



# Не мешайте работать!

Как строить **автономные команды**,  
у которых не нужно стоять над душой

Andrew Mende  
[booking.com](https://www.booking.com)



**Ваня,**  
Data Scientist



# Andrew Mende

---

Sr. Product Manager ML @ [booking.com](#)

ex-Yandex

ex-Forex Club

ML Products and A/B testing

Linked In →→→





### Основы продакт-менеджмента

Курс расскажет как руководить продуктом или запускать стартап с нуля. Полная ПМ-структура, сразу на практике.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### Технические знания для продакта

Курс учит определять архитектуру, метрики и сложность продукта, эффективно общаться с командой.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### Базовая аналитика для продакта

Как прокачать анализ данных, продуктовую статистику, системы аналитики.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### A/B тестирование для продакта

Какую метрику выбрать целевой, как рассчитать длительность эксперимента, что пойдет не так.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### SQL для продакта

Курс учит решать Big Data кейсы с помощью SQL и принимать решения на основе данных.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### Основы ML для продакта

Научись видеть ML-задачи в своем продукте и подходить к их решению структурно.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### Профессия ML-продакт

Применим различные инструменты машинного обучения, чтобы увеличить ценность продукта.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### LLM для продакта

Научитесь управлять созданием AI-продуктов с использованием LLM — без воды, на реальных примерах.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



### AI-прототипирование для продакта

Научись быстро создавать реалистичные прототипы продуктов и фичей. Начни развивать свой сайд-проект. Без кода.

[ПОДРОБНЕЕ](#)

F R E D E R I C L A L O U X

FOREWORD BY KEN WILBER



*"Impressive! Brilliant!  
This book is a  
world changer!"*

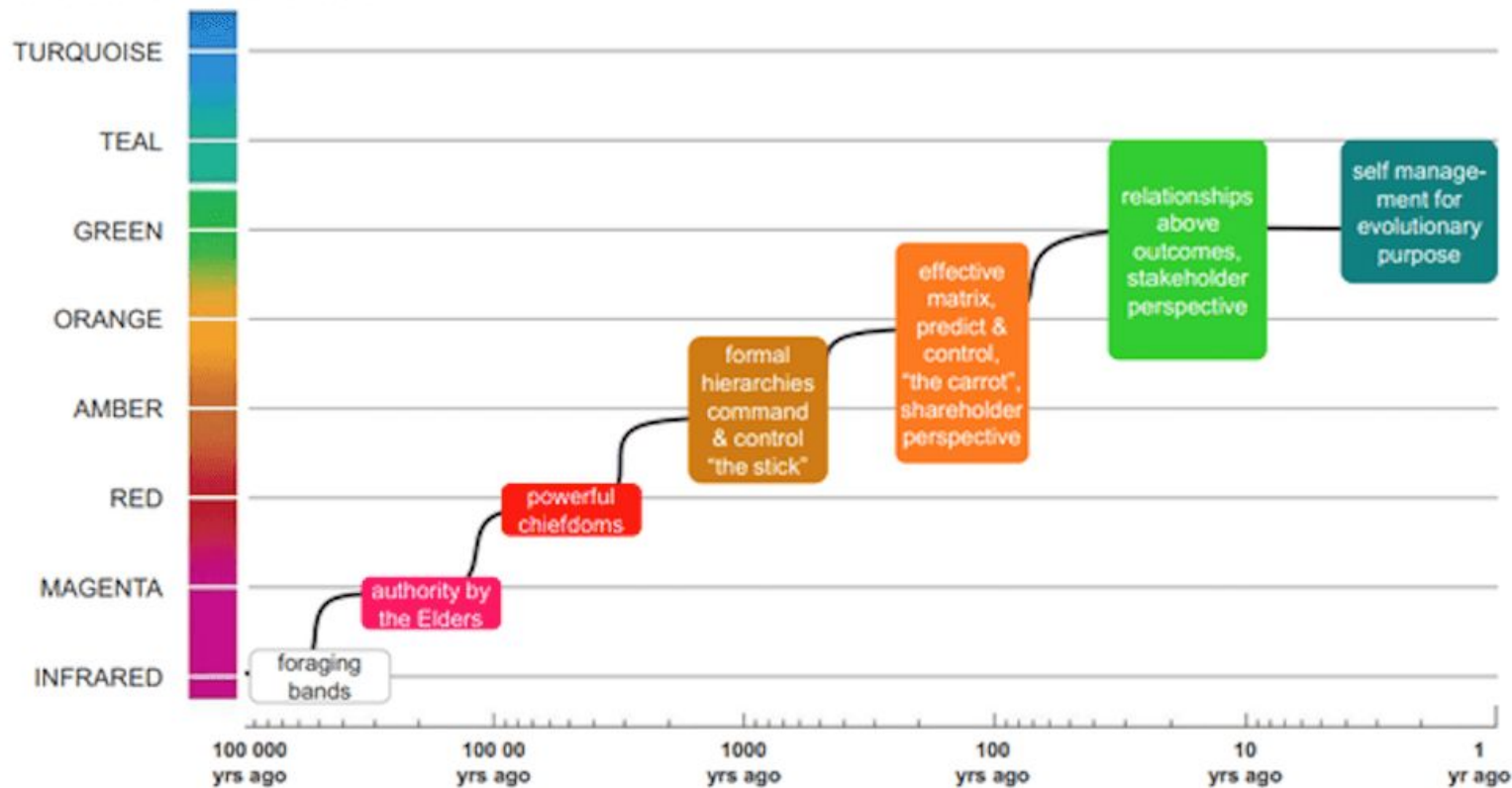
— JENNY WADE, Ph.D.  
author of *Changes of Mind*

# **Reinventing** **organizations**

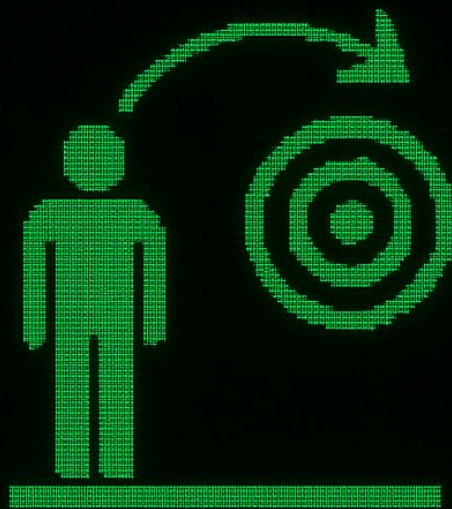
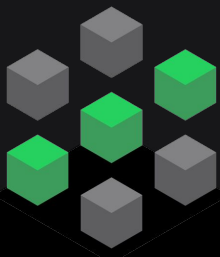
A Guide to Creating Organizations  
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

## Overview of the main (organizational) paradigms

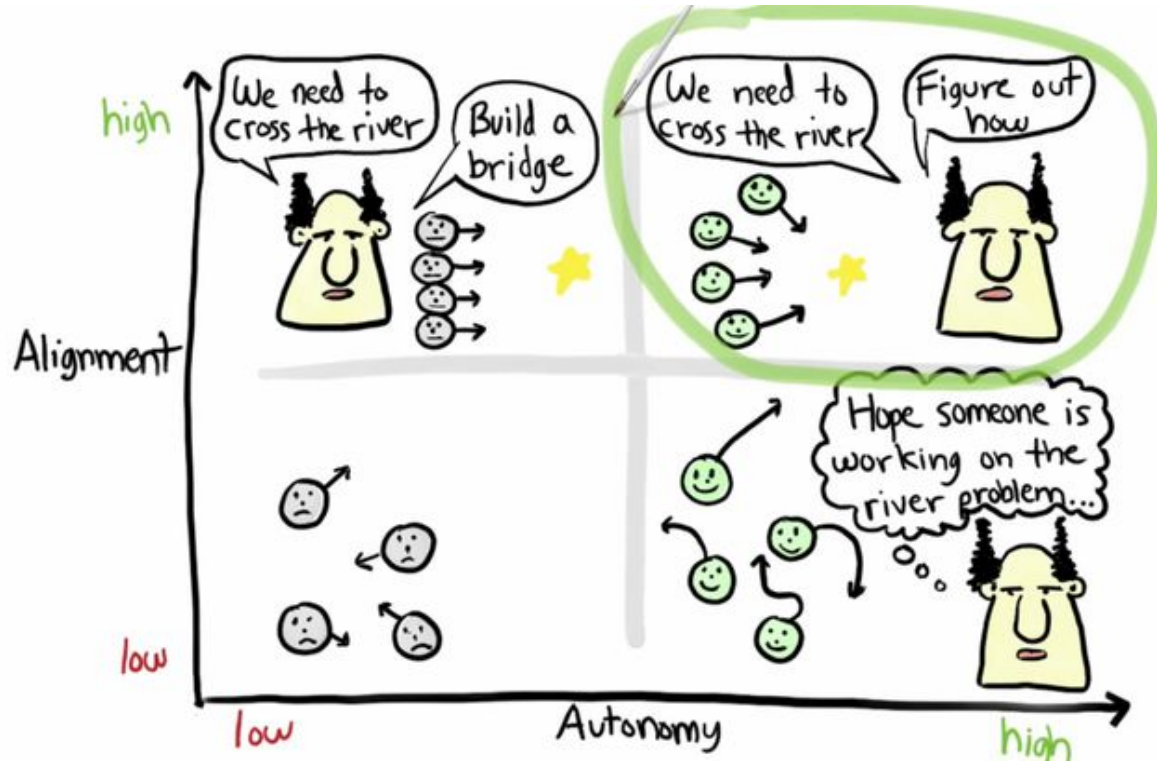
### Levels of Consciousness



# Контроль *vs* автономность



# Spotify model



# Код **vs** машинное обучение



## TRADITIONAL PROGRAMMING

[Rules] + [Data] ---> [Output]

```
if temperature > 30:  
    wear("shorts")  
else:  
    wear("pants")
```

## MACHINE LEARNING

[Data] + [Output examples] ---> [Model learns rules]

```
Model: ???  
"From past data, I infer the patterns."
```

New Data ---> Model ---> Prediction

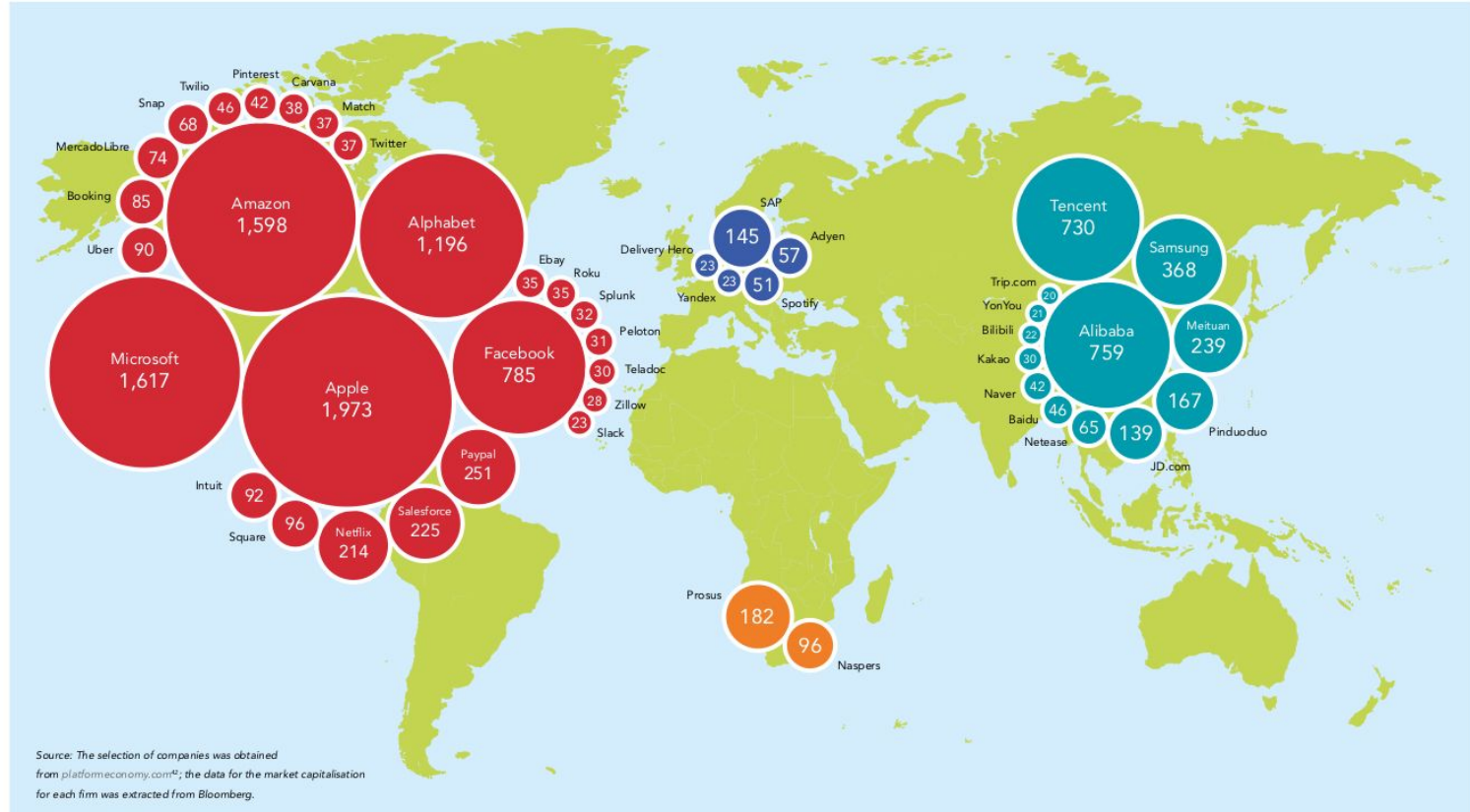


DL 3C BP 2331

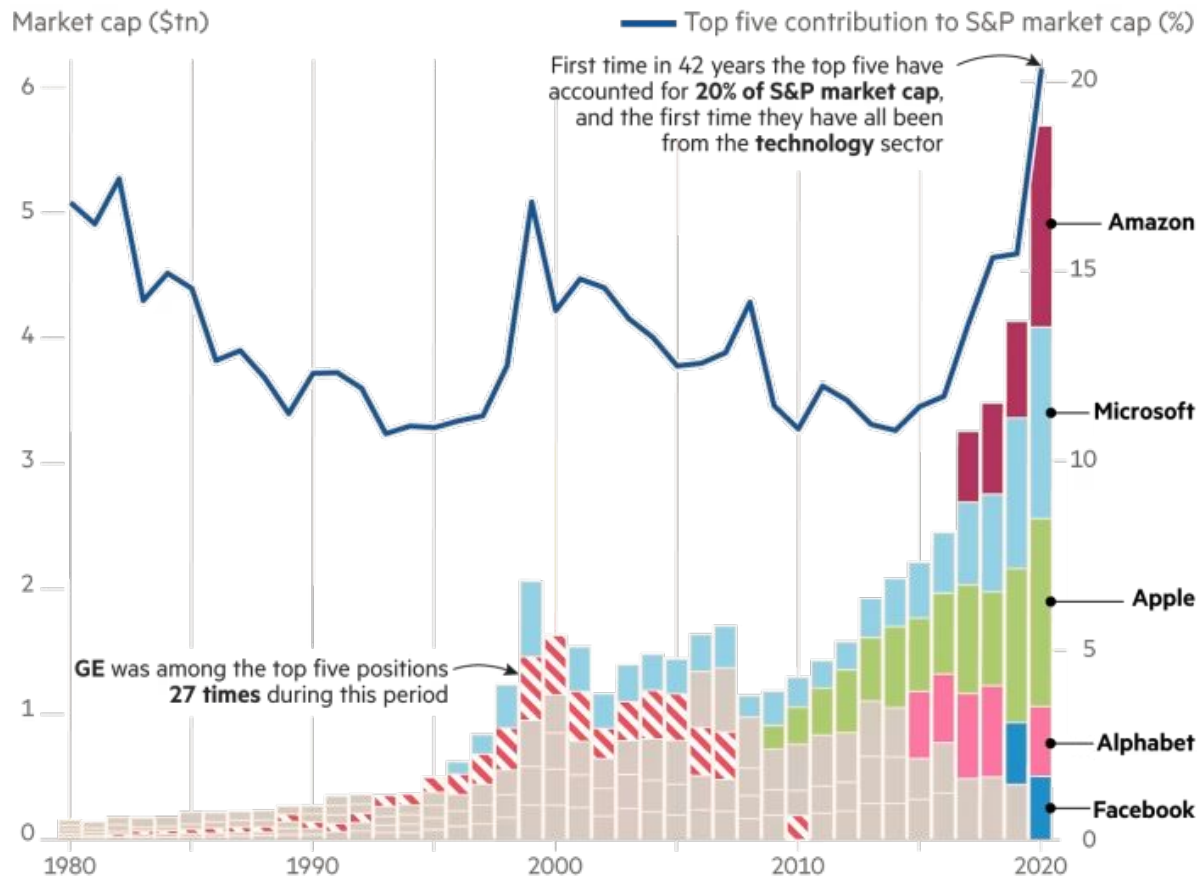
DL 3C BP 2331



Map 2.1 Big Tech market capitalisation (above US\$ 20 billion) in December 2020



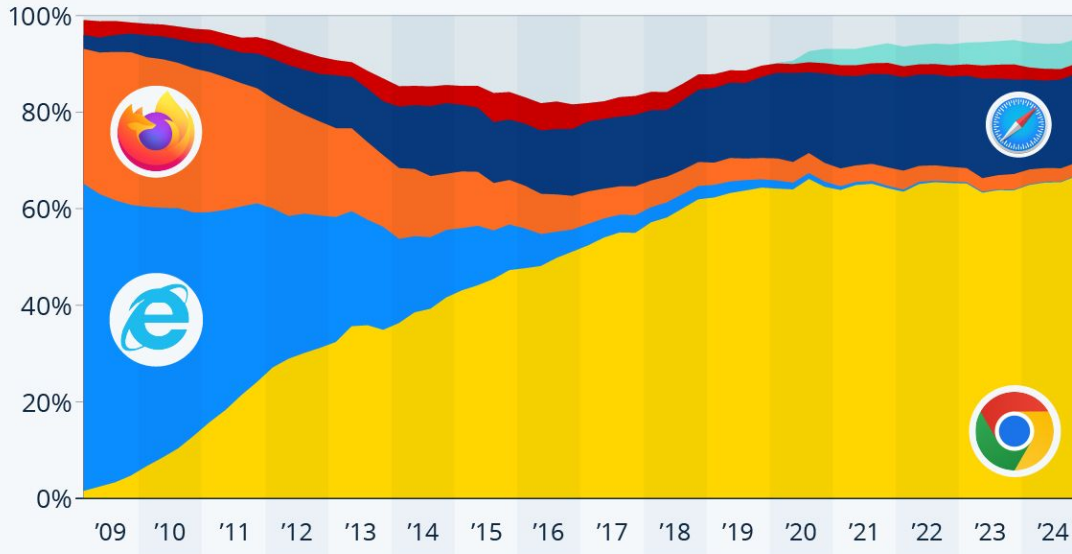
## Big five tech companies dominate the US market



# Chrome's Rise to Browser Dominance

Global market share of the most popular internet browsers\*

Chrome Internet Explorer Firefox Safari Opera Edge Others



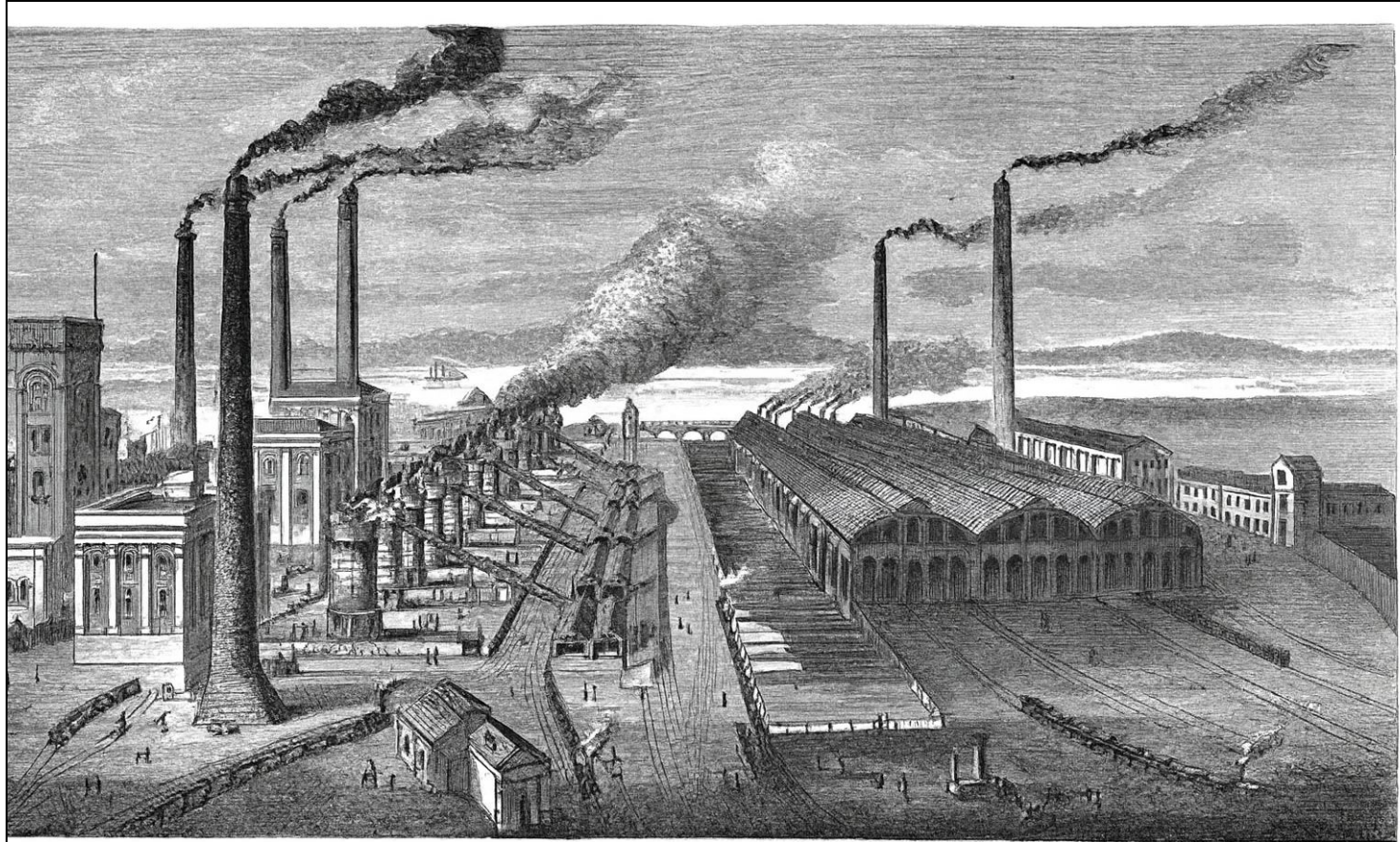
\* All platforms except for gaming consoles

Source: StatCounter GlobalStats

**Из тысячи идей  
выстрелит одна,  
но на 10х**



# Обратная промышленная революция





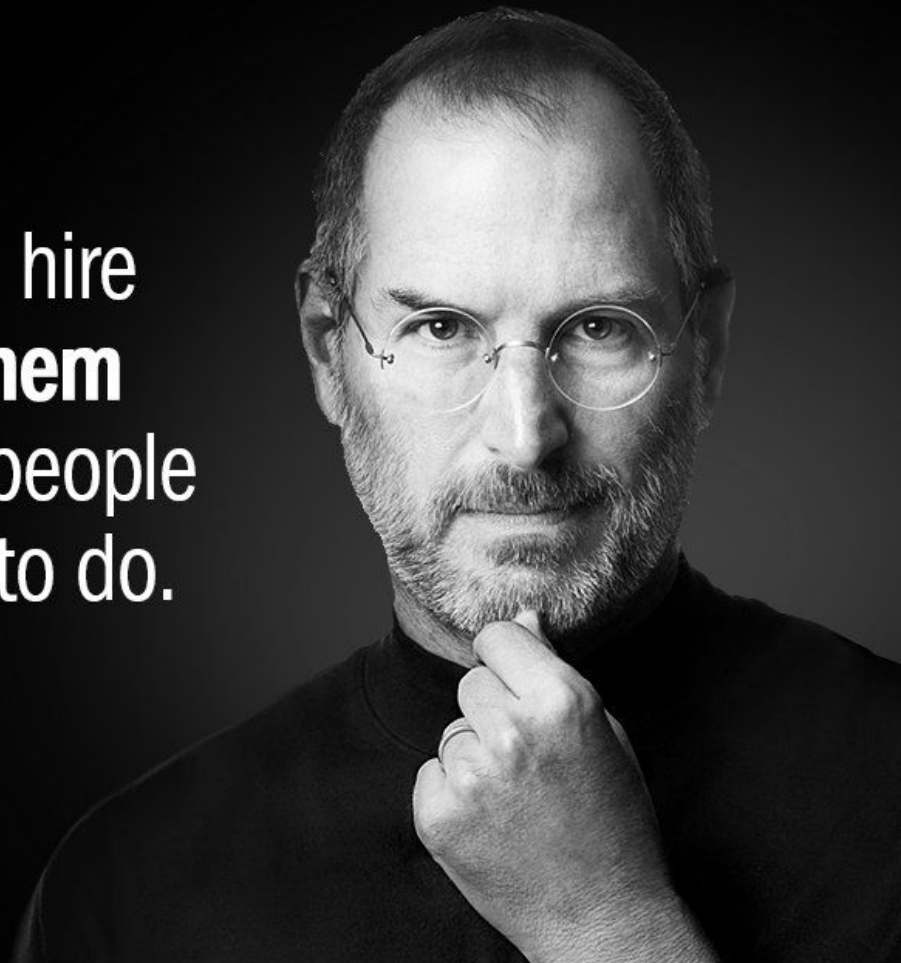
# Управление автономной командой

Agile, Lean, Scrum, Kanban...

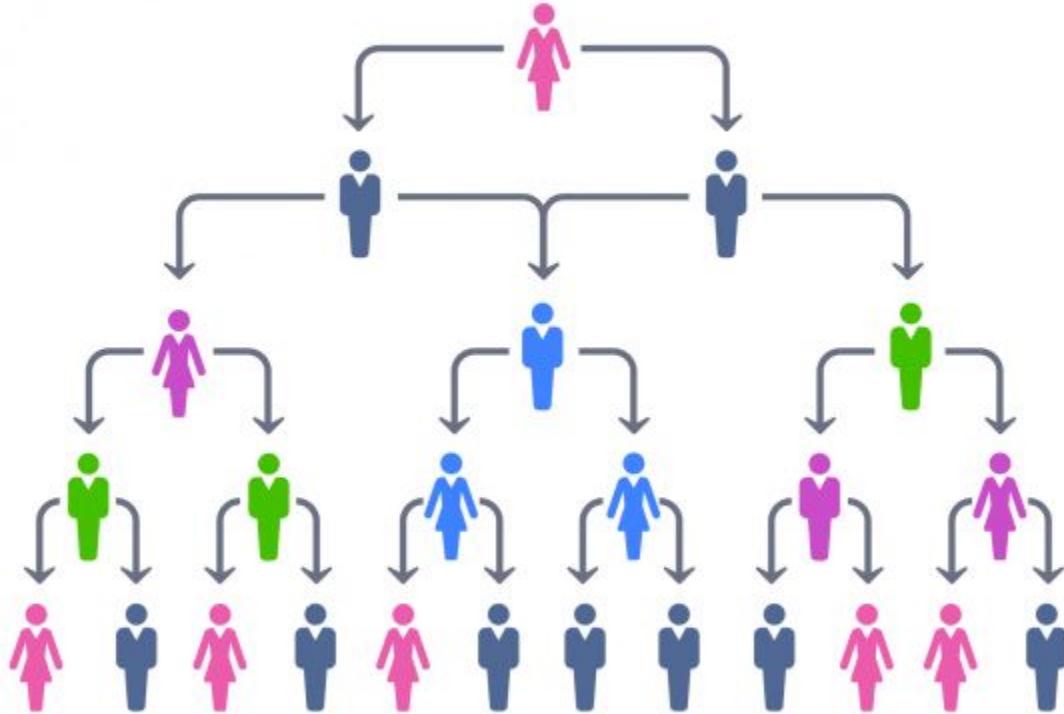
вот где задачу открывали – туда и идите!

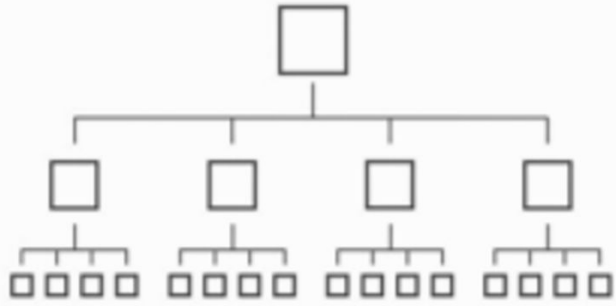
It doesn't make sense to hire smart people and **tell them** what to do; we hire smart people so they can **tell us** what to do.

– *Steve Jobs*

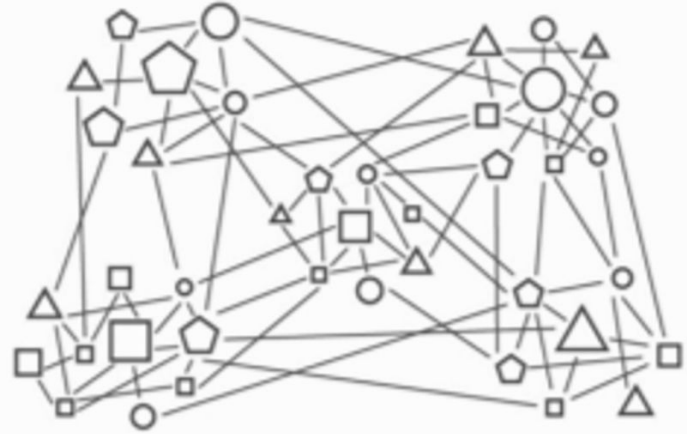


# HIERARCHICAL ORGANIZATIONS



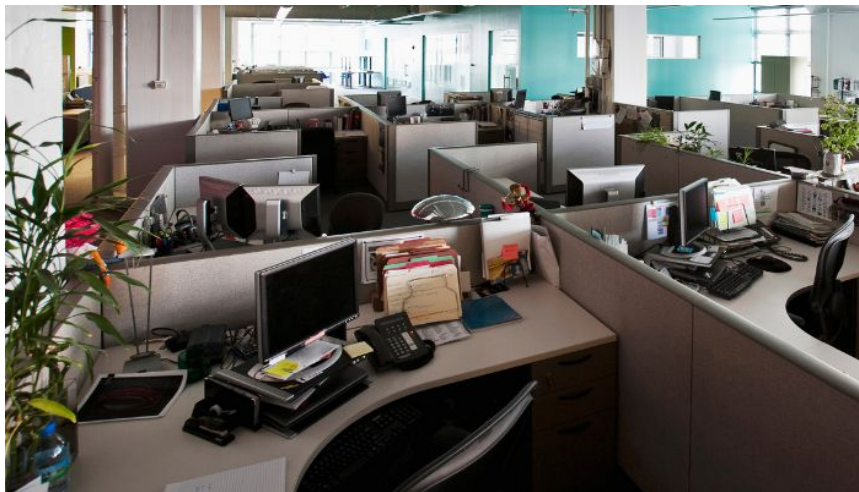


HIERARCHICAL PYRAMID



NETWORK OF TEAMS

# Корпоративная культура





# HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES

---

*\* На самом деле все далеко не так радужно, как тут написано*

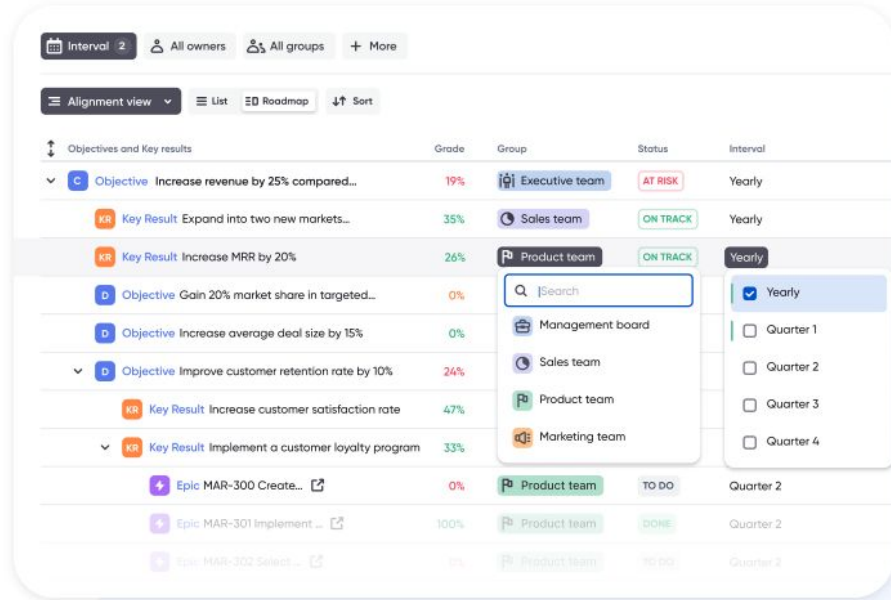
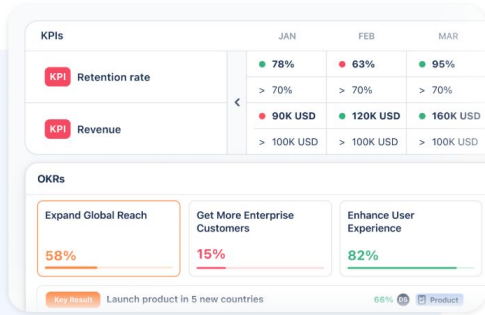
## Key Quotes from the Valve Employee Handbook

- *“Hierarchy is great... telling [bright, creative people] to sit at a desk and do what they’re told obliterates 99 percent of their value. That’s why Valve is flat. We don’t have any management, and nobody ‘reports to’ anybody else.”*
- *“We’ve heard that other companies have people allocate a percentage of their time to self-directed projects. At Valve, that percentage is 100.”*
- *“Instead, you’ll decide what to work on after asking yourself the right questions... Employees vote on projects with their feet (or desk wheels).”*
- *“This company is yours to steer — toward opportunities and away from risks. Nobody ‘reports to’ anybody else. We do have a founder/president, but even he isn’t your manager.”*

01

Управление  
через **цели**

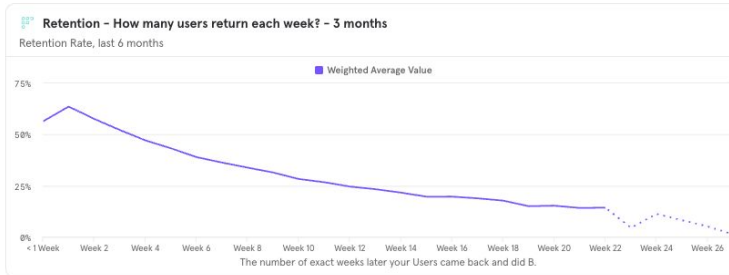
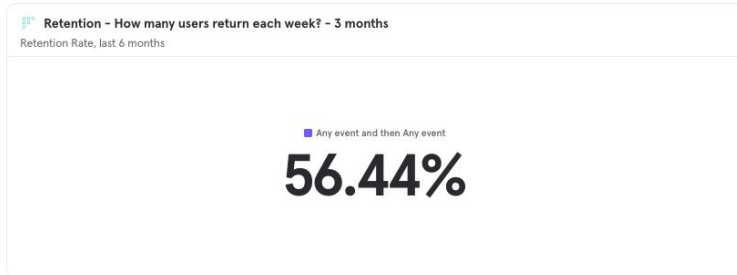
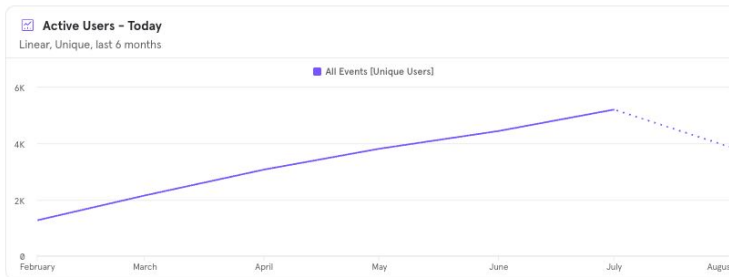
# Objectives and Key Results



# Управление через целевые метрики

## Starter Board

This board contains a high level overview of user activity and retention



CASE

1

# Как уменьшить количество возвратов?



CASE

2

# Как завоевать долю рынка?



02

# Общий **контекст** команды

# Разработка цифрового продукта

Буквальная коммуникация

Общий

контекст





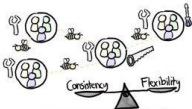
03

# Инфраструктура с **МИНИМУМОМ** зависимостей

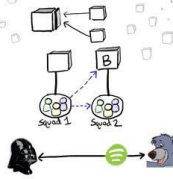
# Spotify engineering culture

## Spotify Engineering Culture Part 1 of 2 Mark Knibbs Jan 2016

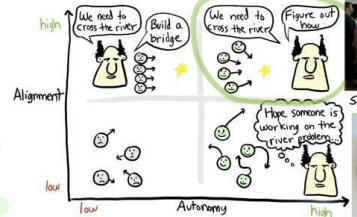
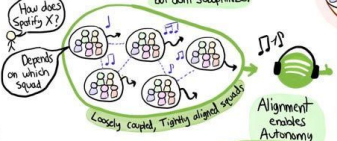
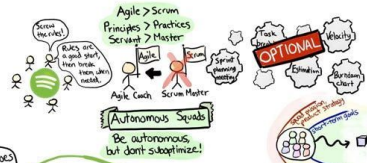
Cross-pollination > Standardization



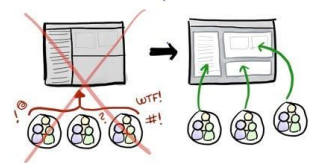
Internal Open-source model



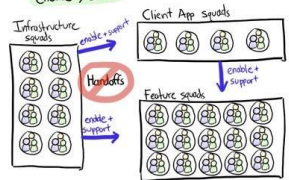
Small + frequent releases



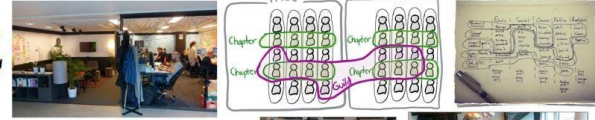
Decoupled releases



Self-service model enable > serve



Community > Structure

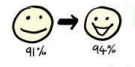


Leader's job: Communicate what problem needs to be solved. And why.



Focus on Motivation

Hi everyone. Our employee satisfaction survey says 81% enjoy working here, and 4% don't. This is of course not satisfactory, and we want to fix it. If you're one of those unhappy 4%, please contact us. We're here for your sake, and nothing else.



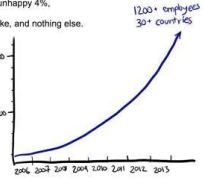
Trust > Control  
Able at scale requires Trust at scale

Politics Fear

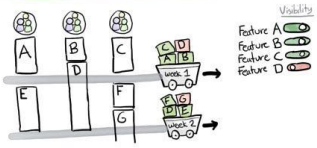
People > \*

My colleagues are awesome!

Ego



Release Trains + Feature Toggles



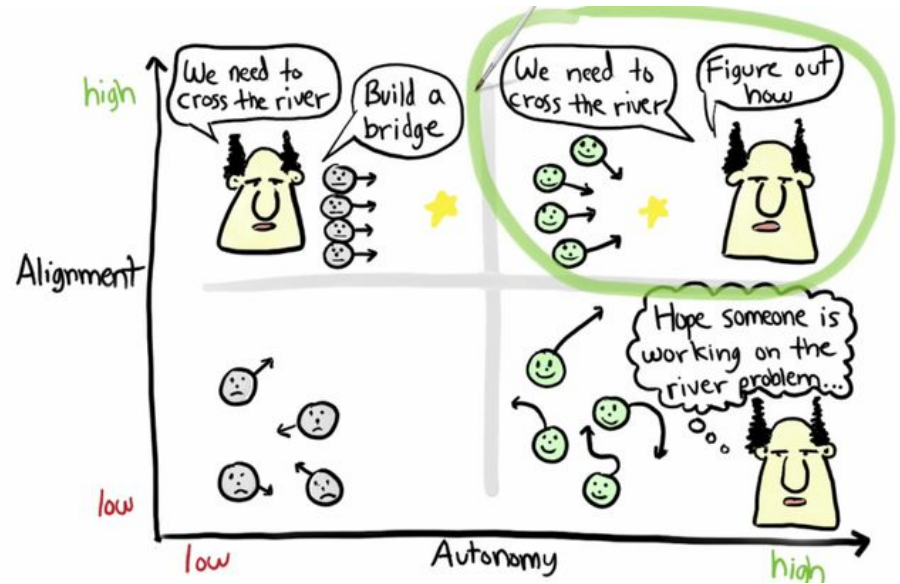
# Автономия и согласованность

## Автономия

- способность самостоятельно реализовать идею
- отсутствие зависимостей
- отсутствие согласований
- полномочия принимать решения

## Согласованность

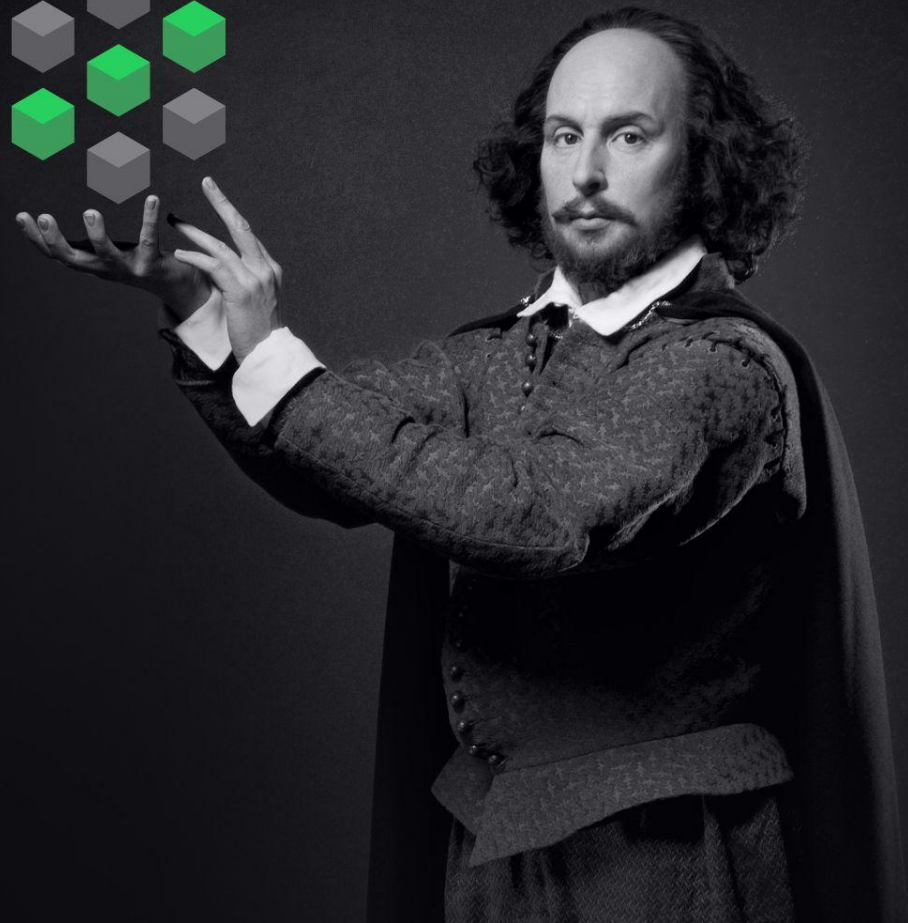
- ответственность за бизнес-цели, а не код
- data driven
- качество коммуникаций



# Управление автономными командами

- Не принимать решения, а выстраивать процесс принятия решений и следить, чтобы он работал
- И никогда не нарушать процесс самому
- Умение слушать. Нет, на самом деле слушать, а не для галочки. Согласиться на реализацию идеи, которую лично вы считаете неправильной. Не саботировать, и не сказать потом “а я же говорил”.
- Перестать воспринимать сотрудника, как “ресурс”, который будет решать поставленную перед ним задачу, и начать воспринимать его как полноправного участника процесса достижения цели





**Вопросы?**