Андрей Вербицкий
Andrey.verbitsky@gmail.com

Велосипед, Парето, «Нет»

Мастер-класс по вопросам велостроения, парето-практики и науке говорить «нет».

О чем будем говорить

- Велосипеды вокруг нас
- Принцип Парето
- Искусство говорить «Нет»
- Правильные вопросы

Велосипеды вокруг нас

Велосипед это ПРОСТОЕ устройство (и вы должны получить такое же), помните об этом.

Как изобретают велосипед?

Причины «изобретения»:

- Новая задача
- Новая область
- Желание выделиться
- Желание быть «художником»
- ….
- Ваша причина?

Искусство поиска велосипеда

Где искать Ваш велосипед:

- Схожие задачи из отрасли
- Схожие задачи из других отраслей
- Ситуации из жизни
- Природа
- Бенчмаркинг
- …..
- Ваш вариант?

Техника «очистки» велосипеда

Последовательность действий

- Снимаем «обвес» (лишние для нас действия и процессы)
- Очищаем «краску» (специфику отрасли/чужой задачи)
- Снимаем «наклейки» (привязку к конкретной компании и среде)

Принцип Парето

Если важно все - значит, ничего не важно!

Наши задачи и наши ресурсы

- 95% наших задач – это задачи распределения ограниченных ресурсов.
- Если вам кажется иначе, просто подумайте – даже ваша жизнь, это тоже ограниченный ресурс.

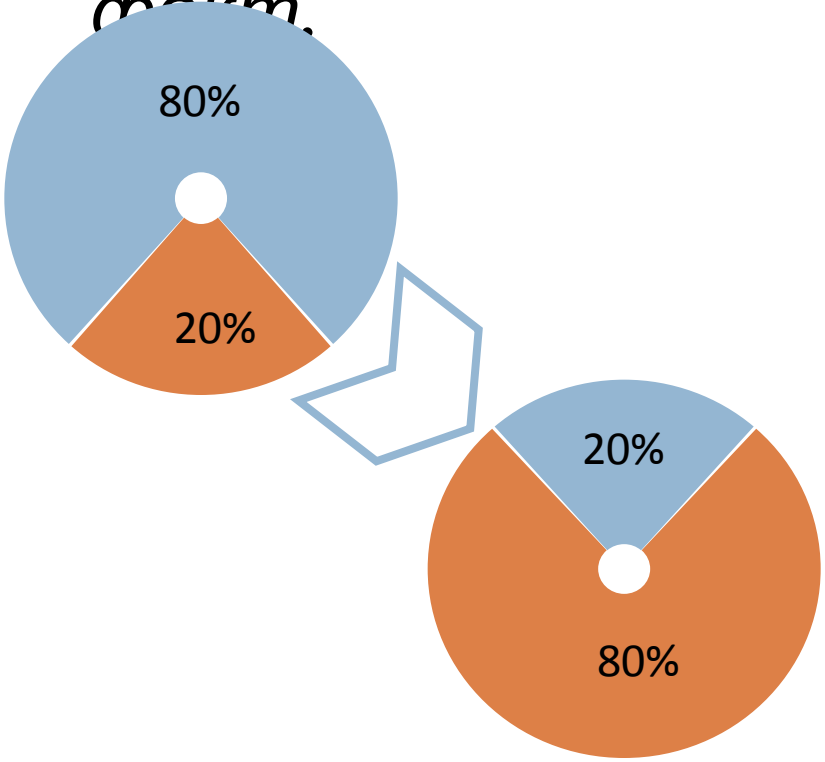
Вопрос: Приведите пример задачи, не связанной с распределением ресурса.

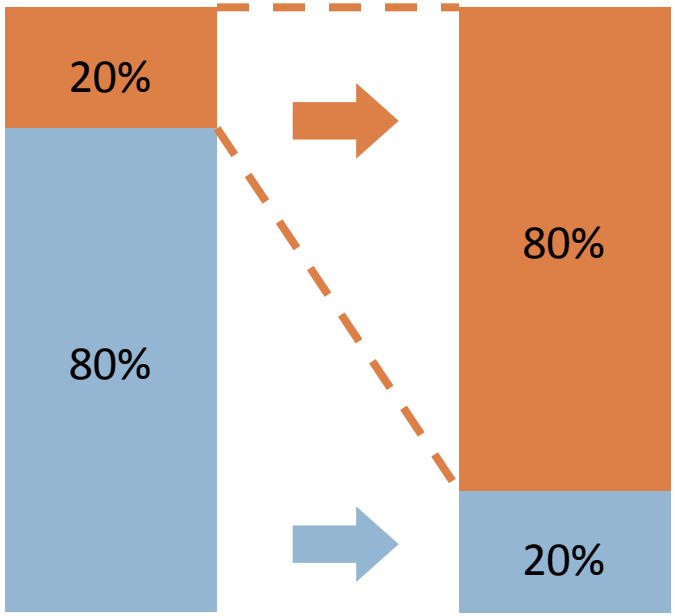
Определение

- **Закон Парето**, или **Принцип Парето**, или **принцип 20/80** — эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата».
- Правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, **причём дальнейшие улучшения не всегда оправданы.**

Первая парадигма

Принцип 20/80 действительно существует – надо просто принять этот факт.





Вторая парадигма

Презумпция виновности.

Решение задачи и использование ресурса для ее решения происходит только тогда, когда имеется бесспорное доказательство необходимости и целесообразности подобного использования. Если такого доказательства нет – ресурс не используется.

Парето в цифрах

На практике, это значит:

- 80% вашего времени вы тратите зря
- 80% требований к проекту мало что значат для результата
- 20% времени вам достаточно для вашей работы
- 20% ваших усилий обеспечат 80% прибыли

Парадоксальный вывод

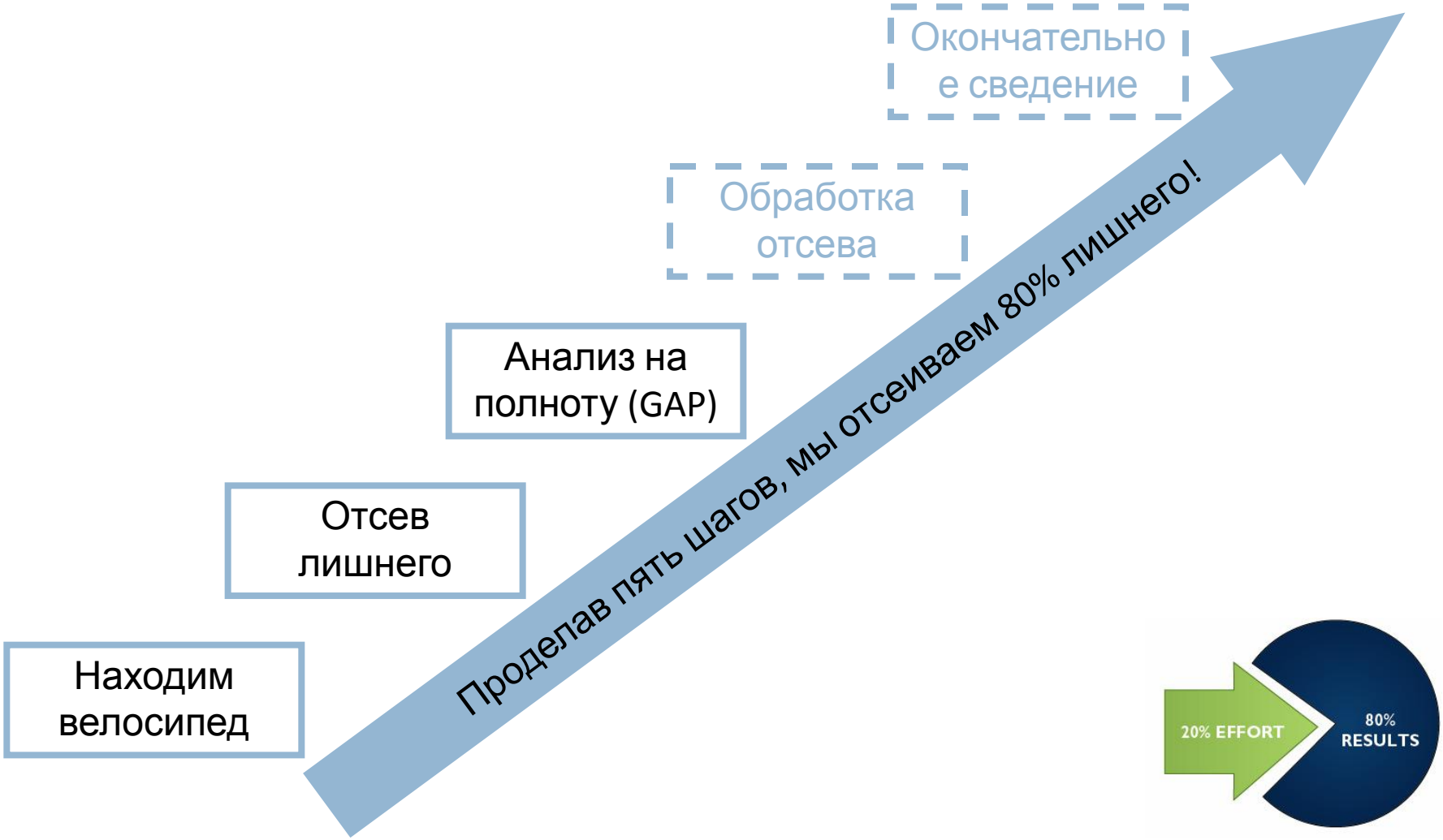
Применив дважды принцип Парето и затратив 20% +20% = 40% ресурсов и времени на выходе получится 80% + 80% = 160% результата.

Важно: Увеличение результативности деятельности в полтора раза требует только правильного распределения ресурсов – ни новых способов работы, ни технологий не надо.

Как научиться им пользоваться?

Даже зеркало не может показать человеку его самого, если он не хочет смотреть.

Парето на примере требований



Шаг 1. Находим велосипед

- Находим наш велосипед и переформулируем задачу, убирая из нее «лишние детали» до тех пор, пока еще «велосипед остается велосипедом».

Шаг 1. Возможные ошибки

- Первичные требования будут не полны (велосипед будет не полон).
- В ходе анализа будут отсеяны ключевые свойства (велосипед будет потерян).

Шаг 2. Отсев лишнего

Отсеиваем все:

- Противоречивое
- Не связанное с «велосипедом»
- Слишком дорогое в реализации
- Слишком долгое в реализации
- Не верифицируемое

Важно: Помним про презумпцию виновности

Шаг 2. Возможные ошибки

- Забываем про «принцип виновности»
- Используем не все методы отсева

Шаг 3. Анализ на полноту

- Делаем экспертизу требований после отсева. Цель – найти «дырки» и «пустоты» в решении и заполнить их (если дырки есть - может потребоваться собрать новые требования).
- Выравниваем уровень требований.

Важно: Данный шаг часто пропускают – но он очень важен для достижения целостности и качества результата.

Шаг 3. Возможные ошибки

- Не возвращаемся к этапу сбора требований в случае обнаружения «пустот».
- Новые требования не подвергаются должной проверке и анализу.

Шаг 4. Обработка отсева

- Еще раз пересматриваем отсеянное ранее. Цель – еще раз убедиться, что не выкинуто лишнее.
- Для каждого отсеянного требования пробуем рассмотреть и устранить причину, по которой оно было отсеяно.

Важно: Требования, которые мы «вернем» из отсева совсем не обязательно должны войти в первую версию.

Шаг 4. Возможные ошибки

- Слишком многое после пересмотра рассматривается как то, что необходимо включить в работу на первом этапе.

Шаг 5. Окончательное сведение

- Еще раз смотрим на получившийся результат – вносим финальные мазки в картину решения.
- Опять проверяем решение на полноту.

Шаг 5. Возможные ошибки

- Не возвращаемся к этапу сбора требований в случае обнаружения «пустот». Домысливаем.
- Новые требования не подвергаются должной проверке и анализу.

Искусство говорить «НЕТ»

Нас приглашают не для того, что бы мы просто соглашались – для этого есть специально обученные люди.

Почему мы говорим «ДА»?

- Уважение к «старшим по возрасту и званию»
- Желание понравиться собеседнику
- Таковы «Правила игры»
- Мы слабые, а он – сильный
- ….
- Ваш вариант?

Как научиться говорить «НЕТ»

Используем модель поведения «Эксперт»

- Как выглядит «Эксперт»
  - Спокоен
  - Всегда уверен в себе
  - Держится «на равных»
  - Не боится смотреть в глаза
  - Может возражать и говорить «НЕТ»

Как научиться говорить «НЕТ»

- В диалоге:
  - Не надо стараться все объяснять.
  - Надо быть уверенным в своей позиции и мнении.
  - Надо говорить на уровне понимания собеседника, но иногда использовать «умные» слова.
  - Использовать простые фразы, короткие слова.
  - Использовать ссылки на авторитеты и мировой опыт («данная задача уже решалась»).
  - Ваши идеи?

Как научиться говорить «НЕТ»

- Что стоит говорить вместе с «НЕТ»?
  - Указать на противоречия/лаги решения.
  - Указать на альтернативу, включающую в себя требования собеседника как частный случай.
  - Указать на несовместимость предлагаемого варианта с архитектурой и предложить создать отдельное решение.
  - Указать на несовместимость решения с контекстом.
  - Указать на высокие цену/сроки решения.
  - Ваши идеи?

Как научиться говорить «НЕТ»

- Последовательность действий:
  - Выслушиваем позицию собеседника.
  - Высказываем свои возражения (говорим «НЕТ»).
  - Выслушиваем реакцию собеседника.
  - Работаем с возражениями собеседника.
  - Просим собеседника сформулировать иное решение (он ведь «главный»).

Правильные вопросы

О чем говорить с Заказчиком?

Темы для разговора и вопросов

- Начало: О Заказчике (хобби, увлечения, жизнь)
- Середина: О……
- Окончание: О Заказчике (хобби, увлечения, жизнь)

  О чем говорить в середине? (о задаче через вопросы о заказчике)

  Важно: Спрашивайте о том, о чем хотите знать – люди нам отвечают именно на НАШ вопрос (а не на «скрытый его подтекст»).

Вопросы?

Андрей Вербицкий
LinkedIn: Andrey Verbitsky
Skype: Andrey.Verbitsky
Email: Andrey.Verbitsky@gmail.com