: цель, ключевые результаты и инициативы — в зависимости от зрелости OKR-команды.

Владелец OKR

Владелец OKR несет ответственность за обеспечение прозрачности прогресса и достижение OKR перед заинтересованными лицами.

Чем меньше OKR-команда берет на себя ответственности, тем больше привычных функций менеджера проекта выполняет Владелец OKR.

- Выполняются ли задачи?
- Скоординированы ли члены команды по работам?
- Скоординирована ли команда с другими командами по зависимостям в работах?
- Ключевые результаты соответствуют поставленной цели или необходимо внести коррективы?

- Устранили ли заинтересованные лица блокеры, которые стоят перед командой?

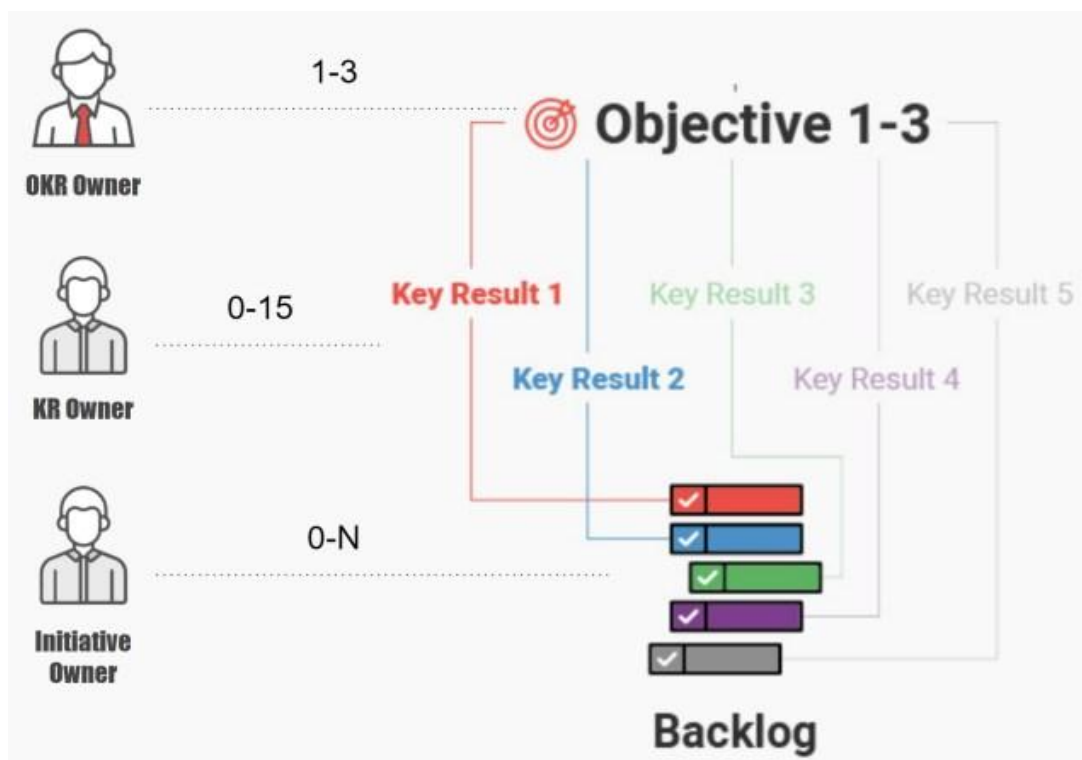
Как видите, это начальный уровень самоорганизации. Владелец OKR может делегировать часть своих функций OKR-команде, но в любом случае он остается ответственным за конечный результат.

Владелец KR

Чем больше ответственность, тем страшнее и Владельцу OKR ее делегировать, и членам OKR-команды принять ее на себя. Но что если делегировать не общую ответственность, а отдельные небольшие зоны, к примеру, выполнять те же самые функции, что и Владелец OKR, но только в рамках одного или нескольких KR внутри O?

Владелец инициативы

А что если декомпозировать ответственность еще глубже? Команда наполняет бэклог гипотезами по достижению отдельных или нескольких KR. Почему бы на старте не делегировать отдельным членам OKR-команды ответственность за реализацию отдельных гипотез? Не просто выполнить работу, а нести все функции менеджера в рамках выполнения этой работы, в том числе и привлекая к выполнению работы других членов OKR-команды.



Начните с делегирования ответственности по гипотезам. В какой-то момент, вы это почувствуете или члены OKR-команды сами вам скажут об этом, стоит перейти к делегированию большей ответственности по KR. Следующим шагом будет делегирование отдельных функций по OKR в целом.

Как видите, Владелец OKR играет определяющую роль в росте самоорганизации OKR-команды.

Инструкция по самоорганизации при формировании OKR

Как Владелец OKR (Objectives and Key Results) может усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена OKR-команды.

В предыдущей главе мы разобрали 3 роли в качестве способов постепенного возвращения ответственности членов и самоорганизации OKR-команды в целом: Владелец OKR, Владелец KR и Владелец инициативы.

Владелец OKR отвечает за:

- достижение OKR (в целом) во взаимодействии с Владельцами KR;
- формирование, согласование и синхронизацию по OKR с другими командами и смежниками, при необходимости совместно с Владельцами KR;
- координацию работ OKR-команды;
- эскалацию блокеров, которые не могут быть устранены OKR-командой.

Владелец KR отвечает за:

- достижение KR;
- формирование, согласование и синхронизацию по KR с другими командами и смежниками при необходимости;
- координацию работ OKR-команды по инициативам, которые влияют на KR.

Владелец инициативы отвечает за:

- определение способа и процесса реализации инициативы (менеджер проекта);
- управление сроком реализации и информирование о задержках Владельца KR, на который влияет инициатива.

В этой главе попробуем разобраться, как конкретно Владелецу OKR делегировать ответственность OKR-команде при формировании OKR. Капитанство в стиле: цели необходимо сформировать совместно с командой, а не спускать готовые – мы рассматривать не будем. Копнем глубже: как усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена команды.



Постановка OKR и планирование

Наиболее популярным инструментом формирования OKR является «пол, палец, потолок». А как иначе? Ведь с помощью OKR мы согласовываем образ конечного результата в области высокой неопределенности, когда зачастую невозможно угадать точный набор шагов по достижению результата.



Но при таком подходе зачастую вместо образа конечного результата в OKR оформляется мечта, достижение которой ничем не подтверждено: в успех такой цели никто верит с самого начала, а неизбежная неудача в конце демотивирует команду. И поэтому становится популярным миф, что OKR — это как ставить цели и выполнять их только на 70%.

Как быть? Конечно, детальное планирование в области высокой неопределенности не поможет. Но разумный уровень планирования: получения подтверждения, что

амбициозная цель все же реалистична и достижима (как говорится, привет SMART-целям) — точно не повредит сборке такого образа конечного результата, в который команда верит и поэтому готова все сделать, чтобы его достичь.

Планирование от доступности

Есть ли смысл планировать OKR, которые невозможно достичь, так как на необходимые усилия попросту нет ни сил, ни времени? Не очень много.

Почему бы не оценить, какое количество времени OKR-команда реально сможет выделить на работу по цели, сформировать первичный бэклог инициатив по достижению цели и оценить, влезает ли одно в другое? Бывает, что такое упражнение показывает 400% перегруза команды. О какой ответственности команды можно говорить в таком случае?

Чтобы оценить бюджет на реализацию стратегии, недостаточно оценить ресурсы команды, нужно вычесть из доступности команды отвлечения на иные операционные работы. Работа над развитием (OKR) не должна привести к катастрофе в операционке (KPI).



Оценка зависимостей

OKR-команда завершает все необходимые работы и цель практически уже достигнута, но нужна небольшая помощь со стороны смежной OKR-команды. А они не хотят отвлекаться от работ над своими целями. Обидно до жути, ведь там работы-то на пару часов! И, казалось бы, OKR-команда сделала все, что могла, но цель-то не достигнута. Кто виноват? Конечно, смежники. Классика жанра ответственности: виновны всегда не мы.

Почему бы при формировании OKR не попробовать предусмотреть значимые зависимости от смежных команд? И договориться с ними: кто, в чем, когда и кому обещает помочь. Разумеется, все зависимости предугадать вы не сможете, но договоренность по очевидным зависимостям повысит уверенность OKR-команды в успехе достижения OKR.

Проверка на доверие

Как-то все сложно? А что если просто спросить OKR-команду: «Вы верите в собранные цели? Вы готовы взять ответственность за их достижение? Если вы не

верите, то что конкретно надо изменить в целях, чтобы вы поверили в них?» Только сделайте так, чтобы каждый член OKR-команды мог высказаться.



К примеру, можно попросить всех членов OKR-команды проголосовать по шкале 1-5, отражающей уровень уверенности в успехе достижения цели. После этого авторов низких оценок 1-2 надо спросить: «Что конкретно предлагаешь изменить в целях, чтобы твоя оценка изменилась хотя бы на 3?»



Мы рассмотрели только часть инструментов, с помощью которых вы можете улучшить не только ваши OKR, но и повысить ответственность OKR-команды. Но помните, что нужен разумный компромисс между операционными (временными) затратами на формирование OKR и высокой уверенностью OKR-команды в успехе.

Инструкция по самоорганизации при работе над OKR

Как Владелец OKR может усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена OKR-команды.

В предыдущей главе мы разобрали инструменты Владельца OKR по делегированию ответственности OKR-команде при формировании OKR.

А теперь посмотрим на процесс исполнения OKR: поставить амбициозную цель не сложно, значительно сложнее ее исполнить — какие инструменты позволяют разделить ответственность с OKR-командой за достижение целей.

Хорошая цель или хорошее исполнение — что важнее?

Что в большей мере определяет успех: планирование или исполнение? Определить максимально точное направление или начать двигаться вперед и на ходу его корректировать? Сформировать максимально согласованные с целью ключевые результаты или каждую неделю собирать показания и корректировать ключевые результаты при необходимости? Согласовать заинтересованных лиц, OKR-команду и смежников вокруг цели на уровне диаграммы зависимостей и ресурсного плана или мы можем позволить себе корректировать все это на ходу каждую неделю?



Формируем
цели



Пытаемся
их достичь

Верно, это вопросы уровня «курица или яйцо». Правильный теоретический ответ: важно и то, и то. Но на старте внедрения OKR многие переоценивают важность планирования и, поэтому, бывает, проваливают исполнение.



Мы рекомендуем на старте больше внимания уделять процессу исполнения, так как в OKR, как и в любом Agile-подходе, исполнение включает в том числе и процесс планирования — корректировку плана.

Это и является самой сложной задачей или самой сложной трансформацией, которая должна произойти в головах участников OKR-процесса: научиться не бояться двигаться к цели без четкого плана и заставить себя корректировать план на ходу без жалости и упреков. Именно это и называют Agile-мышлением.



Рассмотрим встречи OKR-цикла с этой точки зрения. Капитанство, что все встречи OKR-цикла надо проводить и реализовывать все задачи этих встреч, мы разбирать не будем.

Еженедельное прогресс-собрание

Еженедельная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц для отслеживания прогресса по OKR и актуализации бэклога.

Это самая важная встреча OKR-цикла, так как именно за счет нее участникам процесса постепенно прививается Agile-мышление. С какими проблемами OKR-команды сталкиваются чаще всего?

Отсутствие заинтересованных лиц и смежников

Это приводит к низкой прозрачности прогресса по достижению целей для заинтересованных лиц. Но важнее то, что теряется возможность корректировать направление работ на основе обратной связи. Без заинтересованных лиц невозможно

ответить, к примеру, на вопрос: действительно ли такое изменение ключевых результатов лучше согласуется с потребностью в изменении операционных метрик бизнес-процессов? Кроме того, заинтересованные лица, зачастую, обладают большими полномочиями, чем OKR-команда, и могут помочь в устранении внешних blockers. А без смежников сложно изменить план работ на следующую неделю.

Что может сделать Владелец OKR?

- Структурировать состав заинтересованных лиц с помощью инструмента Карта заинтересованных лиц (Stakeholder Map), чтобы определить среди них обязательных участников встречи и необязательных, которых достаточно просто информировать о прогрессе достижения целей (устно или регулярным отчетом).
- Структурировать встречу, чтобы заинтересованные лица получали от нее максимум пользы за минимальное время. Фасилитация — это не магия, а навык, которому можно научиться, но на старте стоит попросить помочь OKR-мастера.

Операционка съедает все время

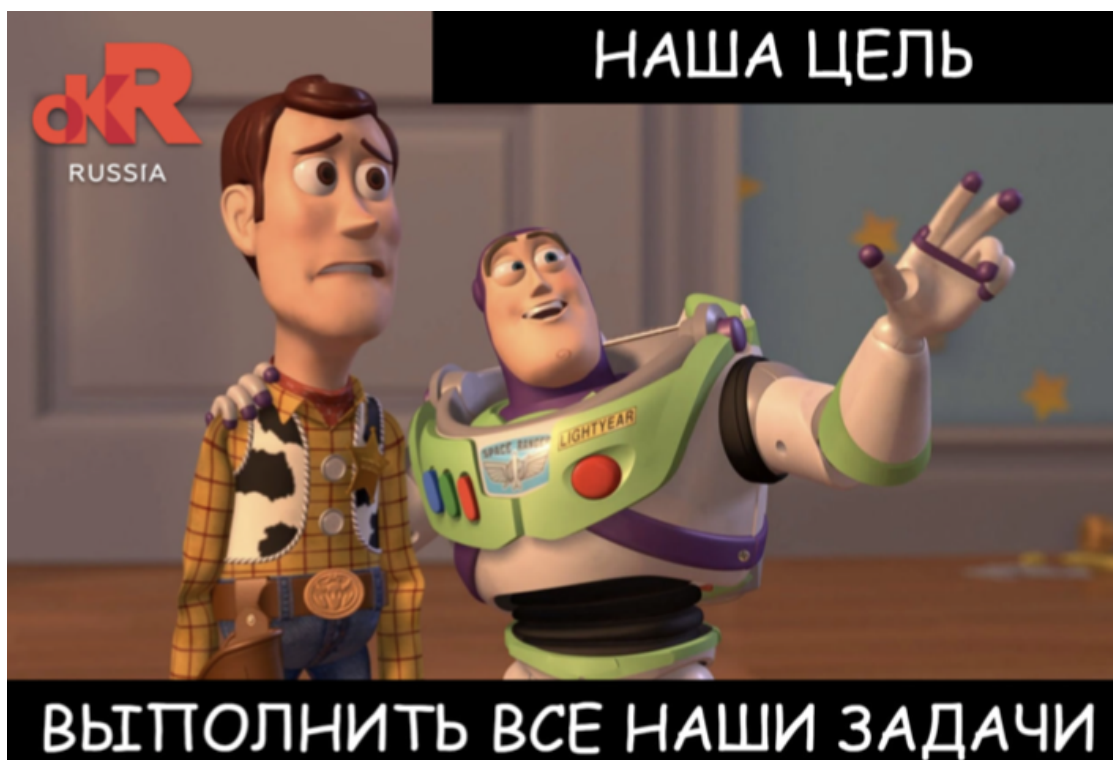
Что будет, если OKR-команда или значительная часть ее членов одновременно работает как по операционным (KPI), так и по задачам развития (OKR)? Верно, задачи развития попросту не будут выполняться.



Рецепт простой. С одной стороны, интегрируйте рассмотрение и KPI, и OKR на одной встрече. С другой стороны, предоставьте OKR-команде алгоритм переключения фокуса между KPI и OKR. Подробное описание в статье: [Качели OKR и KPI — баланс развития и стабильности бизнеса](#).

Пересмотр бэклога

Цель еженедельной встречи не столько в отчете перед заинтересованными лицами или в праздновании своих успехов, сколько в корректировке оперативных планов. OKR или любая Agile-команда сродни самонаводящейся ракете, которая регулярно перенаправляется на цель.



Наиболее популярной причиной отсутствия пересмотра бэклога является отсутствие обратной связи: метрики в ключевых результатах не изменились, OKR-команда не умеет их измерять или нет дисциплины актуализации показаний к встрече.

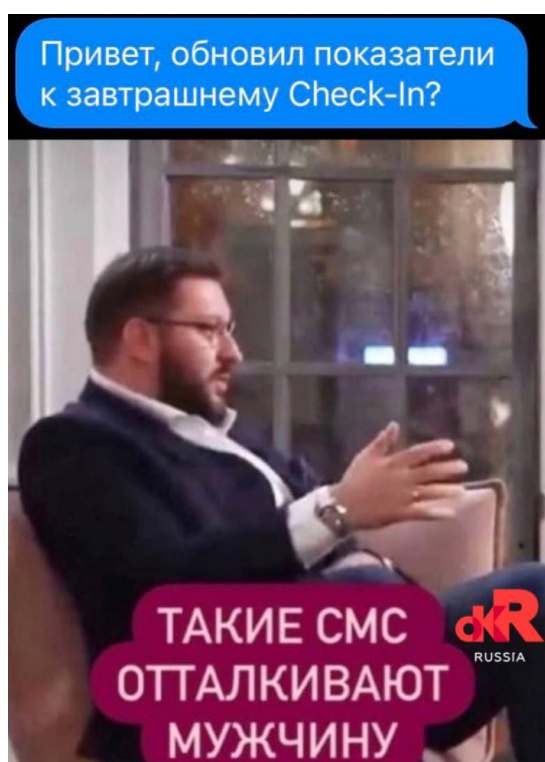
Что может сделать Владелец OKR?

- Постепенно переходить в ключевых результатах от метрик результатов действий, которые зачастую говорят только об одном: задача сделана — к метрикам бизнес-эффекта, которые призваны измерить настоящий конечный эффект от сделанных задач. Подробное описание в статье: [Как выбрать правильные метрики для OKR: Output или Outcome](#). Но главное не переусердствовать на этом пути, так как многие метрики бизнес-эффекта являются запаздывающими и слишком надолго лишат вас ценной обратной связи. Подробное описание в статье: [Опережающие и запаздывающие показатели](#).

OUTCOME VS OUTPUT



- Не забывать делегировать ответственность по актуализации показателей в ключевых результатах на Владельцев KR (это нужно делать до или к встрече), а ответственность по пересмотру бэклога на Владельцев соответствующих связанных между собой KR и инициатив (это можно сделать после в виде отдельных встреч).



Обзор OKR

Ежеквартальная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц по подведению итогов текущего квартала. Включает оценку успеха достижения OKR и ретроспективу по улучшению процесса работы над OKR в грядущем квартале.

Про важность регулярных ретроспектив для обеспечения самоорганизации и в целом роста зрелости команд написано достаточно.

Какие особенности стоит учесть Владельцу OKR?

- Промежуточный Обзор OKR в середине OKR-цикла (квартала) обеспечит вам дополнительную возможность корректировки, не упускайте ее.
- Не забывайте про делегирование ответственности Владельцам KR и Владельцам инициатив: репетиций показа и подготовки отчетов — но всей OKR-команде вместе делегируйте ответственность за совместный поиск улучшений процесса работы над целями в грядущем квартале.
- Обращайтесь к OKR-мастеру за помощью в фасилитации встречи, чтобы она прошла максимально эффективно.



И в заключение запомните самое важное! Чем больше ваша OKR-команда самоорганизована, тем больше вы имеете права называться Владелец OKR, нежели владельцем команды, тимлидом или классическим менеджером проекта.

Сертификация



Сертифицированный Владелец OKR — выдается после прохождения базового курса «OKR для руководителей и менеджеров».

На выходе с курса участник понимает составляющие OKR-фреймворка (роли, встречи, артефакты), а также владеет инструментами постановки OKR, вовлечения заинтересованных лиц во все ключевые мероприятия OKR и управления бэклогом OKR-команды.

Аккредитованные тренеры:



[Сергей Рогачев](#)

Agile-коуч, эксперт в Agile-трансформации крупных компаний, развивает SAFe® и OKR в России, продюсер исследования «Agile в России», конференций Enterprise Agile Russia и OKR Russia.



[Иван Селеверстов](#)

Business и Enterprise Agility Coach, развивает направления Business Agility, SAFe® и OKR в России.