

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.

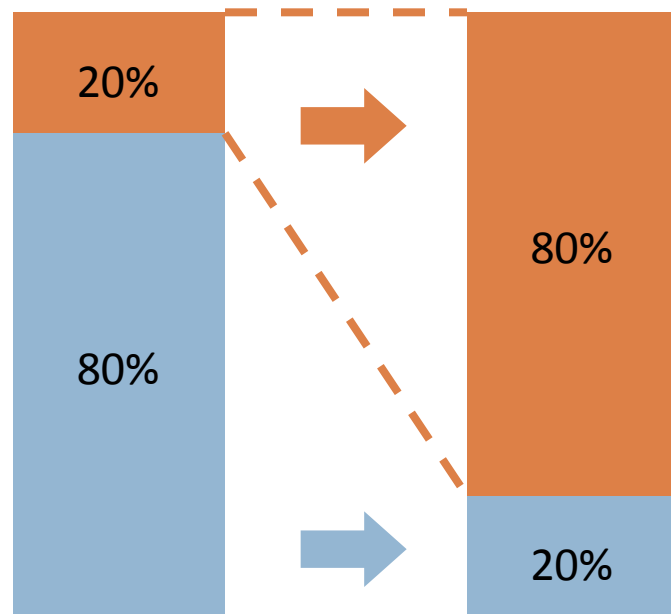
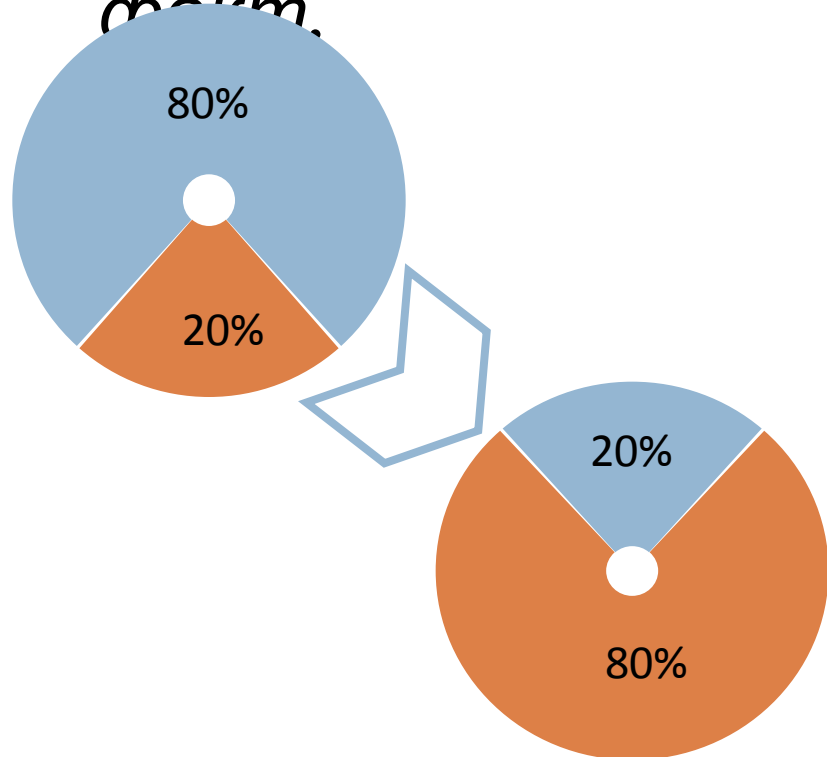


# Определение

- **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

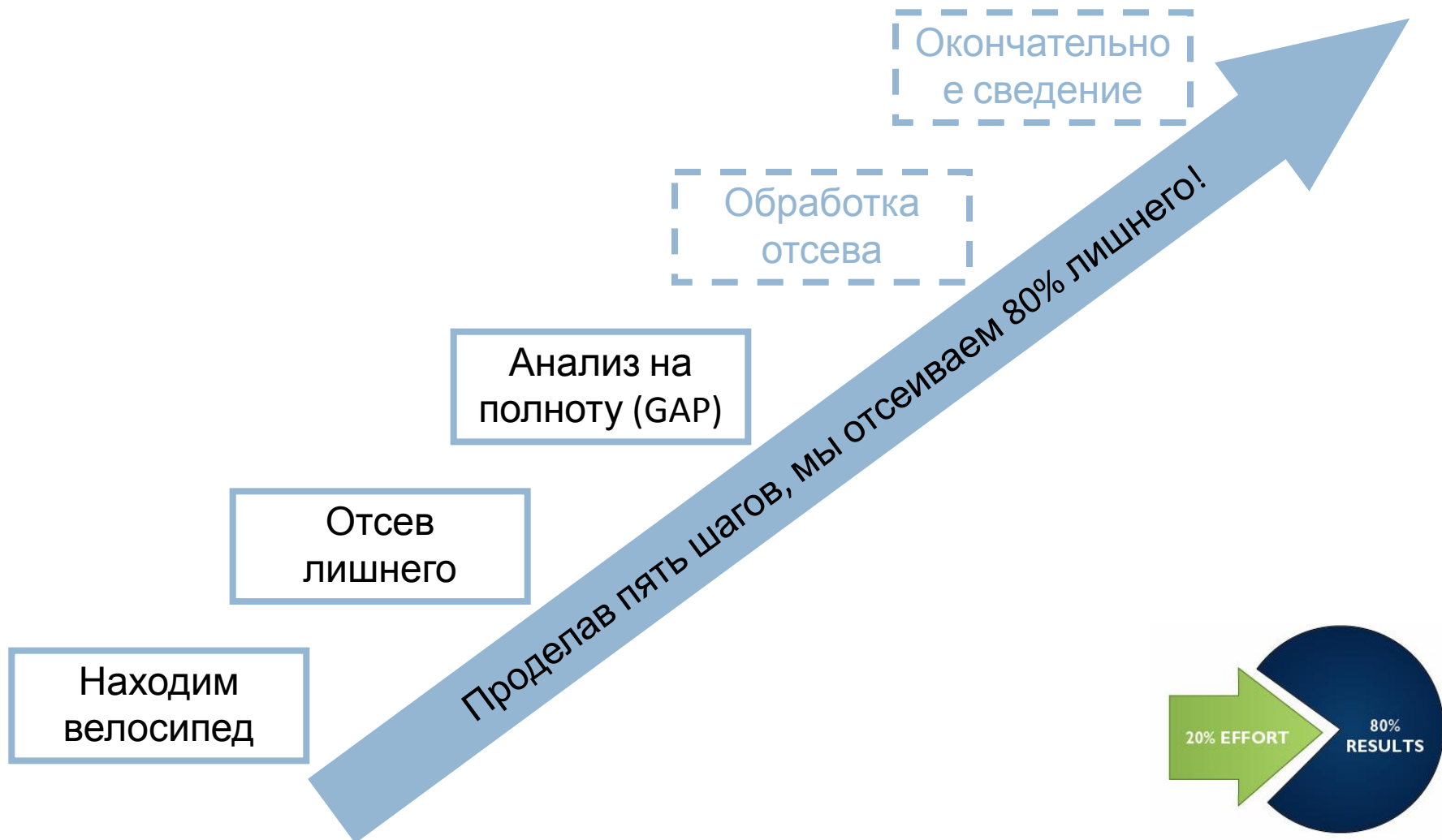
Применив дважды принцип Парето и затратив  $20\% + 20\% = 40\%$  ресурсов и времени на выходе получится  $80\% + 80\% = 160\%$  результата.

*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.
  - Выказываем 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](mailto:Andrey.Verbitsky@gmail.com)