

SPM(*guild*);

Антипаттерны в управлении
программными проектами

//С. Архипенков

2010

Об авторе ()

{

- Сергей Архипенков, PMP PMI, вице-президент SPMGuild;
- Стаж в разработке ПО более 30 лет;
- Автор книг, статей, учебных курсов;

//sergey@arkhipenkov.ru

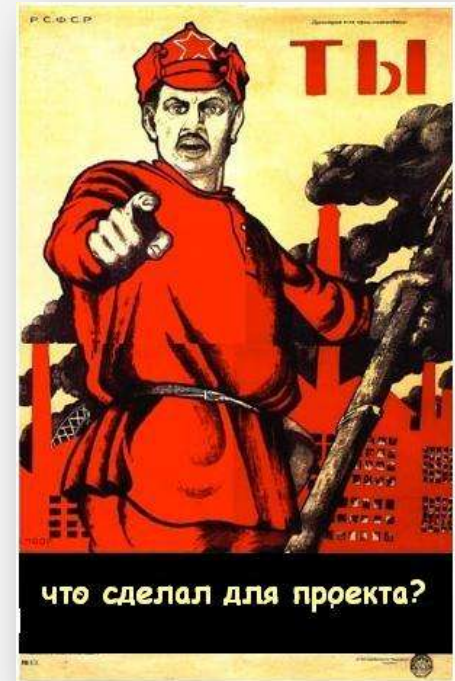
[//www.arkhipenkov.ru](http://www.arkhipenkov.ru)

[//www.spmguild.org](http://www.spmguild.org)

}

О чем ()

- Главные задачи менеджера;
- Антипаттерны руководства;
- Антипаттерны командного поведения;
- Хороший программист;





ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА

SPM(*guild*);

Самоорганизующиеся и самоуправляемые команды ()

{

- ясность общих ценностей и целей,
- доверие, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость,
- коллективную ответственность за результаты труда,
- всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.



}

Группа или команда ()

	Группа	Команда
Цель	Ставится узкая задача, общие цели не проясняются	Ясные, принятие всеми цели и стратегия их достижения
Участие в работе	Выполнение должностных инструкций и распоряжений	Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность
Ролевая структура	Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей.	Разделение компетенций. Гибкая структура. Ротация ролей
Руководство	Администрирование, наличие формального лидера-начальника.	Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка.
Принятие решений	В основном приказы, и решения приняты большинством.	Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимовыгоды.
Конфликты	Замалчивание, сокрытие, игнорирование.	Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение.
Взаимодействие	Закрытость, избегание критики, принцип «не высовываться».	Доверие, свобода, проявление инициативы.
Коммуникация	Через формального лидера служебная переписка.	Открытость. Уверенность друг в друге и взаимное уважение.
Творчество	Стереотипность, работа по правилам.	Гибкость и адаптивность. Непрерывное совершенствование и рост компетенций. Раскрытие творческого потенциала каждого.

SPM(*guild*);

Как создать команду ()

{
Руководитель программного проекта должен стать лидером, вокруг которого сплотится эффективная команда.

// Лидера нельзя назначить.
Лидер должен быть признан командой.

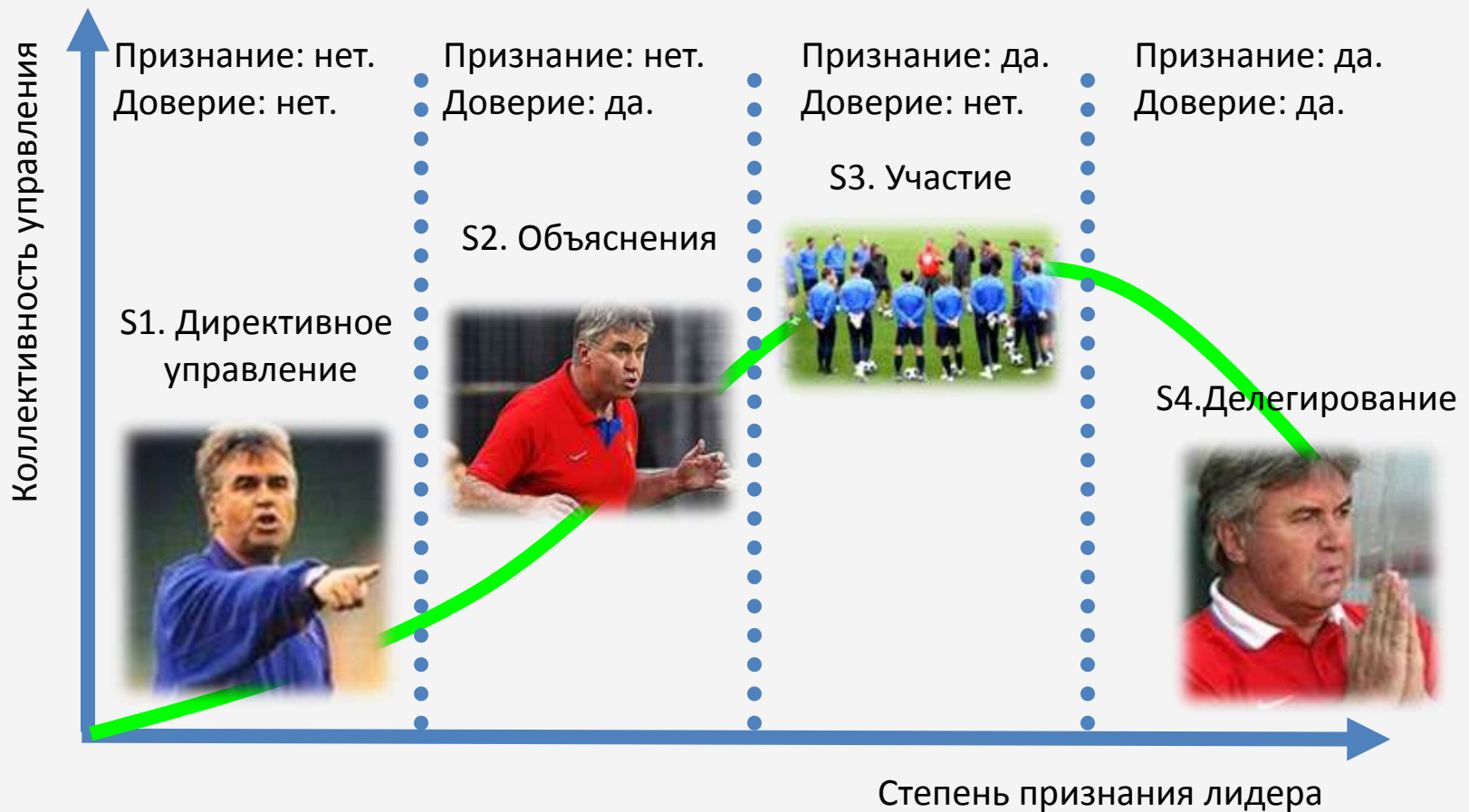


Компетенции лидера ()

- Видение целей и стратегии их достижения.
- Глубокий анализ проблем и поиск новых возможностей
- Нацеленность на успех, стремление получить наилучшие результаты.
- Способность сочувствия, понимания состояния участников команды.
- Искренность и открытость в общении.
- Навыки в разрешении конфликтов.
- Умение создавать творческую атмосферу и положительный микроклимат.
- Терпимость, умение принимать людей какие они есть, принятие их права на собственное мнение и на ошибку.
- Умение мотивировать правильное профессиональное поведение членов команды.
- Стремление выявлять и реализовывать индивидуальные возможности для профессионального роста каждого.
- Способность активно "обеспечивать", "доставать", "выбивать" и т.д.



Ситуационное лидерство ()



SPM(*guild*);



АНТИПАТТЕРНЫ РУКОВОДСТВА

SPM(*guild*);

Классификация антипаттернов (

{

Два класса, исходя из «диагноза заболевания»

- Некомпетентность
- Мнительность («параноидальное управление»)

// Применяются, как правило, в композиции.

}

Я сделал все, что мог ()

- Руководитель не способен оценить сложность решаемых задач и реальное состояние проекта.
- Постоянные негативные оценки прогресса проекта: «Все плохо! Надо делать быстрее! Надо делать лучше!»,
- Раздувание недостатков до глобальных размеров.
- Если проект провалится: «Я сделал все, что мог!».
- Если же проект окажется успешным: «Если бы я не «строил» команду, ничего бы не получилось!»



Yes-man ()

- Руководитель, который полностью зависим от Босса. «Возлюби Босса своего и никогда не спорь с ним!».
- Интересы фирмы, команды, продукта и его пользователей не учитываются вовсе.
- Испытывает постоянную потребность «угадать и угодить». Культивирует любимчиков в команде, которые никогда с ним не спорят.



Охота на ведьм ()

- Руководитель сознает, что, если он не возглавит борьбу с «врагами» проекта, то «врагом» может оказаться он сам.
- Разжигание конкуренции в команде. «После проекта останутся только лучшие!».
- Действия по принципу «разделяй и властвуй».
- Пресечение любой критики и опасного для себя поведения подчиненных: «Ваше поведение непрофессионально / некорпоративно!»



Нет времени точить пилу ()

- Руководитель не умеет управлять приоритетами, постоянно занимается пожаротушением.
- Темп поступления проблем превышает скорость их решения.
- Обучение, анализ, проектирование и рефакторинг – «Это все потом!».
- Героический труд («у плохих генералов всегда много героев»).



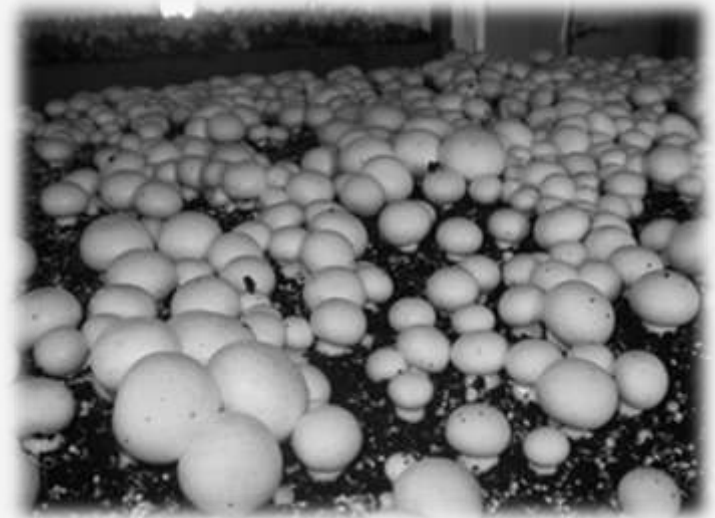
Агрессия ()

- «На то и волк в лесу, чтоб пастух не дремал!» Руководитель стремится удерживать подчиненных вне «зоны комфорта».
- Постоянное давление. Нереальные сроки. Непрерывная критика и понижение самооценки.
- Грубость. Запугивание. «У нас незаменимых нет!»
- Назначение в несколько проектов одновременно. Сотрудник должен все время ощущать свою вину!
- «Ты в ответе за все!» Правила меняются по ходу игры.



Управление грибами ()

- Замыкание всех внешних и внутренних потоков информации на себя.
- Зависимость исполнителей от более информированного начальника.
- Строгое разграничение прав доступа к проектной документации и исходным кодам.
- Постоянно находить какие-нибудь «важные и неотложные» дела.



Микроменеджмент ()

- Отсутствие делегирования в любом виде.
- Строгий контроль всех работ через активное личное наблюдение.
- Руководитель замыкает на себя принятие решений по всем вопросам.
- Вместо объяснения того, ЧТО надо делать, постоянные указания на то, КАК надо делать.
- «Думать – это моя работа! Просто, делай, как я сказал!»



Методологическое безумие ()

- Безграничная вера руководителя в Методологию.
- Методология принимает все решения, люди не принимают решения вовсе.
- Все процессы регламентированы. Эксперименты запрещены.
- Многоступенчатая бюрократия.
- Установлен тотальный контроль соблюдения регламентов.
- Внедрены всеобъемлющие нормы и метрики. Большая доля «сизифова труда».



Последствия применения антипаттернов()

- Мотивация не на успех, а на избежание риска и негативных последствий.
- Подавление творчества и инициативы.
- Деструктивное подчинение.
- Низкая эффективность и качество работы.
- Ухудшение морального климата.
- Стрессы. Усталость. Личные проблемы.
- Увольнения. Провал проекта.



История # 1. Винни Пух против Пятачка ()

// Коммуникация

- Пятачок: «Я переживаю за качество нашего кода! Пользователи нашей системы люди, а не машины!»;
- Винни Пух: «Заказчик нам платит за функциональность, а не за качество кода или «бантики» на интерфейсе!»;

// Результат

- Пятачок: «Это Винни думает только о сиюминутной прибыли! Доброе имя компании для него пустой звук!»;
- Винни: «Этот Пятачек заботится только о том, чтобы все всегда были довольны! Прибыль и интересы компании для него ничего не значат!»;





АНТИПАТТЕРНЫ КОМАНДНОГО ПОВЕДЕНИЯ

SPM(*guild*);

Классификация недостатков ()

Миримся

- Особенности типа личности
- Роль в команде

Боремся

- Недостаточный или отрицательный опыт (терапевтически)
- Патологии воспитания (хирургически)



НЕДОСТАТКИ, С КОТОРЫМИ МИРИМСЯ

SPM(*guild*);

История # 2. Винни-Пух против Иа ()

// Коммуникация

- Иа. Пытается решить проблему для самого общего случая, повторяется, рассматривая вопрос с разных сторон, пытается связать обсуждаемую проблему с другими;
- Винни-Пух. Постоянно задает вопросы: «А кто? А где? А когда? А ты это пробовал? А сколько раз? А это нам сейчас надо?»;

// Результат

- Иа: «Этот Винни просто тянет время своими глупыми вопросами! Он не хочет ничего менять! Лишь бы нечего не делать!»;
- Винни-Пух: «Этот осел опять рассуждает о сферических конях в вакууме! Конкретные вопросы его не интересуют! Будет и дальше постоянно генерировать свои новые идеи! Лишь бы нечего не делать!»;



Типы Майерс-Бриггс ()

{

// Тип личности

- абстрактная модель личностных характеристик, присущих определенной совокупности людей;
- обеспечивает относительное постоянство ответных реакций человека;
- В мире разработано более 150 моделей;
- MBTI, на основе типологии К.Юнга, наиболее широко применяемая модель на протяжении последних 40 лет;

MBTI	Значение
Экстраверты / интроверты (E/I)	Направление энергии (психической активности)
Конкретное восприятие / интуиция (S/N)	Сбор информации
Логика / этика (T/F)	Принятие решений
Рациональность / иррациональность (J/P)	Способ взаимодействия с внешним миром

//Б. Шнейдерман, «Психология программирования», М., Радио и связь, 1984

}

Тип личности программистов ()

{

- «Инспектор», **ISTJ** = I
(интроверт) + S
(конкретное восприятие)
+ Т(логик) + J
(рациональный);
- «Аналитик», **INTJ** = I
(интроверт) + N
(опирающийся на
интуицию) + Т(логик) + J
(рациональный);



}

Люди типа Инспектор

- Спокойны, серьезны, настойчивы;
- Решительны в критических ситуациях;
- Трудлюбивы и упорны в работе;
- Стремятся охватывать все подробности и оперировать точными фактами;
- Могут целеустремленно решать сложные задачи;



Люди типа Аналитик

- Самоуверенны. Не признают авторитетов;
- Отстаивают право думать по-своему;
- Концентрируются на возможностях;
- Интересуются будущим больше, чем прошлым;
- Действуют в жизни, как на шахматной доске;
- Предпочитают движение вперед копанию в недостатках;



Темперамент ()

{

- *Темперамент* - характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности;
- Определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека;

// д'Артаньян (холерик), Атос (флегматик), Портос (сангвиник) и Арамис (меланхолик)



}

Темперамент программистов

{

- Спокойные как внешне, так и внутренне;
- Настойчивые и упорные труженики;
- Требуется время для раскачки и переключения внимания на другой объект;
- Сдержанные и закрытые, не отвлекаются на раздражающие факторы;
- Самый уравновешенный из всех темпераментов;



}

История # 3. Все достало ()

// Старший программист

- Имеет глубокие знания и развитый интеллект, быстро осваивает все новое, нацелен на решение трудных задач. Пользуется заслуженным авторитетом среди коллег;
- В начале проекта активно выдвигал новые идеи, убедительно их обосновывал, добивался их признания всеми. Находил неизвестные возможности, существенно сократившие трудоемкость работ по проекту;
- В середине проекта потерял интерес. Стал «витать в облаках» и отвлекаться на изучение каких-то новых технологий. Постоянно заваливает сроки, делает глупые ошибки, непростительные для его опыта. Расхолаживающе воздействует на команду;



Командные роли ()

- {
- Генератор идей;
- Исследователь ресурсов;
- Координатор;
- Мотиватор (шейпер);
- Аналитик (критик);
- Вдохновитель команды;
- Реализатор;
- Контролер (педант);
- Специалист;



История # 4. Программист Ашманова ()

{ //Программист:

- Ну, не знаю, у меня на машине всё работает;
- Я уже неделю ночами работаю, а вы меня укоряете за срыв срока;
- К пятнице готово не будет, но в понедельник - точно. Или во вторник;
- Чего там планировать, я быстрее сделаю и всё уже будет работать;
- Планировать разработку бессмысленно, жизнь всё равно богаче;
- Программные проекты всегда срывают сроки потому, что это сложное и творческое дело, вроде научных исследований;





НЕДОСТАТОЧНЫЙ ИЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ

SPM(*guild*);

История # 5. Делаем все по правилам ()

// Программист

- Стремиться сделать наиболее общее решение задачи, учесть все возможные последующие изменения и расширения;
- Старается разработать самый быстрый алгоритм, требующий минимальных ресурсов;
- Использует в решении все лучшие практики, паттерны проектирования, самые новые инструменты;



Профессионал ()

- Проводит декомпозицию задачи и проектирует ее решение;
- Адекватно оценивает затраты на выполнение;
- Планирует свою работу и составляет график;
- Соблюдает принятые стандарты;
- Обеспечивает требуемое качество, минимизируя затраты и риски;
- Выполняет тестирование и отладку кода;
- Анализирует найденные дефекты и отклонения от графика;
- Корректирует свой рабочий процесс для их предотвращения в будущем;



История # 6. Тихоня ()

{

- Ведет себя сдержанно, стремится не высовываться;
- Ожидает подробных инструкций. Стараются действовать строго в пределах своих функциональных обязанностей;
- Стараются задавать как можно меньше вопросов;
- Редко высказывает свое мнение, никогда не настаивает на нем;
- Избегает любых ситуаций, связанных с возможными конфликтами;
- Замалчивает «неприятную» информацию;



}

История # 7. Хороший» парень ()

{

- Общительный;
- Стремится всем нравиться;
- Оптимист, особенно в оценках проекта;
- Готов выполнять любое поручение начальника;
- Никому не говорит «нет»;
- Старательно избегает конфликтов;
- Никогда не настаивает на своем мнении;
- Озабочен тем, «чтобы угадать и угодить»;



}

История # 8. Звездун ()

- Имеет опыт и квалификацию;
- Активен, самостоятелен, напорист;
- По любому вопросу имеет свое собственное мнение;
- Всегда стремится быть победителем в конфликтах;
- Часто оценивает других и указывает им на недостатки;
- Умничает. Использует любой повод, чтобы продемонстрировать свое превосходство;
- Переоценивает свой личный вклад в общее дело, поэтому считает, что он должен работать меньше, чем его «менее способные» коллеги;





ПАТОЛОГИИ ВОСПИТАНИЯ

SPM(*guild*);

Непорядочность ()

- Лживость;
- Отсутствие совести и чувства справедливости;
- Способность на низкие поступки;



Ковбой ()

- Эгоцентризм;
- Неуважение и невнимание к партнерам;
- Склонность к отрицательным оценкам других;
- Грубость;
- «Каждый сам за себя! – никто тебе не поможет!»;
- «Человек человеку - волк!»;



Социальный паразит ()

{

Стремление прожить
в льготно за чужой счет там,
где ответственность размыта,
а личный вклад трудно четко
выделить;



}

Анархист ()

- Вольница, полная безответственность;
- Свобода от каких либо обязательств перед другими;
- «Пацан слово дал, пацан слово забрал»;
- Ничем не сдерживаемые проявления чувств, действия или поступки;



Не стоит нянчиться ()

- Людей воспитывают в детском саду, ну еще немного в начальной школе;
- Каждый взрослый человек имеет то, к чему он осознанно или неосознанно стремится;
- Нянчиться и воспитывать взрослого человека - это значит ограждать его от проблем, закрывать ему путь к переосмыслению своего опыта и развитию, «загонять болезнь внутрь» при помощи «социального аспирина»;



$$E = IQ \times EQ^2$$

ХОРОШИЙ ПРОГРАММИСТ

SPM(*guild*);

Эмоциональный интеллект ()

{

- *Самосознание.* Понять себя и свои собственные чувства;
- *Самоконтроль.* Научиться управлять собой и своими чувствами;
- *Эмпатия.* Умение увидеть мир глазами другого. Способность к сопереживанию и взаимопомощи;



}

Командный игрок ()

- Занимает активную позицию, стремится расширить свою ответственность и увеличить личный вклад в общее дело;
- Постоянно приобретает новые профессиональные знания и опыт, выдвигает новые идеи, направленные на повышение эффективности достижения общих целей, добивается распространения своих знаний, опыта и идей среди коллег;
- Получает удовольствие от своей работы, гордится ее результатами и стремится, чтобы эти же чувства испытывали все коллеги;
- Четко осознает свои личные и общие цели, понимает их взаимообусловленность, настойчиво стремится к их достижению;
- Уверен в себе и в своих коллегах, объективно оценивает их достижения и успехи, внимательно относится к их интересам и мнениям, активно ищет взаимовыгодное решение в конфликтах;
- Является оптимистом, при этом твердо знает, что окружающий мир несовершенен; воспринимает каждую новую проблему, как дополнительную возможность подтвердить собственный профессионализм в своих глазах и во мнении коллег;



ВОПРОСЫ

SPM(*guild*);