

Работа с культурой компании – модель Спиральной динамики



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>



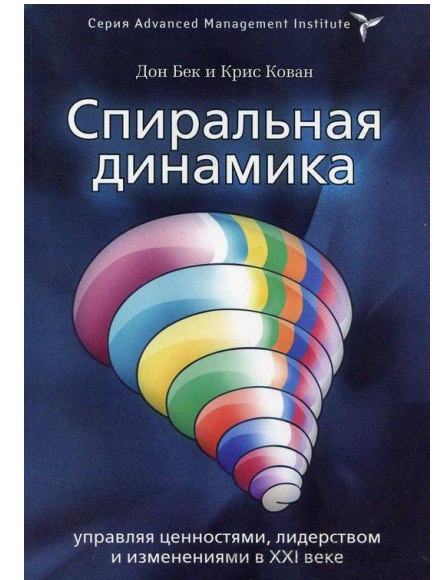
TeamLead
Conf 2020

Профессиональная
конференция
про тимлидов
и для тимлидов



Создание спиральной динамики

- **Клэр Грэйвз** начал исследования в 50-х и продолжал до смерти в 1986
- Задача – образ человека, его ценности
- Первые результаты:
 - Получили четкую дихотомию **Я – МЫ**
 - Выделили 4 распространенных типа и еще несколько смутных
 - Обнаружили последовательный переход между типами ценностей
- Далее система облекла стройность и была представлена в 1970
- После смерти Грейвза его ученики Дон Бек и Крис Кован написали книгу «Спиральная динамика» с популярной версией



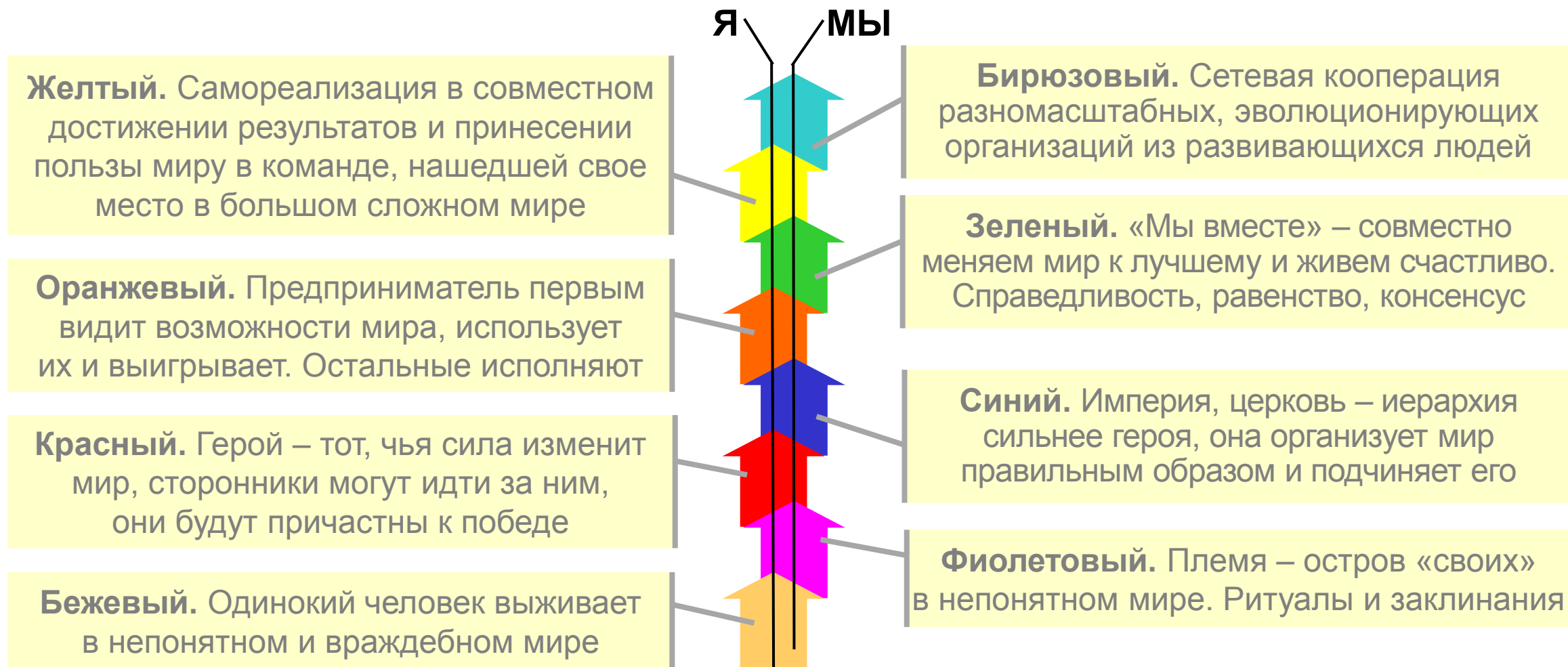
Подробнее – в моей статье

«[Спиральная динамика – модель изменения mindset с развитием общества](#)»

Конструкция спиральной динамики

- В основе – **типы ценностей**
- **Тип ценностей** представляет собой фрейм, способ мышления
 - Что важнее – организация или инициатива?
 - Надо ли жертвовать ради других, и если да – то ради кого?
 - Надо ли изменять мир и каким образом?
 - Важно ли спокойное существование и какое?
- Ответы на подобные вопросы образуют устойчивые конструкции – **value mem (vMem)** типа
- Наполнение фрейма конкретными идеями возможно разное
- Типы ценностей образуют лестницу усложняющегося развития

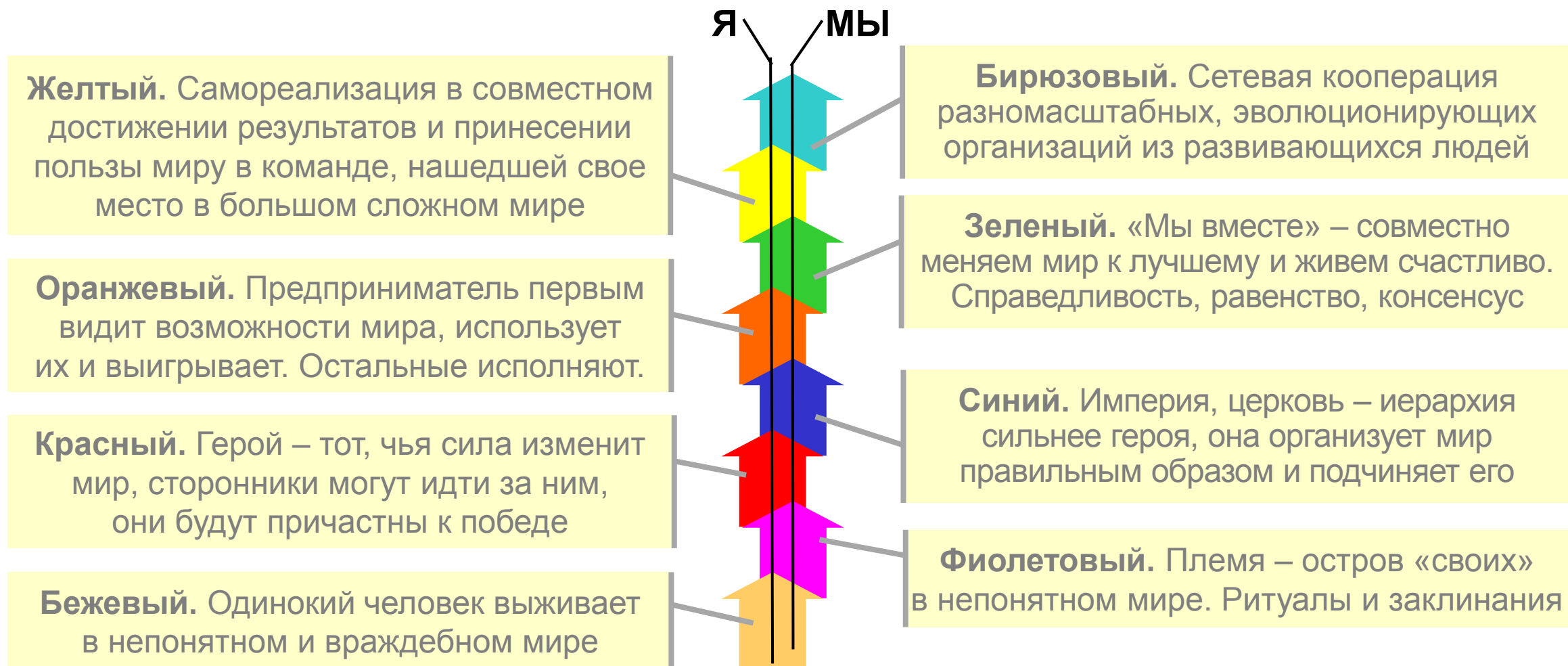
Уровни спиральной динамики



[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

Задание

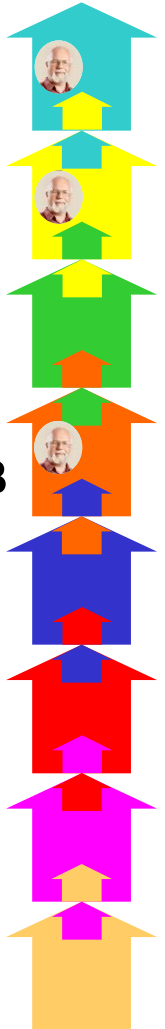
Для каждого уровня:
Когда и для чего стоит задержаться на работе?
Когда и какую инициативу надо проявлять на работе?



Подробное описание типов

- В книге – подробное описание типов, включая промежуточные ступени перехода:
 - «выход» – зарождение нового типа в старом
 - «вход» – новый тип со следами старого
 - расцвет нового типа
- Полное описание дало мне понимание многих деталей и оттенков
- Не надо принимать их как догму – во время исследований старшие уровни только появлялись
- Чтобы проверить себя, я прошел тест <http://jobEQ.com> VSQ test (был бесплатный, на русском, сейчас – платно)
Мои цвета – бирюзовый, желтый и оранжевый ([мой результат](#))
- Сейчас есть [бесплатный тест Анатолия Баляева](#) и [другие](#)

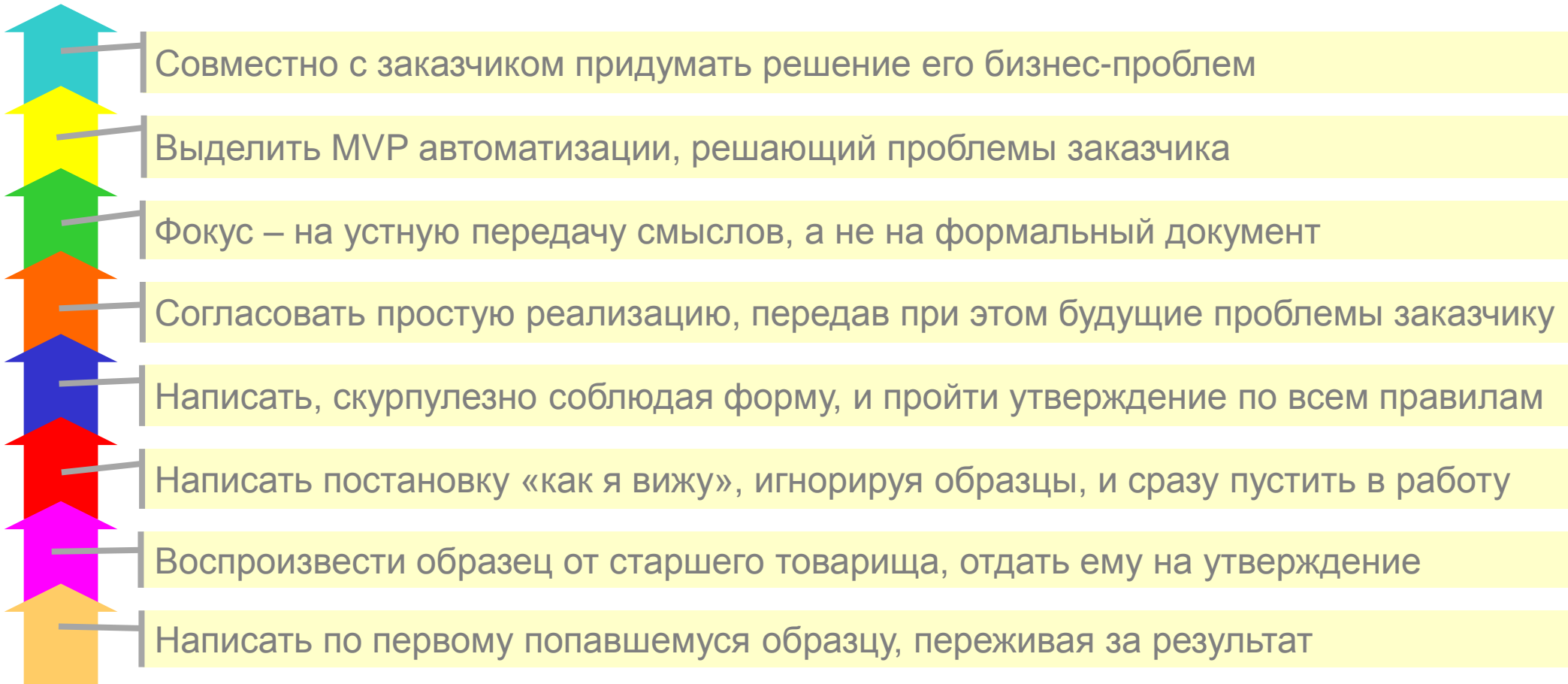
Увы, 130 страниц



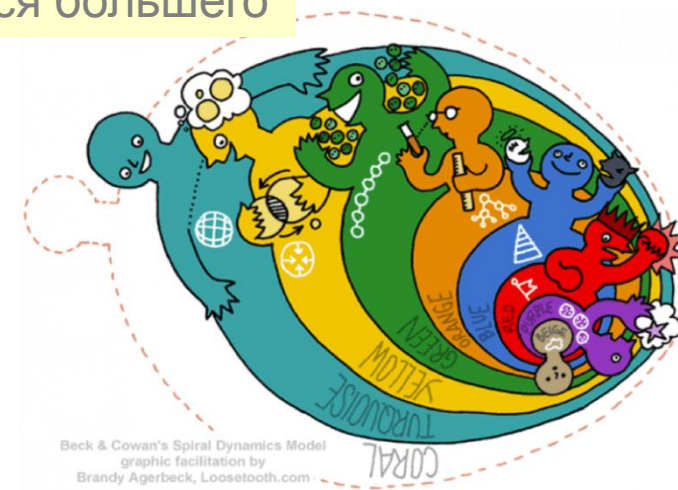
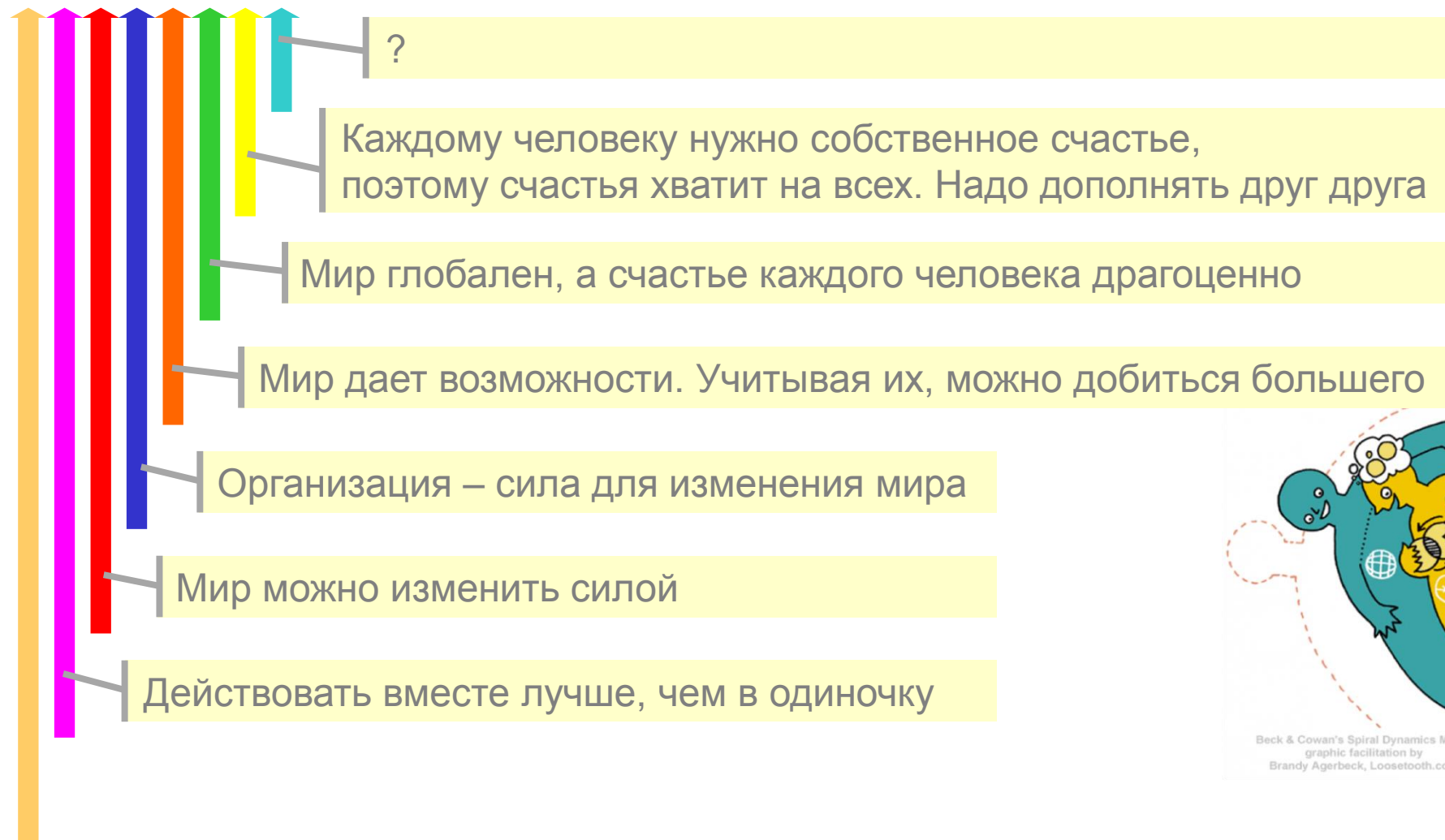
Диалектика развития уровней

Ты проходишь уровни, осваивая новую работу

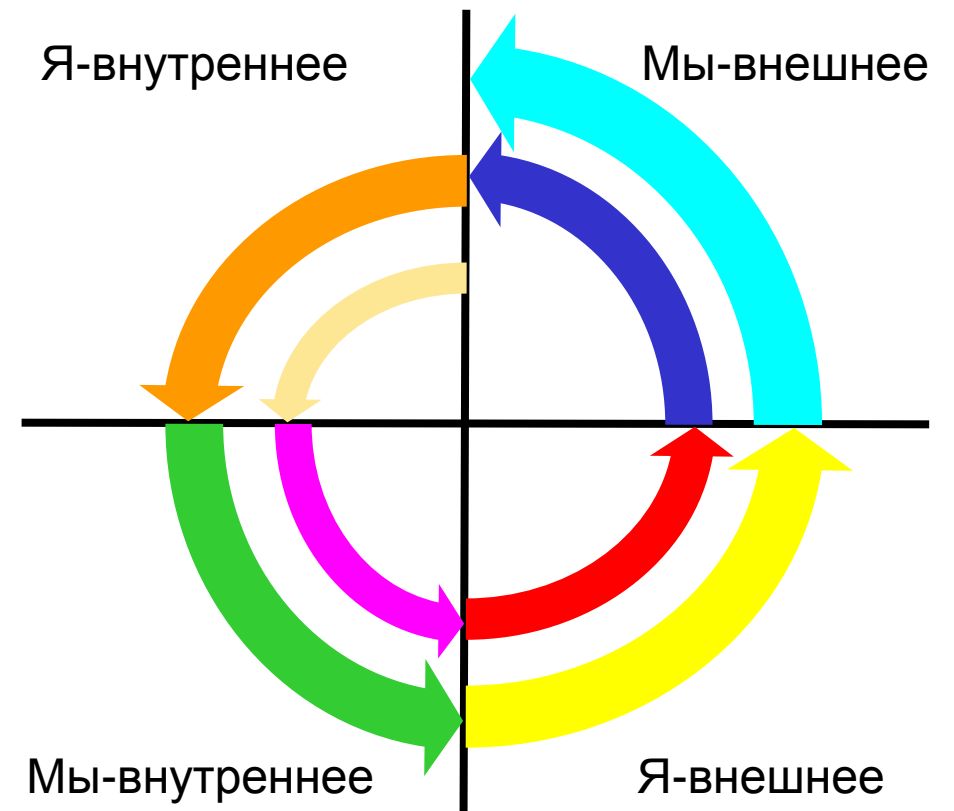
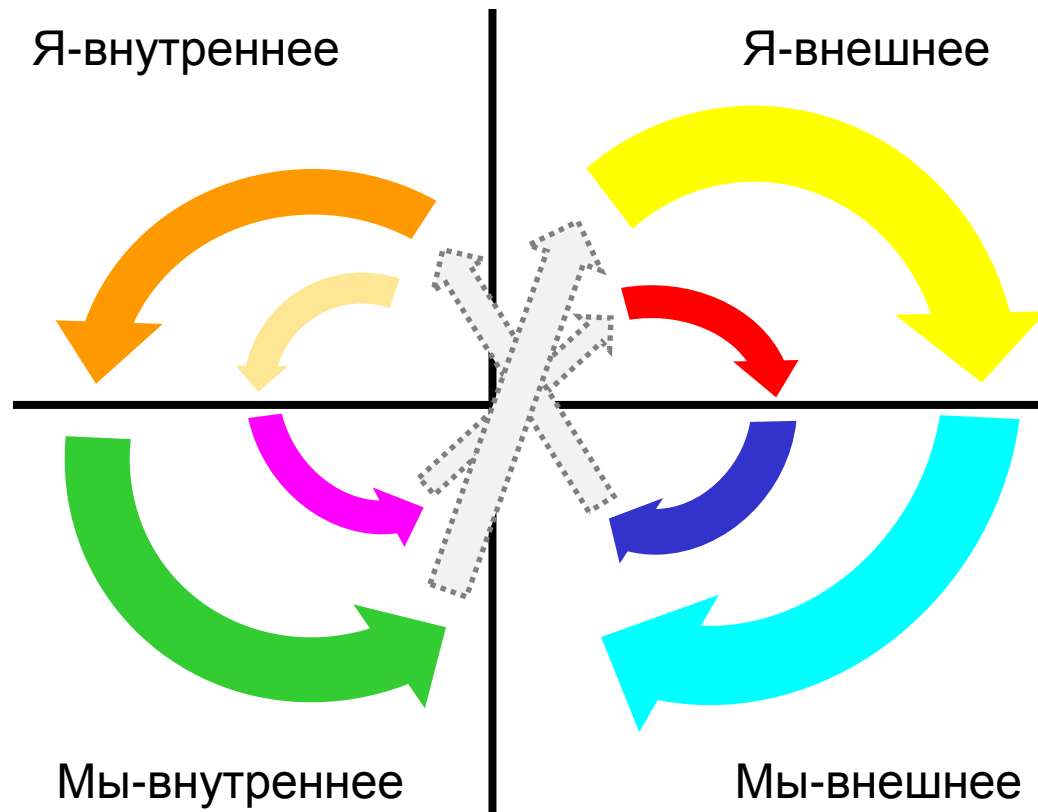
Пример – постановка на фичу на разных уровнях



Новые качества на каждом уровне



Спиральная динамика в квадрантах Уилбера

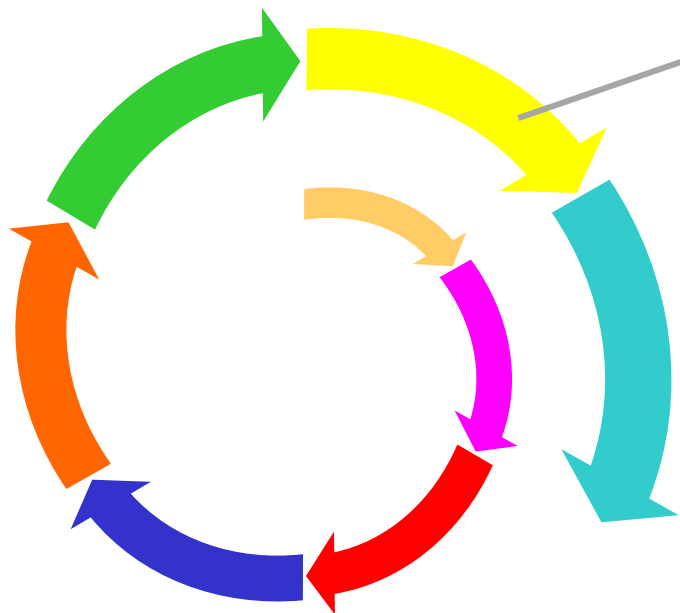


Из моей статьи на портале Эрос и Космос
[Спиральная динамика в квадрантах Уилбера](#)

Диалектика развития по спирали



Спираль развития авторов Спиральной динамики



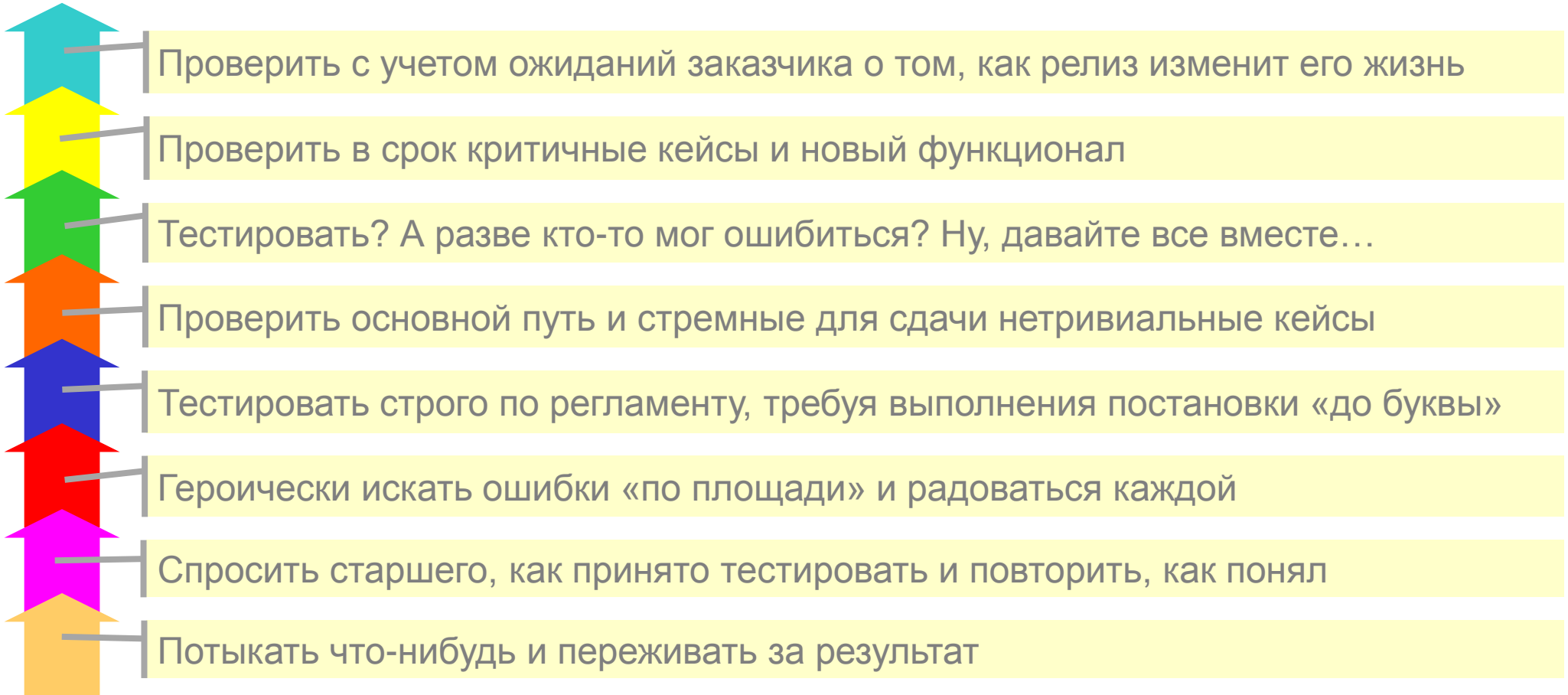
С желтого уровня начинается второй ярус спирали. Возникает новый человек, свободно действующий в окружающем мире с учетом его взаимосвязей, появляется возможность «счастья для всех»



Это – верно, однако обоснований принципиальной важности именно этого перехода и аналогий уровней между ярусами – нет. Крис Кован даже говорил, что второй ярус у Грэйвза – для маркетинга.

Протестировать релиз...

Подумайте, что это значит для каждого уровня

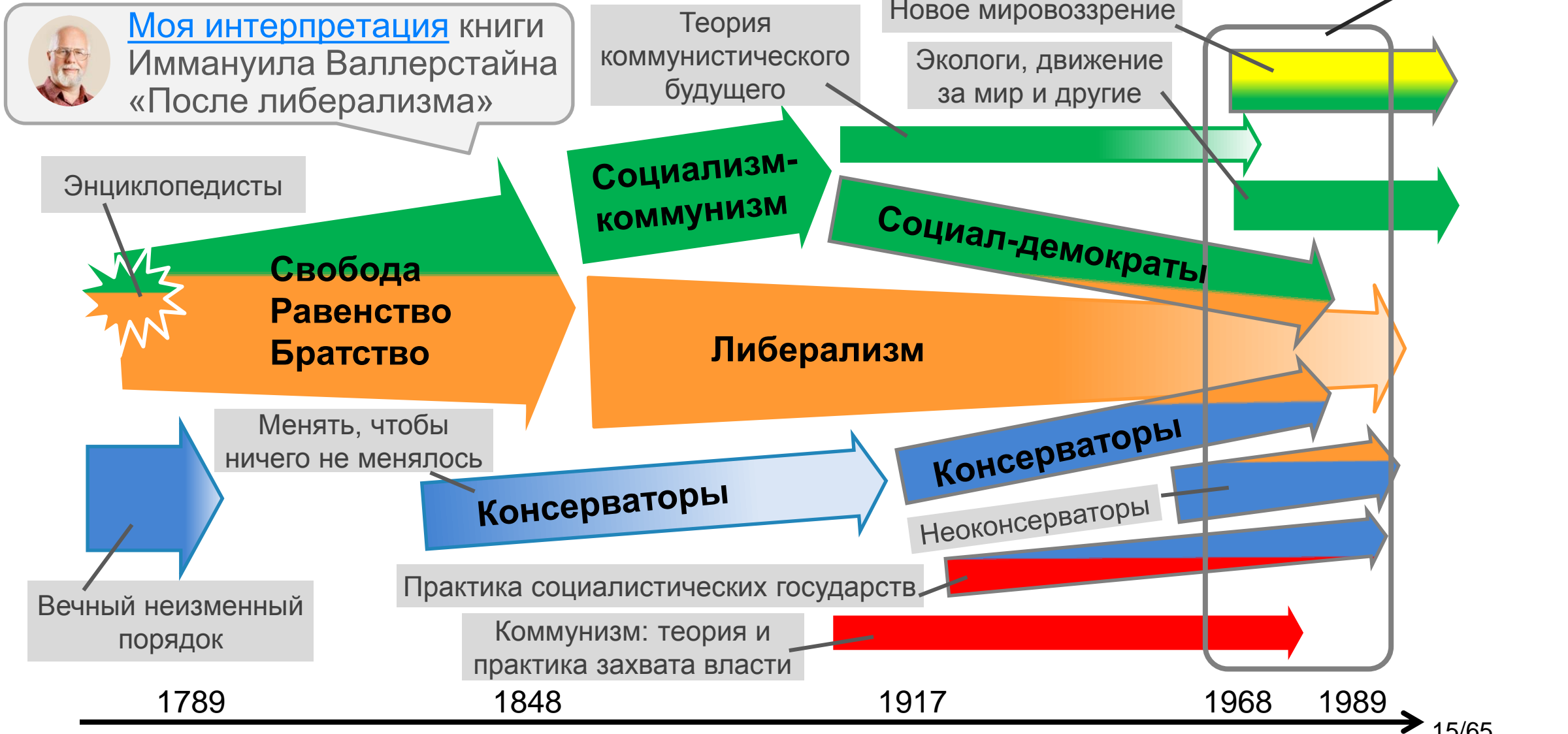


Уровни отражают развитие общества

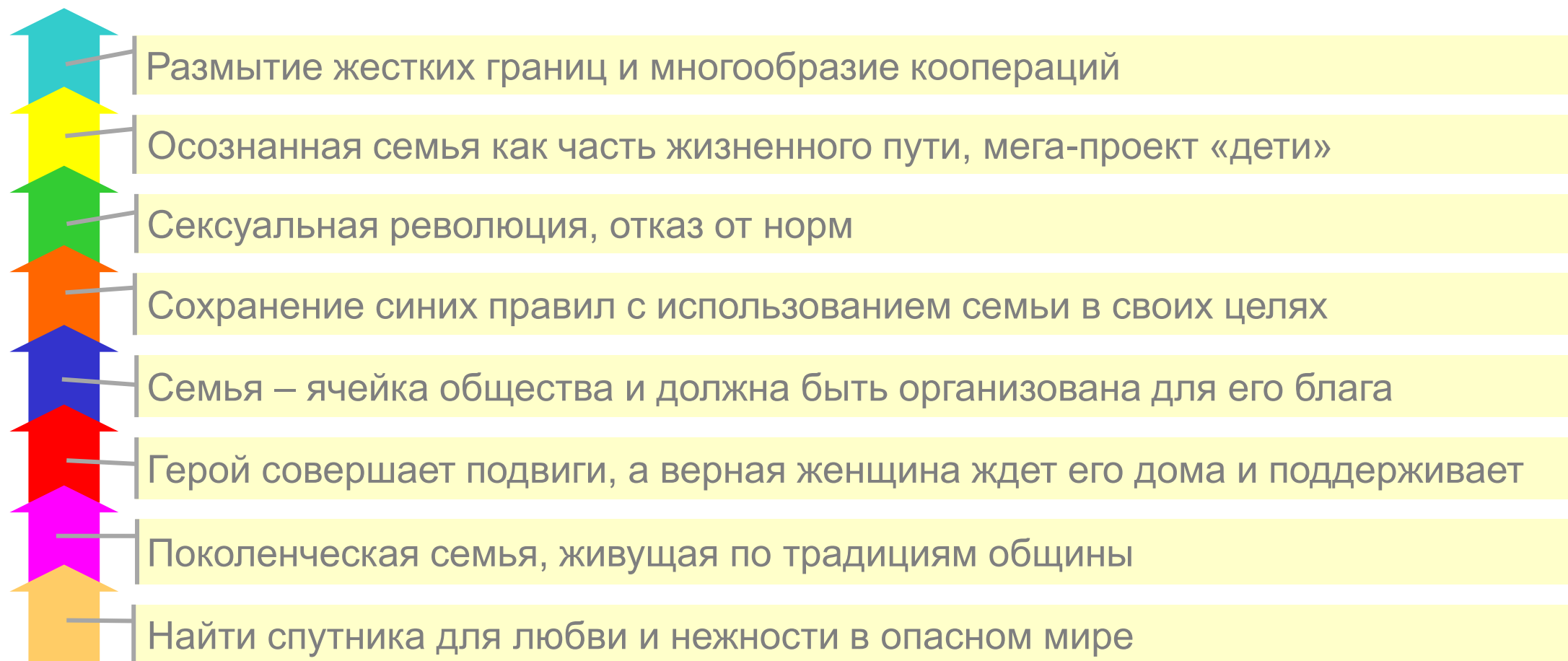


Вернее, современное представление об устройстве общества на разных этапах развития

Формирование концептов уровней



Представления о семье на разных уровнях



Подробнее – в моей статье об эволюции семьи на портале «Эрос и Космос»: [часть 1](#), [часть 2](#)

Промышленная революция продолжается



Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрение (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



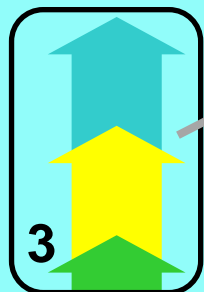
** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

Самоопределение – из ценностей

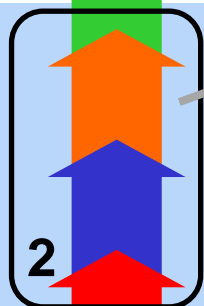


Уровни Спиральной динамики описывают и детализируют **ценности общества** в каждой из волн Тоффлера

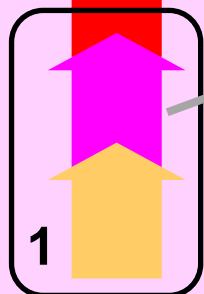
У каждой волны – свой тип организаций



Третья волна – организация как эволюционирующий организм. Размытие границ организаций, сложные сетевые кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация.
Цель – улучшать мир и приносить счастье участникам



Индустриальное общество второй волны – технологичное производство. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топ-менеджеры задают направление и дают энергию, организация движется к результату.
Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям



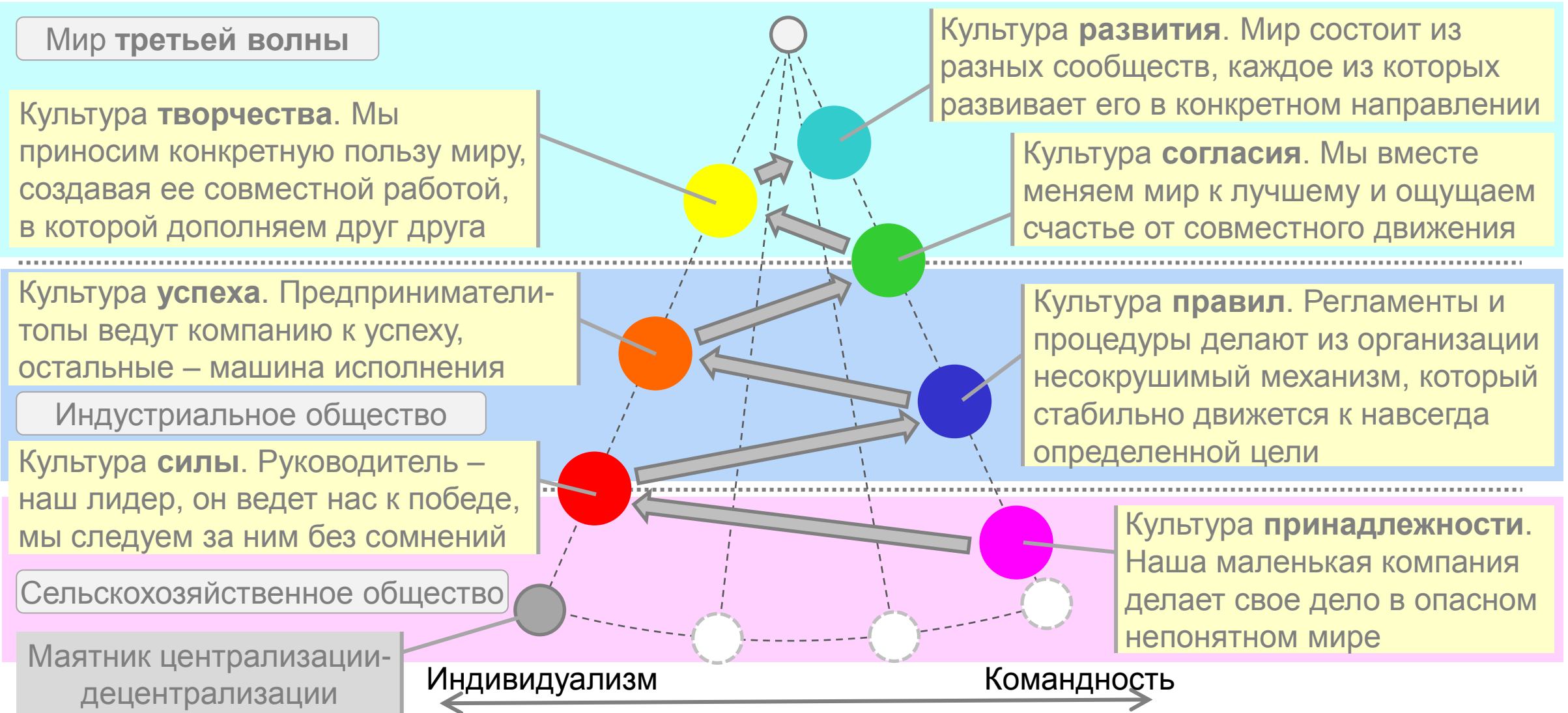
Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель** – хорошо делать дело в своей нише

Культуры компаний разного уровня

Зачем понимать культуру людей и компаний?

- ▶ **Культура переопределяет понятия:** одни слова означают разное
 - Что такое – ответственность за дело?
 - Хорошая работа – на результат или по инструкциям?
 - Зачем и какие нужны планы?
 - Как правильно работать с рисками?
- ▶ **Как с этим работать?**
 - Можно относиться к этому «есть моя точка зрения и неправильная»
 - Можно бесконечно спорить о значении слов,
 - Можно принимать разнообразие и учитывать спектр взглядов при коммуникации

Культура организаций разного уровня

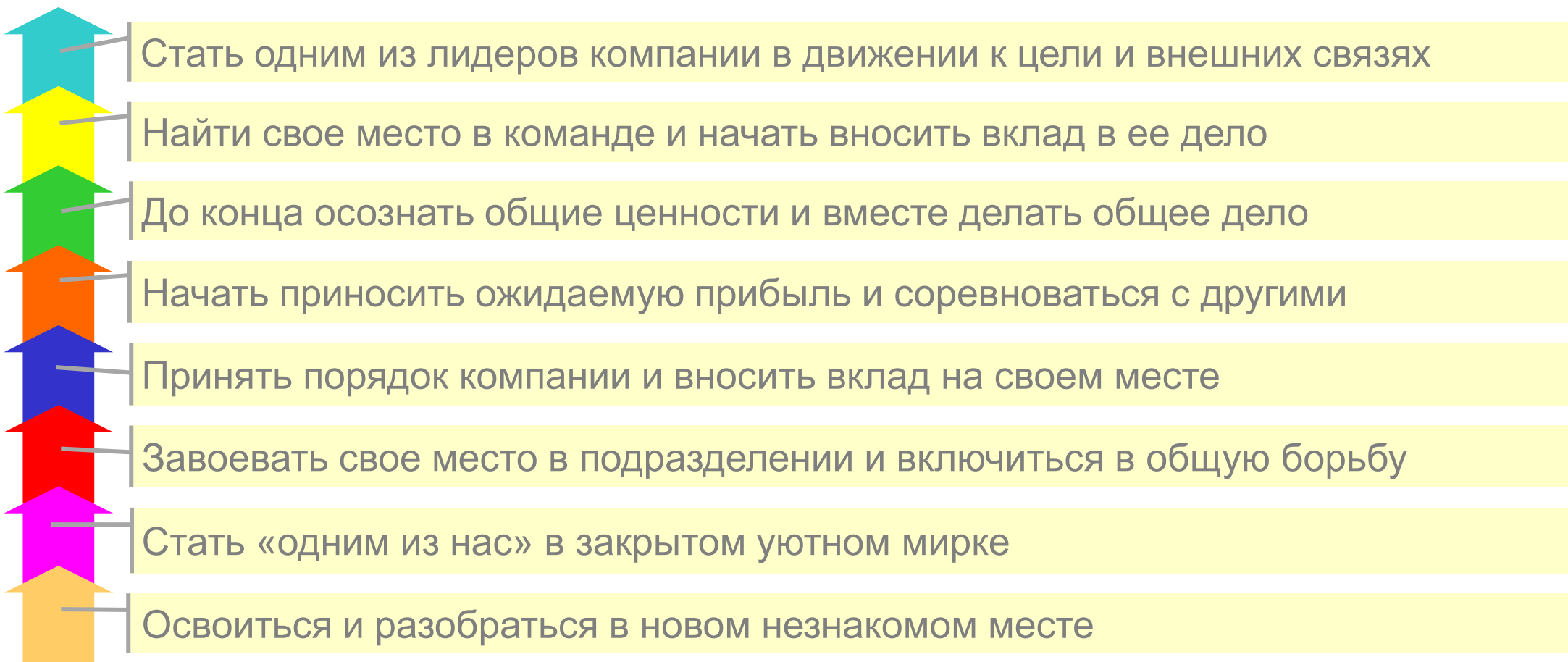


На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

Какая культура нужна вашей компании?

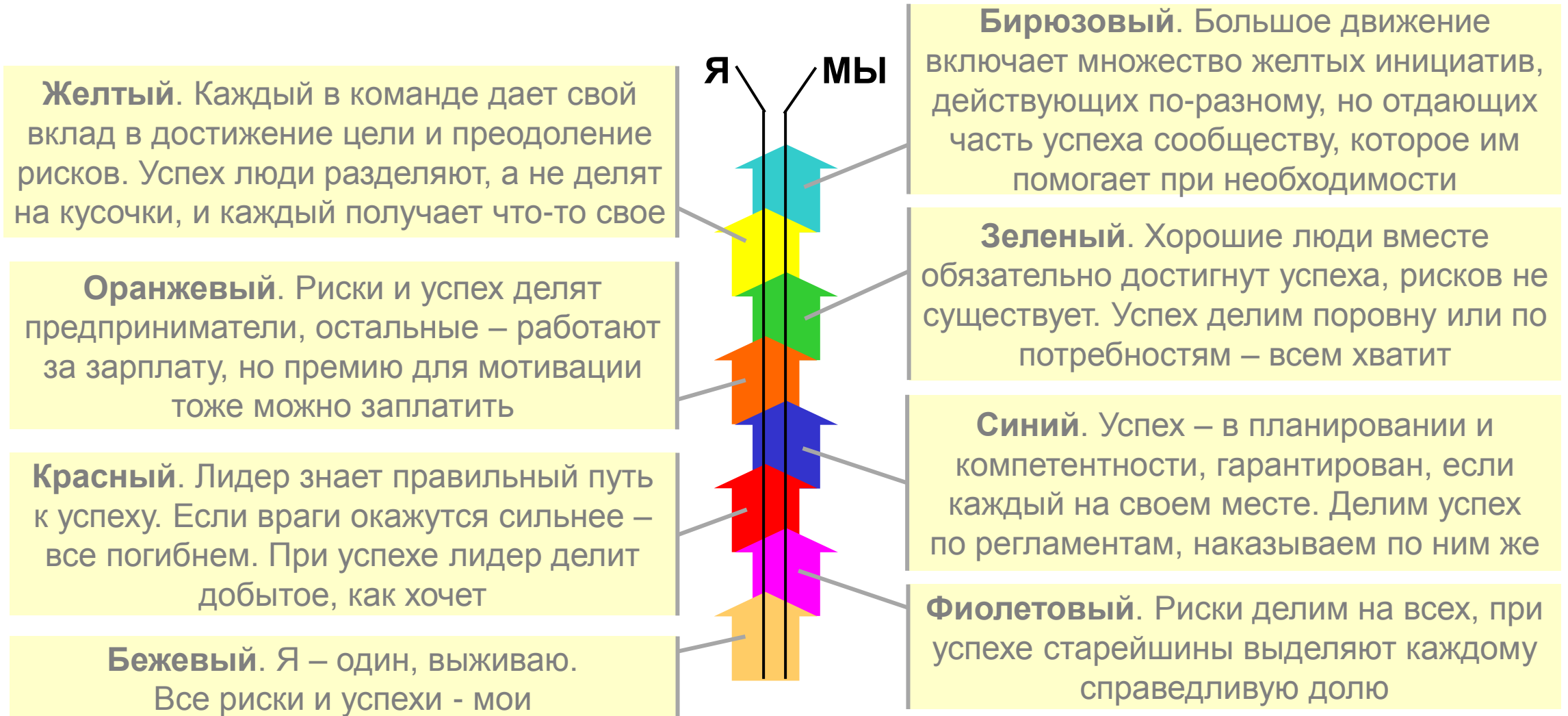
Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Идти за лидером – счастье
Правил 	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Соучастие в великом деле – миссии организации
Успеха 	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Различные системы мотивации
Согласия 	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий

Вписаться в коллектив – разные представления



Когда вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

Справедливость: разделение рисков и успеха



Приземляем на материал: представим организацию пикника на пару дней



?

Мир третьей волны

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура **развития**. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Индустриальное общество

Культура **силы**. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

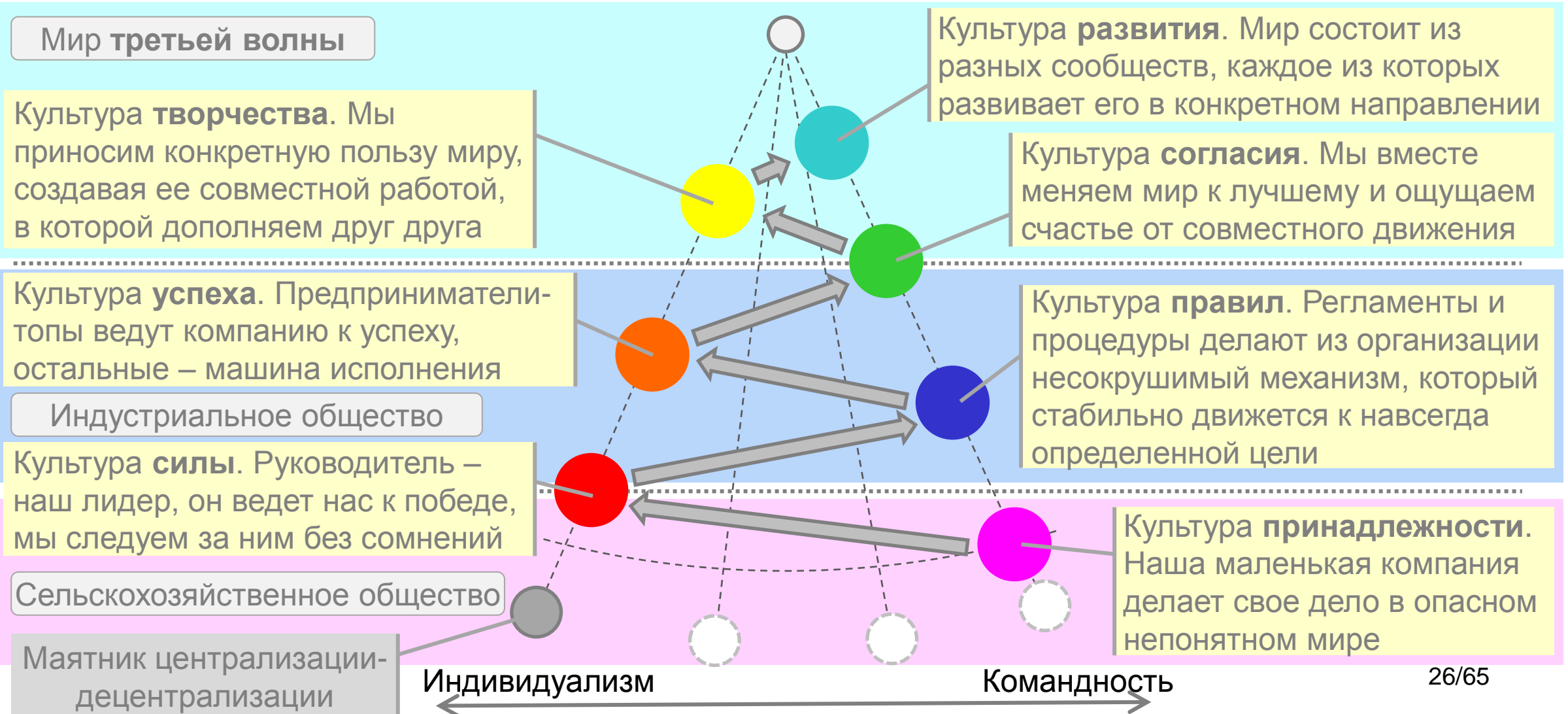
Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

Культура **принадлежности**. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм

Командность



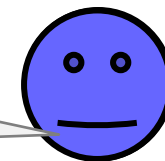
Маркерные вопросы проявления уровней

- ▶ Регламенты против инициативы
 - Что важнее: сделать по инструкции или достичь результата?
 - Нужны ли регламенты вообще, как много и насколько детальные?
- ▶ Руководство (начальники): «мы» или «они»?
- ▶ Заказчик: сотрудничество или конфронтация при проблемах
- ▶ Успех проекта: мой или общий?
- ▶ Истина: есть ли она, одна ли, как относиться к чужим истинам?
- ▶ В чем состоит ответственность сотрудника?
- ▶ Зачем мы вообще работаем?

Межкультурные коммуникации в модели Спиральной динамики

Вы ведете интервью в турфирме – заказчике

Клиент покупает у вас тур. Какие правила для работы с ним?



Правила – где уместно



Надо найти подходящий клиенту вариант, для этого есть чек-листы...

Правила – устарело!



Есть правила общения, но главное – понять, что нужно клиенту

Выгода, а не правила!



Продажи – искусство! Но есть правила общения, правила бонусов менеджерам и приемы для продаж. Вы о чем спрашиваете?

Правила – главное

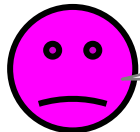


Наши продавцы работают по следующей процедуре...

Правил нет, есть обычаи

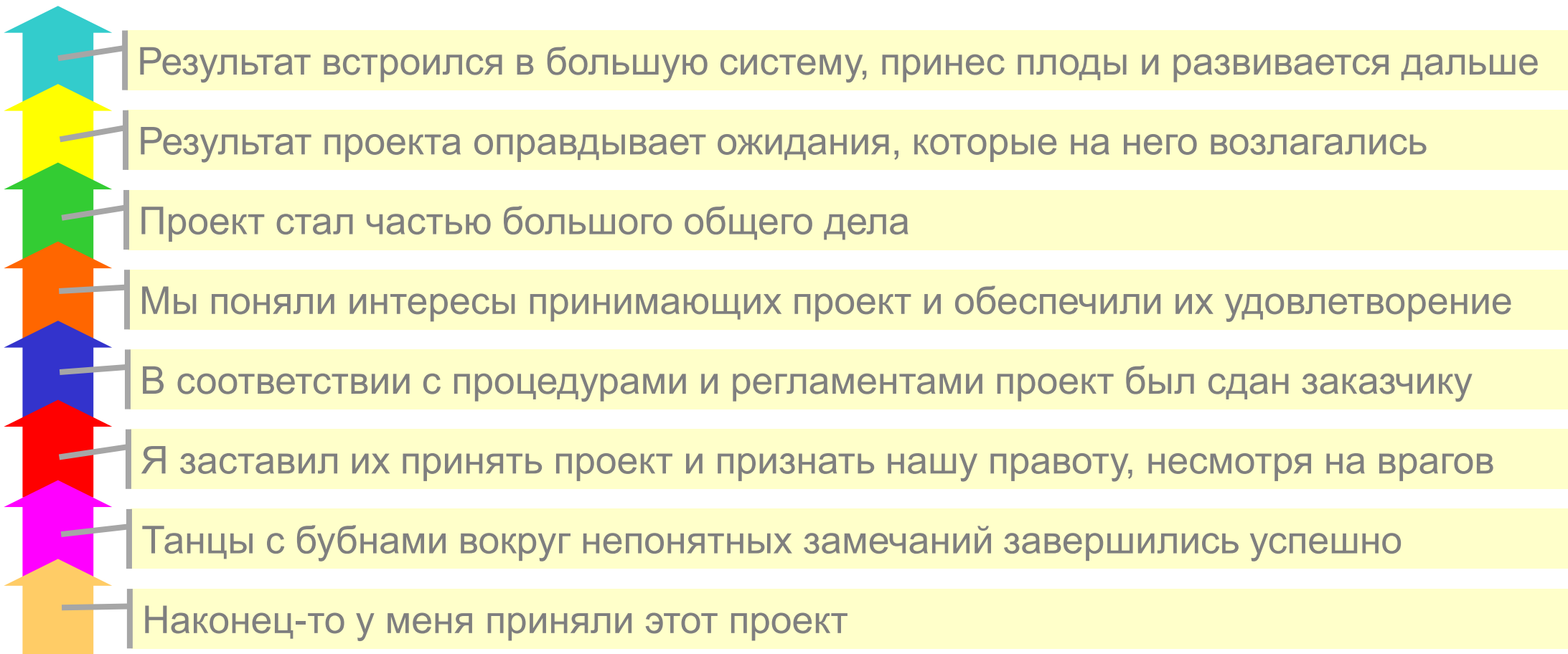


Какие правила? Надо делать так, чтобы он купил тур, и есть приемы!



У нас нет правил, но обычно мы работаем так ... (рассказывает)

Успешно завершить проект

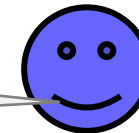


Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Да, и зафиксировать в протоколе все, что вам предстоит доделать...



Замечаний – много. Разбираемся, что доработки, а что мы не сделали..

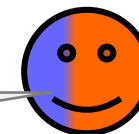


Конструктивное взаимодействие при совпадении культур



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Мы готовы, по протоколу для вас будет много бесплатной работы...



Большинство замечаний – доработки, но он так толкует ТЗ, будто мы должны...



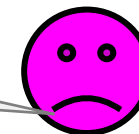
Оранжевая культура умеет обходить ограничения регламентов

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Какая программа испытаний, у вас еще столько не сделано?

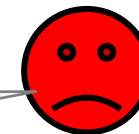


У нас все сделано по требованиям, а остальное – дополнительно



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Вы хотите сдать свою недоделанную работу? Не выйдет!



Почему он возмущается и давит, все сделано по ТЗ? Эскалирую по правилам!



Культуры предыдущих уровни понятны,
и для них выработаны способы взаимодействия

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Какие формалисты... Как получилось, что мы заключили с ними договор?



Заказчик ссылается на неформальную переписку, он думал, все это сделают...

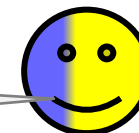


Зеленая культура не предполагает взаимодействия по правилам и рассчитывает на сотрудничество



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Да, надо подвести итог и протоколом оформить рабочие договоренности...



Оказывается, мы много пообещали, но и отменили много – в целом разумно...



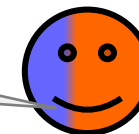
Желтая культура заботится о взаимодействии, соответствующем культуре партнера

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что договаривались, принимайте...

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

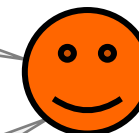
Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

А в чем, собственно, проблема с приемом нашего продукта?

Мне надо показать, как я отстаиваю интересы компании для годовой аттестации



Понятно. Давайте мы уступим здесь, и еще напишем нужные отзывы. ОК?

ОК!



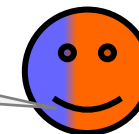
Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что вам нужно, давайте оформим...

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

Эту версию продукта компания уже сможет использовать, а мы давайте вместе напишем нужные обоснования и план развития на год – вы выиграете



OK!

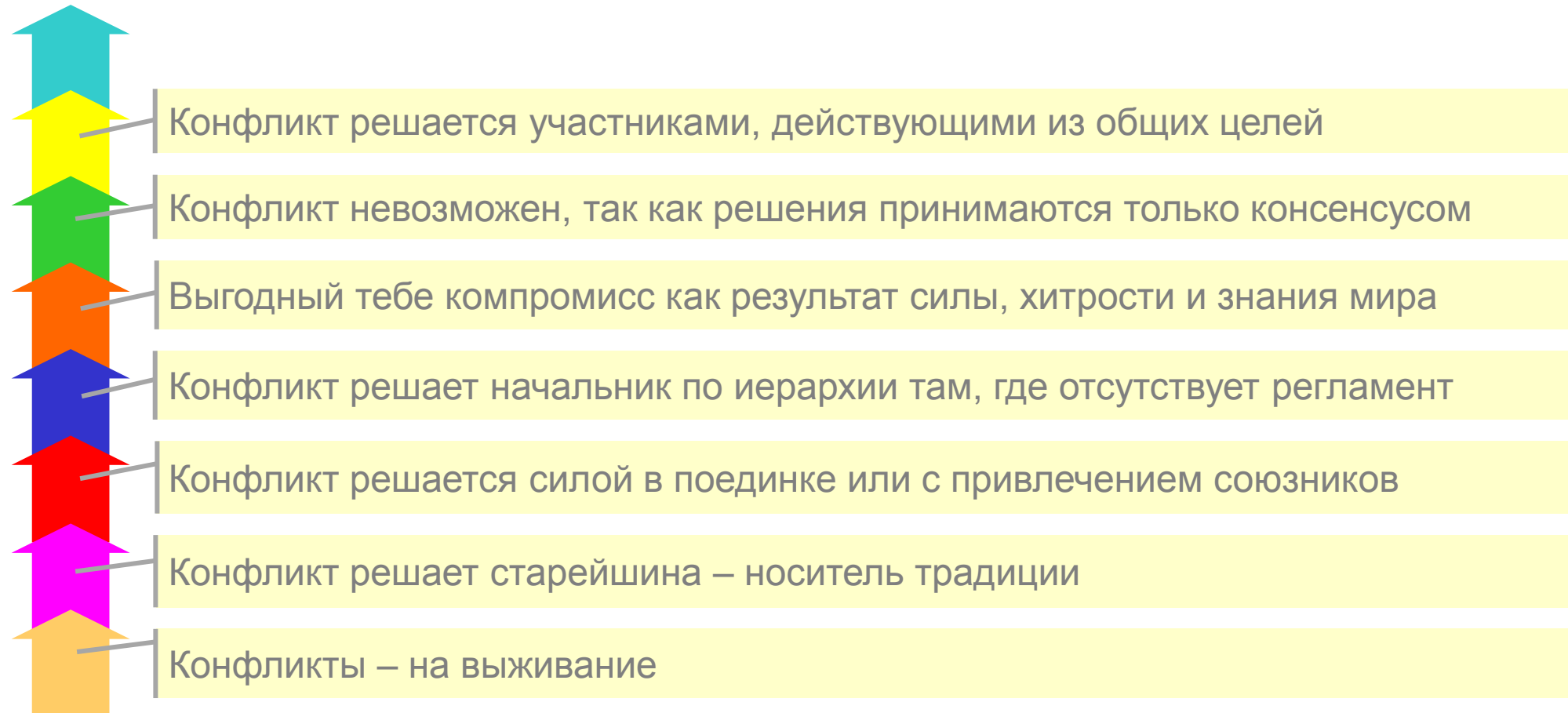


Желтая культура учитывает интересы компаний и проектов, а не только личные интересы сторон

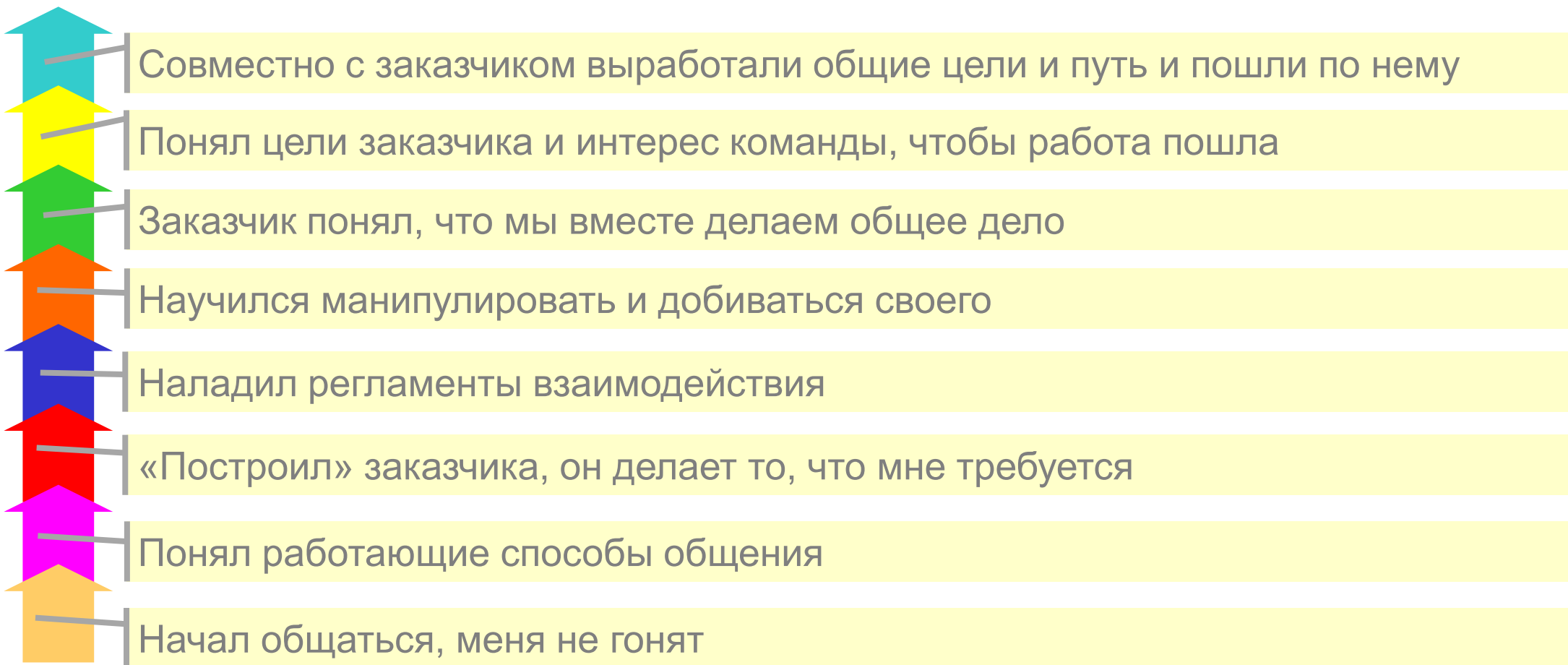
В разных ситуациях проявляются разные цвета

- Каждый новый уровень включает в себя предыдущие
- В зависимости от ситуации взаимодействия у каждого из участников проявляются свои цвета, звучат струны разных уровней
- С каждым уровнем меняется отношение к тем, кто на предыдущих
- На зеленом приходит уважение ко всем, независимо от их уровня
- На желтом – понимание, что уровень соответствует социальной среде, и нет счастья в росте по уровням без ее изменения

Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем





Построить отношения с заказчиком...



Проблемы лишних регламентов

Организация определяет культуру поведения

- **Функциональные подразделения аналитиков и разработчиков** 
 - Разработка формально выполняет ТЗ без вникания в основания решений
 - Негатив: Претензии к аналитикам по неполноте и качеству
 - Негатив: Решения, которые излишне сложны или не решают задачу
- **Работа аналитиков и разработчиков в одной команде** 
 - Нацеленность на общий результат и частые прямые коммуникации помогают снимать текущие проблемы
 - Совместная работа помогает понять требования к качественной постановке



Опыт показывает, что большинство людей осведомлено про оба способа поведения и перестраиваются в соответствии с культурой

Скрытая сложность IT-задач

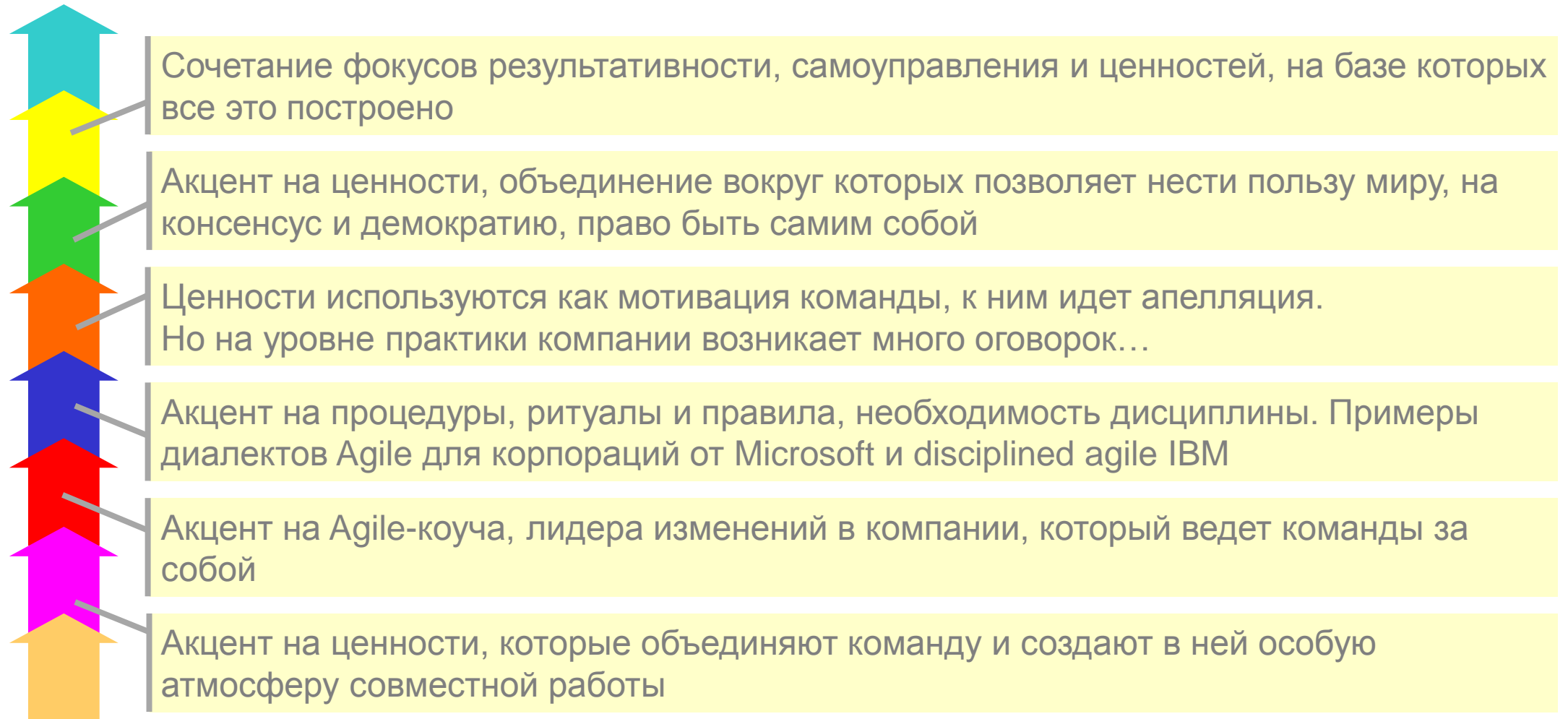
- ▶ Бизнес выдает требования к разработке по новым функциям, не представляя реальную реализацию
 - Частный случай: «как в другом продукте» или «на другой платформе»
- ▶ Негативный сценарий: сделать «как требовали, мы все можем» 
 - Дорогая и долгая реализация, неадекватная ценности функционала
 - Реализация поперек платформы: iOS и Android рассчитаны на разное
 - Исследования, чтобы воспроизвести детали, которые могут быть неважны
 - Все это выматывает, и разработка боится новых решений бизнеса
- ▶ Решение: совместное обсуждение функций 
 - Исполнитель должен понимать ценность реализации конкретного запроса
 - Заказчик должен понимать трудоемкость и стоимость
 - И должно быть согласие, что ценность оправдывает стоимость реализации

Разумное применение регламентов

- ▶ Кейс: для нового функционала дизайнер считает лишним рисовать дизайн, потому что «все однотипное и типовое»
- ▶ Неверное решение: написать регламент, по которому «дизайн нужен всегда» и требовать выполнения – будет лишняя работа ■
- ▶ Верное решение: выяснить, что именно не хватает разработке, чтобы работать без дизайна и сделать только это ■
 - Это может касаться частных и не очевидных вещей или пограничных случаев
 - При дизайне «по правилам» про важные вещи, вероятно, все равно не напишут
 - Требуется коммуникация аналитика и дизайнера с разработчиком: далеко не всегда аналитик понимает, что именно нужно

Agile в разных культурах

Восприятие Agile – акценты разных уровней



Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат. Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в некоторых больших Open Source-проектах. **Agile Manifesto 2.1**

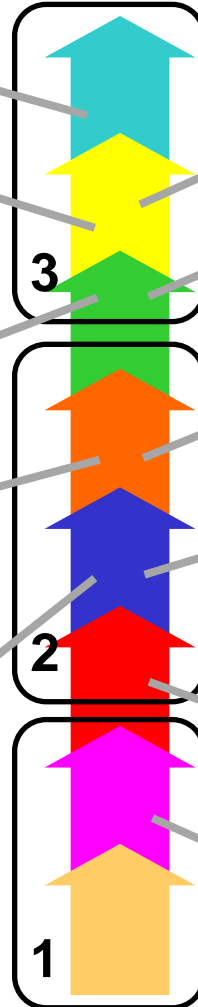
Scrum обеспечил результативность самоорганизующихся команд

Зеленый протест против неработающих регламентов – **Agile Manifesto**

Проблема: программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

RUP – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



Сочетание фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

Agile – метод мотивации, Scrum Master подгоняет сотрудников – только доработать

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

Феномен догматичного Scrum

- В Scrum встроены предохранители против возвращения к обычному менеджменту, и это жестко прописано в Scrum Guide
- Однако, реализация функций Scrum не всегда подходит к реальным проектам, особенно вне IT, и нужна сильная адаптация
- Подразумеваемое решение: опытный Agile-коуч помогает в адаптации и объясняет, почему они следуют духу Agile
- Частая практика: адаптация руководителями, а не командой – и вердикт команды «Scrum не настоящий, показуха»

Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

Processes and tools → Individuals and interactions → Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation → Working software → Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation → Customer collaboration → Partnership elaboration

Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan → Responding to change → Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), раскрашивание – мое

Ценности Agile Manifesto – другая версия

Processes and tools → Individuals and interactions → Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation → Working software → Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation → Customer collaboration → Partnership elaboration




Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan → Responding to change → Prepare for change



It's even stronger to create a setting where change is normal

Текст – [Agile Manifesto](#) и [Agile Manifesto 2.1](#), другая версия раскраски

Спокойно идти или быстро бежать?

- Совместная разработка функционала несколькими подразделениями
 - Можно идти в комфортном темпе, пока смежники не форсируют срок 
 - Можно быстро бежать, чтобы скорее начать интеграцию 
- Вопросы для принятия решения 
 - В чем наша ответственность в этой ситуации?
 - Стоит ли бежать, чтобы форсировать интеграцию, ускорив через это смежников?
 - Если сделаем раньше, есть ли риск переделки? Может быть, наоборот, стоит отложить старт работ, как для работ с фиксированной датой в Kanban?

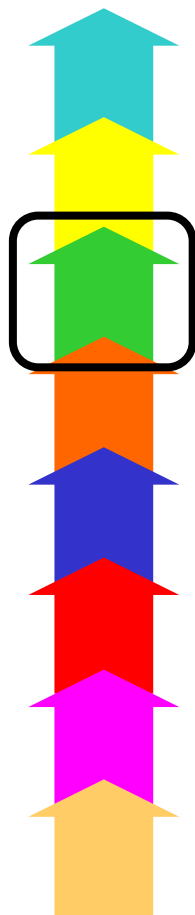
Локальное мышление против целостного

- ▶ Локальное мышление: попробовать вынести разработку функционала в соседнюю команду, чтобы самим ускориться 
- ▶ Возможная проблема: разработка ускоряется, но сопровождение и развитие станут дороже, потому что для соседей это чужой продукт, они его не знают и поддерживать – не им
- ▶ Перед решением надо оценить проблему и сопоставить выигрыш сейчас против проигрыша в будущем 



Этот кейс можно рассматривать с разных точек зрения. Мышление желтого уровня позволяет держать рамку целостности. Ее же можно держать из «мышления на ПЖЦ» системного подхода

Эволюция организаций. Зеленый уровень



- ➔ Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- ➔ **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- ➔ Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало не хватать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.



Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

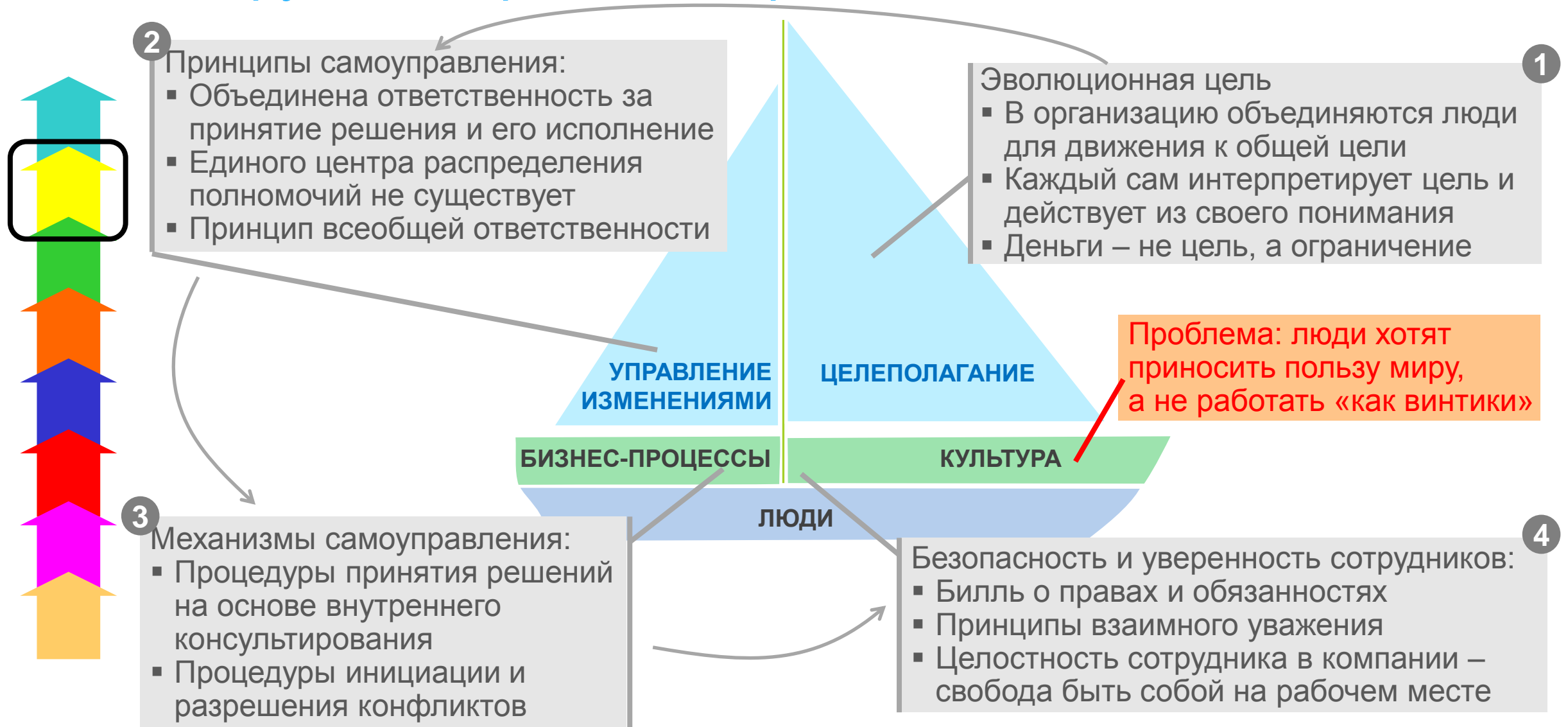
Заблуждения про самоуправляемые организации

- ▶ Неверно, что нет ни структуры, ни управления, ни лидерства. Они есть, но сложно устроены
- ▶ Неверно, что все равны. Хотя у сотрудников разные полномочия, обладать ими может каждый, не существует центра распределения
- ▶ Неверно, что самоуправление – лишь эксперимент. Существует множество организаций, которые работают так с 1950-х. Они действуют, причем часто **эффективнее традиционных**



Действующие механизмы желтого уровня оказываются куда **более сложными**, чем думали на зеленом уровне

Конструкция бирюзовых организаций



Возможна ли команда без лидера (team lead)

- ▶ Scrum разделил ответственность на три: Product Owner, Scrum master и команда
 - Product Owner *частично* снаружи и может быть один на несколько команд
 - Scrum Master обычно внутри и совмещает, но *может* быть на несколько команд
- ▶ Холакратия выделяет уже 4: представитель внешнего круга (lead link), представитель команды вовне (rep link), фасилитатор и секретарь
- ▶ В IT часто добавляют Tech Lead, отвечающего за технические решения
 - Может быть конструкция с внешним архитектором, осуществляющим надзор
 - «Быстро сделать» и «качественно сделать» обычно умеют *разные* люди
- ▶ Формирование команды и обучение сотрудников внутри команды?

Бирюзовые организации **мелко рассыпают** ответственность и **позволяют сотрудникам передавать** ее друг другу

Процедура принятия решений в холакратии

- Решения о будущих действиях принимаются на встречах
- Информация распространяется заранее и открыта
- Фазы обсуждения решения на встрече
 - Представление автором – что он будет делать и **зачем**
 - Уточняющие вопросы
 - Мнения по кругу без дискуссии, их учесть – добрая воля автора
 - Обновление предложения автором
 - Возражения – указание **на конкретный вред**, который принесет действие. Возражающий сотрудничает в поиске альтернативного решения win-win
 - Принятие решения
- Решение win-win будет найдено, потому что все идут к общей цели

Пример: решение по архитектуре фичи

Проблема

- 😊 Члены команды часто предпочитают различные паттерны реализации, и это делает команду сильнее в целом
- 😞 Но по конкретным задачам могут быть большие разногласия, обсуждение которых несоразмерно самой задаче – консенсус дорог
 - Приемлемые для одних решения другие считают костылями
 - Несколько человек предлагают свои решения с разными плюсами и минусами
- 😞 Назначение главного архитектора – плохое решение
 - Это возврат к традиционному менеджменту
 - Во многих случаях придумать хорошее решение – это «почти сделать», и главный разработчик оказывается перегружен
 - Остальные разработчики работают по чужим указаниям, это снижает мотивацию



Если в команде –
сильные разработчики

Применяем принципы бирюзовых организаций

Окончательное решение по дизайну – за тем, кто делает фичу

Принцип

- Разработчик делает **свое** решение – повышается **мотивация** и **качество**, и есть стимул осваивать новые паттерны
- У разработчика есть **ограничения** – оценка фичи, и те полагания, которые легли в основу оценки на планировании
 - Если вскрылись новые проблемы – то необходимо их явно озвучить
 - Если придумана альтернатива – ее тоже надо озвучить **до** реализации
- **Риски** решения и меры по устранению
 - Разнородность кода, разные паттерны для одинаковых задач – выделение типовых ситуаций и шаблонов решений – не изобретаем велосипед
 - Плохое решение в сложных ситуациях – практика дизайн-сессий

Решение – сложнее, чем назначить главного, но несет выгоды

Еще примеры

Как решать разногласия на дизайн-сессии?

Принцип

Окончательное решение – за тем, кто будет разрабатывать

- Все **мнения** должны быть услышаны, но они – лишь мнения
- В отличие от **возражений**, которые говорят о **вреде решения**
 - Вред должен быть *новым*, сохранение старых недостатков не является вредом
 - Наличие лучшего (по чьему-то мнению) решения не означает, что данное вредно
- Вред может быть *приемлемым* (плата за скорость, например), это суждение выносит Product Owner или стейкхолдеры
- Для эффективного обсуждения нужен регламент
- Если предпочтительным посчитали решение, с которым разработчик не согласен, то задачу лучше сделать другому

За основу можно взять процедуру принятия решений холакратии

Кто принимает решения по архитектуре?

Принцип

Окончательное решение за ответственным за задачу

- Предотвращение рисков неверного проектирования – консультации, для некоторых категорий задач они могут быть обязательны
 - Участники консультаций – в экспертной позиции, дают советы
 - Если эксперт уверен, что ответственный принимает неверное решение, он может инициировать конфликт
- Предотвращение рисков поддержки решения одним человеком
 - Принятие и соблюдение стандартов кодирования
 - Проверка понятности решения через его представление, особенно нового
 - Проверка понятности решения через code review

Кто главный – аналитик или разработчик?

- ▶ У каждого есть своя область компетенции
 - Аналитик (продукт) придумывает, какие ценные потребителю фичи надо сделать
 - Разработчик – способ ее реализации, определяя трудоемкость и сроки
- ▶ Надо поддерживать гибкость и качество приложения в целом
- ▶ О способах поиска баланса сроков и качества **надо договариваться**
 - Практика квот на реинжиниринг
 - Практика ведения технического долга

Надо ли аналитику или инженеру понимать код?

- В случае неожиданного поведения системы надо уметь отличить ошибку модели (алгоритма) от ошибки реализации в коде
- Эту задачу надо уметь решать в неожиданно возникающей ситуации эксплуатации (использования) приложения
- Чем больше инженер или аналитик понимает код приложения, тем чаще он способен решить эту задачу сам
- Понятность приложения *ограничивает* разработчика в сложных конструкциях реализации
- Договариваемся об удовлетворяющих обоим способах решения задачи разбора инцидента и требуемом уровне понимания кода
- Проверяем соблюдение через code review инженером/аналитиком

Обучение и передача знаний

Может решить проблемы:

- Рисков, связанных с уникальным знанием у одного человека
- Недостатка ресурсов и компетентности специалистов

Увидел проблему и способ решения – действуй!

Делись знаниями – это может дать возможности:

- О способах решения – другие увидят их применение для своих задач
- О задачах и проблемах – другие могут знать способ решения

Делясь знаниями, создавай инфраструктуру, чтобы это стало легче!



Что мне дала спиральная динамика

😊 Дала схему для понимания систем ценностей

- Развитие личности, своей и других
- Развитие организаций
- Развитие общества и мира

😊 Спиральная динамика встроилась в мою систему представлений о мире как рабочий инструмент

😊 Я довольно быстро опознаю фреймы, и заключения на их основе обычно оправдываются

😞 Надо постоянно помнить про опасность ярлыков

😞 И учитывать: в разных коммуникациях проявляются разные уровни



А что она даст вам, как думаете?



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#), [бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)