



# Антипаттерны командного поведения

С.Архипенков

# Об авторе

- Сергей Архипенков, PMP PMI.
- Стаж в разработке ПО более 30 лет.
- Автор книг, статей, учебных курсов.
- [sergey@arkhipenkov.ru](mailto:sergey@arkhipenkov.ru)
- [www.arkhipenkov.ru](http://www.arkhipenkov.ru)

# Введение. Не бывает Agile без КОМАНДЫ

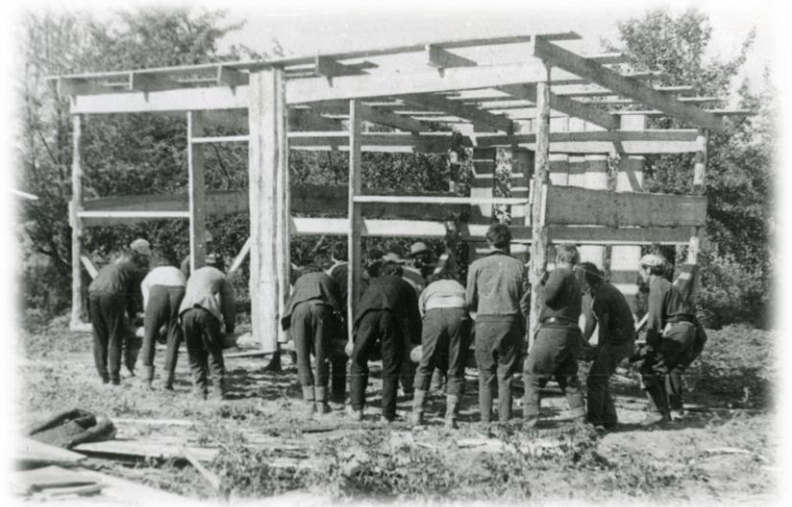
Доктрина командного менеджмента предполагает

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



# Традиции коллективизма в России

- С XIII века в России существовали производственные артели. Артель ≠ колхоз.
- Во времена СССР были широко распространены рабочие бригады и временные научные творческие коллективы.



# Поведение человека

- Паттерн — набор стереотипических поведенческих реакций или последовательностей действий.
- Антипаттерны командного поведения – повторяющиеся стереотипы, препятствующие командообразованию.



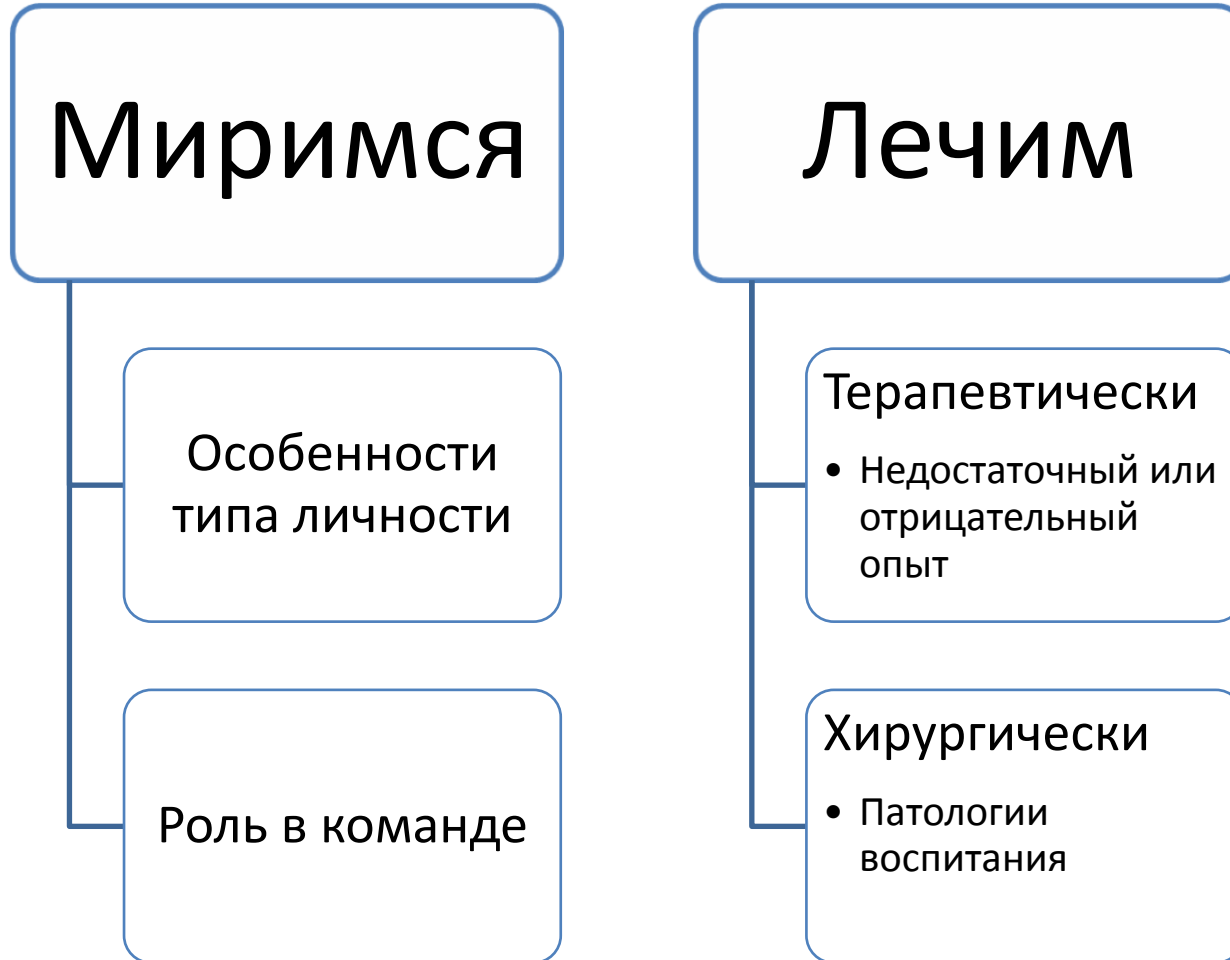
# Принцип достаточного разнообразия

Для «хорошего» управления количество возможных состояний управляющего устройства (разнообразие) должно быть не меньше, чем количество состояний объекта управления.

*Источник: У.Р.Эшби  
“Введение в кибернетику”  
М., ИЛ, 1959*



# Проблемное поведение

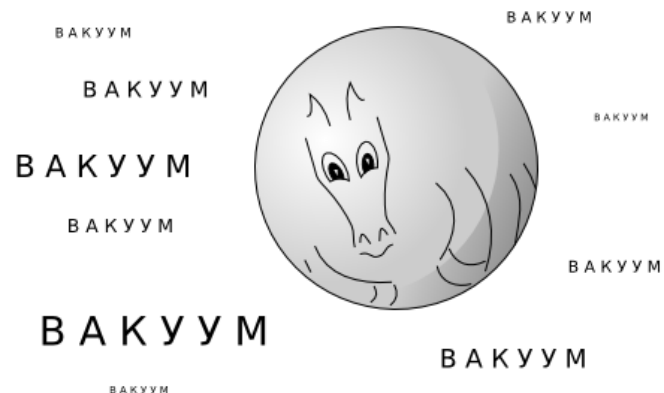




**НЕДОСТАТКИ, С КОТОРЫМИ  
ПРИХОДИТСЯ МИРИТЬСЯ**

# История #1 «О сферических КОНЯХ»

- Коммуникация
  - И.Иванов. Пытается решить проблему для самого общего случая, повторяется, рассматривая вопрос с разных сторон, пытается связать обсуждаемую проблему с другими.
  - В.Пупкин. Постоянно задает вопросы: А кто? А где? А когда? А ты это пробовал? А сколько раз? А это нам сейчас надо?
- Результат
  - И.Иванов: «Этот Пупкин просто тянет время своими глупыми вопросами! Он не хочет ничего менять! Лишь бы нечего не делать!»
  - В.Пупкин: «Этот Иванов 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 [1]

МВТИ	Значение
Экстраверты / интроверты	Направление энергии (психической активности)
Конкретное восприятие / интуиция	Сбор информации
Логика / этика	Принятие решений
Рациональность / иррациональность	Способ взаимодействия с внешним миром



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

# История #2 «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 [2]

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



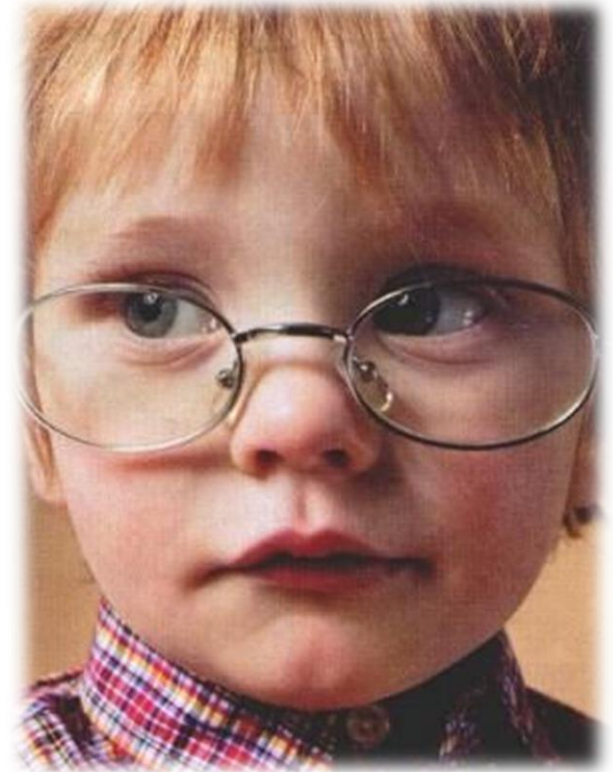


# НЕДОСТАТОЧНЫЙ ИЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ

# История #3. «Программист Ашманова» [3]

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.



# История #4. «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.



# Навыки программиста

- 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.



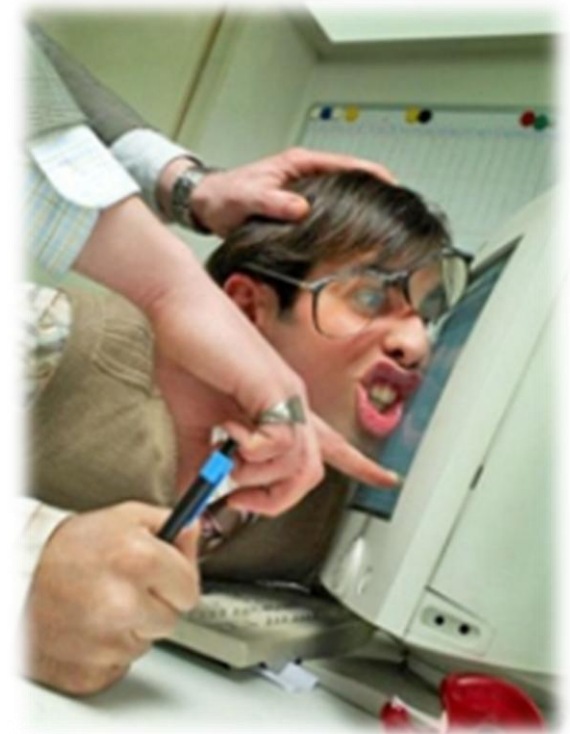
# История #5. «Хороший парень»

- 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 #6. «Тихоня»

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





# ПАТОЛОГИИ ВОСПИТАНИЯ

# Непорядочность

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



# Синдром острого дефицита эмпатии

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



# Звезданутость

- Завышенная самооценка.
- Подчеркивание собственного превосходства.
- Умничанье.
- Человек сильно переоценивает свой личный вклад в общее дело, поэтому считает, что он должен работать меньше, чем его «менее способные» коллеги.



# Социальный паразитизм

Стремление прожить вольготно за чужой счет там, где ответственность размыта, а личный вклад трудно четко выделить.



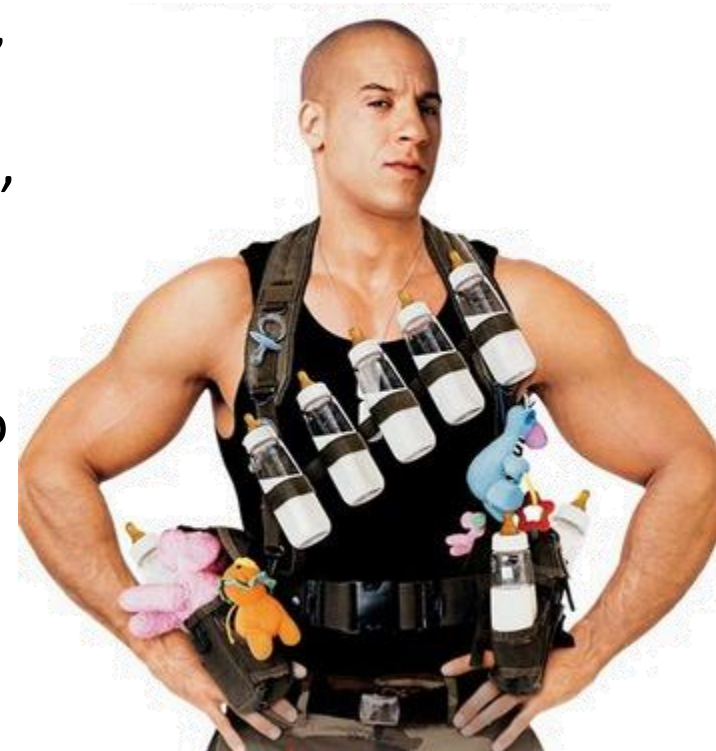
# Анархизм

- 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».



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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

# Источники и дополнительная литература

1. Богомаз С.А., «Психологические типы К.Г.Юнга, психофизиологические типы и интертипные отношения», Томский государственный университет, 2000.
2. Р.М. Белбин, «Типы ролей в командах менеджеров». М., НИРО, 2003.
3. Игорь Ашманов, «Словарь ненормативной лексики программиста», 2002, (<http://www.ashmanov.com/pap/obspro.phtml>)
4. С. Архипенков, «Руководство командой разработчиков программного обеспечения. Прикладные мысли», 2008 (<http://www.arkhipenkov.ru/>).





**ВОПРОСЫ...**