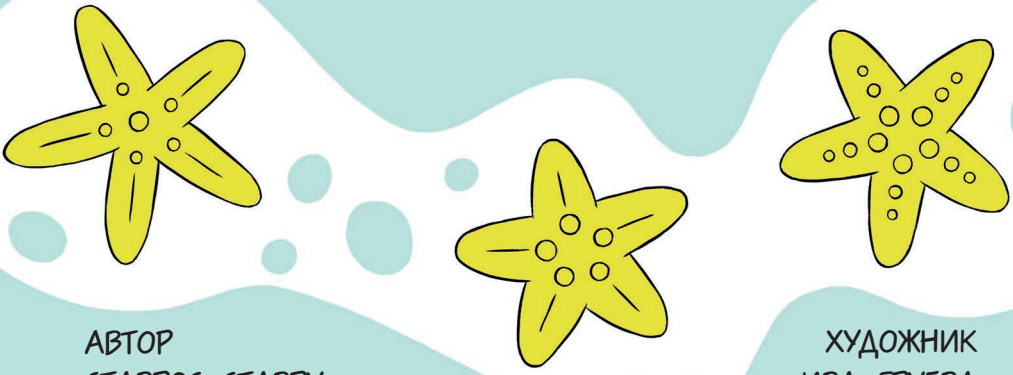


НИКОГА НЕ СПИРАЙТЕ ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ

31 ТЕХНИКИ ЗА ЛИЧНА, ЕКИПНА И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ, С КОИТО ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ



АВТОР
СТАВРОС СТАВРУ

ХУДОЖНИК
ИВА ГРУЕВА

© Ставрос Ставру – автор и издател, 2022
© Ива Груева – художник, 2022
Павлина Върбанова – редактор и коректор

ISBN 978-619-7698-01-5

www.neverstopexperimenting.com

Всички права запазени.

НИКОГА НЕ СПИРАЙТЕ ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ

31 ТЕХНИКИ ЗА ЛИЧНА, ЕКИПНА И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ, С КОИТО ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ

АВТОР
СТАВРОС СТАВРУ

ХУДОЖНИК
ИВА ГРУЕВА

ПРЕДГОВОР

„Никога не спирайте да експериментирате“ звучи крайно. И е така.

Но непрекъснатото експериментиране е в ДНК-то на един конкретен тип култура, наречена Agile. Култура, която вирее там, където няма готови рецепти и най-добри решения. Култура, която чрез творчество и ново знание намира правилния път в мъглата. Тук ключовата дума е **правилният**, което е равнозначно на ефективност.

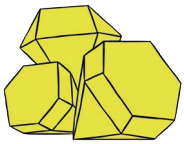
Но това си има цена – нашата продуктивност. Всеки експеримент е загуба на ресурс. Ресурс, който е можело да донесе много **повече** резултати, много **по-голямо** изминато разстояние. Дали да не излезем от мъглата и да я заобиколим – рискувайки най-правилния път?

Изборът да надникнеш в неизвестното или да максимизираш познатото е известен като exploration-exploitation dilemma[1] – две взаимно изключващи се алтернативи, които се борят за нас като личности, екипи и организации. Практиката ми показва, че Exploitation винаги побеждава. И в Agile света. И експериментите спират. Ефективността си отива. Ето защо „Никога не спирайте да експериментирате“ трябва да е мантра там, където откриването на правилните неща е от ключово значение.

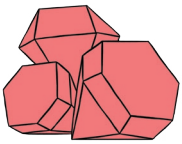
Никога не спирайте да експериментирате. Да, крайно е. Защото възможностите са безкрайни.

ИЗБЕРЕТЕ ТРИ СКЪПОЦЕННИ КАМЪКА – ПО ЕДИН ИЛИ ПОВЕЧЕ ОТ ЦВЕТОВЕТЕ ЖЪЛТО, ЧЕРВЕНО И ЗЕЛЕНО.

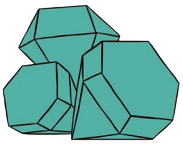
ЖЪЛТ КАМЪК = 100 МОНЕТИ



ЧЕРВЕН КАМЪК = ? МОНЕТИ



ЗЕЛЕН КАМЪК = ? МОНЕТИ



КАКВО ИЗБРАХТЕ? АКО ИЗБОРЪТ ВИ ВКЛЮЧВА ЧЕРВЕНИ И ЗЕЛЕНИ КАМЪНИ, ТО ТАЗИ КНИГА Е ТОЧНО ЗА ВАС!

ИМАМ ЕДНА ЛЮБИМА ИСТОРИЯ[2]. ТЯ Е НА ЛОРЪН АЙЗЛИ И ЗА ПЪРВИ ПЪТ Е ПУБЛИКУВАНА ПРЕЗ ДАЛЕЧНАТА 1969 ГОДИНА. АДАПТИРАНА НЕЙНА ВЕРСИЯ ЗВУЧИ ТАКА:

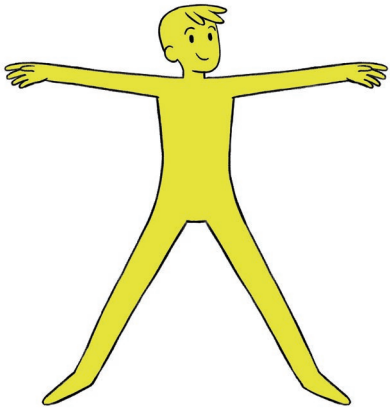


ОТ АВТОРА

Завърших докторантура. Можеше да стана учен. И да променя света към по-добро. Как? Като намирам решения, които спасяват всички морски звезди. Решения, които са универсални, защото са валидирани чрез добре проектирани емпирични изследвания (вкл. експерименти), позволяващи генерализиране.

НО АЗ ИЗБРАХ ДРУГ ПЪТ – ТОЗИ НА ПРАКТИКА. НА ЧОВЕКА, КОЙТО СЕ ОПИТВА ДА ПРОМЕНИ НЕ ЦЕЛИЯ СВЯТ, А САМО ТОЗИ НА ОТДЕЛНАТА МОРСКА ЗВЕЗДА.

КАК? КРАТКИЯТ ОТГОВОР Е: ЧРЕЗ ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕ.



Но не онова формално експериментиране в науката, при което търсим взаимовръзки и причинно-следствени връзки и което ни позволява да генерализираме. А по-простичко. Такова, при което искаме да проверим какво би се случило, ако… Такова, при което оценяваме една промяна спрямо ефекта, който оказва върху нас самите тук и сега, върху конкретна морска звезда.

През всичките тези години аз не спрях да експериментирам и се родиха много и най-различни техники. Като консултант успях да помогна на някои морски звезди, на други не успях (и дори попречих), а до много дори не стигнах и никога няма да стигна. Но едно научих – експериментирането променя света към по-добро. Защото светът е събран във всяка отделна морска звезда.

Нито една от моите авторски техники не е научно валидирана. Може да работи за вас, но може и да не работи. Бъдете критични. Експериментирайте.

БЛАГОДАРНОСТИ

Искам да изкажа огромната си благодарност на цялата Agile общност. За мен е чест да бъда сред всички вас – практикуващи, учени, консултанти, треньори, ентусиасти! Тази книга нямаше да бъде възможна без вдъхновението, което ми дадохте с книгите си, с работата си, с примера си и въобще с това, което сте. Поклон!

Също искам предварително да се извиня на тези от вас, които припознаят някоя от техниките в книгата като своя авторска. Живеем в свят, в който е малко чудо, ако измислим нещо, което някой друг вече не е измислил някъде по света. Ако това е така, то с чисто сърце мога да кажа, че е случайност и не съм искал да си присвоя нечий чужд труд и принос.

БЛАГОДАРЯ И НА СВОЕТО СЕМЕЙСТВО – СЪПРУГАТА МИ ТЕДИ И ПРЕКРАСНИТЕ МИ ДЕЦА ТЕО, ГАБИ И РАЯ. ИЗВИНЯВАЙТЕ ЗА ВРЕМЕТО, КОЕТО НЕ УСПЯХ ДА ВИ ДАМ, ДОКАТО ПИШЕХ КНИГАТА. ОБИЧАМ ВИ!



Благодаря също на Стефан и на Иван – моите съмишленици в приключението, наречено ahaplay.com. За мен е радост, че сме рамо до рамо в хвърлянето на морските звезди обратно в океана.

СЪДЪРЖАНИЕ

КОЕФИЦИЕНТЪТ NSE 11
Разберете колко често трябва да пробвате нови неща и да експериментирате

СТЪЛБА НА НЕПРЕКЪСНАТОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ 16
Поставете правилните основи, за да изградите силна култура на растеж

ПРОВЕРКА ЗА ВЕЧНОСТ 22
Оценете доколко устойчиво е това, което правите

ТЕХНИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО FLY 25
Минете на забавен кадър и осъществявайте важните неща

МАТРИЦА ЗА ЛИЧНА ЕФЕКТИВНОСТ 31
Вие сте човекът, който трябва да се погрижи за своята лична ефективност

BONANZA ЦЕЛИ 35
Уверете се, че си поставяте цели, на които не може да откажете

КОЛЕЛО НА САМОЧУВСТВИЕТО 41
Оценете колко положително възприемате себе си

МЕТЪР НА ГРИЖАТА 48
Разберете дали полагате достатъчно от правилната грижа за другия

РАДАР НА СЪОТВЕТСТВИЕТО 54
Проверете дали човекът, за когото се грижите, е на правилното място

ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО 59
Намерете правилната роля за всеки човек във вашата организация

КРЪГОВЕ НА ВЛАСТТА 69
Научете се да миксирате ефективно различните прояви на власт

ТРИЪГЪЛНИК НА ЛИДЕРСТВОТО 74
Проверете дали хората биха ви последвали до края на света

ДРАКОНИТЕ НА СЪПРОТИВАТА 79
Вижте какви битки трябва да спечелите, за да осъществите промяната

КОМПАС НА РЕШЕНИЕТО 85
Оценете доколко ефективно взимате решения

ПЕТТЕ ШАПКИ ЗА ЕФЕКТИВНО ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ 90
Обезвредете капаните по пътя на трансформирането на факти в действия

ДИЛЕМА НА МЕНИДЖЪРА 94
Какво бихте избрали – суперзвезди или суперекип?

МАТРИЦА НА ЕКИПНАТА СТРАТЕГИЯ 100
Идентифицирайте правилната стратегия за управление на вашия екип

СИТО НА КОНФЛИКТИТЕ 104
Разберете в кои конфликти си заслужава да влезете

ГЕНЕРАТОР НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ 108
Вижте как да създавате неустоими предложения по време на преговори

ТЕХНИКАТА НЕГОТИМЕТЪР 114
Осветлете силовото поле на преговорите, които водите

ТЕХНИКАТА DFK 121
Дефинирайте правилно вашата цел преди началото на комуникацията

ФОРМУЛА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНАТА СТРАНА 126
Изберете правилната стратегия за управление на заинтересованата страна

МАТРИЦА НА ПРОДУКТОВИТЕ СОМАТИПОВЕ 132
Вижте защо е крайно време продуктът ви да мине на диета и упражнения

ТЕХНИКА ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ „ЗМЕЙ“ 141
Прогнозирайте така, сякаш се борите с триглава ламя

РЕФЛЕКТОР НА СТРЕСА 146
Направете дисекция на стреса и открийте устойчив лек за него

КУТИЯ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ 154
Помогнете на хората да се справят с негативните си емоции по време на промяна

ЛОТАРИЙНА ПРОВЕРКА 159
Оценете морала на хората, които управлявате

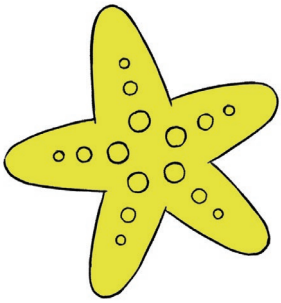
ПЕНТАГРАМ НА АНГАЖИРАНОСТТА 162
Увеличете емоционалната обвързаност на хората с вашия екип и организация

КОЛЕЛО НА РЕТРОСПЕКЦИИТЕ 167
Изберете правилната ретроспекция съобразно развитието на вашия екип

РЕТРОСПЕКЦИЯ „РАКЕТА“..... 174
Вижте как да правите ретроспекции там, където няма време и желание за това

РИПЛЕЙ ПРОВЕРКА 177
Оценете удовлетвореността на другите от вашата инициатива

ОТТУК НАКЪДЕ? 180



КОЕФИЦИЕНТЪТ NSE

РАЗБЕРЕТЕ КОЛКО ЧЕСТО ТРЯБВА ДА ПРОБВАТЕ НОВИ НЕЩА И ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ

Ще ви издам своя лична тайна – един алгоритъм, който съм следвал през годините като Agile консултант и с който успях да създам толкова много и най-различни авторски техники. В основата стои принципът *Never Stop Experimenting*, откъдето произлиза и името на коефициента NSE. Но експериментирането не трябва да е самоцел и е нужно да бъде добре дозирано. Както знаем, разликата между лекарството и отровата е в дозата. Ето защо тази техника дава отговор на въпроса дали и колко често да експериментираме в ситуацията, в която се намираме.

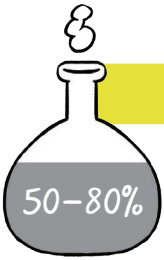
ЕКСПЕРИМЕНТ?

Аз имам една много проста дефиниция за експеримент. Това е всеки път, когато предприемаме промяна в нашите действия, без да сме сигурни в крайния резултат. В зависимост от това в каква степен очакваният резултат е предвидим, имаме три типа експерименти:



БЯЛ ЕКСПЕРИМЕНТ

Тук вероятността да получим очаквания резултат от експеримента е над 80%. Обикновено това са промени, които са добре проучени и за които често имаме достатъчно емпирични доказателства, че ще сработят в нашия случай. А когато вероятността стане равна на 100%, експериментът престава да бъде експеримент и се превръща в решение.



СИВ ЕКСПЕРИМЕНТ

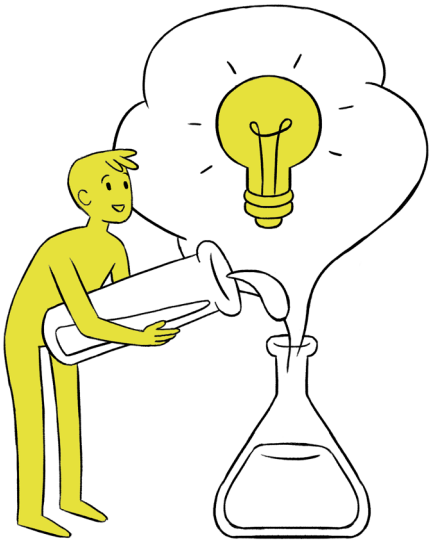
При него вероятността вече е между 50 и 80%. В тази ситуация се намираме най-често когато все пак имаме някакви емпирични изследвания, подкрепящи успеха от експеримента, но нашият случай е малко по-особен. В някои ситуации е възможно с допълнителни проучвания или малки „подексперименти“ да трансформираме сивите експерименти в бели.



ЧЕРЕН ЕКСПЕРИМЕНТ

Тук вероятността е под 50% и колкото по-близък е процентът до 0, толкова повече експериментът прилича на скок в тъмното. Често тези експерименти не стъпват върху емпирични изследвания, а по-скоро се осланят на вътрешен усет, желание за нещо ново и различно, а понякога дори са просто неволни, „случайни“ грешки (за които историята ни показва, че също могат да доведат до съществен пробив).

КОЕФИЦИЕНТЪТ NSE?



КОЕФИЦИЕНТЪТ NSE ОТГОВАРЯ НА ВЪПРОСА:

СЛЕД КОЛКО ПОВТОРЕНИЯ НА ДАДЕНО ДЕЙСТВИЕ ДА НАПРАВЯ ПРОМЯНА, Т.Е. ЕКСПЕРИМЕНТ?

ПО ПОДРАЗБИРАНЕ КОЕФИЦИЕНТЪТ NSE ВИНАГИ Е РАВЕН НА 1:10, Т.Е. НА ВСЕКИ 10 ПОВТОРЕНИЯ ПРАВИМ 1 ЕКСПЕРИМЕНТ.

Има няколко фактора, които могат да променят това съотношение. Под формата на въпроси те звучат така:

ТРУДНО ЛИ ВИ Е ДА СИ ОБЯСНИТЕ ТОВА, КОЕТО СЕ СЛУЧВА?

Ако отговорът е *да*, добавяте 1 към лявата част от коефициента NSE. Така 1:10, което е коефициентът по подразбиране, става 2:10.

СЛУЧВА ЛИ СЕ ЕДНИ И СЪЩИ ВАШИ ДЕЙСТВИЯ ДА ВОДЯТ ДО РАЗЛИЧНИ РЕЗУЛТАТИ?

Отново, ако отговорът е *да*, добавяте 1 към лявата част от коефициента NSE.

ЧУВСТВАТЕ ЛИ НЕУДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ ТОВА, КОЕТО СЕ СЛУЧВА?

Отново, ако отговорът е *да*, добавяте 1 към лявата част от коефициента NSE.

ИЗПИТВАТЕ ЛИ НЕОБХОДИМОСТ ДА ПРОБВАТЕ И ПРЕЖИВЯВАТЕ НЕЩО НОВО?

Отново, ако отговорът е *да*, добавяте 1 към лявата част от коефициента NSE.

ИЗПИТВАТЕ ЛИ НЕОБХОДИМОСТ ДА СЕ УЧИТЕ И РАЗВИВАТЕ?

Отново, ако отговорът е *да*, добавяте 1 към лявата част от коефициента NSE.

ОТ 0 (НАЙ-НИСЪК) ДО 5 (НАЙ-ВИСОК), КАКЪВ Е ЗАЛОГЪТ, АКО НЕ ПРЕДПРИЕМЕТЕ ПРОМЯНА И НЕЩАТА ПРОДЪЛЖАТ ДА СЕ СЛУЧВАТ ПО СЪЩИЯ НАЧИН?	Отговора, който сте дали, добавяте към лявата част на коефициента NSE. Например ако моментният ви NSE е 3:10, а на този въпрос сте отговорили с 3, новият NSE става 6:10.
ОТ 0 (НАЙ-НИСЪК) ДО 5 (НАЙ-ВИСОК), КАКЪВ Е ЗАЛОГЪТ ПРИ ГРЕШКА, Т.Е. ПРИ РЕАЛИЗИРАНЕТО НА НАЙ-ЛОШИЯ СЦЕНАРИЙ ЗА ЕДНА ПРОМЯНА?	Отговора, който сте дали, изваждате от лявата част на коефициента NSE. Например ако моментният ви NSE е 6:10, а на този въпрос сте отговорили с 4, новият NSE става 2:10.

След като минете през тези въпроси, ще получите вашия коефициент NSE. Колкото по-голяма е лявата част, толкова повече ще експериментирате. А ако лявата част е отрицателно число, то пак експериментирате (със стойността по подразбиране от 1:10), но само с бели експерименти.

БЯЛ, СИВ ИЛИ ЧЕРЕН ЕКСПЕРИМЕНТ?

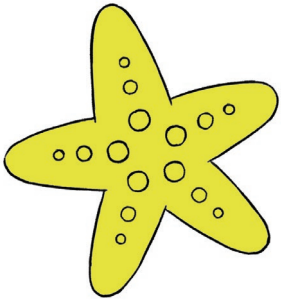
Сега, когато вече знаем честотата, с която трябва да експериментираме, е важно да си отговорим на следния въпрос: какви експерименти може да правим? Това зависи от отговора, който сме дали на „От 0 (най-нисък) до 5 (най-висок), какъв е залогът при грешка, т.е. при реализирането на най-лошия сценарий за една промяна?“:

ОТГОВОР 4 ИЛИ 5	ПОЗВОЛЕНИ СА САМО БЕЛИ ЕКСПЕРИМЕНТИ.
ОТГОВОР 2 ИЛИ 3	ПОЗВОЛЕНИ СА КАКТО БЕЛИ, ТАКА И СИВИ ЕКСПЕРИМЕНТИ. В ПРАКТИКАТА СИ АЗ ОБИКНОВЕНО ГИ РЕДУВАМ.
ОТГОВОР 0 ИЛИ 1	ОСВЕН БЕЛИ И СИВИ МОЖЕ ДА ПРАВИТЕ И ЧЕРНИ ЕКСПЕРИМЕНТИ.

Най-голямата част от моите авторски техники са се родили в сивите и черните експерименти. Също така заради личните ми особености моят NSE коефициент винаги започва с 4:10, защото постоянно съм неудовлетворен, имам силна нужда да израствам и активно търся тръпката от това да изпробвам нови неща.

ИСКАТЕ ЛИ ДА СЪЗДАДЕТЕ КУЛТУРА ВЪВ ВАШИЯ ЕКИП И ОРГАНИЗАЦИЯ, КОЯТО Е ОТВОРЕНА КЪМ ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕТО?



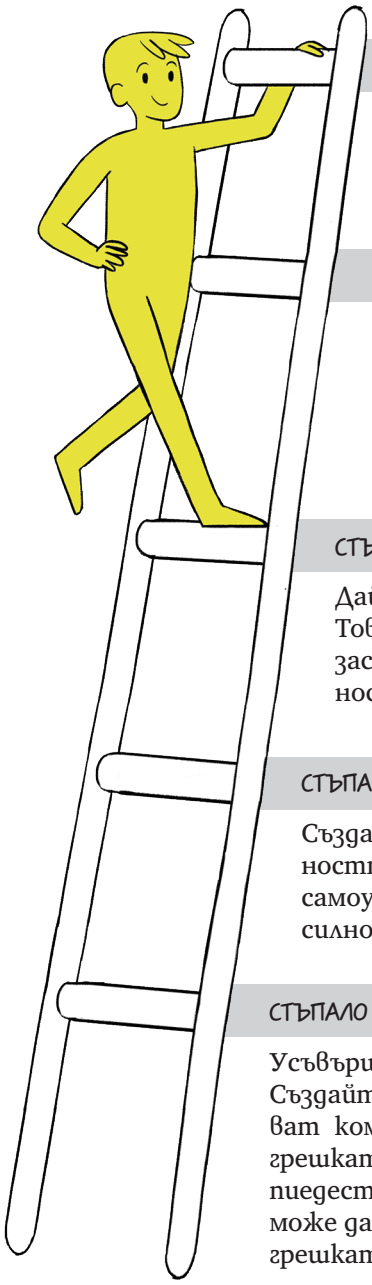


СТЪЛБА НА НЕПРЕКЪСНАТОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

ПОСТАВЕТЕ ПРАВИЛНИТЕ ОСНОВИ, ЗА ДА ИЗГРАДИТЕ СИЛНА КУЛТУРА НА РАСТЕЖ

Една от отличителните черти на Agile екипите е стремежът към непрекъснато усъвършенстване. Често ще чуете тези екипи да говорят разпалено за създаването на кайзен[3] култура, за възпитаването в Growth Mindset[4] и за подхранване на нуждата от постоянна самоактуализация. Съответно един от най-честите въпроси, които получавам като консултант, е: *Как да бъде ускорен процесът по изграждането на такъв тип нагласи?* Отговорите, които обикновено давам, съм обобщил в техниката *стълба на непрекъснатото усъвършенстване*. Тя описва пет фундаментални блока, за които с времето съм се убедил, че са нужни, за да се създаде среда, катализираща желанието за непрекъснато усъвършенстване. Нещо повече, тези блокове трябва да се поставят в точно определена последователност, иначе конструкцията става нестабилна и лесно може да се срути.

КОИ СА СТЪПАЛАТА НА СТЪЛБАТА НА НЕПРЕКЪСНАТОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ?



СТЪПАЛО 5 ТВОРЧЕСТВО

Дайте на хората възможността и свободата да опознават света. Да изследват. Да творят. Любопитството дава изключителна мощ на желанието за учене.

СТЪПАЛО 4 ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО

Няма учене без трудност. Създайте стимулираща среда, в която хората често са изправени пред добре дозирани предизвикателства. Дефинирайте проблеми, а не решения. Научете хората да намират решения, а не да следват решения.

СТЪПАЛО 3 СМИСЪЛ

Дайте контекст. Дайте мисия. Дайте смисъл. Това ще захрани мотивацията на хората и ще засили стремежа им да стават по-добри в дейностите, с които се занимават.

СТЪПАЛО 2 ЕМПАТИЯ

Създайте усещане за грижа за другия и за личността. Това засилва самооценката, повишава самоувереността и прави хората по-асертивни – силно гориво за всяка самоактуализация.

СТЪПАЛО 1 СИГУРНОСТ

Усъвършенстването е тясно свързано с грешката. Създайте сигурна среда, в която хората се чувстват комфортно с това да грешат. Празнувайте грешката – дори повече от успеха. Издигнете я на пиедестал – като най-безценния ресурс, от който може да се учим и да ставаме по-добри. Превърнете грешката в синоним на урок.

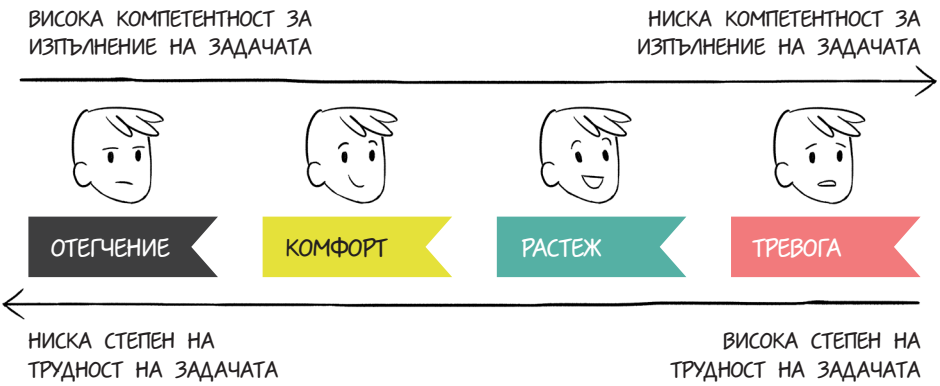
Подобно на истинската стълба, и тук трябва да извървим определен път, стъпало по стъпало, за да се изкачим до културата на непрекъснатото усъвършенстване. За разлика от истинската стълба обаче, не може да прескачаме стъпала – всяко от тях е важно и може значително да забави процеса по трансформиране, ако не му обърнем достатъчно внимание.

През годините съм се опитвал да преминавам през стъпалата в ред, различен от този, който съм посочил по-горе. Резултатът винаги е бил негативен. Макар пак да сме успявали да постигнем Growth Mindset култура в съответния екип, това е било за сметка на повече жертви, повече време, усилия и т.н. И това не е случайно. В крайна сметка сигурността е основополагаща – колкото и да са силни любопитството и изследователският дух, колкото и добре да сме балансирали предизвикателствата, да сме дефинирали и комуникирали смисъла, да сме създали положителна самооценка и самоувереност, хората ще се страхуват и ще се чувстват застрашени от всяка грешка и всячески ще избягват експериментирането, изпробването на нови неща и т.н. Също така, ако липсва вярата в себе си и живееш с чувство за малоценност, смисълът, предизвикателството и творчеството може дори да се превърнат в бреме. Затова предизвикателството и творчеството без смисъл не са устойчиви и човек бързо се отказва, когато срещне трудности по пътя. А творчеството без или пък с твърде много предизвикателства може лесно да се трансформира съответно в скука или непосилен товар.

А КАК ДА РАЗБЕРЕМ КОЛКО ВИСОКА Е НАШАТА КУЛТУРА НА НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ?

Помните ли приказката за Златокоска и трите мечки? Приказка, в която момиче на име Златокоска опитва три различни купи овесена каша и установява, че предпочита кашата, която не е нито прекалено гореща, нито прекалено студена, а е с точната температура – точно такава, каквато би трябвало да бъде. Поуката от тази приказка, пренесена в областта на ученето и непрекъснатото усъвършенстване, е известна като *принципа на Златокоска*. Този принцип се изразява в това, че ученето е най-ефективно, когато поставената задача не е нито твърде лесна, нито твърде трудна.

ИМЕННО В ЗАВИСИМОСТ ОТ СЛОЖНОСТТА НА ПОСТАВЕНАТА ЗАДАЧА И СПОСОБНОСТТА НИ ДА СЕ СПРАВИМ С НЕЯ МОЖЕ ДА СЕ НАМИРАМЕ В ЕДНА ОТ СЛЕДНИТЕ 4 ЗОНИ (АДАПТИРАНО ОТ ТРУДОВЕТЕ НА ЛЕВ ВИГОТСКИ[5]):



ЧЕРНА ЗОНА
ОТЕГЧЕНИЕ

Намираме се в тази зона, когато имаме високи способности и можем много, но сме изправени пред тривиални за нас задачи.

ЖЪЛТА ЗОНА
КОМФОРТ

В тази зона сме, когато способността ни отговаря точно на сложността на задачите, които трябва да изпълним.

ЗЕЛЕНА ЗОНА
РАСТЕЖ

Намираме се в тази зона, когато сложността на задачите надвишава нашите способности в момента, но имаме увереност, че ще успеем да се справим.

ЧЕРВЕНА ЗОНА
ТРЕВОГА

В тази зона сме, когато сложността на задачите е по-голяма от способностите ни и ни липсва увереност, че ще се справим.

Така въпросът *Как да разберем колко силна е нашата култура на непрекъснато усъвършенстване?* се трансформира във въпроса *Каква част от времето си прекарваме в зелената зона, или зоната на растеж?* Отговор на този въпрос ни дава *картата на растежа.*

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА КАРТАТА НА РАСТЕЖА?

В практиката си съм използвал един прост начин, за да оценя колко силна е културата за непрекъснато усъвършенстване в даден екип или организация. Наричам го *карта на растежа*. В своята същина тя визуализира задачите, по които работят хората в екипите за даден период от време, разпределени в четирите зони от по-горе.

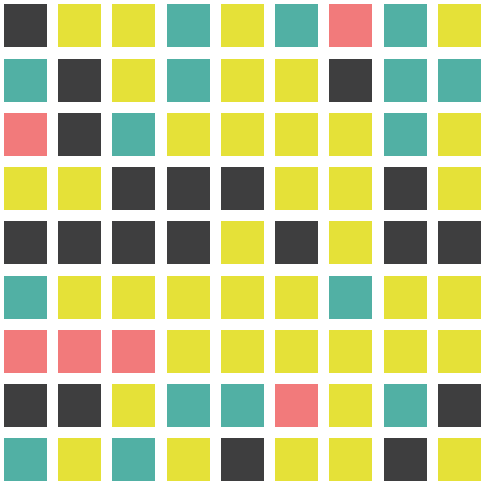
СТЪПКА 1 ОЦЕНКА

Всеки път, когато човек получава задача в даден екип, той поставя етикет на задачата в зависимост от зоната, в която попада (спрямо своята собствена компетентност и усещане за трудност). В идеалния случай етикетът е с цвета на зоната: 1) черен за отегчение; 2) жълт за комфорт; 3) зелен за растеж и 4) червен за тревога. Алтернативен вариант е вместо самия човек целият екип да поставя етикета.

СТЪПКА 2 ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

НА ДАДЕН ИНТЕРВАЛ ОТ ВРЕМЕ (АЗ БИХ ПРЕПОРЪЧАЛ ЕДИН МЕСЕЦ) ВИЗУАЛИЗИРАЙТЕ ЕТИКЕТИТЕ НА НИВО ОТДЕЛЕН ЧОВЕК И ЦЯЛ ЕКИП.

ЩЕ ПОЛУЧИТЕ КАРТА НА РАСТЕЖА.



ОТЕГЧЕНИЕ КОМФОРТ РАСТЕЖ ТРЕВОГА

СТЪПКА 3 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА

След като разполагате с визуализацията, вече е лесно да прецените къде се намирате по отношение на културата на растеж. Най-лош е сценарият, при който преобладават черни или червени квадратчета. В идеалния случай би трябвало цялата карта да е осеяна със зелено. Ако ви е нужна количествена метрика, може да използвате следната формула:

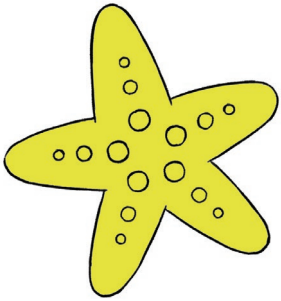
КУЛТУРА НА РАСТЕЖ = ЗЕЛЕНИ КВАДРАТЧЕТА − ЧЕРНИ КВАДРАТЧЕТА

Разбира се, може да използвате и други формули. Може би най-простата е само броят или процентът на зелените квадратчета.

СТЪПКА 4 ИНТЕРВЕНЦИЯ

Използвайте картата на растежа, за да идентифицирате дефицити в средата и да се опитате да ги адресирате.





ПРОВЕРКА ЗА ВЕЧНОСТ

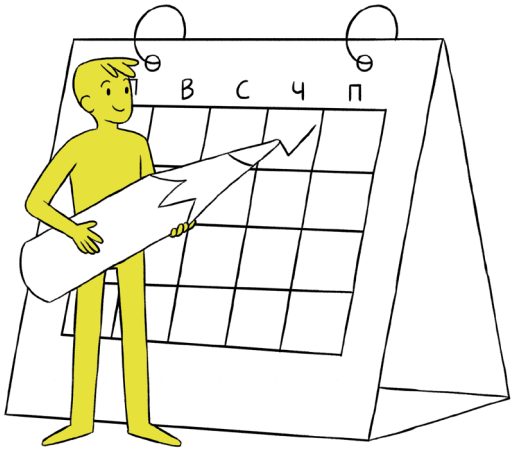
ОЦЕНЕТЕ ДОКОЛКО УСТОЙЧИВО Е ТОВА, КОЕТО ПРАВИТЕ

Отличителна черта на Agile е изискването за устойчивост в това, което правим, и начина, по който го правим. За съжаление, невинаги Agile екипите успяват да го осъществят. Резултатът е повишено психическо напрежение, претоварване, изтощение, а понякога дори прегряване. За да се избегне това, е нужен инструмент, който Agile екипите да могат да използват лесно и бързо, за да измерват колко здравословен е начинът им на работа. В проби и грешки се роди *проверката за вечност*. Това е много простичка техника, която е създадена с идеята да се използва ежедневно, така че да можем непрекъснато да държим под око своята устойчивост!

ДНЕС = УТРЕ = ВЕЧНОСТ?

Създадох *проверката за вечност*, вдъхновен от въпроса, който немският философ Фридрих Ницше задава във „Веселата наука“[6]. Позволявам си да го перифразирам по следния начин: *Би ли искал да изживееш живота си отново и отново, и така, докато свят светува?* Мен лично този въпрос ме провокира. Дори бих казал, че се почувствах принуден да променя някои неща в личния си живот възможно най-скоро. С годините въпросът се превърна в моя водещ критерий за пълноценен и удовлетворяващ живот. Приложих същия критерий за работния си ден и така се появи *проверката за вечност*.

ТЯ ЧУДЕСНО ПАСВА НА ИДЕЯТА ЗА УСТОЙЧИВОСТ, КОЕТО ПО СЪЩЕСТВО ОЗНАЧАВА ИМЕННО ДА МОЖЕМ ДА ПРАВИМ ТОВА, КОЕТО ПРАВИМ, И УТРЕ, И ВДРУГИДЕН, И СЛЕД МЕСЕЦ, И СЛЕД ГОДИНА, И ТАКА ВО ВЕКИ ВЕКОВ.



КАКВА ЧАСТ ОТ ТОЗИ РАБОТЕН ДЕН ИСКАМ ДА СЕ ПОВТОРИ ВЪВ ВСИЧКИТЕ МИ БЪДЕЩИ РАБОТНИ ДНИ?

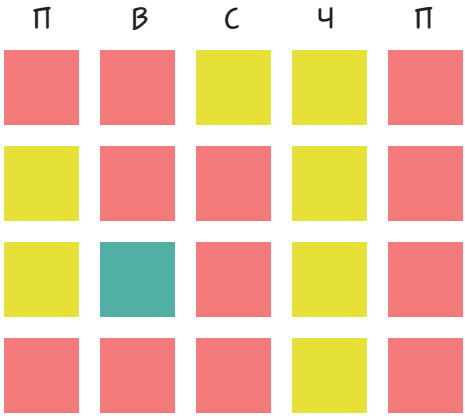
0% 10% 25% 50% 75% 90% 100%

Начинът, по който следва да използвате *проверката за вечност,* е в края на работния си ден да отговорите на въпроса: *Каква част от днешния ден бих искал да се повтаря вечно?* Колкото по-малък е процентът, толкова по-неустойчив е вашият работен ден и е нужна промяна. Ако пък процентът е висок – чудесно, но е добре да помислите какво е нужно, за да се повтори това в следващите ви дни.

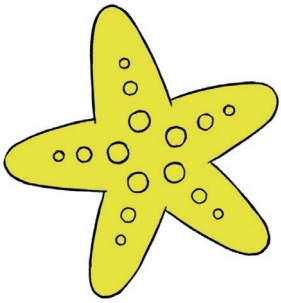
75% ЧЕРВЕНИ ДНИ?

Когато имате натрупани данни от *проверката за вечност* (например сте я ползвали ежедневно), можете лесно да създадете своята *карта на устойчивостта* (например за изминалия месец). Това е изключително удобен начин, по който да оцените доколко здравословно е това, което правите, в по-дълъг времеви период (излизайки извън фокуса на отделния ден), и да идентифицирате определени тенденции. По-долу ви давам пример за една такава карта. В нея в червено са дните, в които *проверката за вечност* е била под 50%, в жълто – под 90% и в зелено – над 90%.

КАТО ГЛЕДАТЕ КАРТАТА НА УСТОЙЧИВОСТТА, КАКВО МИСЛИТЕ? 75% ЧЕРВЕНИ ДНИ ОК ЛИ Е? ВЪОБЩЕ КЪДЕ БИХТЕ ПОСТАВИЛИ ВАШАТА ГРАНИЦА ЗА ЗДРАВОСЛОВНОСТ?







ТЕХНИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО FLY

МИНЕТЕ НА ЗАБАВЕН КАДЪР И ОСЪЩЕСТВЯВАЙТЕ ВАЖНИТЕ НЕЩА

Много често хората ме питат как успявам да постигам толкова много. Простият отговор, който давам, е: като отделям немалко време за собствените си цели и се раздавам само за онези неща, които са важни за мен. Разбира се, има и много по-дълъг отговор и това е моята лична система за управление на времето, която съм изградил и усъвършенствал през годините. Наричам я техниката Fly.

КАКВО МОГА ДА ПРАВЯ С ЕДНА ЗАДАЧА?

Да, може би странен въпрос, но всъщност изключително важен. Повечето от нас биха отговорили автоматично с „Как какво? Захващам се за работа и я изпълнявам!“. Но проблемът е, че задачите имат свойството никога да не свършват, което означава, че в един момент може да се превърнем в онова мишле, което вечно върти колелото. След стотици часове дисекция на най-различни задачи установих, че много често имаме алтернатива (при това много по-добра) на изпълнението:

ИЗТРИВАНЕ

Просто решавате, че тази задача няма да я изпълните. Да, това е реална алтернатива (и то доста често най-правилната)!

ПРЕХВЪРЛЯНЕ

Решавате да възложите задачата на някой друг. Но не само нейното изпълнение, а и отговорността за нея. Тоест давате я на друг човек и забравяте за нея.

ПЛАНИРАНЕ И ОТЛАГАНЕ

Да, отлагането на една задача не е непременно нещо лошо. Но трябва да е умно и добре премислено, а не защото задачата е трудна, неприятна или просто защото имаме много по-интересни неща за правене. В случай че отложите задачата, планирайте кога ще се върнете към нея, за да я преразгледате. Иначе има опасност да я изпуснете и да се наложи да действате „на пожар“.

ДЕЛЕГИРАНЕ И СЛЕДЕНЕ

Това е същото като прехвърлянето, но не съвсем! Изпълнението отива при друг, но отговорността остава при вас. Съответно трябва да планирате част от времето си за проследяване на изпълнението и осъществяването на контрол.

ИЗЯСНЯВАНЕ

Това, както аз го наричам, е метадействие – работа по самата задача и нейната дефиниция, а не по нейното изпълнение. Тук идеята е да

изясним въпроси като: *Каква е целта на тази задача? Какво точно се очаква от мен? Как да я изпълня?* и т.н.

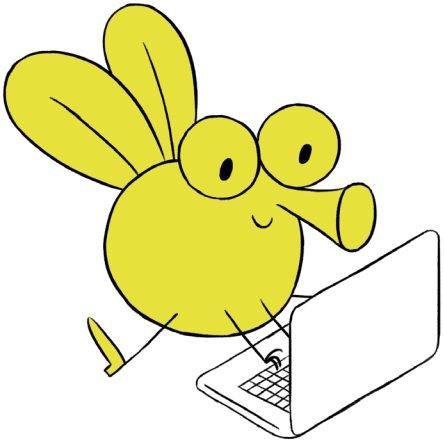
ОПРОСТЯВАНЕ

И това е метадействие, като целта ни е да адресираме „сложността“ на задачата – например като я разбием на по-малки задачи, намалим нейния обхват и т.н.

ИЗПЪЛНЕНИЕ

Това е същинската работа по задачата.

ГЛЕДАЙТЕ СЛУЧВАЩОТО СЕ НА ЗАБАВЕН КАДЪР – ТОЧНО КАТО МУХАТА



КОГАТО БЪДЕТЕ ИЗПРАВЕНИ ПРЕД НОВА ЗАДАЧА, НЕ КАРАЙТЕ НА АВТОПИЛОТ, А СПРЕТЕ ЗА МИГ И СЕ ЗАМИСЛЕТЕ КАКВО Е НАЙ-ДОБРЕ ДА НАПРАВИТЕ С НЕЯ. ПРИЕМЕТЕ ГО КАТО ИНВЕСТИРАНЕ НА ВРЕМЕ В ТОВА ДА СПЕЧЕЛИТЕ ВРЕМЕ.

Защото от действието, което ще предприемете, зависят оборотите, на които ще работите и живеете. Не се учудвайте, ако времето ви се изплъзва (и всичко ви е като на забързан кадър) и единственото, което правите, е винаги да изпълнявате задачите! Или пък ако ви е скучно и се чувствате неудовлетворени, ако винаги триете, прехвърляте или отлагате задачите си. Истината е в баланса! А по-долу ще видите какъв е потенциалът на всяко действие да ви придвижи напред или назад по скалата забавен – забързан кадър.



ЗАБАВЕН КАДЪР

ИЗТРИВАТЕ

ПРЕХВЪРЛЯТЕ

ИЗЯСНЯВАТЕ

ДЕЛЕГИРАТЕ И СЛЕДИТЕ

ПЛАНИРАТЕ И ОТЛАГАТЕ

ОПРОСТЯВАТЕ

ИЗПЪЛНЯВАТЕ



ЗАБЪРЗАН КАДЪР

А КАК ДА ПОСТИГНЕТЕ БАЛАНСА?

Разгледайте матрицата по-долу. Тя е в основата на техниката Fly и ви помага лесно да определите дали трябва да изпълните дадена задача веднага, да я отложите, или да направите нещо съвсем различно.

	ВАЖНА ЗА МЕН	ВАЖНА ЗА ДРУГ	ЯСНА	ЛЕСНА	СПЕШНА
ИЗТРИЙТЕ	НЕ	НЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ
ПРЕХВЪРЛЕТЕ	НЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ
ПЛАНИРАЙТЕ И ОТЛОЖЕТЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	ДА	ДА	НЕ
ДЕЛЕГИРАЙТЕ И СЛЕДЕТЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	ДА	НЕ	НЕ
ИЗЯСНЕТЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	НЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ
ОПРОСТЕТЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	ДА	НЕ	ДА
ИЗПЪЛНЕТЕ	ДА	БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ	ДА	ДА	ДА

КАК ДА РАЗПОЛОЖИТЕ САМИТЕ ЗАДАЧИ? ТОВА ЗАВИСИ ОТ ОТГОВОРИТЕ, КОИТО ЩЕ ДАДЕТЕ НА СЛЕДНИТЕ 5 ВЪПРОСА ЗА ХАРАКТЕРИСТИКИТЕ, ОПИСВАЩИ САМАТА ЗАДАЧА:

- ВАЖНО ЛИ Е ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ТАЗИ ЗАДАЧА ЗА МЕН?
  Важно ли е в контекста на моите лични цели?

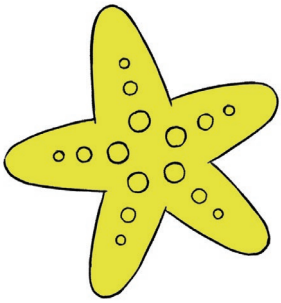
- ВАЖНО ЛИ Е ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ТАЗИ ЗАДАЧА ЗА НЯКОЙ ДРУГ?
  Например за мой колега, за моя ръководител, за моя екип и т.н.

- СПЕШНА ЛИ Е?
  Например наближава ли крайният срок, в който трябва да е изпълнена?

- ЯСНА ЛИ Е?
  Например знам ли какво трябва да се направи и какъв е желаният резултат?

- ЛЕСНА ЛИ Е?
  Тоест мога ли да я свърша бързо и без големи усилия?





МАТРИЦА ЗА ЛИЧНА ЕФЕКТИВНОСТ

ВИЕ СТЕ ЧОВЕКЪТ, КОЙТО ТРЯБВА ДА СЕ ПОГРИЖИ ЗА СВОЯТА ЛИЧНА ЕФЕКТИВНОСТ

Винаги съм се чудил какво пречи на хората да преследват личните си дългосрочни цели (включително и в професионален план). Знам, че отговорът най-често е: „Нямам време“. Да, винаги изниква нещо спешно – проблем, за който трябва да се погрижим; или някой конфликт, който трябва да разрешим; или нещо, което „само ние“ можем да направим, и т.н., и т.н. Но знам също, че ако чакаме подходящия момент или да имаме достатъчно време, вероятността да изпълним дългосрочните си цели клони към нула. Създадох *матрицата за лична ефективност*, за да имам простичък, но работещ инструмент, с който да показвам на себе си, а и на хората, с които работя, колко неефективни сме понякога по отношение на личните си цели. Смятам, че по този начин човек може да предизвика самия себе си и по-често да се замисля върху това дали да продължава, накъдето го духне вятърът на настоящето, или ще се задейства веднага, тук и сега, и най-накрая ще започне да „яде този слон от бъдещето хапка по хапка“!

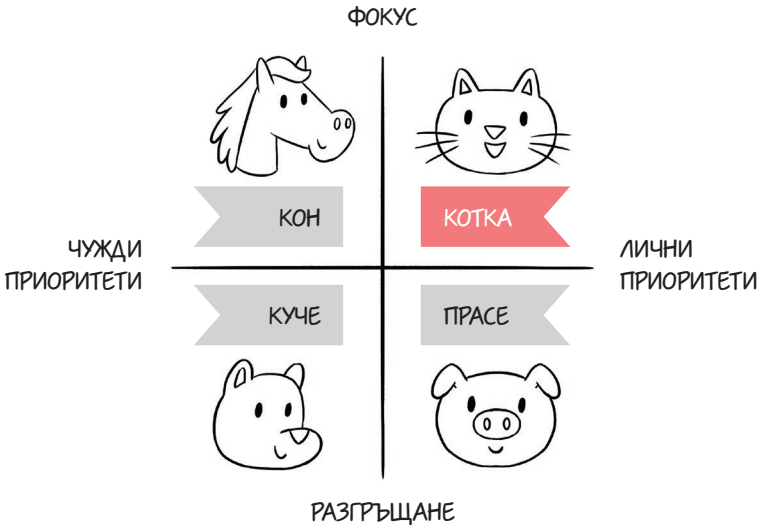
ПРОВЕРИ КОЕ ЖИВОТНО СИ.

Матрицата за лична ефективност има две измерения:

- Хоризонталата показва дали работите по личните си приоритети, свързани с вашите конкретни **лични** цели, или работите по **чужди** цели – на вашия ръководител, колеги, екип.

- Вертикалата показва обхвата на фокуса ви – дали сте фокусирани само върху една конкретна цел, или обхватът ви е по-широк, например две-три цели, по които работите паралелно.

ПРОВЕРЕТЕ КЪДЕ В МАТРИЦАТА ПОПАДАТЕ ПО ТЕЗИ ДВА ПОКАЗАТЕЛЯ, ЗА ДА РАЗБЕРЕТЕ КАКВО ЖИВОТНО СТЕ.

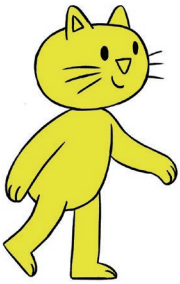


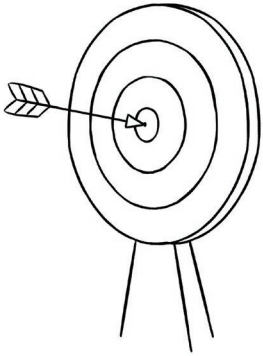
СЕГА СЪМ КОН. ВЧЕРА БЯХ ПРАСЕ. КАКВО СТАВА?

Спокойно. Напълно нормално е за един ден да се превъплътите по няколко пъти в различно животно. Следете в кое животно от *матрицата* се превъплъщавате най-често и за най-дълго време. Така ще си дадете ясна сметка доколко сте ефективни по отношение на личните си цели.

ПО-ДОЛУ ЩЕ ВИДИТЕ ЕДИН ПРИМЕРЕН МОЙ ДЕН С НАЙ-ЧЕСТОТО МИ „РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ“ (ДА, ИМА ОЩЕ ПО КАКВО ДА РАБОТЯ И АЗ САМИЯТ). НАЙ-ВАЖНОТО Е ДА НЕ СПИРАТЕ ДА СИ ЗАДАВАТЕ ВЪПРОСА: КАК ДА ОПТИМИЗИРАМ ТОВА РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ?

12%	33%	10%	45%
КУЧЕ	КОН	ПРАСЕ	КОТКА

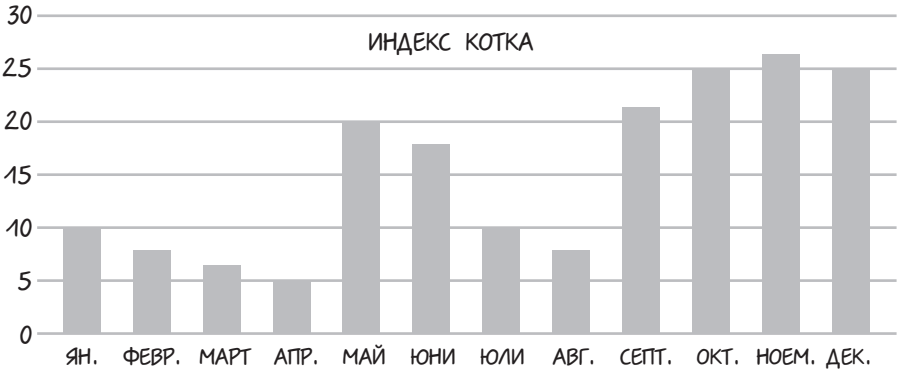




ЦЕЛТА НИ Е ДА СМЕ КОТКА ПРЕЗ ПОВЕЧЕТО ВРЕМЕ. ТОВА ОЗНАЧАВА, ЧЕ СЕ ФОКУСИРАМЕ И ДЕЙСТВАМЕ ПО ЕДНА КОНКРЕТНА НАША ЦЕЛ.

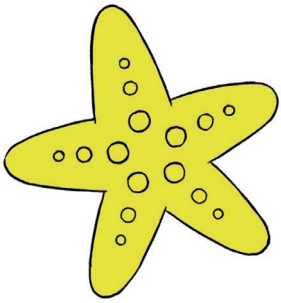
ИНДЕКС КОТКА?

Аз използвам индекс *котка*, за да измервам своята лична ефективност. Това е времето, което прекарвам превъплътен като *котка*. В примера по-горе индексът е равен на 45. Когато имам лесен начин да измервам своята лична ефективност, мога много по-лесно да я следя, да извличам тенденции и да внасям промени, ако се налага. Ето примерна динамика на моя индекс отпреди няколко години:



Годината от графиката по-горе е годината, в която предизвиках себе си да използвам стриктно *матрицата* и да работя усилено по своята лична ефективност. Както се вижда, моето подобрение минава през много пикове и спадове и мога да ви уверя, че не беше никак лесно. Но кой е казал, че ще бъде такова?





BONANZA ЦЕЛИ

УВЕРЕТЕ СЕ, ЧЕ СИ ПОСТАВЯТЕ ЦЕЛИ, НА КОИТО НЕ МОЖЕ ДА ОТКАЖЕТЕ

„Няма попътен вятър за кораб без посока“ е сентенция[7], която се свързва с римския философ и писател Сенека. Ето защо е важно винаги когато тръгваме на път, ясно да очертаем крайната си дестинация. Иначе вятърът просто ще ни завее в някое случайно пристанище, ако въобще стигнем до такова. Същото правило важи и за професионалния и личния ни живот. Тук настоящето е вятърът. Всички събития и преживявания, през които преминаваме в този конкретен момент, може да са просто лъкатушене без ясен смисъл. Или може да бъдат горивото (точно както вятъра в платната на кораба), което ни задвижва напред и ни помага да стигнем там, където смятаме, че трябва да бъдем. Но как избираме пристанището и доколко привлекателно е то за нас? Това е изключително важен въпрос, на който отговор търсят *Bonanza целите*.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВАТ BONANZA ЦЕЛИТЕ?

Много техники се фокусират върху това как да дефинираме дадена цел. Ще попаднете на препоръки, че тя трябва да бъде специфична, измерима, да има краен срок и т.н. Но за мен по-важният въпрос е как да съм сигурен, че тя е правилната цел – тази, която нямам търпение да постигна и съм готов да премина и през буря, ако е нужно. Тогава, каквато и да е целта, аз ще намеря начин да я постигна, без значение как съм я дефинирал. Точно това представляват и *Bonanza целите*, или както Оксфордският речник[8] дефинира bonanza, това е „голямо количество от нещо, което е силно желано“! За да бъде една цел такава, моят опит показва, че е нужно да отговаря на следните критерии:



РЕЛЕВАНТНОСТ

Целта да отразява това, което **съм** – моите ценности, вярвания, разбирания, убеждения, светоглед и т.н.



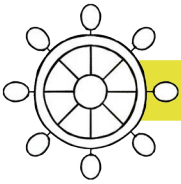
ВАЖНОСТ

Ефектът от целта да е нещо, на което придавам голям **смисъл** и е от съществено значение за мен.



ЕКОЛОГИЧНОСТ

Целта да няма негативно отражение и **страничен ефект** върху мен, върху хората около мен, върху природата и въобще върху света като цяло, което в крайна сметка би могло да компрометира и обезсмисли целта.



КОНТРОЛ

Да имам достатъчно **власт** върху постигането на тази цел, за да мога да повлияя на другите и на средата, около мен, и така да стигна там, където искам да бъда.



СПЕШНОСТ

Да се чувствам **притиснат** да предприема действия още тук и сега.



БАЛАНС

Предизвикателството, с което целта идва, да е добре **дозирано** (така че да не ми е нито скучно, нито тревожно по пътя).



ЕМОЦИЯ

Емоциите и чувствата, които тази цел събужда у мен, да са **положителни** – например да води до ентусиазъм, радост, любопитство и т.н. (а не да предизвиква страх, гняв, отвращение и т.н.).

КАК ДА СЪЗДАВАМЕ BONANZA ЦЕЛИ?

Ще ви споделя начина, по който аз дефинирам своите *Bonanza цели*:

СТЪПКА 1

Тук задачата е да дадем оценка от 1 (най-ниска) до 5 (най-висока) на това колко мащабна е целта откъм време, усилия и т.н. Както ще видим в следващите стъпки, от тази оценка зависи колко ресурси ще трябва да вложим в създаването на самата цел. Защото, ако една цел изисква много от нас, трябва да сме възможно най-сигурни, че това е правилната цел.

За по-добро разбиране на процеса нека разгледаме един пример. Да кажем, че моята цел е да отида заедно със сина ми на преход с палатки. Оценката на големината, която давам на тази цел, е 2.

СТЪПКА 2

Отговаряме на следните въпроси толкова пъти, колкото е оценката, която сме дали в стъпка 1 (при което се получава верига от един и същи въпрос):

ЗАЩО? Сондираме за ценности, вярвания, убеждения и т.н. (т.е. правим проверка на релевантността).

Ако вземем горния пример, би се получила следната верига: *Защо искам да отида на преход със сина ми? – Защото искам да прекарвам повече време с него.* Тъй като оценката от стъпка 1 е 2, продължавам: *А защо искам да прекарвам повече време със сина ми? – Защото искам той да ме чувства близък.* Така стигаме до ценност, а именно близките отношения между мен и сина ми. В случай че имахме по-висока оценка в стъпка 1, щяхме да продължим веригата със следващия въпрос: *А защо искам да ме чувства близък?* и т.н. Веригата може да приключи и по-рано – ако стигнем например до терминална ценност[8], т.е. ценност сама по себе си (а не средство за нещо друго – т.нар. инструментална ценност[9]).

И КАКВО? Сондираме за възможния краен резултат от целта и за смисъла, който той има за нас (т.е. правим проверка на важността).

Горният пример би изглеждал така: *И какво, като отидем на преход със сина ми? – Ще си споделяме разни неща.* Тогава веригата продължава с *И какво, като си споделяме разни неща? – Ще изградим доверие помежду си.* Така крайният резултат е доверието между мен и сина ми.

КОЙ ЩЕ БЪДЕ ЗАСЕГНАТ? Сондираме за възможни странични ефекти (или проверяваме екологичността).

От примера по-горе: *Кой ще бъде засегнат от нашия преход? – Другите ми две деца.* Продължаваме с *Ако другите две деца са засегнати, кой друг ще бъде засегнат? – Съпругата ми.*

КАКВО Е НУЖНО? Сондираме за фактори, които биха били извън нашия контрол и трудно можем да повлияем (т.е. проверяваме контрола).

В примера това би било: *Какво е нужно, за да отида на преход със сина ми? – Да имам неговото съгласие. – Какво е нужно, за да имам неговото съгласие? – Той да има желание да направим преход.* Така се появява фактор извън моя контрол, а именно желанието на сина ми (но за радост – нещо, върху което все пак бих могъл да повлияя).

А КАКВО ЩЕ СЕ СЛУЧИ, АКО БЕЗДЕЙСТВАМ?

Сондираме за фактори за спешност.

В примера от по-горе веригата би била: *А какво ще стане, ако бездействам по отношение на прехода със сина ми? – Ще изпусна есенния сезон, когато времето е най-предвидимо. – А какво ще се случи, ако бездействам по отношение на хубавото време? – Преходът със сина ми може да се превърне в неприятно преживяване.*

ИМА ЛИ НЕЩО, КОЕТО Е В ПОВЕЧЕ?

Сондираме за дисбаланс.

В примера: *Има ли нещо, което е в повече в прехода със сина ми? – Часовете преход. – Има ли нещо, което е в повече в часовете преход? – Ходенето.*

А ТОВА КАК МЕ КАРА ДА СЕ ЧУВСТВАМ?

Този въпрос е малко по-специфичен, но много важен. При него сондирането на емоции става в контекста на отговорите на предишните въпроси. Най-просто казано, минаваме през всичките си отговори и си задаваме въпроса: *А това как ме кара да се чувствам?*

В примера по-горе: *А това как ме кара да се чувствам?: 1) „… да прекарвам повече време с него.“ – Щастие; 2) „… той да ме чувства близък.“ – Удовлетворение; 3) „… ще си споделяме разни неща.“ – Любопитство* и т.н.

СТЪПКА 2 Я НАРИЧАМ ОЩЕ „СОНДИРАНЕ В ДЪЛБОЧИНА“ ИЛИ „ВЕРТИКАЛНО СОНДИРАНЕ“ ИМЕННО ЗАРАДИ ВЕРИГАТА ОТ ЕДНИ И СЪЩИ ВЪПРОСИ, КОИТО ЗАДАВАМЕ ВСЕКИ ПЪТ, КОГАТО ДАДЕМ ОТГОВОР.

СТЪПКА 3

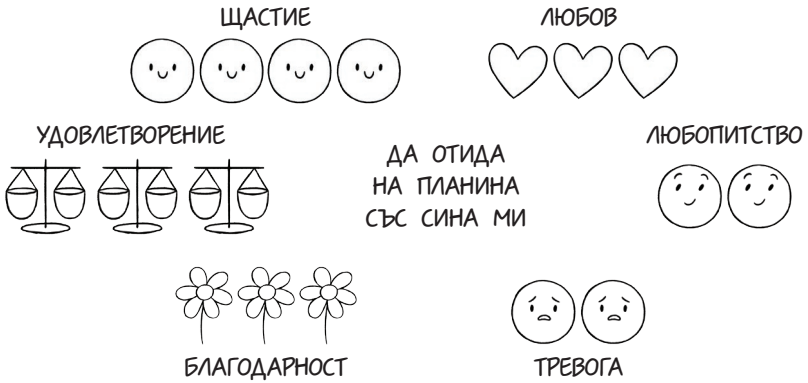
Стъпка 2 се повтаря толкова пъти, колкото е оценката, която сме дали в стъпка 1. Тук задачата е да търсим различни отговори от тези, които вече сме дали в стъпка 2.

НАРИЧАМ ТАЗИ СТЪПКА „СОНДИРАНЕ В ШИРИНА“ ИЛИ „ХОРИЗОНТАЛНО СОНДИРАНЕ“ ЗАРАДИ РАЗНООБРАЗИЕТО, КОЕТО ТЯ ПРИВНАСЯ.

СТЪПКА 4

Обобщаваме отговорите от стъпка 2 и стъпка 3, за да получим своята Bonanza цел. Добре е да можем да се връщаме към тях периодично и така да поддържаме мотивацията си.

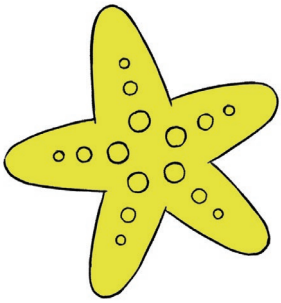
АЗ НАПРИМЕР ИМАМ НАВИКА ДА СИ СЪЗДАВАМ „ОБЛАК ОТ ЕМОЦИИТЕ“, КОИТО СЪМ ИДЕНТИФИЦИРАЛ (В ЧИЙТО ЦЕНТЪР СТОИ САМАТА ЦЕЛ) – С ВРЕМЕТО ТОЙ СЕ ПРЕВРЪЩА В СИЛНА КОТВА И МИ ПОМАГА ДА ПРЕМИНА ПРЕЗ „КРИЗИТЕ НА ЦЕЛТА“.



Броят на емотиконите (от 1 най-малко до 5 най-много) определя силата на емоцията, която изпитваме, в контекста на Bonanza целта.

ЧУДЕСНО! ЗНАЕТЕ КАК ДА ДЕФИНИРАТЕ BONANZA ЦЕЛИ. НО СЕГА ИСКАТЕ ДА СЕ НАУЧИТЕ И ДА ПООЩРЯВАТЕ СЕБЕ СИ – ЗА ТОВА, КОЕТО СТЕ ПОСТИГНАЛИ, ЗА ТОВА, КОЕТО ИМАТЕ, И НАЙ-ВЕЧЕ ЗА ТОВА, КОЕТО СТЕ?





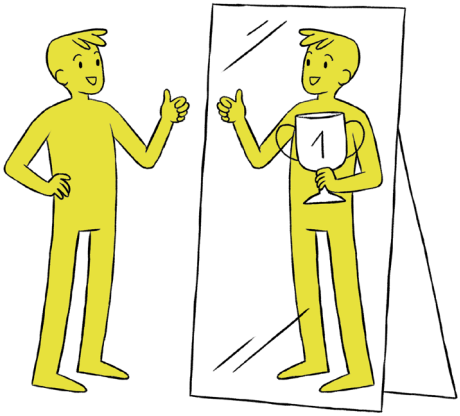
КОЛЕЛО НА САМОЧУВСТВИЕТО

ОЦЕНЕТЕ КОЛКО ПОЛОЖИТЕЛНО ВЪЗПРИЕМАТЕ СЕБЕ СИ

Често работя с различни Agile екипи, представляващи пъстра палитра от личности. Почти винаги установявам, че сред тях има и такива, на които им липсва висока самооценка и асертивност – ключова съставка за изграждането на култура на непрекъснато усъвършенстване. Затова ми беше нужен инструмент, с който да измеря този проблем. Първо, за да покажа, че той действително съществува и е сериозен. И второ, за да насоча хората към положителна промяна и трансформация чрез ясни и прости препоръки. В началото пробвах различни инструменти, докато с времето ги адаптирах и превърнах в изцяло нов инструмент – *колелото на самочувствието*. За моя изненада той се оказа изключително ефективен – най-малкото, помогна на самия мен да подобря значително своята самооценка и асертивност!

КОИ СА ИЗМЕРЕНИЯТА НА НАШЕТО САМОЧУВСТВИЕ?

КОЛЕЛОТО НА САМОЧУВСТВИЕТО СТЪПВА ВЪРХУ 10 ИЗМЕРЕНИЯ, ЗА КОИТО С ГОДИНИТЕ СЪМ СЕ УБЕДИЛ, ЧЕ ОКАЗВАТ СЪЩЕСТВЕНО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ НАЧИНА, ПО КОЙТО ВЪЗПРИЕМАМЕ СЕБЕ СИ:



ПРИТЕЖАНИЕ — ТОВА, КОЕТО ИМАМЕ

Тук се включват неща като нашето тяло; интелект; талант; материално положение; образование; умения, знания, опит и компетенции.

ВЪНШНА ОЦЕНКА — ТОВА КАК СМЕ ОЦЕНЕНИ ОТ ДРУГИТЕ

Тук се включват отличията и наградите, които сме получили; признанието от страна на другите; нашите последователи; броят на харесванията, които имаме в социалните мрежи, и т.н.

ТУК И СЕГА — ТОВА, КОЕТО ПРАВИМ В МОМЕНТА

Тук се включва начинът, по който се държим в този момент; нашите конкретни действия и решения (в контекста на това колко са добри и морални в нашите очи).

СОЦИАЛЕН СТАТУС — С КАКВО ДОПРИНАСЯМЕ ЗА ДОБРУВАНЕТО НА ОБЩЕСТВОТО

Това е нашата роля в обществото; приносът ни за добруването на човечеството; важността на професията, която практикуваме; социалният ефект от това, което правим, и т.н.

ИСТОРИЯ — ТОВА, КОЕТО СМЕ БИЛИ ИЛИ СМЕ ПРАВИЛИ ПРЕДИ

Тук се включват нашата семейна история, нашите предишни грешки и т.н.

НУЖДА — ДОКОЛКО СМЕ НУЖНИ НА НЯКОЙ ДРУГ

Това е нашето семейно положение; децата, които зависят от нас; възрастните родители, за които трябва да се погрижим; общността, която се опитваме да развиваме, и др.

ДЕМОГРАФИЯ — ТОВА, КОЕТО СМЕ

Тук се включват нашият пол, възраст, националност, сексуалност, темперамент и други личностни характеристики и особености.

НАМЕРЕНИЯ — ТОВА, КОЕТО ВЯРВАМЕ, ЧЕ ТРЯБВА ДА НАПРАВИМ ИЛИ ДА БЪДЕМ

Това са нашите вярвания, ценности, мечти, цели и т.н.

НАШЕТО ЗДРАВЕ — ДОКОЛКО СЕ ЧУВСТВАМЕ ДОБРЕ ТЕЛОМ И ДУХОМ

Това включва доколко здрави физически, емоционално и психически се чувстваме.

МОТИВАЦИЯ — ДОКОЛКО ИСКАМЕ ДА ЖИВЕЕМ И ДА БЪДЕМ

Това включва най-вече желанието ни за живот.

ОЦЕНЕТЕ ДОКОЛКО ПОЛОЖИТЕЛНО ВЪЗПРИЕМАТЕ СЕБЕ СИ.

За да създадете своето колело на самочувствието, е необходимо да преминете през следните стъпки:

СТЪПКА 1 — ОЦЕНЕТЕ КЪДЕ СЕ НАМИРАТЕ В МОМЕНТА.

За всяко измерение дайте оценка от 1 (най-ниска) до 10 (най-висока) на своето постижение (т.е. къде се намирате в момента) според вашите собствени усещания и възприятия.

СТЪПКА 2 — ОЦЕНЕТЕ КОЛКО ВАЖНО Е ТОВА ИЗМЕРЕНИЕ ЗА ВАС.

Отново за всяко измерение дайте оценка за неговата тежест – доколко е важно това измерение за самия вас от 1 (най-ниска) до 10 (най-висока).

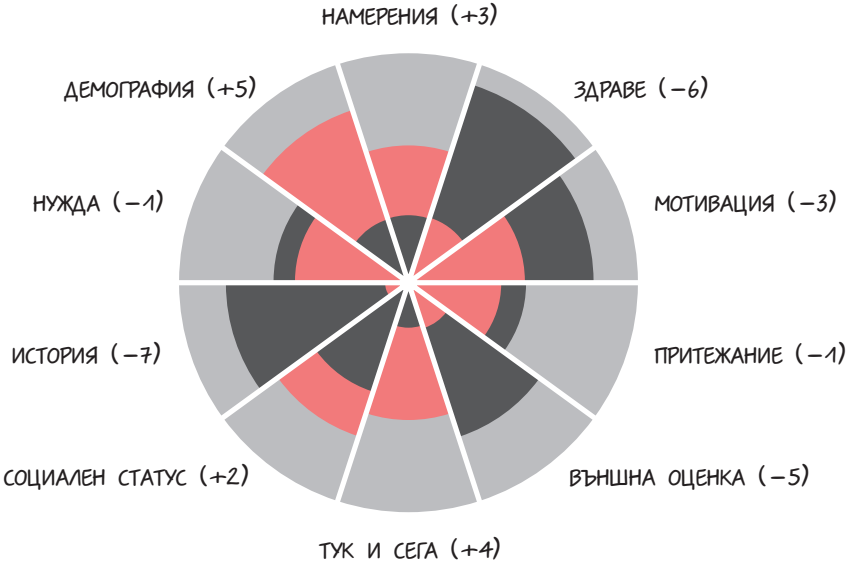
НЕКА РАЗГЛЕДАМЕ КОНКРЕТЕН ПРИМЕР, В КОЙТО СМЕ ДАЛИ СЛЕДНИТЕ ОЦЕНКИ:

ИЗМЕРЕНИЕ		КЪДЕ СЕ НАМИРАМ В МОМЕНТА	КОЛКО Е ВАЖНО ТОВА ЗА МЕН В МОМЕНТА
1. ПРИТЕЖАНИЕ	ТОВА, КОЕТО ИМАМ	4	5
2. ВЪНШНА ОЦЕНКА	КАК МЕ ОЦЕНЯВАТ ДРУГИТЕ	2	7
3. ТУК И СЕГА	ТОВА, КОЕТО ПРАВЯ В МОМЕНТА	6	2
4. СОЦИАЛЕН СТАТУС	С КАКВО ДОПРИНАСЯМ ЗА ОБЩЕСТВОТО	7	5
5. ИСТОРИЯ	ТОВА, КОЕТО СЪМ БИЛ ИЛИ СЪМ ПРАВИЛ ПРЕДИ	1	8
6. НУЖДА	ДОКОЛКО СЪМ НУЖЕН НА НЯКОЙ ДРУГ	5	6
7. ДЕМОГРАФИЯ	ТОВА, КОЕТО СЪМ	8	3
8. НАМЕРЕНИЯ	ТОВА, КОЕТО СМЯТАМ, ЧЕ ТРЯБВА ДА НАПРАВЯ ИЛИ ДА БЪДА	6	3
9. ЗДРАВЕ	КОЛКО СЪМ ЗДРАВ	3	9
10. МОТИВАЦИЯ	ДОКОЛКО ИСКАМ ДА ЖИВЕЯ И ДА МЕ ИМА	5	8

СТЪПКА 3 ВИЗУАЛИЗИРАЙТЕ ВАШИТЕ ОЦЕНКИ ЧРЕЗ КОЛЕЛОТО НА САМОЧУВСТВИЕТО.

Тези оценки прехвърляме в *колелото на самочувствието*, като запълваме всяко измерение по следния начин: в червено е оценката, която сме дали за нашето постижение, а в черно е оценката за неговата тежест.

НА БАЗАТА НА ОЦЕНКИТЕ ОТ ПРИМЕРА ПО-ГОРЕ ПОЛУЧАВАМЕ СЛЕДНОТО КОЛЕЛО НА САМОЧУВСТВИЕТО.



От примера по-горе виждаме, че срещу всяко измерение имаме финална оценка, която може да е положително или отрицателно число. Тя се получава, като от оценката за постижение извадим оценката за важност. Така, ако постижението е по-голямо от важността, получаваме излишък и съответно измерението е оцветено в черно. В противен случай имаме дефицит и измерението е оцветено в червено.

В примерното *колело на самочувствието* имаме 4 измерения с излишък: тук и сега (+4), социален статус (+2), демография (+5), намерения (+3). Измеренията с дефицит са 6: притежание (–1) , външна оценка (–5), история (–7), нужда (–1), здраве (–6), мотивация (–3).

СТЪПКА 4 ИЗЧИСЛЕТЕ ОБЩИЯ СИ ИЗЛИШЪК И ДЕФИЦИТ.

Сумирайте излишъците, които имате по измеренията с излишък, за да получите общия излишък. Направете същото и с дефицитите.

В примера от по-горе общият излишък във възприемането е +14, а общият дефицит във възприемането е –23.

КАК ДА РАЗТЪЛКУВАМЕ КОЛЕЛОТО НА САМОЧУВСТВИЕТО?

Колелото на самочувствието може да ви даде много полезна информация за това какви излишъци и дефицити имате в самооценката си, на колко и на кои измерения придавате висока важност, къде е нужно да поработите, за да повишите самочувствието си, и мн.др. По-долу ще намерите някои от най-важните визуални шаблони, които да проверите за себе си, когато генерирате вашето *колело на самочувствието*:

КОЛКО ОТ ИЗМЕРЕНИЯТА СА С ВИСОКА ОЦЕНКА ЗА ТЕЖЕСТ (ЧЕРНИЯТ ЦВЯТ ЗАПЪЛВА ПОВЕЧЕ ОТ ПОЛОВИНАТА ОТ ДАДЕНО ИЗМЕРЕНИЕ В КОЛЕЛОТО)?

Интересен факт е, че при повечето хора този брой е малък – между 1 и 4 измерения. Това е проблем, защото може значително да изкриви нашата самооценка. В идеалния случай всички измерения трябва да имат еднаква или близка тежест. Тогава казваме, че самочувствието ни е балансирано. А, когато тежестта на всички измерения е равна на нула, казваме, че сме превъплъщение на Буда! ;)

КОЛКО ОТ ИЗМЕРЕНИЯТА ВИ СА С ДЕФИЦИТ (Т.Е. ЧЕРНИЯТ ЦВЯТ ПРЕОБЛАДАВА НАД ЧЕРВЕНИЯ ЦВЯТ)?

Обикновено при повечето хора част от измеренията са с дефицит. Това означава, че те вредят на нашата положителна самооценка. Според *колелото на самочувствието* най-лесният начин да започнем да възприемаме по-положително себе си е да намалим тежестта на измеренията, в които имаме дефицит. Следователно трябва да поработим върху това защо тези измерения са толкова важни за нас (т.е. върху нашите вярвания, разбирания, убеждения, ценности и т.н.). Така да се каже, да се гмурнем надълбоко. Разбира се, ако това не е възможно, другото действие според *колелото на самочувствието* е да започнем да работим по измеренията с дефицит, за да увеличим усещането си за успех в тях.

КОИ СА ИЗМЕРЕНИЯТА С НАЙ-ГОЛЕМИ ДЕФИЦИТИ (РАЗЛИКАТА МЕЖДУ ЧЕРНИЯ И ЧЕРВЕНИЯ ЦВЯТ Е МНОГО ГОЛЯМА)?

Често хората имат едно (или две) измерения с остър дефицит. Обикновено това са измеренията, мисълта за които ни кара да се чувстваме маловажни. Тук, противно на интуицията, препоръката е да завъртим колелото и да насочим вниманието си към другите измерения. Така в конкретния момент, в който се чувстваме долу, имаме възможност да видим по-голямата картина и да си припомним, че

самооценката ни се гради върху много и различни измерения. Вече отрезвени и с по-положителна самооценка за себе си, ще можем да намерим правилните ходове за нас.

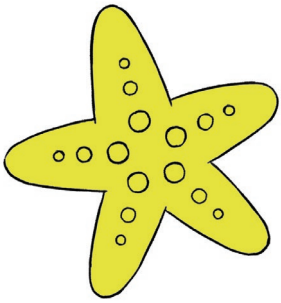
ИМАМЕ ЛИ ИЗЛИШЪЦИ (Т.Е. ЧЕРВЕНИЯТ ЦВЯТ ПРЕОБЛАДАВА НАД ЧЕРНИЯ ЦВЯТ)?

Според *колелото на самочувствието* излишъците са скрит ресурс. Те имат потенциала да повишат нашето самочувствие, но не става така, защото омаловажаваме дадено измерение. Важно е да отключим този скрит потенциал, за да подобрим своята самооценка. Как? Като се научим да придаваме важност и на онези неща, в които сме добри!

КОГА ОЦЕНКАТА МИ Е ОТЛИЧНА?

Сигурно ще се изненадате, но при *колелото на самочувствието* отличната оценка е 0 общ дефицит и 0 общ излишък. Това означава, че няма измерения, които да ни карат да се чувстваме непълноценни, като в същото време оценяваме своите успехи в различните измерения пропорционално на тяхната тежест.





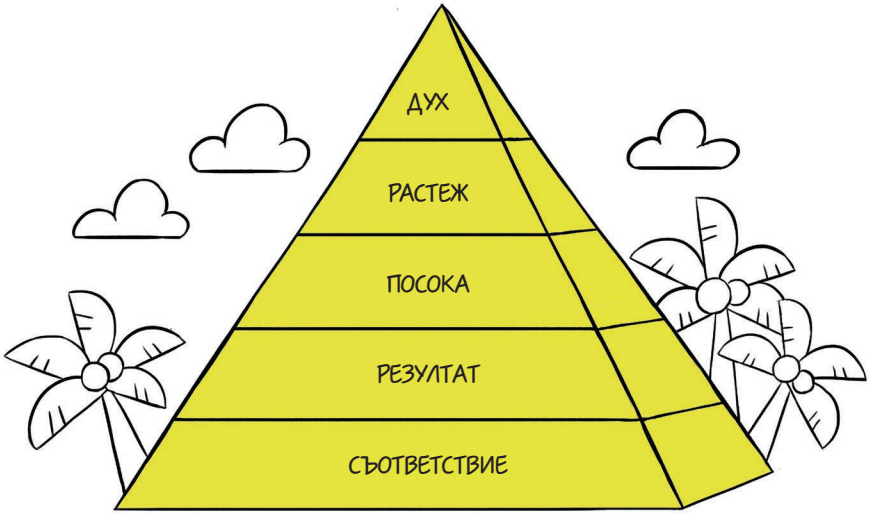
МЕТЪР НА ГРИЖАТА

РАЗБЕРЕТЕ ДАЛИ ПОЛАГАТЕ ДОСТАТЪЧНО ОТ ПРАВИЛНАТА ГРИЖА ЗА ДРУГИЯ

Винаги съм възприемал управлението на хора като грижа за другия. Два въпроса не ми даваха мира през всичките тези години на Agile консултант. Първият е какво точно включва грижата за другия (и възможно ли е да съществуват различни нива на грижата). Вторият въпрос е колко грижи са нужни – има ли санитарен минимум от време, което задължително трябва да инвестираме в даден човек? А максимално време, след което грижата се превръща в бреме за другия (а и за нас самите)? В търсенето на отговори на тези два въпроса се роди *метърът на грижата*.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ПИРАМИДАТА НА ГРИЖАТА?

С времето установих, че има поне пет големи проблемни области, с които се сблъскват Agile екипите, когато става въпрос за отделната личност и грижата за нея. Освен това открих, че някои от тези проблеми тежат повече и трябва да бъдат решени, преди въобще да се адресират ефективно и по устойчив начин останалите проблеми. Така се появи *пирамидата на грижата*. В нейната основа са най-важните измерения (съответствие и посока), които са по-статични и гарантират устойчивост на представянето. На върха пък са тези (духът и растежа), които са значително по-динамични и имат по-краткосрочен времеви хоризонт.



СЪОТВЕТСТВИЕ

Това е най-важното измерение на грижата. Идеята е да помогнем на човека да намери своето място в екипа и организацията ни – там, където ще тежи най-много и ще се чувства най-добре. Нарича се съответствие, защото това изисква висока степен на съвпадение между ценностите, вярванията и въобще светогледа на човека и тези на неговия ръководител, екип, организация, както и естеството на това, което прави (Person-Environment Fit).

ПОСОКА

Посоката осмисля нашите решения и действия. Грижата за другия се изразява в непрекъснатото осигуряване на колкото е възможно повече контекст на случващото се, на цялата картина и нашето място и значение в нея. Това включва дефинирането и обсъждането на визия, стратегии, цели, критерии за успех, измерители на представянето и т.н.

РЕЗУЛТАТ

За да бъде успешен един бизнес (а и всяко начинание), са нужни резултати. Нашата основна отговорност на това ниво на грижата е да помогнем на другия да максимизира положителния ефект от своята работа и да минимизира отрицателния. Възможни са най-различни интервенции – от това да даваме конкретни насоки как да бъде свършена дадена задача, до това да бъдем рамото, на което човек да си поплаче.

РАСТЕЖ

Тук става въпрос за наличния потенциал на човека и неговото отключване. Грижейки се за другия, трябва да направим всичко възможно, за да разгърне той максимално своя талант. Дали чрез обучения, менторство, консултации и други по-формални подходи, или просто като даваме постоянна ефективна обратна връзка – това няма значение. Важното е да има непрекъснат прогрес по отношение на неговата компетентност.

ДУХ

Това включва управлението на голямата четворка (както аз я наричам), а именно мотивацията, ангажираността, лоялността и удовлетвореността на човека.

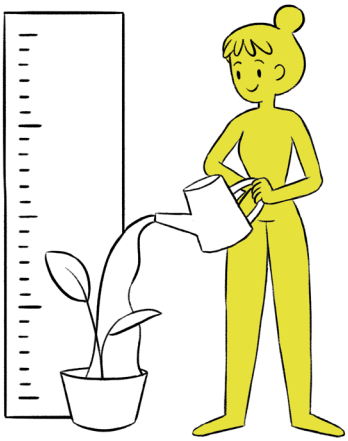
И сега, когато вече знаем нивата на *пирамидата на грижата*, можем да видим връзката между отделните измерения. Така например каква полза от това да имате висок дух, когато липсва капацитет? Или да разполагате с голям капацитет, но да нямате резултати? Или да постигате отлични резултати, но не правилните? Или да имате посока без смисъл? Ето защо според *пирамидата на грижата* приоритетите ни трябва да бъдат насочени от съответствие към дух.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА МЕТЪРЪТ НА ГРИЖАТА?

Той стъпва върху идеята, че съществува оптимално време, което ние трябва да прекарваме в грижи за другия (без значение кой е този друг, колко добре се справя, колко ни харесва и т.н.).

ТОЧНО КАКТО ПОЛИВАМЕ ЕДНО ЦВЕТЕ. БЕЗ ВОДА, КОЛКОТО И ДОБРЕ ДА Е ГЛЕДАНО И КОЛКОТО И ДА Е ЗДРАВО И УСТОЙЧИВО, ТО ЩЕ ЗАПОЧНЕ ДА СЪХНЕ. ОБРАТНО, АКО ПОЛИВАМЕ ЦВЕТЕТО ТВЪРДЕ ЧЕСТО И ПО МНОГО, ОТНОВО ЩЕ ЗАПОЧНЕ ДА ВЕХНЕ.

МЕТЪРЪТ НА ГРИЖАТА НИ ПОМАГА ДА КОНТРОЛИРАМЕ ИМЕННО ТОВА КОЛИЧЕСТВО ГРИЖИ, ЗА ДА МОЖЕ ТЕ ДА СА МАКСИМАЛНО ЗДРАВОСЛОВНИ.



СТЪПКА 1 ДЕФИНИРАЙТЕ КАКВО ОЗНАЧАВА ЗДРАВОСЛОВНА ГРИЖА (В ЧАСОВЕ НА СЕДМИЦА).

В работата си досега съм използвал проучването[10] на Leadership IQ. От него става ясно, че оптималното време, което един ръководител трябва да прекарва със своя подчинен, е 6 часа на седмица. Аз модифицирам тълкуването на това число и включвам в него не само непосредственото взаимодействие, но и времето, което ръководителят прекарва насаме в мисли за другия.

СТЪПКА 2 УМНОЖЕТЕ ЗДРАВОСЛОВНАТА ГРИЖА ПО БРОЯ НА ХОРАТА, ЗА КОИТО СЕ ГРИЖИТЕ.

Така ще установите общото време, което трябва да прекарвате в грижи за другите. От стъпка 1 и проучването на Leadership IQ лесно можем да установим, че 40 часа на седмица биха ни стигнали за не повече от 6 души (при условие че само това правим).

СТЪПКА 3 ОПРЕДЕЛЕТЕ ВРЕМЕТО, КОЕТО СТЕ ИЗРАЗХОДВАЛИ ЗА ВСЯКА ОТ ДЕЙНОСТИТЕ В ПИРАМИДАТА НА ГРИЖАТА.

В края на седмицата се опитайте да оцените времето, което сте изразходвали за всяка от дейностите в *пирамидата на грижата*. Тук е и моментът, в който следва да проверите дали не пренебрегвате някоя от дейностите.

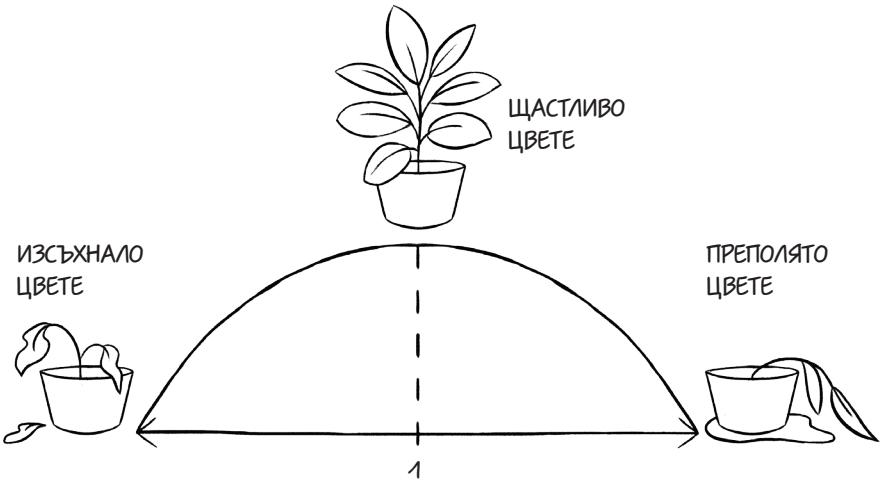
СТЪПКА 4 ИЗЧИСЛЕТЕ ВРЕМЕТО, ПРЕКАРАНО В ГРИЖИ ЗА ДРУГИТЕ.

Сумирайте времето за всички дейности от *пирамидата на грижата*.

СТЪПКА 5 ИЗМЕРЕТЕ СВОЯ КОЕФИЦИЕНТ НА ЗДРАВОСЛОВНА ГРИЖА ЗА ДРУГИТЕ.

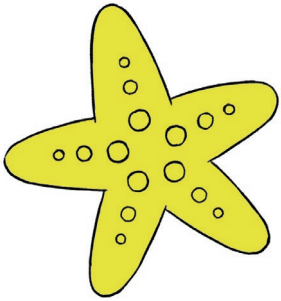
Разделете числото от стъпка 4 на числото от стъпка 2. Колко получихте?

КОЛКОТО ПО-БЛИЗО Е ТОЗИ КОЕФИЦИЕНТ ДО 1, ТОЛКОВА ПО-ДОБРЕ. АКО Е ПО-МАЛЪК ОТ 1, ПОМИСЛЕТЕ ДАЛИ НЕ ТРЯБВА ДА ОТДЕЛИТЕ ПОВЕЧЕ ВРЕМЕ ЗА ГРИЖИ ЗА ДРУГИТЕ. АКО ПЪК Е ПО-ГОЛЯМ ОТ 1, ДАЛИ НЕ ПРЕКАЛЯВАТЕ В ГРИЖИТЕ СИ?



СЕГА ВЪПРОСЪТ ПРЕД ВАС Е КАК ДА ПОСТИГНЕТЕ СЪОТВЕТСТВИЕТО, КОЕТО Е В ОСНОВАТА НА МЕТЪРА НА ГРИЖАТА.





РАДАР НА СЪОТВЕТСТВИЕТО

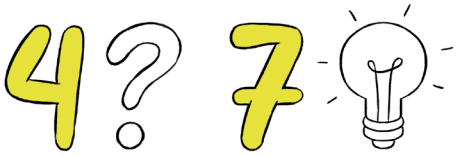
ПРОВЕРЕТЕ ДАЛИ ЧОВЕКЪТ, ЗА КОГОТО СЕ ГРИЖИТЕ, Е НА ПРАВИЛНОТО МЯСТО

„Камъкът си тежи на мястото“ е принцип, който често забравяме в корпоративния свят. А това в крайна сметка е едно от най-важните неща, за които трябва да се погрижим, когато ръководим някой друг – да има съответствие на следните нива: (1) човек – организация (Person-Organization Fit); (2) човек – работа (Person-Job Fit); (3) човек – екип (Person-Team Fit) и (4) човек – ръководител (Person-Supervisor Fit). Именно от наличието на тези съответствия до голяма степен зависи какво ще бъде представянето и какъв ще бъде моралът на един човек. Ето защо не мога да разбера как успяваме толкова често да пренебрегваме това. В работата ми с различни Agile екипи сме използвали какви ли не начини, по които да измерваме тези типове съответствия (започвайки от процеса по подбор и стигайки до самия процес по освобождаване на кадри). Всичко, което съм научил, синтезирах в техниката *радар на съответствието.*

ТЕХНИКАТА 4–7

Оценката на съответствието включва оценка на това доколко нещата, които са важни за дадения човек (т.е. отразяват неговите вярвания, ценности, убеждения, разбирания и т.н.), са налични в организацията, работата, екипа и ръководителя. Чрез проби и грешки с годините стигнах до техниката 4–7, която в момента непрекъснато използвам.

ТЯ ВКЛЮЧВА 4 ВЪПРОСА, ВСЕКИ ОТ КОИТО ИЗИСКВА 7 ОТГОВОРА ОТ ЧОВЕКА, ЗА КОГОТО ПРАВИМ ПРОВЕРКА ЗА ПРАВИЛНОТО МЯСТО.



Ето ги и самите въпроси:

ВЪПРОС 1
ЧОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ

Кои са онези 7 неща, които търсите и високо цените в една организация?

ВЪПРОС 2
ЧОВЕК – РАБОТА

Кои са онези 7 неща, които търсите и високо цените в това, което правите (в контекста на извършваната от вас работа и работните ви задачи)?

ВЪПРОС 3
ЧОВЕК – ЕКИП

Кои са онези 7 неща, които търсите и високо цените в един екип?

ВЪПРОС 4
ЧОВЕК – РЪКОВОДИТЕЛ

Кои са онези 7 неща, които търсите и високо цените в един ръководител?

КАК ДА ОЦЕНИМ СЪОТВЕТСТВИЕТО?

След като имате отговорите от техниката 4–7 и знаете нещата, които са важни за човека в контекста на организацията, в която работи; работата, която върши; екипа, от който е част; и ръководителя, който се грижи за него – време е да измерите съответствието. Ето как става това.

СТЪПКА 1 — ТЕХНИКАТА 4–7

Използваме техниката 4–7, за да разберем кои са онези неща, които са важни и ценни за човека.

СТЪПКА 2 — ОЦЕНКА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО ЧОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ

За всяка търсена характеристика на организацията поставяме оценка на това доколко тя е налична в момента, от 1 (най-ниска оценка) до 10 (най-висока оценка). Накрая сумираме тези 7 оценки и ги разделяме на 70, за да получим число от 0 до 1. Полученото число отразява степента на съответствие по това измерение (0 = липса на каквото и да е съответствие, 1 = пълно съответствие).

СТЪПКИ 3, 4 И 5 — ОЦЕНКА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО ЧОВЕК – РАБОТА, ЧОВЕК – ЕКИП И ЧОВЕК – РЪКОВОДИТЕЛ

Повтаряме стъпка 2 и за другите три измерения. Така накрая ще имаме оценка от 0 до 1 за всичките четири измерения.

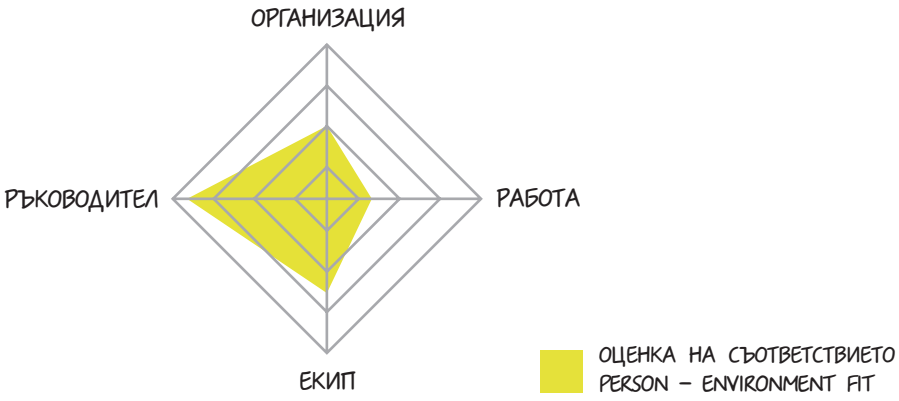
СТЪПКА 6 — ФИНАЛНА ОЦЕНКА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО (PERSON–ENVIRONMENT FIT)

Тук вариантите са два, в зависимост от това колко високи ще бъдат изискванията ни към съответствието. По-оптимистичният вариант е да вземем средноаритметичното от четирите индивидуални оценки. По-песимистичният вариант е да вземем най-малката от четирите индивидуални оценки.

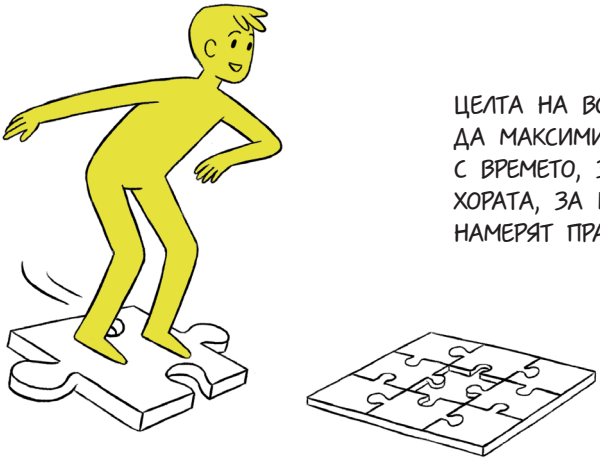
КАК ДА ВИЗУАЛИЗИРАТЕ СЪОТВЕТСТВИЕТО ЧРЕЗ РАДАРА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО?

Заедно с финалната оценка ви препоръчвам да визуализирате Person-Environment Fit и чрез *радара на съответствието*. Той ще ви даде допълнителна информация за степента на несъответствие по всяко от измеренията. Ето как изглежда един примерен *радар на съответствието*, при който има оценка 0.5 за човек – организация, 0.3 за човек – работа, 0.6 за човек – екип и 0.9 за човек – ръководител:

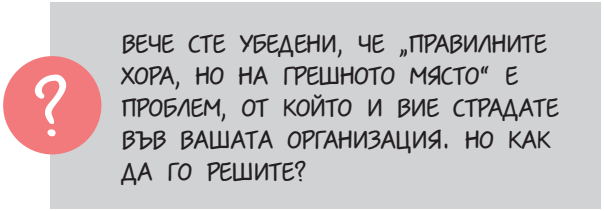
ИЗМЕРЕНИЕ	ОЦЕНКА НА СЪВПАДЕНИЕТО
1. ЧОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ (PERSON – ORGANISATION)	0.5
2. ЧОВЕК – РАБОТА (PERSON – JOB)	0.3
3. ЧОВЕК – ЕКИП (PERSON – TEAM)	0,6
4. ЧОВЕК – РЪКОВОДИТЕЛ (PERSON – SUPERVISOR)	0,9



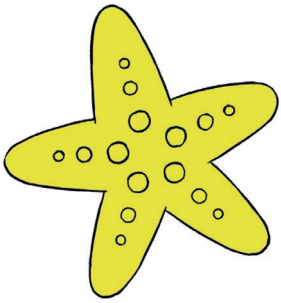
Оптимистичната оценка за този примерен *радар на съответствието* е 0.575, което се получава, когато пресметнем средноаритметичното от оценките по четирите измерения. Песимистичната оценка пък е най-малката от четирите оценки по измеренията, а именно 0.3.



Също така бих препоръчал *радара на съответствието* да се използва и в процеса на подбор, за да се увеличи шансът за избор на правилния човек (и така да бъдат спестени последващите страдания и на двете страни). Аз лично не бих нает човек, чиято песимистична оценка е под 0.5 (освен ако не търсим диверсификация – например с цел културна трансформация на организацията и са ни нужни „различните правилни“ хора).







ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО

НАМЕРЕТЕ ПРАВИЛНАТА РОЛЯ ЗА ВСЕКИ ЧОВЕК ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Много често, когато помагам за Agile трансформацията на една организация, въпросът *Кой в коя роля ще влезе?* е изключително актуален. Дали Project Manager-ът да стане Product Owner? Или да влезе в ролята на Scrum Master? А какво да правим с Team Leader-а – да го направим Scrum Master, или да остане Developer? Създадох техниката *функционално домино*, за да улесня решаването на този проблем, стъпвайки върху идеята, че конкретният избор трябва да отразява най-вече личните предпочитания на самия човек (най-малкото за да бъде устойчив този избор). И е домино неслучайно! Всяка грешка тук може да окаже изключително силен негативен ефект върху вашата Agile трансформация (с потенциала да срути цялата конструкция, която се опитвате да изградите). Поне моят опит показва това...

КОИ СА 5-ТЕ ОСНОВНИ ФУНКЦИИ В ЕДНА ОРГАНИЗАЦИЯ?

Всичките тези години в корпоративния свят ми показаха, че съществуват най-малко 5 основни типа дейности (които наричам *функции*) в една организация. Чрез тях, и по-конкретно чрез тяхна комбинация, винаги успявам да опиша всяка роля и позиция. По-долу ще видите кои са тези функции, които често обединявам в т.нар. *5P модел за работата* (от People, Process, Products, Politics и Platforms) и какъв тип работа най-често включват те.

УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА

- Управление на представянето (вкл. идентифициране, оценяване, развитие и подобряване на представянето на служителите в организацията)
- Обучение и развитие на служителите (вкл. консултиране и менторство)
- Подбор, задържане и освобождаване на служителите
- Управление на мотивацията и ангажираността на служителите
- Осигуряване на дисциплина на служителите (вкл. спазване на етичния кодекс на организацията, следване на организационните политики и т.н.)
- Управление на междуличностните взаимоотношения и конфликти между служителите
- Грижа за работната среда (вкл. липса на шум, добро осветление и т.н.)

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИ

- Управление на работния поток (вкл. дефинирането/дизайна, контрола на изпълнението, ревизирането и актуализирането на различни работни потоци в организацията)

- Дефиниране на процеси, процедури, практики, политики, стандарти, протоколи, които да се следват от служителите
- Дефиниране на роли и отговорности на служителите
- Планиране и дефиниране на графици за изпълнение на поети ангажименти (вкл. управление на ресурсите)
- Управление на изпълнението (т.нар. мониторинг и контрол на изпълняваните задачи)
- Управление на информационните потоци в организацията
- Управление на промяната
- Управление на риска

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОДУКТИ И УСЛУГИ

- Управление на портфолиото от продукти и услуги на организацията
- Управление на жизнения цикъл на продукта/услугата
- Продажби
- Маркетиране на продукта/услугата
- Управление на клиентите (вкл. грижа за степента на тяхната удовлетвореност, лоялност и т.н.)
- Управление на доставчиците
- Управление на изискванията и версиите
- Управление на конфигурациите
- Управление на иновациите
- Управление на качеството

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

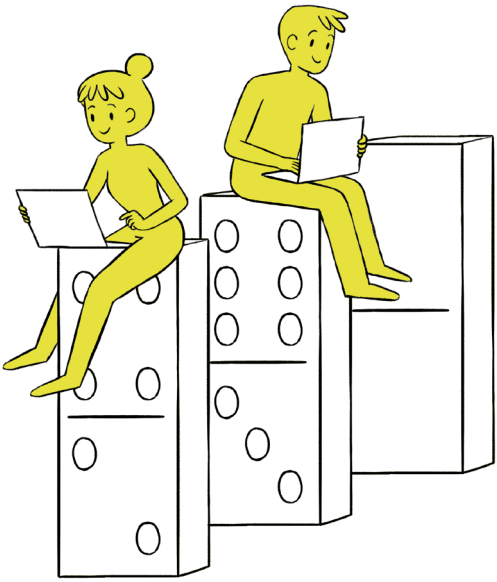
- Стратегическо управление на организацията (вкл. дефиниране на визия, мисия, дългосрочни цели и стратегии за тяхното изпълнение)
- Корпоративно управление (вкл. определяне на организационната/властовата структура, корпоративна социална отговорност и т.н.)
- Управление на финансите
- Управление на администрацията
- Управление на всички заинтересовани страни (вкл. кредитори, инвеститори, собственици и т.н.)
- Предприемачество
- Управление на организационната култура (вкл. дефиниране на организационните ценности, вярвания, убеждения и т.н.)

УПРАВЛЕНИЕ НА ТЕХНОЛОГИИТЕ

- Съставяне на технологичен план за развитие на организацията (вкл. дефиниране на технологичния стек, който ще се използва)
- Архитектура, анализ и дизайн на създаваните продукти/услуги
- Създаване и подобряване на продуктите/услугите
- Проверка на качеството на продуктите/услугите
- Интеграция и пускане на версии
- Поддръжка на продуктите/услугите
- Управление и администриране на използваната инфраструктура
- Дефиниране на технически стандарти, добри практики и техники, сертифициране и т.н.
- Осигуряване на технически обучения и консултации

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ФУНКЦИОНАЛНОТО ДОМИНО?

ТО ВИЗУАЛИЗИРА РАЗПРЕ-ДЕЛЕНИЕТО НА ВРЕМЕТО, ПРЕКАРАНО ОТ ДАДЕН ЧОВЕК ПО ФУНКЦИИТЕ, ОПИСАНИ ПО-ГОРЕ. ВСЯКА ТОЧКА ОТРАЗЯВА 10% ОТ ОБЩОТО ВРЕМЕ, С КОЕТО ЧОВЕКЪТ РАЗПОЛАГА.



ЕТО ПРИМЕРНО ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО:



От примера по-горе се вижда, че човекът (или позицията/ролята, която *функционалното домино* отразява) отделя 70% от времето си за управление на процесите, по 10% за управление на хората, продукта и организацията, и никакво време за неща, свързани с технологии. Подобно *функционално домино* чудесно може да отрази ролята на класическия Project Manager (въпреки че значително ще варира между различните теоретични рамки, както и на практика – в отделните организации).

PRODUCT OWNER, SCRUM MASTER ИЛИ DEVELOPER?

Ще се опитам да илюстрирам силата на *функционалното домино* с пример за Scrum трансформация. По-долу ще намерите моя прост алгоритъм, с който определям кой в коя роля ще се чувства най-добре в една такава трансформация:

СТЪПКА 1 ЗАПОЗНАЙТЕ ЧОВЕКА С 5P МОДЕЛА ЗА РАБОТА.

Представете на човека *5P модела за работа* и му дайте малко време, за да го осмисли.

СТЪПКА 2 ПОКАНЕТЕ ЧОВЕКА ДА РАЗПРЕДЕЛИ СВОЕТО ВРЕМЕ ТАКА, КАКТО БИ ИСКАЛ, АКО ИМАШЕ ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗБОР.

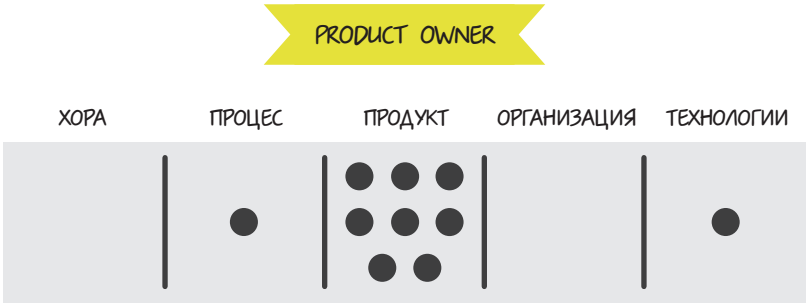
Нека човекът определи колко време би искал да прекарва за всяка от функциите (съобразно своите лични предпочитания).

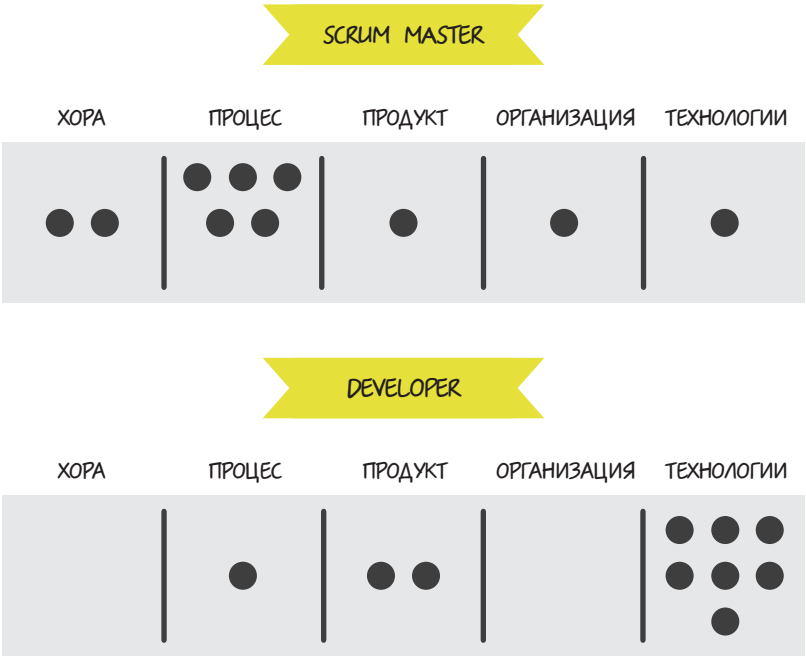
СТЪПКА 3 НАРИСУВАЙТЕ НЕГОВОТО ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО.

След като получите разпределението от стъпка 2, визуализирайте го чрез *функционалното домино*.

СТЪПКА 4 СРАВНЕТЕ ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО ОТ СТЪПКА 3 СЪС СТАНДАРТНОТО ФУНКЦИОНАЛНО ДОМИНО ЗА СЪОТВЕТНАТА РОЛЯ.

С времето натрупах доста данни за това колко време Product Owner-ите, Scrum Master-ите и Developer-ите изразходват за петте функции от *5P модела за работа*. На базата на тях създадох стандартно *функционално домино* за всяка от тези роли. Ето ги и тях:





Обръщам внимание, че тези стандартни *функционални домина* за трите роли в Scrum отразяват моя личен опит и не бива да бъдат генерализирани. Използвайте ги внимателно.

СТЪПКА 5 ИЗБЕРЕТЕ РОЛЯТА С НАЙ-ГОЛЯМО СЪВПАДЕНИЕ.

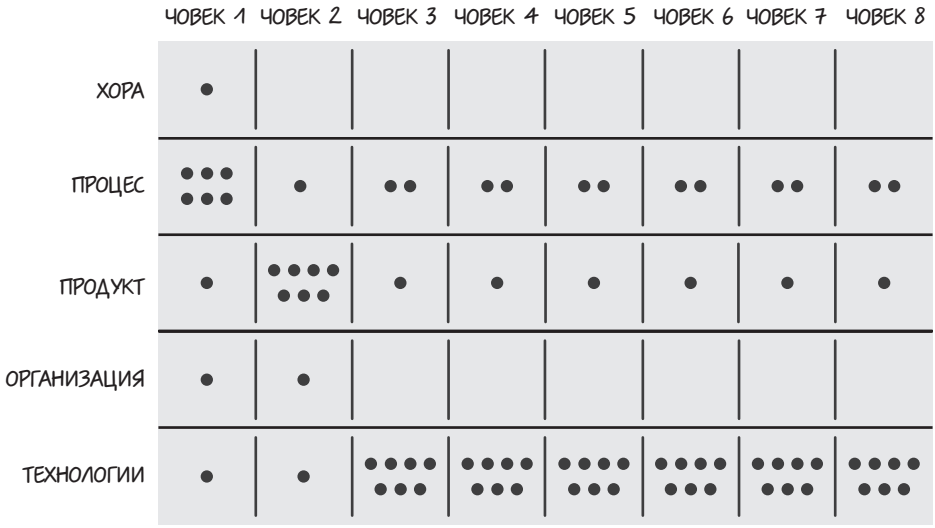
Понякога се случва така, че предпочитанията на човека не се доближават до никоя от ролите в Scrum. Но кой е казал, че трябва да се ограничаваме само в тях?

ЗА КАКВО ДРУГО БИХТЕ МОГЛИ ДА ИЗПОЛЗВАТЕ ФУНКЦИОНАЛНОТО ДОМИНО?

През годините съм открил още две изключително полезни приложения на *функционалното домино*, а именно:

- ВИЗУАЛИЗИРАНЕ НА СТРУКТУРАТА НА ЕКИПА В КОНТЕКСТА НА ПРЕДПОЧИТАНИЯТА ЗА РАБОТА

Когато разполагате с *функционалните домина* на всички от екипа, лесно можете да установите какви предпочитания преобладават, както и къде има дефицити. Това може да ви помогне изключително много за изграждането на добре балансирани екипи, в които за всяка функция си има човек, който се чувства комфортно и дори гори в работата си. Ето една примерна такава структура:



ОТ ПРИМЕРА ПО-ГОРЕ ЯСНО СЕ ВИЖДА, ЧЕ ТОЗИ ЕКИП Е НЕБАЛАНСИРАН, ЗАЩОТО ИМА ОСТЪР ДЕФИЦИТ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА И ОРГАНИЗАЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ.

Затова за тези функции ще трябва да се погрижи някой извън екипа. А дали познахте кой е екипът? Да, да, точно така – това е Scrum екипът (пак от моя личен опит)!

ПРИХВАЩАНЕ НА Т.НАР. МИСКАЛИБРАЦИЯ

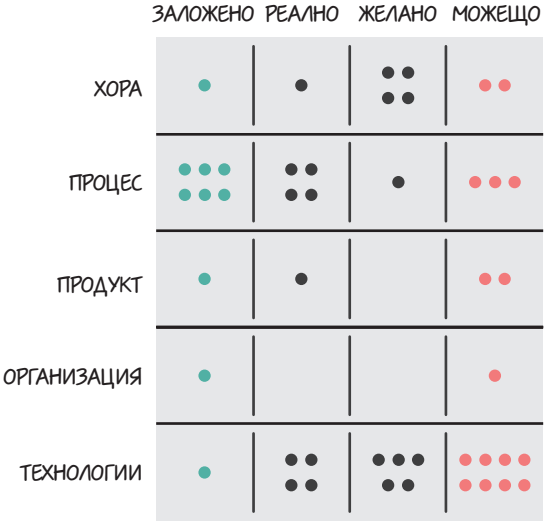
Мискалибрация има тогава, когато съществува някакво несъответствие между човека и работата, която изпълнява. Типовете мискалибрация са поне три:

- ОПЕРАТИВНА МИСКАЛИБРАЦИЯ – когато има разминаване между времето, което човек **трябва** да изразходва за отделните функции, и времето, което **реално** изразходва.

- МОТИВАЦИОННА МИСКАЛИБРАЦИЯ – когато има разминаване между времето, което човек **трябва** да изразходва за отделните функции, и времето, което **иска** да изразходва за тях.

- КОМПЕТЕНТНОСТНА МИСКАЛИБРАЦИЯ – когато има разминаване между времето, което човек **трябва** да изразходва за отделните функции, и компетентността, която той притежава, за да **може** да изразходва ефективно време за тях.

Така *функционалните домина* може също да отразяват: 1) времето, което човек изразходва за всяка от функциите, или заложено домино; 2) времето, което ролята му изисква да изразходва за всяка от функциите, или реално домино; 3) личните предпочитания на човек, или желано домино, и 4) оценката на неговата компетентност, или можещо домино (за всяка функция даваме оценка от 1, най-ниска, до 10, най-висока). Бихме могли да получим следната визуализация:

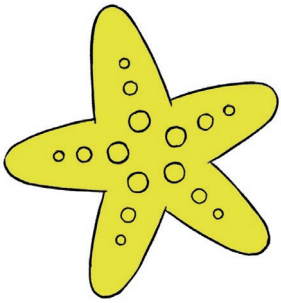


ОТ ПРИМЕРА ЯСНО СЕ ВИЖДА, ЧЕ ИМАМЕ МНОГО ВИСОКА МОТИВАЦИОННА И КОМПЕТЕНТНОСТНА МИСКАЛИБРАЦИЯ.

?

ДОБРЕ, ИМАМЕ СЪОТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ЧОВЕК И РАБОТА. НО КАК ДА ОСИГУРИМ ХИМИЯТА МЕЖДУ ХОРАТА И ТЕХНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ?





КРЪГОВЕ НА ВЛАСТТА

НАУЧЕТЕ СЕ ДА МИКСИРАТЕ ЕФЕКТИВНО РАЗЛИЧНИТЕ ПРОЯВИ НА ВЛАСТ

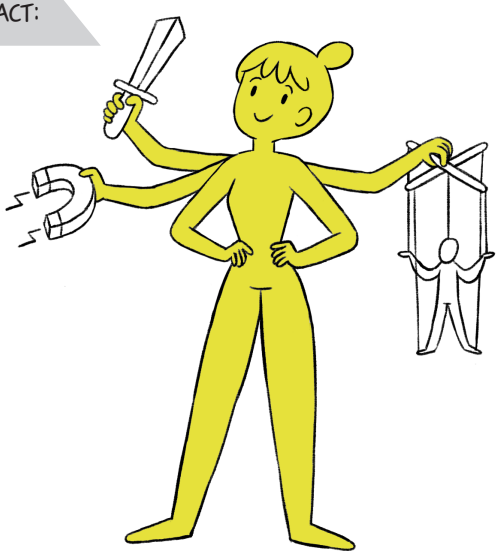
Ние, хората, сме много различни в това как влияем и контролираме средата около нас (вкл. другите) – или с други думи, как проявяваме своята власт. Има две съществени неща, в които се убедих от собствен опит, а именно: (1) всеки има лични предпочитания, които много често определят автоматично начина, по който използва своята власт, и (2) ефективността (т.е. степента, с която в крайна сметка успяваме да повлияем на средата) зависи изключително много от конкретния контекст и най-вече от предпочитанията на тези, на които влияем. *Кръговете на властта* са инструмент, който е базиран на тези две наблюдения. Неговата първа цел е да визуализира предпочитанията (и/или очакванията) на другите за начина, по който властта да бъде използвана. След това, на основата на тази информация, следва втората цел – да помогне при идентифицирането на правилния микс от проявления на нашата власт, който да ни гарантира максимална ефективност в конкретния контекст.

КОИ СА ТРИТЕ ПРОЯВЛЕНИЯ НА ВЛАСТТА?

Различни неща може да ни дават власт – нашата експертност, позиция и роля в организацията, нашата харизма и т.н. Съответно нашата власт може да е голяма или пък значително ограничена. *Кръговете на властта* се абстрахират от тези неща (въпреки че това са важни аспекти на всяка властова структура) и се фокусират основно върху начина, по който се проявява властта. Някои наричат това лидерски стил.

КРЪГОВЕТЕ НА ВЛАСТТА БОРАВЯТ С ТРИ ТИПА ПРОЯВЛЕНИЕ НА ВЛАСТ:

- АГРЕСИВНО, ПРИ КОЕТО НАЛАГАМЕ ПОЗИЦИЯТА СИ ЧРЕЗ СИЛА (БЕЗ НЕПРЕМЕННО ДА ИМАМЕ СЪГЛАСИЕТО НА ДРУГИТЕ);
- СЪГЛАСУВАНО, ПРИ КОЕТО ИЗПОЛЗВАМЕ УБЕЖДЕНИЯ, ЗА ДА СПЕЧЕЛИМ ДРУГИТЕ И ТЕ ДОБРОВОЛНО ДА ПРЕГЪРНАТ НАШАТА ПОЗИЦИЯ;
- МАНИПУЛАТИВНО, ПРИ КОЕТО ВЛИЯЕМ НА ДРУГИТЕ ЧРЕЗ ПОДВЕЖДАЩИ УБЕЖДЕНИЯ.

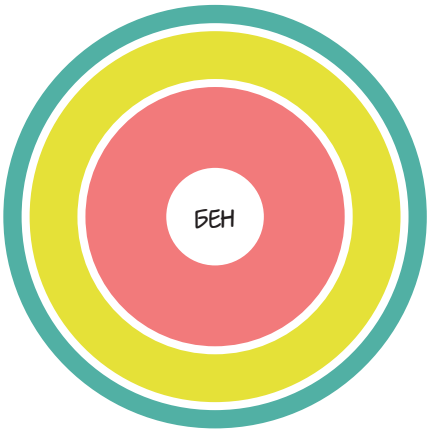


Ето защо започваме със следния въпрос:

НА ОСНОВАТА НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО ВИ С ЧОВЕКА X И НАЧИНА, ПО КОЙТО ВИ ВЪЗДЕЙСТВА, КАК БИХТЕ РАЗПРЕДЕЛИЛИ 100% МЕЖДУ АГРЕСИВНО, СЪГЛАСУВАНО И МАНИПУЛАТИВНО?

Отговорът на този въпрос се визуализира чрез *колело на властта*. В центъра се записва името на човека, след което следват три кръга, подредени съобразно големината на процента (този с най-висок процент е най-вътрешен, а този с най-нисък процент е най-външен). Дебелината на съответния кръг отразява процента, а цветът – типа проявление на власт.

ТОВА Е ПРИМЕР, В КОЙТО ИМАМЕ ОТГОВОРА ЗА БЕН.



65:30:5 ЗА АГРЕСИВНО : СЪГЛАСУВАНО : МАНИПУЛАТИВНО

АГРЕСИВНО

СЪГЛАСУВАНО

МАНИПУЛАТИВНО

Най-добрият начин, поне съдейки по моя опит, е да създадете *кръговете на властта* за даден човек, като зададете този въпрос на колкото е възможно повече от неговите подчинени и хората, с които е на едно ниво. След това може да обобщите техните отговори в осреднени *кръгове на властта*.

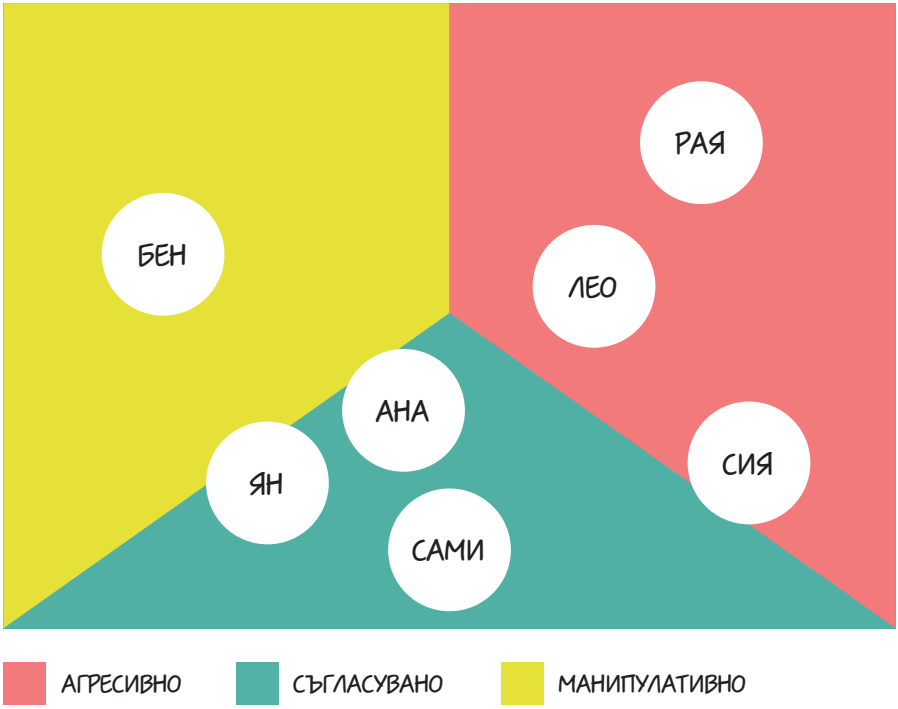
КАКВО ОЗНАЧАВА „ВЛАСТВАНЕ ЧРЕЗ ОТРАЗЯВАНЕ“?

Кръговете на властта стъпват върху хипотезата, че, за да бъде ефективен, човек трябва да проявява своята власт по начина, по който тези, към които е насочено въздействието, биха проявили власт в същата тази ситуация. Тоест властването би трябвало да следва не нашите лични предпочитания/разбирания/убеждения, а по-скоро предпочитанията или стила на другите. А от това следва и едно

допълнително усложнение – че към всеки човек трябва да подхождаме индивидуално. Така с едни ще действаме по-агресивно, с други – по-съгласувано, а с трети – по-манипулативно. Заключението вероятно е трудносмилаемо за тези от нас, които не смятат агресията и манипулацията за нещо правилно. Но моят опит показва друго – агресивното и манипулативното проявление на власт може да бъдат изключително ефективни.

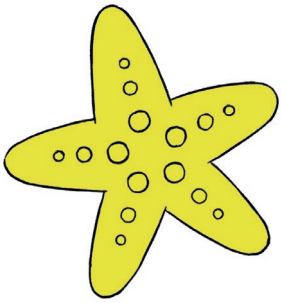
Когато работя с различни хора (например управлявам екип), си създавам *карта на властта*, за да ми напомня с кого по какъв начин следва да си взаимодействам.

ЕТО КАК ИЗГЛЕЖДА ЕДНА ПРИМЕРНА КАРТА НА ВЛАСТТА.



ОТ ПРИМЕРА ПО-ГОРЕ СЕ ВИЖДА, ЧЕ С БЕН ТРЯБВА ДА СТЕ ПО-МАНИПУЛАТИВНИ, С АНА, ЯН И САМИ – ДА ДЕЙСТВАТЕ СЪГЛАСУВАНО, А С ЛЕО, РАЯ И СИЯ – ДА ПРОЯВЯВАТЕ АГРЕСИВНОСТ.


?
И ВСЕ ПАК СЕ ЧУДИТЕ КОЛКО ДАЛЕЧ БИХА ВИ ПОСЛЕДВАЛИ ХОРАТА КАТО ТЕХЕН ЛИДЕР?
ОТГОВОРЪТ МОЖЕ БИ СЕ КРИЕ В ТРИЪГЪЛНИКА НА ЛИДЕРСТВОТО.



ТРИЪГЪЛНИК НА ЛИДЕРСТВОТО

ПРОВЕРЕТЕ ДАЛИ ХОРАТА БИХА ВИ ПОСЛЕДВАЛИ ДО КРАЯ НА СВЕТА

Сред най-кратките дефиниции за лидер е тази на Питър Дракър – едно от най-големите имена в бизнес управлението. Той казва, че лидер е всеки, който има последователи[11]. Може и да не е най-изчерпателното определение, но със сигурност описва изключително важен аспект на лидерството, свързан с умението ни да печелим и увличаме хората в това, което правим, и да ги превръщаме в наши съмишленици и поддръжници. През годините, докато работих с много Agile лидери (най-често в контекста на Agile трансформацията, която се опитваха да осъществят), въпросите *Защо хората ме следват?* и *Как да разбера докъде биха стигнали с мен?* са били винаги актуални. В търсене на отговорите на тези въпроси се роди техниката *триъгълник на лидерството*.

ЗАЩО ХОРАТА ВИ СЛЕДВАТ?

Триъгълникът на лидерството разглежда три основни причини хората да следват своите лидери.

ЛИЧНОСТ

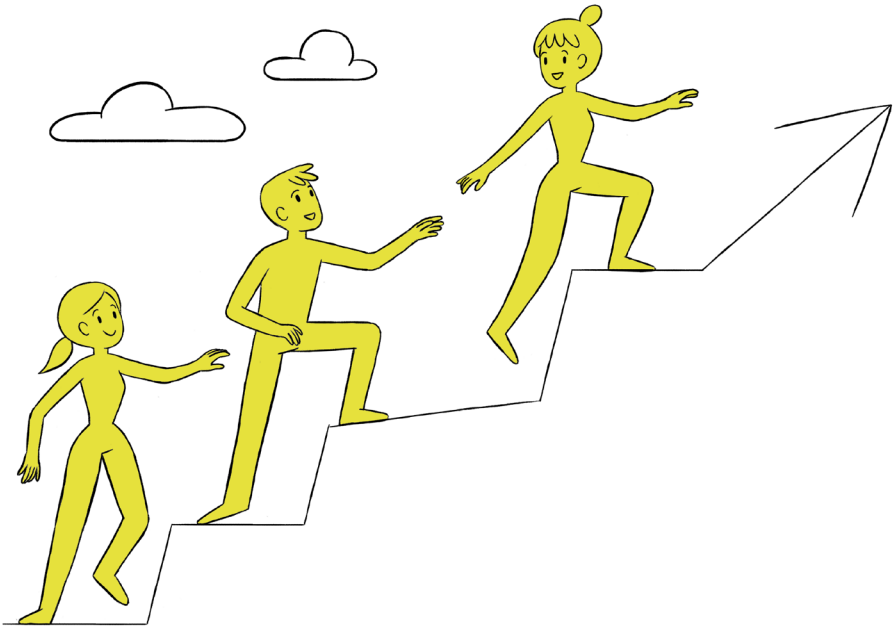
Първата причина е самата личност на лидера, или „това, което е“. Тук може да се включат неговите знания, умения, талант, сила, харизма и т.н.

ВИЗИЯ

Втората причина е визията на лидера, или „там, където иска да ги заведе“. Това най-често включва посоката, в която ще ги води; крайната точка, която ще достигнат; целите, които си е поставил, и т.н.

ПРИНУДА

Третата причина е принудата – или защото нямат по-добра алтернатива, или защото се страхуват/имат нужда/зависими са и т.н. от лидера.



КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ТРИЪГЪЛНИКЪТ НА ЛИДЕРСТВОТО?

Той визуализира вашата сила като лидер. Ето как става това:

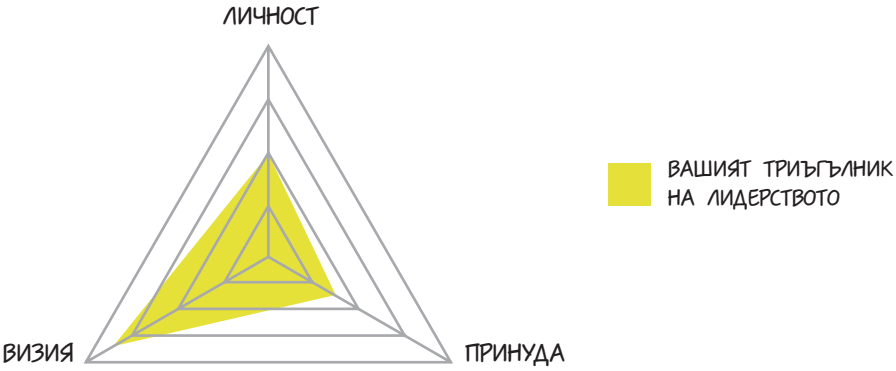
СТЪПКА 1 ОЦЕНЕТЕ ВСЯКО ОТ ИЗМЕРЕНИЯТА.

Оценете себе си от 1 (най-ниско) до 10 (най-високо) – къде се намирате по всяко едно от трите измерения: личност, визия и принуда.

ИЗМЕРЕНИЕ	ОЦЕНКА
1. ХОРАТА МЕ СЛЕДВАТ ЗАРАДИ ТОВА, КОЕТО СЪМ МОИТЕ ЗНАНИЯ, ОПИТ, ТАЛАНТ, ХАРИЗМА, ХАРАКТЕР	4
2. ХОРАТА МЕ СЛЕДВАТ ЗАРАДИ ВИЗИЯТА, КОЯТО ИМАМ ПОСОКАТА, В КОЯТО ВЪРВЯ; ЦЕЛИТЕ, КОИТО СЪМ СИ ПОСТАВИЛ	7
3. ХОРАТА МЕ СЛЕДВАТ ПО ПРИНУДА ЗАВИСЯТ ОТ МЕН ИЛИ НЯКОЙ ДРУГ; НЯМАТ ПО-ДОБРА АЛТЕРНАТИВА	3

СТЪПКА 2 СЪЗДАЙТЕ СВОЯ ТРИЪГЪЛНИК НА ЛИДЕРСТВОТО.

По-долу ще намерите пример за *триъгълник на лидерството*, в който сме дали оценки по трите измерения: 4 за личност, 7 за визия и 3 за принуда.



ДОКЪДЕ БИХА МЕ ПОСЛЕДВАЛИ?

Ако приемем, че вие като лидер сте магнит, а стоманените стърготини са вашите последователи, то *триъгълникът на лидерството* може да ви даде много полезна информация за това колко силна е привлекателната ви способност (и доколко сте способни да задържите своите стърготини при появата на нов магнит). Особено полезна е тази оценка, когато тя идва от самите последователи. Понякога има големи разминавания в триъгълниците и изненадващи разлики. По-долу ще намерите някои насоки за тълкуване на вашия *триъгълник на лидерството*:

КОЛКО ГОЛЯМ Е ВАШИЯТ ТРИЪГЪЛНИК?

Колкото по-голям е вашият триъгълник, толкова по-голяма е вероятността да задържите своите последователи. Би следвало да работите ежедневно и да полагате много усилия, за да увеличавате (или запазвате) влиянието си върху своите съмишленици и поддръжници.

ВЪРХУ КОИ ИЗМЕРЕНИЯ СЕ ФОКУСИРАТЕ?

В *триъгълника на лидерството* няма лошо измерение (дори и това, свързано с принудата). Би следвало да се стремите да увеличавате оценката си по всяко от трите измерения, а не да пренебрегвате или неглижирате някое от тях. Така например, ако се спрем на принудата, легитимирането на вашата власт (например в контекста на конкретна организационна роля) ще засили привлекателната ви способност на лидер. И в това няма нищо лошо.

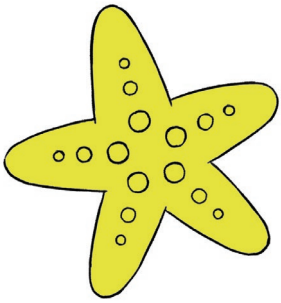
НА КОИ ИЗМЕРЕНИЯ НАБЛЯГАТЕ И ИСКАТЕ ДА РАЗВИВАТЕ?

Когато хората следват личността, без значение каква е визията, те са като овце, вървящи сляпо след своя овчар (който съвсем спокойно може да ги води и към пропастта). Моите наблюдения показват, че повечето хора правят именно това. Същото важи и с принудата – например много често хората избират лидерите си водени от своите страхове, защото няма по-добра алтернатива и т.н. Всяко измерение е важно и ние като лидери трябва да научим своите последователи да бъдат по-критични и изискващи – най-вече по отношение на визията.

?

ЧУДИТЕ СЕ КАК Е ВЪЗМОЖНО С ТОЛКОВА ВДЪХНОВЯВАЩА ВИЗИЯ ХОРАТА ВСЕ ОЩЕ ДА СЕ ДЪРПАТ?





ДРАКОНИТЕ НА СЪПРОТИВАТА

ВИЖТЕ КАКВИ БИТКИ ТРЯБВА ДА СПЕЧЕЛИТЕ, ЗА ДА ОСЪЩЕСТВИТЕ ПРОМЯНАТА

Възможността да отговорят на промяната все по-често е сред основните стратегически цели на съвременните организации. Това е особено важно за тези от тях, които функционират в изключително динамична, непредвидима и несигурна среда (а коя вече не е такава?), в която адаптацията не означава само просперитет – тя е въпрос на оцеляване. Ето защо лидерът все по-често е предводител на промяната, освен всичко останало. Неслучайно има цял стил в лидерството – трансформиращото лидерство, при който целта е да се определи нуждата от промяна, да се създаде вдъхновяваща и мотивираща визия и да се предприемат нужните действия за постигане на желаните резултати. През годините съм участвал в много битки между старото и новото и съм установил, че съществуват две основни сили на съпротивата. Първата, която аз наричам *червения дракон*, е против **всяка** промяна. Това е силата, която ни тегли към старото, независимо какво е новото. Някои експерти го наричат *нагласи към промяната*. Другата сила аз наричам *жълтия дракон* и тя е против **конкретната** промяна, която се опитваме да направим. Или просто новото не ни тегли достатъчно силно. Това експертите наричат *съпротива на промяната*. Видял съм много битки и в едно нещо съм се убедил – не отрежеш ли достатъчно глави и от двата дракона, шансът за промяна е нулев!

ЧЕРВЕНИЯТ ДРАКОН

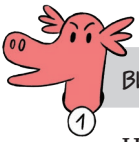
ПРЕДИ ДА ОСЪЩЕСТВИТЕ КАКВАТО И ДА Е ПРОМЯНА, ЩЕ ТРЯБВА ДА ПОБЕДИТЕ ЧЕРВЕНИЯ ДРАКОН. ТОВА Е СТРАЖЪТ НА СТАРОТО, КОЙТО СЕ БОРИ С ВСЯКА ПРОМЯНА.



БЕЗ ЗНАЧЕНИЕ КОЛКО НУЖ-НА Е ТЯ, КАКВИ ПОЛЗИ БИ МОГЛА ДА ДОНЕСЕ, КАКВИ ПРОБЛЕМИ БИ МОГЛА ДА РАЗРЕШИ И Т.Н.

За *червения дракон* промяната е зло и тя трябва да бъде унищожена на всяка цена. Когато този дракон е силен, промените имат много малък шанс за успех – така както семенцето има малък шанс да порасне, когато попадне в неплодородна почва и агресивна среда.

ЗА ДА ОТВОРИТЕ ВРАТИТЕ НА ПРОМЯНАТА, ТРЯБВА ДА СЕ ПРЕБОРИТЕ СЪС 7-ТЕ ГЛАВИ НА ЧЕРВЕНИЯ ДРАКОН. ЕТО КОИ СА ТЕ:



ВИСОКА СТЕПЕН НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ НАСТОЯЩОТО СЪСТОЯНИЕ

Направете така, че хората да чувстват по-високи нива на неудовлетвореност от статуквото. Или като изтъквате негативите, или като създавате нови нужди.



ВИСОКА СТЕПЕН НА КУЛТУРНА СЪВМЕСТИМОСТ

Направете така, че хората да се чувстват не на мястото си и да изпитват дискомфорт, което обикновено става, когато съвместно работят служители, споделящи различни ценности, вярвания, нагласи и т.н. (т.е. имаме по-хетерогенни екипи).



ГОЛЯМА ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА СТАТУКВОТО

Колкото повече време хората са прекарали в дадено състояние, толкова по-трудно е да ги откъснете от него. Време е за свежа кръв!



НИСКИ НИВА НА ЕНЕРГИЯ У ХОРАТА

Ако хората страдат от хронична умора, изтощение, професионално прегряване и въобще енергийните нива са ниски, вероятността за промяна е много малка. Здравословният ритъм на работа и наличието на устойчивост са важни фактори за изграждане на положителна нагласа към промяната.



НАЛИЧИЕ НА НЕГАТИВЕН ОПИТ С ПРОМЯНАТА

Ако хората са страдали от предишни промени, не очаквайте да са положително настроени към нови. Подчертайте какво се е променило, за да очаквате различен резултат този път.



ВИСОКИ НИВА НА ОРГАНИЗАЦИОННА/ЕКИПНА НЕСИГУРНОСТ

Липсата на доверие, лошите взаимоотношения, липсата на подкрепа от другите, страхът от провал, отхвърляне и неодобрение са най-силната глава на *червения дракон*. Без вярата, че някой ще те хване, ако паднеш, трудно можете да осъществите каквато и да е промяна.



ВИСОКА СТЕПЕН НА НЕАНГАЖИРАНОСТ У ХОРАТА

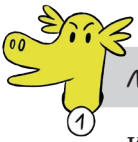
Статуквото се храни от липса на интерес към случващото се в организацията, както и към целите, които тя преследва. Без да увеличите ангажираността на хората, всяка промяна би била обречена.

МОЯТ ОПИТ ПОКАЗВА, ЧЕ АКО НЕ ОТРЕЖЕТЕ ПОНЕ ПЕТ ОТ ГЛАВИТЕ НА ЧЕРВЕНИЯ ДРАКОН, ШАНСОВЕТЕ ВИ ЗА ПРОМЯНА СА МНОГО МАЛКИ. ДОРИ И ДА УСПЕЕТЕ ДА Я ОСЪЩЕСТВИТЕ, СТАТУКВОТО РАНО ИЛИ КЪСНО ОТНОВО ЩЕ СЕ ВЪЗСТАНОВИ.

ЖЪЛТИЯТ ДРАКОН

Честа грешка, която лидерите допускат, е да се впуснат в борба с *жълтия дракон*, преди да са победили червения. Проблемът е, че *червеният дракон* има способността да възкресява жълтия, т.е. дори и да победите *жълтия дракон*, това ще е временна победа. Ето защо моята препоръка е да започнете битката с него чак когато имате положителни или поне неутрални нагласи към промяната у хората.

ЖЪЛТИЯТ ДРАКОН СЪЩЕСТВУВА В КОНТЕКСТА НА КОНКРЕТНАТА ПРОМЯНА И ОТРАЗЯВА СЪПРОТИВАТА НА ХОРАТА СРЕЩУ НЕЯ. И ТОЙ, ПОДОБНО НА ЧЕРВЕНИЯ ДРАКОН, ИМА 7 ГЛАВИ:



ЛИПСА НА РАЗБИРАНЕ НА ПРОМЯНАТА

Колкото по-малко информация имат хората за това какво точно трябва да се случи, защо е нужно, как, кога и т.н., толкова по-силен е *жълтият дракон*. Поработете върху ефективността, с която успявате да разговаряте за промяната.



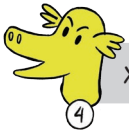
УСИЛИЯТА, КОИТО ХОРАТА ТРЯБВА ДА ВЛОЖАТ В ПРОМЯНАТА, СА ГОЛЕМИ

Колкото повече енергия, време, труд и въобще ресурси човек трябва да вложи в една промяна, толкова по-нежелана става тя. Направете така, че да оптимизирате максимално усилията, нужни за осъществяване на промяната.



У ХОРАТА ЛИПСВАТ НУЖНИТЕ ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТ, ЗА ДА НАПРАВЯТ ПРОМЯНАТА

Страхът, че хората не са подготвени или няма да се справят с промяната, може да породи голяма съпротива. Изградете нужните знания, умения и компетентност и създайте усещане, че нещата са под контрол.



ХОРАТА НЕ СА ВЪВЛЕЧЕНИ В РЕШЕНИЕТО ЗА ПРОМЯНАТА

Пренебрегването на другите при взимането на решение и налагането на това решение е гориво за всяка съпротива. Опитайте се да въвлечете хората в процеса на взимане на решение (дори и това да е просто консултация).



РЕЗУЛТАТЪТ ОТ ПРОМЯНАТА НЕ Е ДОСТАТЪЧНО АТРАКТИВЕН ЗА ХОРАТА

Често другите не намират за важно това, което се опитваме да постигнем с промяната. Уверете се, че с промяната решавате актуален проблем, лекувате истинска болка, удовлетворявате конкретна нужда на хората.



ХОРАТА ЩЕ ПРЕТЪРПЯТ ЗАГУБА В РЕЗУЛТАТ ОТ ПРОМЯНАТА

Понякога съпротивата идва оттам, че хората ще загубят нещо ценно за тях. Това може да е власт, постижения, контакти и т.н. Или минимизирайте тези загуби, или ги компенсирайте пропорционално.

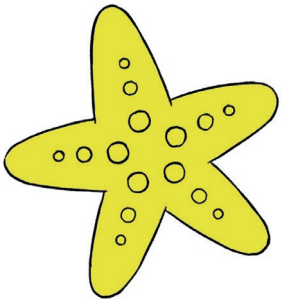


ПРОМЯНАТА СЕ ВЪЗПРИЕМА КАТО НЕПРАКТИЧНА

Ако хората имат съмнения за това доколко промяната е реалистична и може да донесе очаквания резултат, те вероятно ще са негативно настроени към нея. Докажете, че промяната е осъществима и ще сработи.

МОЯТ ОПИТ ПОКАЗВА, ЧЕ АКО НЕ ОТРЕЖЕТЕ ПОНЕ 5 ОТ ГЛАВИТЕ НА ЖЪЛТИЯ ДРАКОН, ШАНСОВЕТЕ ВИ ЗА ТАЗИ КОНКРЕТНА ПРОМЯНА СА МНОГО МАЛКИ. НЕ САМО ЧЕ МОЖЕ ДА НЕ СРЕЩНЕТЕ ПОДКРЕПА, НО Е ВЪЗМОЖНО ХОРАТА НАПЪЛНО СЪЗНАТЕЛНО ИЛИ НЕ ДА Я САБОТИРАТ.





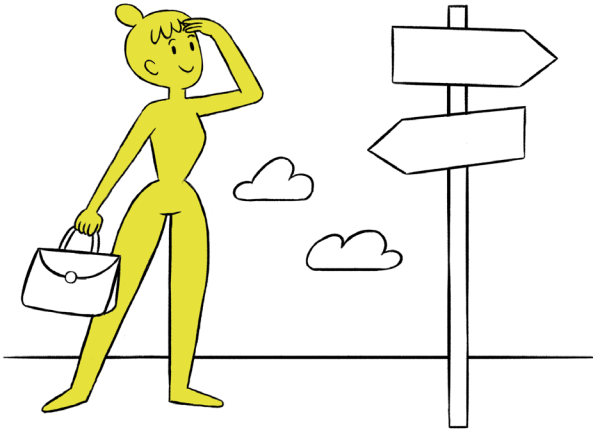
КОМПАС НА РЕШЕНИЕТО

ОЦЕНЕТЕ ДОКОЛКО ЕФЕКТИВНО ВЗИМАТЕ РЕШЕНИЯ

Ефективността, с която взимаме решения, е една от отличителните и най-важни характеристики на Agile екипите. Ето защо е изключително важно да имаме лесен начин, по който да оценяваме (вкл. количествено да измерим) и съответно да подобряваме и усъвършенстваме процеса по взимане на решения. През годините създадох прост инструмент, който да помага на Agile екипите в това начинание. Нарича се *компас на решението* и включва оценка на четири ключови измерения, определящи ефективността на взетото решение. Досега не ме е предавал и винаги ми е показвал правилната посока.

КАКВО ОЗНАЧАВА ЕФЕКТИВНО ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ?

КОМПАСЪТ НА РЕШЕНИЕТО РАЗГЛЕЖДА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА ЧЕТИРИ ИЗМЕРЕНИЯ:



ЦЕНА НА РЕШЕНИЕТО

Тук си задаваме въпроса доколко оптимална е цената на взетото решение, например откъм време, което сме отделили, пропуснати ползи, разходи в процеса на взимане на решението и т.н.

КАЧЕСТВО НА РЕШЕНИЕТО

Тук въпросът е доколко високо е качеството на взетото решение откъм пълнота, точност от гледна точка на различни когнитивни изкривявания и логически грешки, откъм консистентност и т.н.

АНГАЖИРАНОСТ С РЕШЕНИЕТО

Въпросът, който си задаваме тук, е доколко висока е моята ангажираност, както и тази на други, с взетото решение, вкл. дали другите приемат това решение, склонни ли са да допринесат за него, емоционално обвързани ли са с него и т.н.

(ОЧАКВАН) ЕФЕКТ ОТ РЕШЕНИЕТО

Тук въпросът е доколко положителен е очакваният ефект от взетото решение, вкл. очакван резултат, екология на решението и възможност за странични, негативни ефекти и т.н.

КАК ДА ОЦЕНИТЕ СВОЕТО РЕШЕНИЕ С КОМПАСА НА РЕШЕНИЕТО?

За да създадете вашия *компас на решението*, е нужно следното:

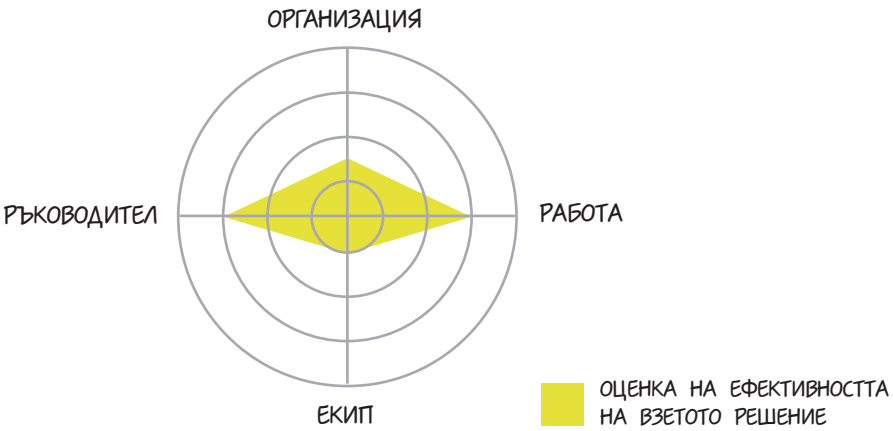
СТЪПКА 1 ОЦЕНЕТЕ ВСЯКО ОТ ИЗМЕРЕНИЯТА ЗА ЕФЕКТИВНО ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЕ.

Поставете оценка от 1 (най-ниска) до 10 (най-висока) за всяко от измеренията, описани по-горе.

ИЗМЕРЕНИЕ	ОЦЕНКА
1. ДОКОЛКО ОПТИМАЛНА Е ЦЕНАТА НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ?	3
ВРЕМЕТО, КОЕТО СМЕ ОТДЕЛИЛИ; ПРОПУСНАТИТЕ ПОЛЗИ; РАЗХОДИТЕ, ВЛОЖЕНИ В ПРОЦЕСА НА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЕ, И Т.Н.	
2. ДОКОЛКО ВИСОКО Е КАЧЕСТВОТО НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ?	6
ПЪЛНОТА; ТОЧНОСТ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА РАЗЛИЧНИ КОГНИТИВНИ ИЗКРИВЯВАНИЯ/ЛОГИЧЕСКИ ГРЕШКИ; КОНСИСТЕНТНОСТ И Т.Н.	
3. ДОКОЛКО ВИСОКА Е АНГАЖИРАНОСТТА – МОЯТА И НА ДРУГИТЕ – С ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ?	2
ДРУГИТЕ ПРИЕМАТ РЕШЕНИЕТО; СКЛОННИ СА ДА ДОПРИНЕСАТ ЗА НЕГО; ЕМОЦИОНАЛНО ОБВЪРЗАНИ СА С НЕГО И Т.Н.	
4. КАКЪВ Е ОЧАКВАНИЯТ ЕФЕКТ ОТ ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ?	6
КАКЪВ Е ОЧАКВАНИЯТ РЕЗУЛТАТ ОТ ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ; КАКВИ СА НЕГОВИТЕ СТРАНИЧНИ ЕФЕКТИ И Т.Н.	

СТЪПКА 2 ВИЗУАЛИЗИРАЙТЕ ТЕЗИ ОЦЕНКИ ЧРЕЗ КОМПАСА НА РЕШЕНИЕТО.

По-долу може да видите един такъв примерен компас, при който цената на решението е оценена с 3, качеството на решението – с 6, ангажираността е 2, а очакваният ефект е 6.



СТЪПКА 3 ПРЕСМЕТНЕТЕ ФИНАЛНАТА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ВЗЕТОТО ОТ ВАС РЕШЕНИЕ.

Финалната оценка е равна на минималната оценка от 4-те измерения. Идеята е, че едно решение е толкова силно, колкото е най-слабото звено в него. Целта ви е с времето да подобрявате тази финална оценка, започвайки от най-проблемната част от вашия процес на взимане на решения. В примера по-горе финалната оценка е равна на 2 и най-слабото звено е ангажираността с взетото решение.

А КАКВО СТАВА С ЕФЕКТИВНОСТТА ПРИ КОЛЕКТИВНИТЕ РЕШЕНИЯ?

Експериментирал съм с различни формати за улесняване на процеса по оценка на взетото решение, когато то е колективно.

Споделям формата, който най-добре е работил за мен през годините:

СТЪПКА 1 ИНДИВИДУАЛНИ КОМПАСИ НА РЕШЕНИЕТО

Всеки оценява индивидуално от 1 до 10 измеренията за ефективно взимане на решения и създава своя *компас на взетото решение*, съответно пресмята и своята финална оценка.

СТЪПКА 2 ДИСКУСИЯ

Всеки споделя своята финална оценка и след това фокусът се поставя върху най-ниската и най-високата оценка. Те следва да се дискутират и аргументират.

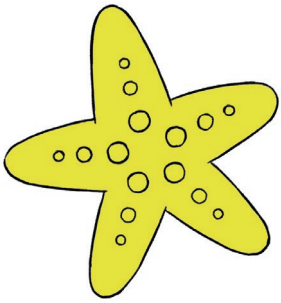
СТЪПКА 3 КОНСЕНСУС

Стъпки 1 и 2 се повтарят, докато всички не приемат обща финална оценка за ефективността на процеса по взимане на решения.

СТЪПКА 4 ПОСЛЕДВАЩИ ДЕЙСТВИЯ

Определят се действия, които евентуално биха подобрили финалната оценка.





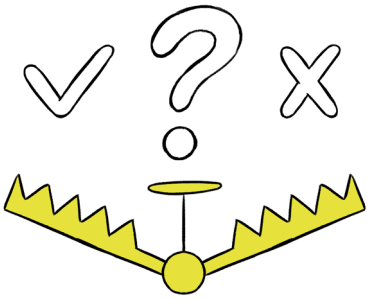
ПЕТТЕ ШАПКИ ЗА ЕФЕКТИВНО ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

ОБЕЗВРЕДЕТЕ КАПАНИТЕ ПО ПЪТЯ НА ТРАНСФОРМИРАНЕТО НА ФАКТИ В ДЕЙСТВИЯ

Една от най-отличителните черти на Agile екипите е това, че те са овластени и могат да взимат решения сами. Ето защо умението за вземане на ефективни решения се превръща в ключов фактор за успех, който по мои лични наблюдения често остава пренебрегнат. И най-тъжното е, че накрая Agile екипите губят правото си да взимат решения, което се връща обратно при мениджмънт екипа или клиента... Но какво всъщност представлява взимането на решения? Една възможна дефиниция е процес, който трансформира факти в действия. Звучи простичко, но всъщност е сложен процес, който може да се обърка на много нива. Тук *стълбицата на умозаключенията*[12] на Крис Аргирис е безценна, защото ни показва конкретните стъпки, през които преминава трансформирането на факти в решения, както и местата, където тя може да се счупи. Вдъхновен от този модел, както и от *шестте мислещи шапки*[13] на Едуард де Боно, създадох *петте шапки за ефективно взимане на решения*, които да помогнат на Agile екипите да не губят най-съкровеното си право – да могат да взимат решения сами.

ПЕТТЕ КАПАНА, В КОИТО МОЖЕ ДА ПОПАДНЕТЕ ПРИ ВЗИМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ

ТРАНСФОРМИРАНЕТО НА ФАКТИ В ДЕЙСТВИЯ МОЖЕ ДА СЕ ОБЪРКА В РЕЗУЛТАТ НА СЛЕДНИТЕ ПЕТ КАПАНА:



ФИЛТРИРАНЕ

Получава се, когато се фокусираме върху едни факти и пренебрегваме или изцяло изключваме други.

ТЪЛКУВАНЕ

В този капан попадаме, когато влагаме смисъл във фактите, който отразява нашите лични, но погрешни разбирания и възприятия.

РАЗКРАСЯВАНЕ

Получава се, когато сами запълваме липсващите факти или добавяме факти, които не са потвърдени и може да се окажат грешни.

ЗАКЛЮЧВАНЕ

В този капан попадаме, когато самите изчисления и логически формули, които използваме за тях, са грешни.

ОЦЕНЯВАНЕ

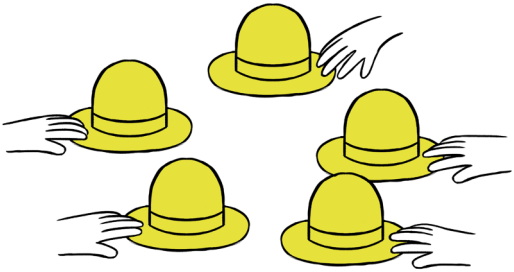
Това се получава, когато сме идентифицирали правилните действия, но те не са правилни в контекста на нашите ценности и вярвания, които може да се окажат маладаптивни.

КАК ДА ИЗБЕГНЕТЕ ТЕЗИ ПЕТ КАПАНА С ПЕТТЕ ШАПКИ ЗА ЕФЕКТИВНО ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ?

Идеята на *петте шапки* е във всеки момент в процеса на взимане на решение всеки от петте капана да бъде следен. Ето как става това:

СТЪПКА 1

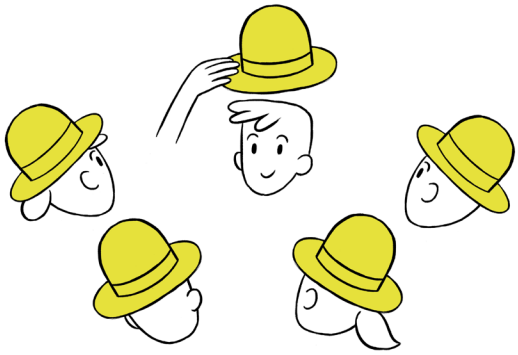
РАЗПРЕДЕЛЕТЕ ШАПКИТЕ



Преди да стартирате процеса по взимане на решения, разпределете шапките помежду си (филтриране, тълкуване, разкрасяване, заключване и оценяване). Уверете се, че няма капан, който пропускате. В случай че сте по-малко хора, ще получите по няколко шапки. Ако сте повече, част от вас ще носят едни и същи шапки.

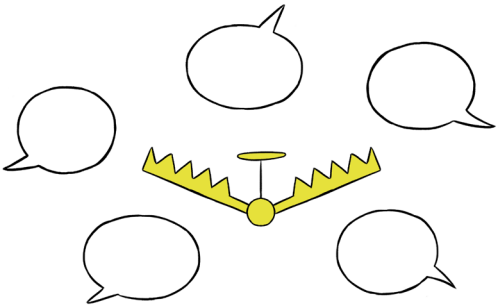
СТЪПКА 2

ВДИГНЕТЕ СВОЯТА ШАПКА ВЕДНАГА ЩОМ ПРЕЦЕНИТЕ, ЧЕ СТЕ ПОПАДНАЛИ В КАПАН



Не прекъсвайте разговора по взимане на решение, ако забележите, че има проблем в контекста на вашата шапка. Просто дайте знак и изчакайте подходящ момент да споделите притесненията си.

СТЪПКА 3



МАРКИРАЙТЕ КАПАНА И ПОКАНЕТЕ ОСТАНАЛИТЕ НА ДИСКУСИЯ

Обсъдете капана и се опитайте да го обезвредите. Ако не успеете да стигнете до консенсус и приемете да продължите напред с решението, отбележете наличието на риск.

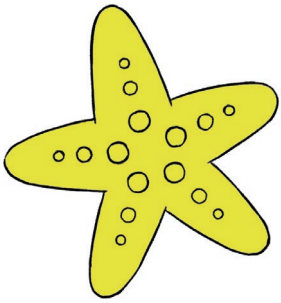
СТЪПКИ 2 И 3 СЕ ПОВТАРЯТ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ПРОЦЕС НА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЕ. МНОГО Е ВАЖНО ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ТОЗИ ЦИКЪЛ ДА ОТБЕЛЯЗВАТЕ РИСКОВЕТЕ.

СТЪПКА 4

ФИНАЛНА ОЦЕНКА НА РЕШЕНИЕТО

Върнете се на рисковете, които сте отбелязали с това решение. Каква е вашата граница за правилно решение?





ДИЛЕМА НА МЕНИДЖЪРА

КАКВО БИХТЕ ИЗБРАЛИ – СУПЕРЗВЕЗДИ ИЛИ СУПЕРЕКИП?

Днес популярният цитат *Developers! Developers! Developers!* на Стив Болмър вероятно щеше да бъде *Teams! Teams! Teams!* Да, екипът е нещо, към което всички се стремят в наши дни. Дори нещо повече – в много организации екипите са издигнати в култ. Особено валидно е това в Agile света. Но верен на себе си, с времето започнах да подлагам на преценка това влечение към екипите и да си задавам въпросите „Защо?“ и „Това ли е най-добрият избор?“. Очаквах да стигна до отговора бързо и лесно, но се оказа, че съм грешил. Всъщност това се превърна в моята *дилема на мениджъра*, която остава нерешена и до ден днешен. Или по-скоро отговорът в голяма степен зависи от ситуацията...

ИЗМЕРИТЕЛ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО

Има много и най-различни дефиниции за екип. От това хората в групата да следват обща цел до това да зависят в голяма степен един от друг. Но в контекста на моята дилема дефиницията не е толкова важна. По-важно е каква е степента на взаимодействие между отделните членове в екипа. Ето защо, когато оценявам екипността в един екип, задавам следния въпрос:

КАКВА ЧАСТ ОТ ВРЕМЕТО СИ ПРЕКАРВАТЕ В РАБОТНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОСТАНАЛИТЕ ОТ ЕКИПА?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Ако отговорът е под 30%, то работата ви е по-скоро индивидуална, а в случаите, когато се срещате с останалите от екипа, вероятно решавате някакви общи проблеми, взимате решения, които засягат всички, и т.н. Но голяма част от стойността реално се създава от отделната личност, а не от взаимодействието между хората в екипа. Големият въпрос тук е дали да насърчаваме общите дейности (което със сигурност ще подсили екипността), или да търсим начин да стимулираме независимостта им, за да постигнем по-добро индивидуално представяне.

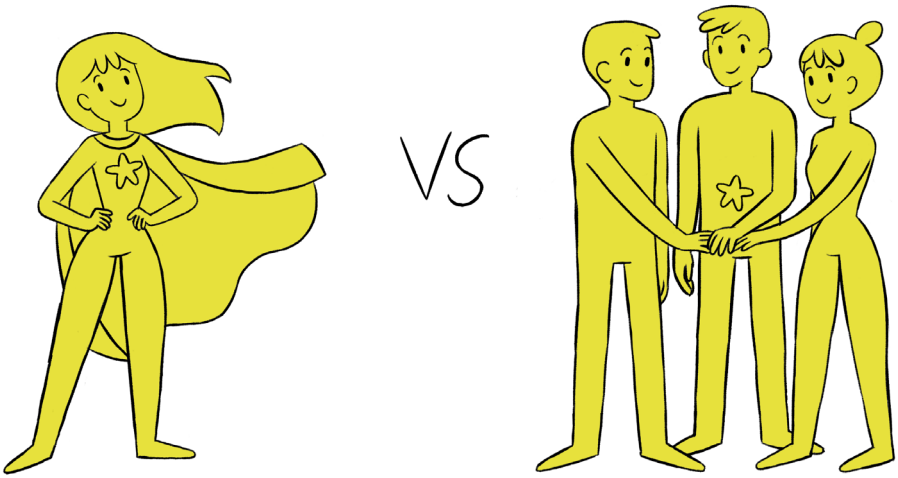
КОЯ Е ДИЛЕМАТА НА МЕНИДЖЪРА?

Работното взаимодействие е нещо, върху което имаме контрол и можем да управляваме. Невинаги, разбира се, но в немалко случаи е така. Проблемът е, че когато се водим от тенденции като тази за важността на екипите, ние можем автоматично да създадем взаимодействие там, където е ненужно и дори вредно.

Всъщност изграждането на ефективни суперекипи изисква време и немалко усилия, включително и отлични умения за лидерство и работа в екип. От друга страна, насърчаването на индивидуалната работа и създаването на суперзвезди зависи най-вече от уменията ни за управление на хора.

ТА, МОЯТА ДИЛЕМА НА МЕНИДЖЪРА Е:

> АКО МОЖЕХТЕ ДА ИЗБИРАТЕ, КАКВО БИХТЕ ИЗБРАЛИ: ПЕТ СУПЕРЗВЕЗДИ, РАБОТЕЩИ ИНДИВИДУАЛНО, ИЛИ СУПЕРЕКИП, В КОЙТО ПЕТИМА ДУШИ РАБОТЯТ КАТО ОТБОР?



За да не е толкова теоретично, ще дам пример. Представете си, че създавате стартъп и имате достъп до 5 full stack developer-и, които могат да разработват сами напълно завършени функционалности. Разбира се, те ще трябва да се срещат от време на време, за да се съгласят с определени по-мащабни решения и общи политики, но през по-голямата част, например 80% от времето, очаквате да работят индивидуално. Също така имате достъп до екип от петима души, които имат различна компетентност и зависят един от друг, но взети заедно, също могат да разработват напълно завършени функционалности. Кое бихте избрали? Защо?

СУПЕРЗВЕЗДИ ИЛИ СУПЕРЕКИП?

На базата на собствения си опит с различни суперзвезди и звездни екипи мога да кажа, че всяка от двете опции си има своите предимства:

СУПЕРЗВЕЗДА

Изграждането на суперзвезди в една организация обикновено носи предимствата на индивидуалната работа за бизнеса, а именно:

- СКОРОСТ. Най-малко спестявате времето, което прекарвате във взаимодействие с другите. Но може би това, което допринася най-много тук, е бързината, с която взимате решения и решавате проблеми.

- ЕФЕКТИВНОСТ. Може би е достатъчно да спомена за ефекта на Рингелман[14] и закона на Прайс[15].

- ОТГОВОРНОСТ. Най-малко няма кой друг да ви покрие и да свърши това, за което вие сте поели ангажимент. Както и да се извините с някой друг, с екипа или с екипната динамика.

- ТВОРЧЕСТВО. Може би това е изненада за някои от вас, но моят опит показва, че творците работят най-добре сами. Когато сме в група, има много фактори, които могат да убият креативността, например груповото мислене, конформизмът, високата критичност, наличието на конфликти. Това се потвърждава и от наблюденията на един от най-успешните предприемачи на новото време – Джеф Стайбъл, който казва: „Програмистите са експоненциално по-бързи, когато пишат код сами. Дизайнерите създават най-добрите си дизайни, когато работят сами. Артистите рядко работят в екип и когато го правят, рядко се получава нещо хубаво. Има изключение от всяко правило, но като цяло това твърдение е вярно“.

- ПРЕДВИДИМОСТ. Много по-лесно е да предвидиш индивидуалното поведение, отколкото груповото (в което съществена роля играе груповата динамика). Освен това, когато работите индивидуално, развивате умения за управление на времето и стреса, научавате се да се мотивирате сами и въобще се научавате на (само)дисциплина.

СУПЕРЕКИП

Екипната работа също има своите предимства за бизнеса:

- **ОБХВАТ.** Безспорно, когато работим в екип, се сблъскват много и различни гледни точки, което може да увеличи значително обхвата на ефекта. А старите римляни неслучайно са твърдели, че в спора се ражда истината.

- **СИЛА.** Ние сме социални животни и се чувстваме защитени и силни, когато сме много. Ето защо екипите могат по-добре да се справят с трудни ситуации и във време на кризи, както и да взимат трудни решения.

- **УСТОЙЧИВОСТ.** Във високоефективните екипи хората по-често са готови да жертват личния си интерес за сметка на групата, защото изграждат лоялност към нея. Това може значително да увеличи способността на организацията да задържа кадри, което пък от своя страна да гарантира по-стабилни темпове на организационен растеж.

- **СИГУРНОСТ.** Хората в екипа се контролират един друг и съответно по-рядко поемат излишни, недобре претеглени, емоционални рискове.

- **ДУХ.** Взаимодействието между хората прави работата по-интересна и по-забавна. В същото време те могат да се подкрепят взаимно, да си помагат и да се окуражават. Както се казва, не си сам в битката.

КАК ДА РАЗРЕША ДИЛЕМАТА НА МЕНИДЖЪРА?

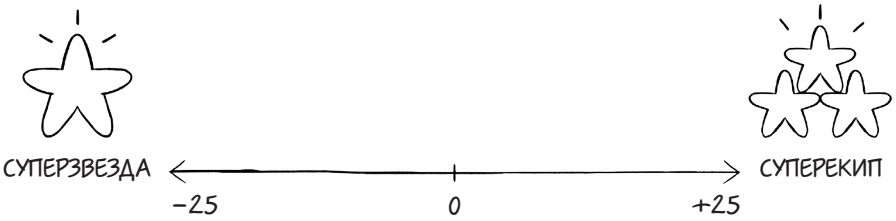
През годините създадох прост алгоритъм, който да помогне на мениджърите да решат тази толкова трудна дилема. Ето го и него:

СТЪПКА 1 ОЦЕНЕТЕ ВСЯКО ОТ 10-ТЕ ИЗМЕРЕНИЯ ПО-ГОРЕ С ОЦЕНКА ОТ 1 ДО 10 (СЪОБРАЗНО ТОВА КОЛКО Е ВАЖНО ЗА ВАС).

СТЪПКА 2 ТОЧКИТЕ, КОИТО ПОПАДАТ В ИЗМЕРЕНИЯТА ЗА ГРУПА ОТ СУПЕРЗВЕЗДИ, УМНОЖЕТЕ ПО −1.

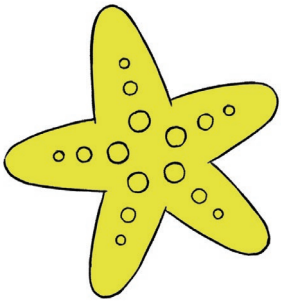
СТЪПКА 3 СУМИРАЙТЕ ВСИЧКИ ТОЧКИ. ПОЛУЧАВАТЕ ЧИСЛО МЕЖДУ −25 И +25.

КОЛКОТО ПО-БЛИЗО Е РЕЗУЛТАТЪТ ДО −25, ТОЛКОВА ПО-ПОДХОДЯЩО БИ БИЛО ДА УПРАВЛЯВАТЕ ГРУПА ОТ СУПЕРЗВЕЗДИ. В ПРОТИВЕН СЛУЧАЙ – ПО-ДОБРЕ СЪЗДАЙТЕ ЗВЕЗДЕН ЕКИП!



ПРЕДПОЧИТАТЕ СУПЕРЕКИПА ПРЕД СУПЕРЗВЕЗДИТЕ, НО НЕ ЗНАЕТЕ ОТКЪДЕ ДА ПОДХВАНЕТЕ РАБОТАТА С ТОЗИ ЕКИП?





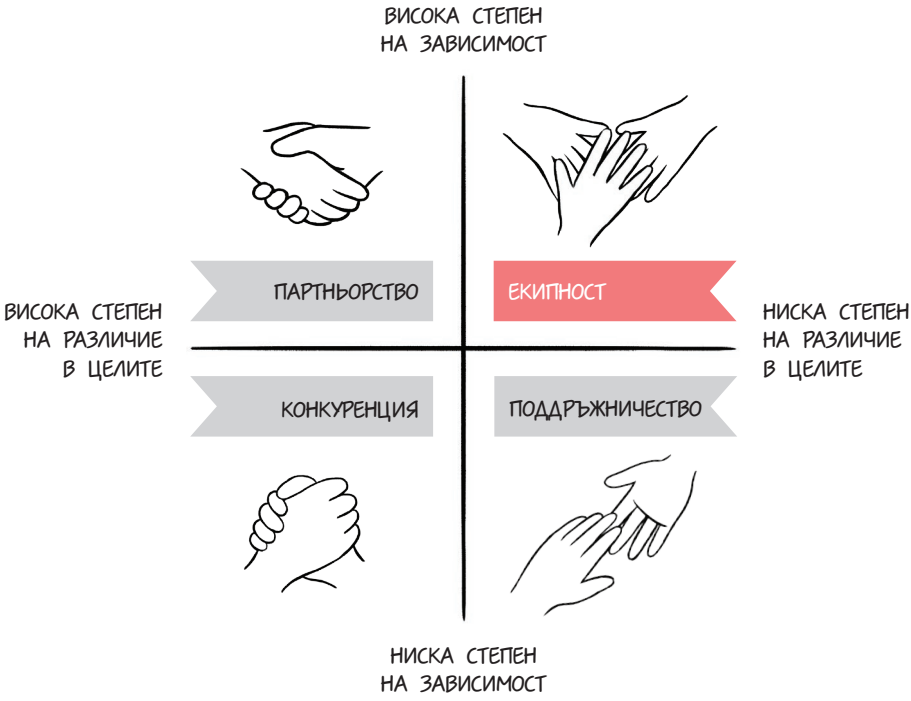
МАТРИЦА НА ЕКИПНАТА СТРАТЕГИЯ

ИДЕНТИФИЦИРАЙТЕ ПРАВИЛНАТА СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВАШИЯ ЕКИП

Екипите са неизменна част от корпоративния свят и от нашия професионален живот. И въпреки че няма съмнение в многобройните ползи от тях, те имат и своите не по-малко недостатъци. Затова задачата на всеки лидер или ръководител на екип е да максимизира позитивите и да минимизира негативите. Да, лесно е да се каже, но е трудно да се направи! И често, както показва моята практика, негативите сякаш надделяват и това създава усещането у хората, че екипът е просто поредната бизнес прищявка, лишена от практичност и смисъл. Една от основните причини, които съм идентифицирал през годините, е несъответствието между спецификата на екипа и използваната стратегия за неговото управление. Ето защо създадох *матрицата на екипната стратегия*. Нейната цел е да предостави бърз и лесен начин за всеки, който иска да определи и/или провери доколко използваната екипна стратегия пасва на конкретния екип.

КАК ИЗГЛЕЖДА МАТРИЦАТА НА ЕКИПНАТА СТРАТЕГИЯ?

Може би едно от най-разпространение разбирания за това какво представлява един екип, включва два основни компонента: (1) наличие на обща цел, която да обединява отделните членове на екипа, и (2) наличие на взаимодействие между тях. *Матрицата на екипната стратегия* стъпва върху тази дефиниция, но малко я модифицира. Измеренията, които тя разглежда, са: (1) степента на зависимост между членовете в екипа (в контекста на целите, които преследват) и (2) степента на различие в преследваните цели (т.е. те могат да имат една или повече общи цели, но в същото време и множество различни цели/подцели). В зависимост от това къде попада екипът по тези две измерения, стратегията за неговото управление е различна:



В *матрицата* екипността е означена в червено. Причината не е в това, че екипността е най-добрата стратегия за управление на един екип или стратегията, която трябва винаги да предпочетем, а защото моят опит показва, че е основната стратегия, която всички използват в практиката, без значение какъв е контекстът. Оцветена е в червено, за да ни напомня за този наш автоматичен избор на стратегия и така да ни помага да взимаме по-осъзнати и информирани решения.

КАКВА ПРЕДСТАВЛЯВАТ ЕКИПНИТЕ СТРАТЕГИИ?

ПАРТНЬОРСТВО

Изграждането на партньорство е подходяща стратегия там, където между хората в екипа има висока степен на зависимост, но те имат и различни цели/подцели, които преследват. Тук основният фокус на ръководителя на екипа е възпитаването и създаването на култура на сътрудничество, толерантност (взаимно разбиране и приемане на другите), ефективно водене на преговори и ефективно решаване на конфликти. Опростен пример, при който тази стратегия би била изключително подходяща, е технически екип, в който програмистите имат за цел да имплементират дадена функционалност за определен период от време, а специалистите по контрол на качеството имат за цел да верифицират и валидират тази функционалност и да гарантират нейното качество. Имаме зависимост, но имаме дефинирани различни цели.

ЕКИПНОСТ

Изграждането на екипност е най-добрата стратегия, когато между хората в екипа има висока степен на зависимост и всичките им цели са общи. Тук основният фокус на ръководителя на екипа е създаването на доверие и постигането на възможно най-ефективна комуникация и синхронизиране чрез ефективно взаимодействие. Опростен пример, при който тази стратегия би била изключително подходяща, е технически екип от програмисти и специалисти по контрол на качеството, в който имаме една-единствена цел и тя е създаването на максимална стойност за клиента. Имаме зависимост и в случая една обща цел.

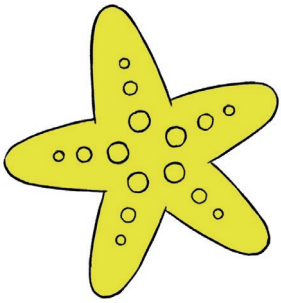
ПОДДРЪЖНИЧЕСТВО

Изграждането на поддръжничество е подходящо там, където между хората в екипа има ниска степен на зависимост, но всички имат само общи цели. Тук лидерът или ръководителят на екипа окуражава емпатията, загрижеността за другите, подкрепата и взаимопомощта. Опростен пример, при който тази стратегия би била изключително подходяща, е екип по поддръжка, в който всеки обслужва самостоятелно и независимо клиентски заявки, но всички имат за цел да постигнат обща висока удовлетвореност на клиентите. Нямаме зависимост, но в случая е налице една обща цел.

КОНКУРЕНЦИЯ

Изграждането на конкуренция е стратегията, която работи най-добре тогава, когато между хората в екипа има ниска степен на зависимост и цели, които се различават. Основният фокус на ръководителя на екипа е възпитаването в здравословен състезателен дух и споделяне на знания, опит, добри практики, мрежа от контакти и т.н. Опростен пример, при който тази стратегия би била изключително подходяща, е екип по поддръжка, в който всеки отделен член обслужва самостоятелно и независимо клиент и неговата цел е клиентът да остане удовлетворен. Нямаме зависимост и имаме различни цели.





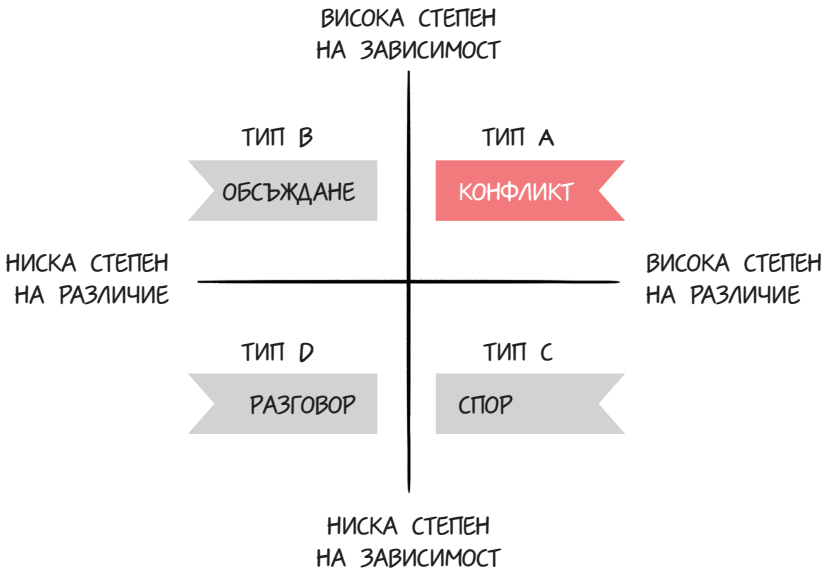
СИТО НА КОНФЛИКТИТЕ

РАЗБЕРЕТЕ В КОИ КОНФЛИКТИ СИ ЗАСЛУЖАВА ДА ВЛЕЗЕТЕ

Една от думите, която чувам най-често, когато консултирам различни Agile екипи, е думата *конфликт*. Причините за това са много, но ако трябва да ги сведа до минимум, това биха били: (1) големият фокус, който се поставя върху екипната работа (а конфликтите са неизменна част от развитието на един екип) и (2) голямата свобода, която те имат, за да се справят с поетите отговорности (като самоуправляващи се екипи). Моите наблюдения показват, че в такава среда немалка част от енергията на хората отива за решаването на конфликти. В опитите си да оптимизирам това установих, че в много от случаите реално липсва конфликт. По-скоро става въпрос за безобиден разговор, дискусия, понякога дори спор. Екипите обаче влагат огромно количество енергия и отделят немалко време, за да се справят с тях. А това невинаги е ефективно. Именно така се роди *ситото на конфликтите* – инструмент, който много бързо може да покаже на екипите кои конфликти са важни и си заслужават битката.

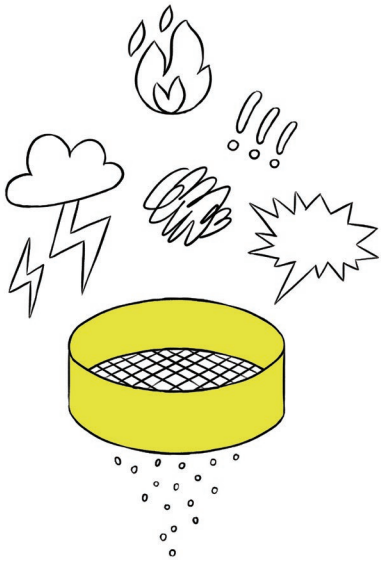
КАКЪВ КОНФЛИКТ Е КОНФЛИКТЪТ?

Дефиницията за конфликт, върху която стъпва *ситото на конфликтите*, включва два компонента. Първият е наличието на различие, което може да се изразява в нужди, ценности и вярвания, личностни особености, стилове на работа и т.н. Вторият компонент е наличието на зависимост – тя може да се изразява в това, че работим едновременно по обща задача, че моята задача надгражда твоята, че комбинацията от нашите задачи води до общ резултат и т.н. Съответно потенциалът на конфликта, или неговата важност, зависи от степента на различие и степента на зависимост. Така получаваме 4 типа конфликти, които са отразени в матрицата по-долу:



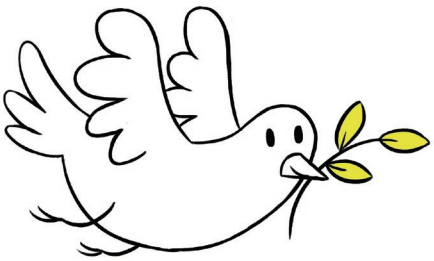
СПОРЕД СИТОТО НА КОНФЛИКТИТЕ БИ СЛЕДВАЛО ДА СЕ ФОКУСИРАМЕ НАЙ-ВЕЧЕ ВЪРХУ ТИП А. ТОВА СА СИТУАЦИИТЕ, В КОИТО ИМАМЕ ГОЛЯМА ЗАВИСИМОСТ ПОМЕЖДУ СИ И В СЪЩОТО ВРЕМЕ ЗАВИСИМ МНОГО ЕДИН ОТ ДРУГ.

НЯМА КАК ДА ПРОДЪЛЖИМ (ПОНЕ НЕ И УСТОЙЧИВО), АКО НЕ НАМЕРИМ РЕШЕНИЕ – ЕТО ЗАЩО Е ВАЖНО ДА ГО НАПРАВИМ.



Моята практика обаче показва, че често влагаме излишна енергия (емоционална, психическа, а понякога и физическа) в обсъжданията и споровете. При обсъжданията всъщност нямаме толкова големи различия, за да се опитваме да ги изгладим, и може просто да продължим напред. При споровете, да, налице е висока степен на различие, но пък не зависим толкова много един от друг и всеки може да продължи по пътя си, както сметне за добре.

СТРАТЕГИИ ЗА СПРАВЯНЕ



ОТ СИТОТО НА КОНФЛИКТИТЕ МОЖЕ ДА ДОПУСНЕМ, ЧЕ ЕДИН ОТ НАЧИНИТЕ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТ ОТ ТИП А Е, КАТО ГО ТРАНСФОРМИРАМЕ В НЯКОЙ ОТ ОСТАНАЛИТЕ ТИПОВЕ.

ТОВА АВТОМАТИЧНО НАМАЛЯВА ПОТЕНЦИАЛА НА КОНФЛИКТА И ОГРАНИЧАВА НЕГАТИВНИТЕ ПОСЛЕДИЦИ ОТ НЕГО.

Възможните типове стратегии са:

СТРАТЕГИИ ТИП Х НАМАЛЯВАНЕ НА РАЗЛИЧИЯТА (ИЛИ ПОНЕ НА УСЕЩАНЕТО ЗА ТЯХ)

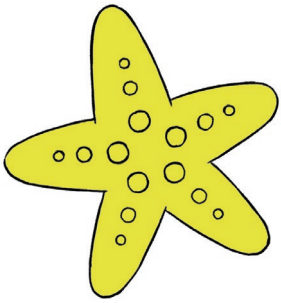
Немалко стратегии за справяне с конфликтите се фокусират върху нещата, по които си приличаме – именно за да се намали усещането за различие. Други се опитват ясно да идентифицират тези различия и да ги премахнат. Трети стъпват върху принципите на толерантността и се опитват да променят нагласите ни към различното. Четвърти приемат различията за даденост, вид ограничения, и търсят компромисно решение (например през преговори или медиация). И т.н.

СТРАТЕГИИ ТИП У НАМАЛЯВАНЕ НА ЗАВИСИМОСТТА (ИЛИ ПОНЕ НА БРОЯ НА ДОПИРНИТЕ ТОЧКИ МЕЖДУ ОТДЕЛНИТЕ СТРАНИ)

Задачата при този тип стратегии е да се намали и дори да се премахне зависимостта. Това може да стане чрез ясни правила и норми на поведение, стриктни процеси, допълнителни ресурси, специфична организация на работата и т.н. Идеята е конфликтът да се трансформира в спор, в който всеки може да изразява мнение, но без това да нарушава прогреса на работа – нещо, което е възможно, защото липсва зависимост.

С времето съм установил, че в краткосрочен план стратегии тип У са много ефективни (най-малкото защото са по-лесноприложими). От друга страна, ако търсим дългосрочно решение, ще трябва да се научим да живеем с различията помежду ни.





ГЕНЕРАТОР НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ВИЖТЕ КАК ДА СЪЗДАВАТЕ НЕУСТОИМИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВРЕМЕ НА ПРЕГОВОРИ

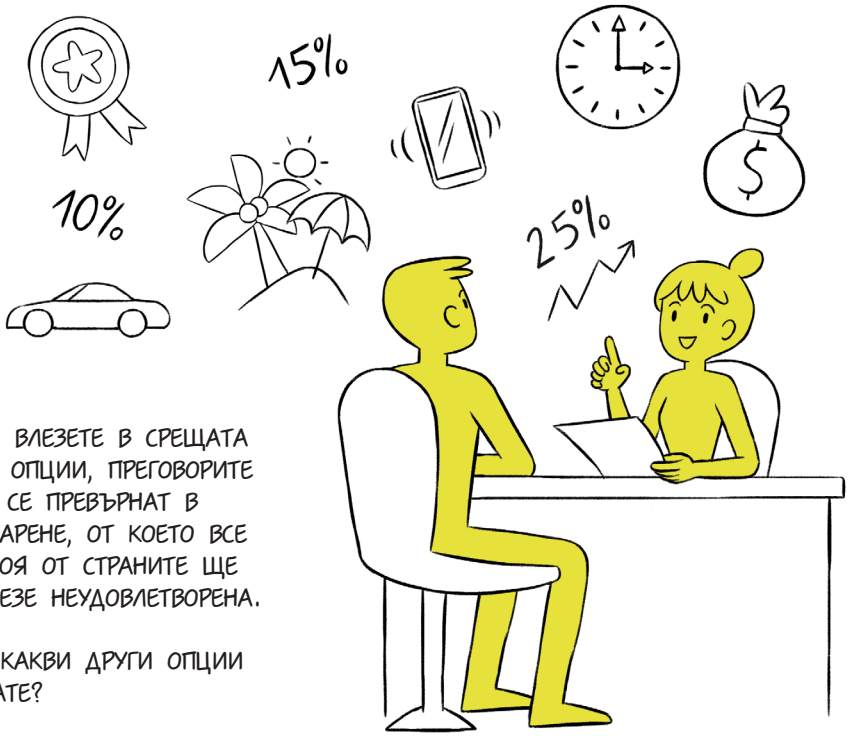
През всичките години като Agile консултант съм прекарал много време в преговори. За съжаление, немалка част от тях са били неуспешни. С времето установих, че провалените преговори са най-често резултат от една и съща грешка – фокусираме се само върху едно измерение на стойността и ни липсва гъвкавост в създаването на предложения. А това е изключително важно, защото в повечето случаи страните в преговорите намират стойност в различни неща и ако те бъдат правилно идентифицирани, шансовете ни за win-win решение са много големи. Ето защо започнах да си задавам въпроса „Какви могат да бъдат различните измерения на стойността, без те да зависят от конкретното съдържание на стойността?“. Тоест без значение дали преговаряме за по-добро заплащане с нашия ръководител, или за ново жилище с брокер на имоти, кои са онези универсални променливи на стойността, с които винаги може да маневрираме. Така се роди *генераторът на предложения*. И сега, всеки път, когато влизам във важни преговори, се старая да генерирам поне три предложения с него. Освен това по време на самите преговори го използвам, за да запазя своята гъвкавост и да открия конкретните предпочитания на другата страна.

КОИ СА УНИВЕРСАЛНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ НА СТОЙНОСТТА?

По-долу ще видите шест измерения на стойността, които аз съм идентифицирал с времето. В повечето случаи те са приложими и могат да ни дадат значителна гъвкавост по време на преговорите.

ЗА ДА УЛЕСНЯ РАЗБИРАНЕТО НА ТЕЗИ ИЗМЕРЕНИЯ, ЩЕ ИЗПОЛЗВАМ ЕДИН И СЪЩИ ПРИМЕР.

Представете си, че ви предстои среща с ваш служител, на която ще обсъдите актуализацията на неговата заплата. Предполагате, че очакванията му ще бъдат за 25% увеличение на заплатата, и смятате, че тези очаквания са оправдани с оглед на усилията, които той е положил, и постигнатия от него резултат. От друга страна, вие имате ограничение от 15% за евентуално увеличение на заплатата.



АКО ВЛЕЗЕТЕ В СРЕЩАТА БЕЗ ОПЦИИ, ПРЕГОВОРИТЕ ЩЕ СЕ ПРЕВЪРНАТ В ПАЗАРЕНЕ, ОТ КОЕТО ВСЕ НЯКОЯ ОТ СТРАНИТЕ ЩЕ ИЗЛЕЗЕ НЕУДОВЛЕТВОРЕНА.

НО КАКВИ ДРУГИ ОПЦИИ ИМАТЕ?

МАТЕРИАЛНА VS. НЕМАТЕРИАЛНА СТОЙНОСТ

Обикновено ние се фокусираме върху материалното измерение на стойността. В случая това е процентното увеличение на заплатата. Но какво ще се получи, ако се опитаме да идентифицираме и нематериална стойност?

- Например допълнителна опция, с която може да влезем в срещата от примера, е да заменим материалното с нематериално: вместо увеличение на заплатата човекът да разполага с гъвкаво работно време, възможност за работа от вкъщи и допълнителни десет дни платен годишен отпуск. За някого тази опция може да се окаже много по-привлекателна от материалното 25-процентно увеличение, а допълнителните разходи за самата организация да са под 15%.

- Друга опция е съчетаването на материалното и нематериалното. Например следното предложение: 25% увеличение на заплатата, но тогава работното време на човека ще стане ненормирано, което означава, че няма да има фиксирано работно време, а по-скоро ще трябва да е на линия винаги (27/4) когато някой има нужда от него. Така материалната загуба за организацията се компенсира от нематериална.

СИГУРНА VS. ВЕРОЯТНА СТОЙНОСТ

Моите наблюдения показват, че хората са различни и от гледна точка на това дали биха избрали „по-малко, но сигурно“, или „повече, но при определени условия, които може и да не настъпят“. На базата на това в срещата от примера бихме могли да влезем с нови две предложения:

- СИГУРНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 10% сигурни – без условия.

- ВЕРОЯТНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 25% като бонус в края на всеки месец, в зависимост от това дали постига същите резултати както досега.

НЕПОСРЕДСТВЕНА VS. ОТЛОЖЕНА СТОЙНОСТ

Какво бихте избрали – „по-малко, но веднага“ или „повече, но след време“. Оказва се, че и тук хората имат различни предпочитания. В примера от по-горе може да се появят следните две предложения:

- НЕПОСРЕДСТВЕНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 10% увеличение веднага, още със следващата заплата.

- ОТЛОЖЕНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 25% увеличение, но след като приключи текущият проект, който се очаква да завърши до 6 месеца.

ЕКОЛОГИЧНА VS. НЕЕКОЛОГИЧНА СТОЙНОСТ

Тук измерението на стойността се изразява в това дали тя идва с някакъв страничен негативен ефект.

- ЕКОЛОГИЧНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 15% увеличение, при което ще запази скъпия си служебен телефон и чисто новия служебен автомобил (разходите по тях ще продължат да се покриват от компанията).

- НЕЕКОЛОГИЧНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 25% увеличение, но ще трябва да се лиши от своя служебен телефон и автомобил, за да се компенсира частично голямото увеличение на заплатата.

ФИКСИРАНА VS. ПЛАВАЩА СТОЙНОСТ

Тук въпросът е дали стойността е константна величина, или се променя в зависимост от някакви фактори. Например:

- ФИКСИРАНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 15% увеличение, което ще бъде отразено във всеки следващ месец. Така всеки месец ще получава една и съща сума.

- ПЛАВАЩА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получава 10% от печалбата, която реализира неговият отдел. Ако се базираме на исторически данни, заплатата може неколкократно да надвиши получаваната в момента (и съответно увеличението ще е значително по-голямо от очакваните 25%). Но има и месеци, в които може да е 0%.

АБСОЛЮТНА VS. МУЛТИПЛИЦИРАЩА СТОЙНОСТ

Тук въпросът е доколко стойността има потенциала да расте с времето и да се мултиплицира. Например:

- АБСОЛЮТНА СТОЙНОСТ: предлагате на човека да получи 15% – сума, която с времето остава една и съща (дори намалява поради инфлация).

- МУЛТИПЛИЦИРАЩА СТОЙНОСТ: предлагате вместо увеличение на заплатата човекът да получи опции на компанията, чиято стойност има потенциала да расте с времето и дори да надвиши многократно 25-процентното увеличение на заплатата в момента.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ГЕНЕРАТОРЪТ НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ?

Това е прост алгоритъм, с помощта на който можем да генерираме различни предложения преди (и по време) на преговори.

СТЪПКА 1 ИДЕНТИФИЦИРАЙТЕ ВЪЗМОЖНИ ОПЦИИ ЗА РАЗЛИЧНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ.

За всяко от шестте измерения на стойността генерирайте възможни опции.

СТЪПКА 2 ИДЕНТИФИЦИРАЙТЕ ОГРАНИЧЕНИЯТА ПРИ КОМБИНИРАНЕТО НА РАЗЛИЧНИТЕ ОПЦИИ.

Вече сте идентифицирали различните опции по шестте измерения. Има ли ограничения при комбинирането им? Например даването на опции на организацията (мултиплицираща се стойност) не може да се комбинира с подялба на печалбата (плаваща стойност).

СТЪПКА 3 СЪЗДАЙТЕ КОМБИНАЦИИ, БЕЗ ДА НАРУШАВАТЕ ОГРАНИЧЕНИЯТА ОТ СТЪПКА 2.

Тук целта е да генерирате колкото е възможно повече комбинации от възможните опции, като се съобразите с ограниченията.

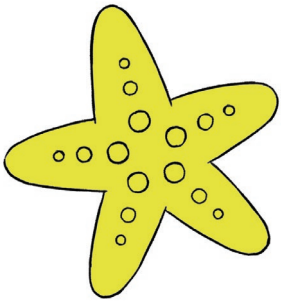
СТЪПКА 4 СЕЛЕКТИРАЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯТА, С КОИТО ДА ЗАПОЧНЕТЕ ПРЕГОВОРИТЕ.

От всички комбинации в стъпка 3 кои имат най-голям потенциал да спечелят другата страна? Аз имам едно правило: във важни преговори не влизам, без да имам поне 3 предложения.

СТЪПКА 5 СМЕНЯЙТЕ ОПЦИИТЕ ПО ВРЕМЕ НА САМИТЕ ПРЕГОВОРИ.

Останете гъвкави. Това, че започвате преговорите с определени опции, не означава, че разполагате само с тях. Винаги може да се обърнете към целия списък, за да отразите по-добре предпочитанията на отсрещната страна.





ТЕХНИКАТА НЕГОТИМЕТЪР

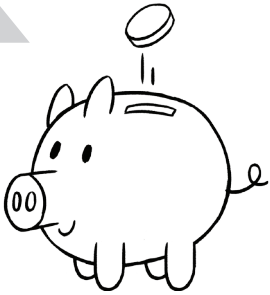
ОСВЕТЛЕТЕ СИЛОВОТО ПОЛЕ НА ПРЕГОВОРИТЕ, КОИТО ВОДИТЕ

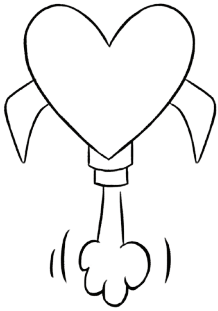
Неизменна част от битието на един Agile екип преминава в преговори – между самите членове на екипа, с клиентите, с мениджмънт екипа и въобще с всякакви други заинтересовани страни. А както знаем, за да бъдат преговорите успешни, е нужно привличане между отделните страни. Това са онези невидими сили, които захранват взаимодействието (аз често го наричам *ухажване в преговорите*) и доближават страните до общо съгласие и ангажимент (обвързване в преговорите). Създадох техниката *неготиметър*, за да помогне на хората да управляват ефективно това невидимо силово поле в преговорите и така да увеличат шансовете си да заживеят заедно.

АЛФА-, БЕТА- И ГАМА-ПРИВЛИЧАНЕ?

ИМА ТРИ ТИПА СИЛИ НА ПРИВЛИЧАНЕ, КОИТО ДЕЙСТВАТ ПО ВРЕМЕ НА ПРЕГОВОРИ.

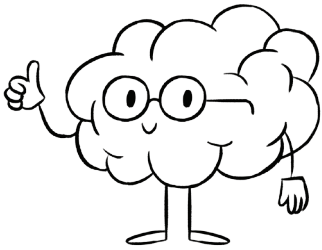
Едните се обуславят изцяло от икономическия ни интерес – наричам ги *алфа-привличане*.





Вторите са следствие от това, че изпитваме емоции и чувства, които често определят и водят нашите решения и действия – това е т.нар. *бета-привличане*.

Третият тип сили са рационалните – т.нар. *гама-привличане* – които са някъде по средата и отчитат допълнителни фактори, влияещи върху желанието ни да влезем във взаимоотношения с някого.



Опитът ми показва, че ние често се фокусираме и обръщаме внимание на един от тези типове привличане (например икономическия интерес) и впоследствие не успяваме да си обясним защо преговорите ни са се провалили. Само когато отчитаме всички сили на привличане и управляваме цялото силово поле на преговорите, имаме всичко необходимо за успех.

АЛФА–ПРИВЛИЧАНЕ

БАЗИРА СЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИЯ ИНТЕРЕС.
ТО ВКЛЮЧВА 4 СИЛИ НА ПРИВЛИЧАНЕ.

- ПОЛЗА. Колко е голяма стойността, която мога да получа от другата страна?
- РАЗХОДИ. Доколко е оптимална цената, която трябва да платя (вкл. разходите и усилията, които трябва да вложа)?
- АЛТЕРНАТИВНА ПОЛЗА. Колко е малка алтернативната стойност, която бих могъл да получа другаде (например насочвайки разходите си към други неща, влизайки в преговори с други страни)?
- АЛТЕРНАТИВНИ РАЗХОДИ. Колко голяма е стойността, която бих загубил, ако не преговарям с другата страна?

БЕТА–ПРИВЛИЧАНЕ

БАЗИРА СЕ НА ЕМОЦИОНАЛНИЯ ИНТЕРЕС.
ТО ВКЛЮЧВА 4 СИЛИ НА ПРИВЛИЧАНЕ.

- БЛИЗОСТ (И ПОЗНАТОСТ). Доколко чувствам другата страна близка и позната?
- СХОДСТВО. Доколко смятам, че с другата страна си приличаме?
- РЕЦИПРОЧНОСТ. Доколко смятам, че другата страна ме харесва?
- ФИЗИЧЕСКА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ. Доколко харесвам външния вид на другата страна?

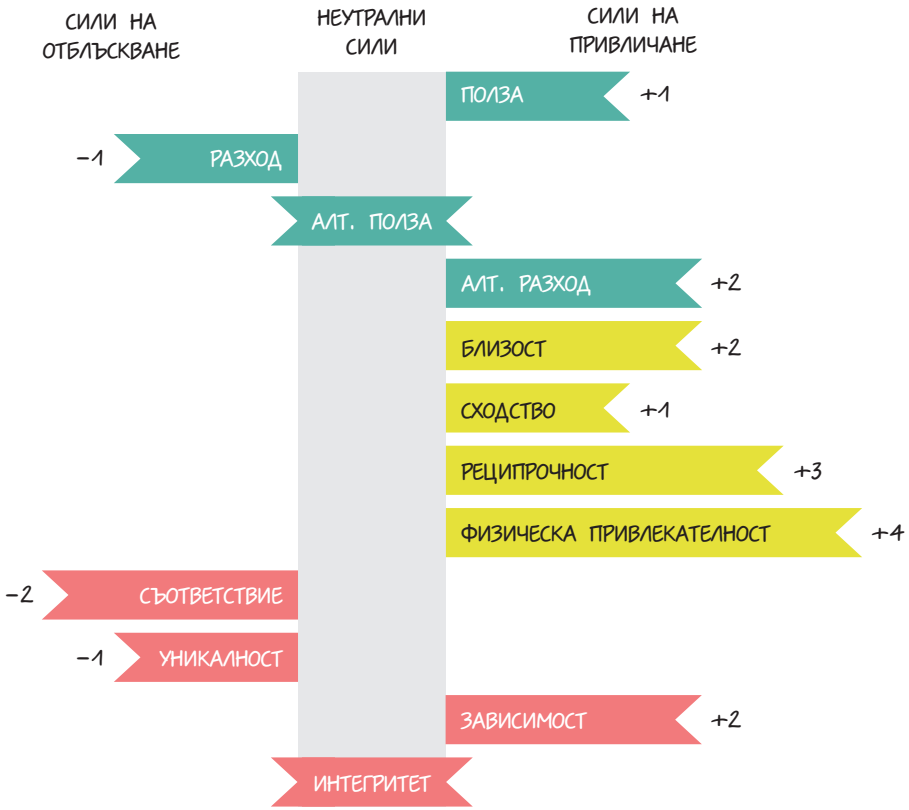
ГАМА–ПРИВЛИЧАНЕ

БАЗИРА СЕ НА РАЦИОНАЛНИЯ ИНТЕРЕС.
ТО ВКЛЮЧВА 4 СИЛИ НА ПРИВЛИЧАНЕ.

- СЪВПАДЕНИЕ. Доколко това, което ще получа, е това, от което имам нужда?
- УНИКАЛНОСТ. Доколко предложението на другата страна е уникално и никой друг не може да ми го даде?
- ЗАВИСИМОСТ. Доколко съм лишен от алтернатива?
- ИНТЕГРИТЕТ. Доколко другата страна действа с интегритет/е етична?

ОЦЕНЕТЕ И ВИЗУАЛИЗИРАЙТЕ СИЛИТЕ НА ПРИВЛИЧАНЕ С НЕГОТИМЕТЪРА

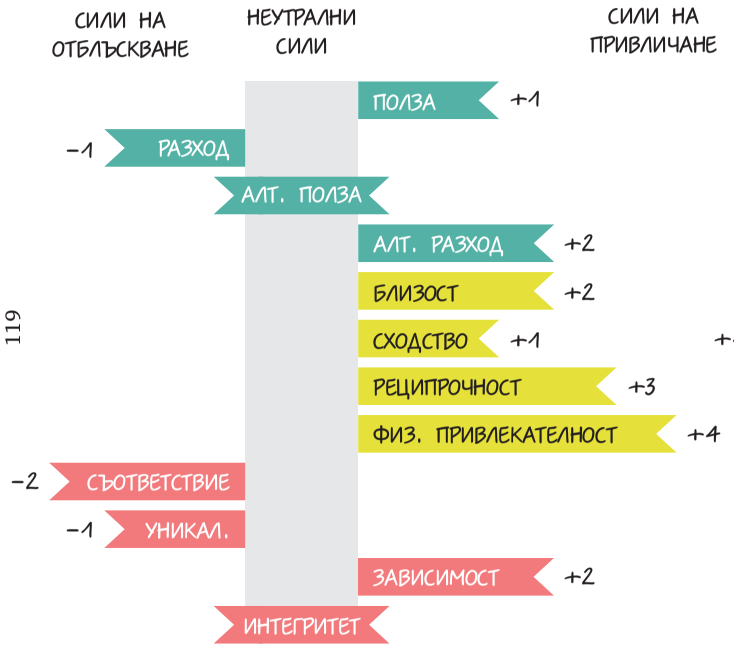
Той има за цел да даде количествена оценка на тези сили на привличане и да визуализира силовото поле между отделните страни, за да може по-добре да анализираме преговорите и съответно да ги управляваме ефективно. Как става това? Като за всяка сила на привличане даваме оценка от –5 (най-ниска оценка) до +5 (най-висока). Отрицателната оценка означава, че погледната отделно, тази сила на привличане не само че не ни привлича, но дори ни отблъсква. Например ако вземем разходите, те може да са толкова големи, че при други обстоятелства бихме си тръгнали моментално от преговорите. В този случай оценката ни би била –5. +5 би била оценка, когато разходите и усилията, които ще трябва да вложим, са несъществени. По-долу може да видите как изглежда една подобна оценка чрез *неготиметъра*:

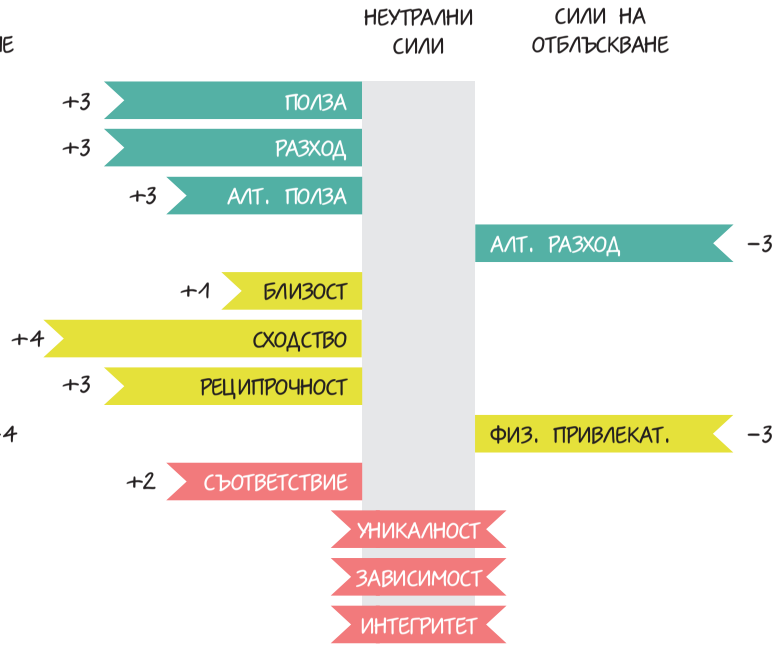


В примерния *неготиметър* се виждат няколко интересни неща. Най-съществената е, че преобладава бета-привличането, т.е. имаме силен емоционален интерес, който е базиран най-вече на реципрочност, физическа привлекателност и близост. В това няма нищо лошо, но трябва да знаем, че емоционалният интерес е нестабилен и се влияе лесно от външни фактори (именно защото се основава на нашите емоции). В същото време, като изключим зависимостта, от рационална гледна точка това не е нашето – особено с оглед на това, че предложението е в ущърб на нашите реални нужди. Почти същото важи и по отношение на алфа-привличането – преговорите не са оправдани и от гледна точка на икономически интерес. *Неготиметърът*, показвайки ни тези сили, може да ни предпази от това да се впускаме в грешните преговори (например следвайки сляпо емоциите си, както е в примера).

АНАЛИЗИРАЙТЕ СИЛОВОТО ПОЛЕ НА ПРЕГОВОРИТЕ

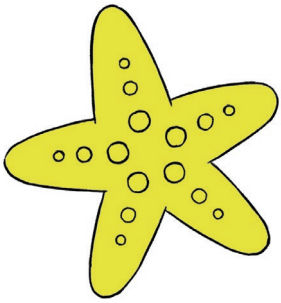
Ако можем да отгатнем *неготиметъра* на другата страна и да оценим силата на привличане, което тя изпитва към нас, можем да извлечем изключително полезна допълнителна информация. Така например, ако установим, че другата страна изпитва по-силно привличане към нас, отколкото ние към нея, това означава, че сме в много по-силна и много по-добра позиция да преговаряме и да изискваме повече и повече. Ето пример:


СИЛИ НА ОТБЛЪСКВАНЕ
НЕУТРАЛНИ СИЛИ
СИЛИ НА ПРИВЛИЧАНЕ
ПОЛЗА +1
−1 РАЗХОД
АЛТ. ПОЛЗА
АЛТ. РАЗХОД +2
БЛИЗОСТ +2
СХОДСТВО +1
РЕЦИПРОЧНОСТ +3
ФИЗ. ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ +4
−2 СЪОТВЕТСТВИЕ
−1 УНИКАЛ.
ЗАВИСИМОСТ +2
ИНТЕГРИТЕТ
СТРАНА А


НЕУТРАЛНИ СИЛИ
СИЛИ НА ОТБЛЪСКВАНЕ
+3 ПОЛЗА
+3 РАЗХОД
+3 АЛТ. ПОЛЗА
АЛТ. РАЗХОД −3
+1 БЛИЗОСТ
+4 СХОДСТВО
+3 РЕЦИПРОЧНОСТ
ФИЗ. ПРИВЛЕКАТ. −3
+2 СЪОТВЕТСТВИЕ
УНИКАЛНОСТ
ЗАВИСИМОСТ
ИНТЕГРИТЕТ
СТРАНА Б

Оценката на привличане на страна А е равна на 0.15 (от максимум 1 и минимум –1). Това число се получава, като сумираме оценките от силите на привличане, извадим от тях сумата от оценките на отблъскване и накрая полученото число разделим на 60. Колкото по-близо сме до +1, толкова по-силно е привличането. Ако имаме отрицателна оценка, значи отблъскването е по-голямо от привличането и в такъв случай какво правим въобще на тези преговори? Оценката на привличане на страна Б е равна на 0.20. Това прави двете страни сравнително равнопоставени в преговорите.





ТЕХНИКАТА DFK

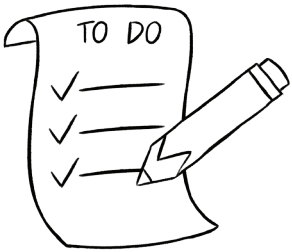
ДЕФИНИРАЙТЕ ПРАВИЛНО ВАШАТА ЦЕЛ ПРЕДИ НАЧАЛОТО НА КОМУНИКАЦИЯТА

Моята практика показва една много интересна тенденция. Когато говорим за ефективна комуникация, всички се фокусираме върху въпроса „Как?“: *Как да оформя съобщението си, за да ме разбере другият? Как да слушам активно и да не губя фокус? Как да управлявам езика на тялото си?* и т.н. Но в 99% от случаите забравяме да си отговорим на най-важния въпрос: „Защо?“. *Защо влизаме въобще в тази комуникация? Какво искаме да постигнем? Каква е нашата цел?* А голяма част от отговорите на въпроса „ Как?“ зависят именно от отговора на „Защо?“. Именно това прави една комуникация ефективна – когато тя в крайна сметка постига своята цел. Ето защо създадох техниката DFK, която да ви даде много бърз и лесен начин да дефинирате целта на вашата комуникация, а оттам да я структурирате и управлявате правилно.

КАКВА МОЖЕ ДА БЪДЕ ЦЕЛТА НА ЕДНА КОМУНИКАЦИЯ?

През годините, опитвайки се да подобря комуникационната ефективност на хората и екипите, с които работя, успях ясно да разграничa три типа концептуално различни (вкл. и по начина на тяхното постигане) цели, които бихме могли да преследваме в една целева комуникация. Това са действие (Do), чувство (Feel) и знание (Know), откъдето идва и името на самата техника – DFK.

ДЕЙСТВИЕ (DO)



Тук разбираме, че сме постигнали целта на комуникацията, когато непосредствено след нея (или в съответните срокове) следва действие от другата страна. Тоест целта ни е да накараме някого да направи нещо.

Ето няколко примера:

- Ваш колега трябва веднага да ви помогне за решаването на конкретна задача – иначе има опасност да не влезете в сроковете си.
- Клиентът трябва да ви изпрати своето изискване до края на деня.
- Вашите подчинени трябва да попълнят отчета си за свършена работа до края на седмицата.

ЧУВСТВО (FEEL)

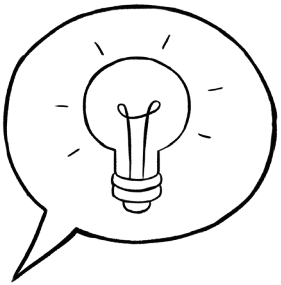


Тук разбираме, че сме постигнали целта на комуникацията, когато непосредствено след нея другата страна се чувства по определен начин. Тоест целта ни е да породим определени чувства и настроения у другите.

Ето няколко примера:

- Ваш колега да се чувства по-уверен, че може да се справи с предстоящата задача.
- Вашият клиент да бъде спокоен и да ви има повече доверие.
- Вашите подчинени да бъдат вдъхновени и ентусиазирани от предстоящия проект.

ЗНАНИЕ (KNOW)



Тук разбираме, че сме постигнали целта на комуникацията, когато непосредствено след нея другата страна има нужната информация, която разбира правилно и може да приложи на практика, когато това е нужно. Тоест целта ни е другият да знае и да може.

Ето няколко примера:

- Ваш колега да може да пише Unit тестове.
- Вашият клиент да знае какъв е статусът на проекта.
- Вашите подчинени да знаят как да попълнят годишните си атестации.

ЕФЕКТЪТ DFK

Често се шегувам, че когато човек пропусне техниката DFK или не я отрази при планирането на своята комуникация, се получава т.нар. DFK ефект. Неслучайно той звучи изключително близо до WTF (What the fuck?) – именно така се чувства другата страна в комуникацията. По-долу ще откриете някои от най-честите причини за ефекта DFK.

ДЕФИНИРАЛИ ЛИ СТЕ ЯСНА ЦЕЛ НА КОМУНИКАЦИЯТА?

Липсата на ясно дефинирана цел на комуникацията е най-честата причина за ефекта DFK. Хората започват да си задават въпросите: *За какво ме занимава? Какво иска от мен? Защо ми губи времето?* и т.н. Винаги, винаги, винаги влизайте в една комуникация с ясно дефинирана цел. Най-малкото може да определите типа на целта – действие, чувство или знание.

СМЕСВАТЕ ЛИ РАЗЛИЧНИТЕ ТИПОВЕ ЦЕЛИ В ЕДНА КОМУНИКАЦИЯ?

Това е втората най-честа причина за ефекта DFK – когато използваме една и съща комуникация, за да постигнем различни по тип цели. Искаме хем другата страна да направи нещо, хем да се почувства по определен начин, хем да знае и да може. И познайте? Да, манджа с грозде, която няма вкус нито на манджа, нито на грозде, а на нещо WTF. Ето защо силно, силно препоръчвам формулата: един тип цел = една отделна комуникация.

ЗАБРАВИЛИ ЛИ СТЕ ЗА ПРАВИЛОТО LESS IS MORE?

Това е третата най-често срещана причина за ефекта DFK – когато сме избрали определен тип цел, но в рамките на тази цел искаме твърде много. Тоест не е достатъчно едно действие, не са достатъчни и две. Очакваме дълъг списък от действия. Проблемът е, че фокусът се размива и накрая от много столове сядаме на земята. Ето защо се опитвайте да се концентрирате само върху едно действие/чувство/знание в даден момент и едва когато постигнете резултат, преминете към следващото.

НЕ СТЕ СЪОБРАЗИЛИ СТРУКТУРАТА НА КОМУНИКАЦИЯТА С НЕЙНАТА ЦЕЛ?

Ето чак тук идват въпросите „Как?“. И те трябва да отразяват целта, която гоним с комуникацията. Когато това не стане, получаваме отново ефекта DFK. Съжалявам, никой не е казал, че комуникацията е лесно начинание!

НЕ СТЕ СПОДЕЛИЛИ КОМУНИКАЦИОННАТА СИ ЦЕЛ С ДРУГАТА СТРАНА?

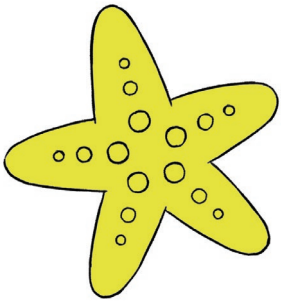
Силно ви препоръчвам в началото на своята комуникация да споделяте комуникационната си цел. Така отсрещната страна знае какво следва и какво да очаква (с което вероятността за ефекта DFK зна-

чително спада), а и е много, много по-лесно да управлявате комуникацията (вкл. да я връщате обратно в правия път, когато се отплеснете по неща, които не са пряко свързани с целта).

?

ЗАПОЧВАТЕ ДА СЕ ЧУДИТЕ КАК ВЪОБЩЕ Е ВЪЗМОЖНО ДА ПРЕНАСТРОЙВАТЕ ЕЗИКА СИ ЗА ВСЯКА КОМУНИКАЦИЯ? КРАТКИЯТ ОТГОВОР Е: КАТО СТЕ СЕЛЕКТИВНИ В КОМУНИКАЦИЯТА СИ. КАК?





ФОРМУЛА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНАТА СТРАНА

ИЗБЕРЕТЕ ПРАВИЛНАТА СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНАТА СТРАНА

Управлението на заинтересованите страни винаги е било изключително актуален въпрос, без значение дали в контекста на управлението на проекти, разработката на продукти, оптимизирането на вътрешни процеси и т.н. Причината за това е, че всяка грешка тук може да има много висока цена или да доведе до пропуснати възможности впоследствие. Неслучайно един от най-честите въпроси, които Agile екипите ми задават, е до каква степен да въвлечем дадена заинтересована страна и доколко да се съобразяваме с нея? Да, колкото повече внимание ѝ обръщаме и я ангажираме със себе си, толкова по-добре. Но пък всички тези грижи изискват време и усилия, правят ни по-бавни и понякога зависими, и.... За наша радост има няколко инструмента, които може да ни помогнат в това начинание – като популярните The Power-Interest Matrix[16] и The Salience Model[17]. Разбира се, верен на себе си, през годините пробвах различни „мутации“ на съществуващите модели и така се роди *формулата на заинтересованата страна.*

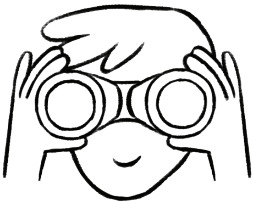
КАКВИ СА ВЪЗМОЖНИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЕДНА ЗАИНТЕРЕСОВАНА СТРАНА?

Установил съм (а и не само аз), че заинтересованите страни могат да се управляват по много начини, които се различават съществено както по отношение на усилията и времето, които изискват, така и по ефекта, който постигат. Ето какви стратегии (подредени в низходящ ред от гледна точка на необходимите усилия) бихте могли да използвате като част от *формулата на заинтересованата страна*:

1. БЕЗ АНГАЖИРАНЕ

Това е стратегия, при която пренебрегваме изцяло заинтересованата страна и съответно не отделяме и минута време, за да я управляваме. Все едно не съществува.



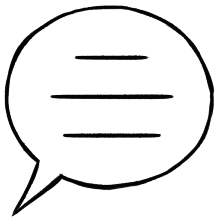


2. СЛЕДЕНЕ

Тук стратегията ни е да следим периодично какво става със заинтересованата страна, без да влизаме в какъвто и да е обмен на информация и взаимодействие. Идеята е да изчакаме, за да видим как ще се развият нещата – дали ще има нужда в някакъв момент да сменим стратегията с по-ангажираща.

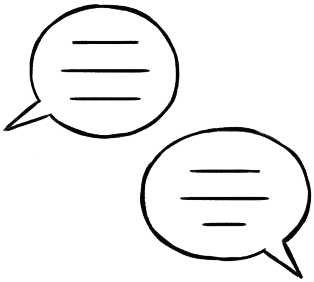
3. ИНФОРМИРАНЕ

В тази стратегия влизаме в комуникация със заинтересованата страна, но инициирана от нас и еднопосочна – от нас към заинтересованата страна. Целта ни е просто да я държим в течение на нещата, без да изискваме от нея някакви конкретни действия.

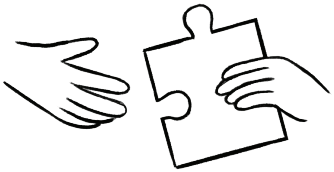


4. КОНСУЛТИРАНЕ

Тук вече имаме двупосочна комуникация, в която ние основно задаваме въпроси, а заинтересованата страна отговаря. Задачата ни е да разберем повече за очакванията на заинтересованата страна (по отношение на нужди, проблеми и т.н.), както и да проверим доколко това, което правим, отговаря на тези очаквания.



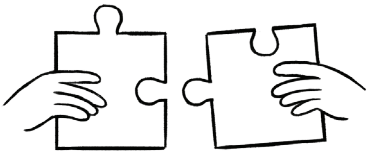
5. СЪТРУДНИЧЕСТВО



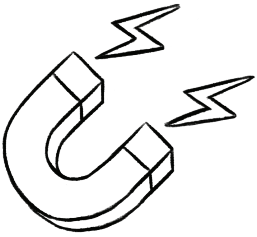
Това е стратегия, при която заинтересованата страна участва активно в намирането, а впоследствие и в реализирането на удовлетворяващо решение (с оглед на това, че заинтересованата страна може да има цели, различни от нашите).

6. ЕДИН ЕКИП

Сътрудничеството преминава в *един екип* тогава, когато със заинтересованата страна преследваме една и съща цел и работим наравно за нейното постигане.



0*. МОТИВИРАНЕ



Това е метастратегия – не е стратегия сама по себе си, а по-скоро съвкупност от действия, които са необходими, за да се реализират стратегиите *консултиране*, *сътрудничество* и *един екип*. Задачата ни е да събудим и да привлечем интереса на заинтересованата страна, така че тя да е готова също да се ангажира с нас.

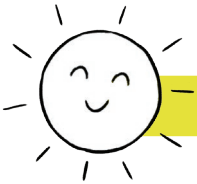
КОИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ СА ВАЖНИ ПРИ ИЗБОРА НА СТРАТЕГИЯ?

Формулата на заинтересованата страна отчита общо 4 такива характеристики:



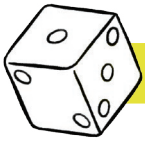
1. ЗАПЛАХА

Вероятността заинтересованата страна да окаже силен негативен ефект върху постигането на нашите цели.



2. ВЪЗМОЖНОСТ

Вероятността заинтересованата страна да окаже силен положителен ефект върху постигането на нашите цели.



3. ЗАЛОГ

Наличието на залог (положителен или отрицателен) у заинтересованата страна в контекста на изпълнението (или неизпълнението) на нашите цели.



4. МОТИВАЦИЯ

Желанието на заинтересованата страна да си взаимодейства с нас.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ФОРМУЛАТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНАТА СТРАНА?

Тази техника поставя най-голяма тежест върху заплахата, средна тежест – върху възможността и най-малка тежест – върху залога. Мотивацията е мултиплициращ фактор. Това означава, че дори и да имате висока оценка на първите три характеристики на заинтересованата страна, ако на нея и липсва мотивация, ще трябва първо да се погрижите да повишите мотивацията и чак тогава да преминете към стратегии като *консултация*, *сътрудничество* и *един екип*. Самата формула изглежда така:

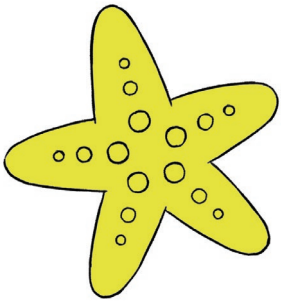
АНГАЖИРАНОСТ = (6 X ЗАПЛАХА + 3 X ВЪЗМОЖНОСТ + ЗАЛОГ) X МОТИВАЦИЯ

За да изчислите ангажираността, е нужно да оцените всяка от характеристиките на заинтересованата страна, като дадете оценка от 0 (най-ниска) до 10 (най-висока) за всяка характеристика. Така за ангажираността получавате число от 0 до 1000. Колкото по-голямо е това число, толкова повече усилия следва да положите за управлението на заинтересованата страна. Таблицата по-долу показва интервалите, които аз най-често използвам, когато определям коя конкретна стратегия да приложа.

ОЦЕНКА НА АНГАЖИРАНОСТТА	СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ
АНГАЖИРАНОСТ < 100	БЕЗ АНГАЖИРАНЕ
100 < АНГАЖИРАНОСТ < 200	СЛЕДЕНЕ
200 < АНГАЖИРАНОСТ < 300	ИНФОРМИРАНЕ
300 < АНГАЖИРАНОСТ < 400	КОНСУЛТИРАНЕ
400 < АНГАЖИРАНОСТ < 500	КОЛАБОРАЦИЯ
500 < АНГАЖИРАНОСТ	ЕДИН ЕКИП

Цветът в таблицата определя големината на инвестицията, която трябва да направите, за да управлявате дадена заинтересована страна. Колко повече заинтересовани страни попаднат в червената зона, толкова повече време и усилия ще е необходимо да вложите.





МАТРИЦА НА ПРОДУКТОВИТЕ СОМАТИПОВЕ

ВИЖТЕ ЗАЩО Е КРАЙНО ВРЕМЕ ПРОДУКТЪТ ВИ ДА МИНЕ НА ДИЕТА И УПРАЖНЕНИЯ

Основната цел в Agile е да максимизираме добавената стойност на продукта, който създаваме. Един от начините да го постигнем е, като оптимизираме разходите си за разработка и поддръжка, както и оперативните си разходи. Най-често Agile екипите правят това, фокусирайки се върху техническото качество на продукта. Но има и още един важен аспект, който, ако бъде неглижиран, може да окаже не по-малък негативен ефект върху способността ни да генерираме стойност. Това е наличието на излишни функционалности, които са се натрупали с времето. За съжаление, моята практика показва, че рядко Agile екипите обръщат достатъчно внимание на това и в резултат продуктите им затлъстяват от ненужни функционалности и започват да страдат. Създадох *матрицата на продуктовите соматипове* като инструмент за диагностициране на продукта по отношение на излишни мазнини, както и като средство за разчистване на тези мазнини чрез диета и упражнения.

СТОЙНОСТ VS. РАЗХОДИ ЗА ПОДДРЪЖКА

Матрицата на продуктовите соматипове ви помага да видите структурата на функционалностите на продукта спрямо:

СТОЙНОСТТА, КОЯТО ТЕ НОСЯТ → **ПО ВЕРТИКАЛАТА**

Тук вариантите са:

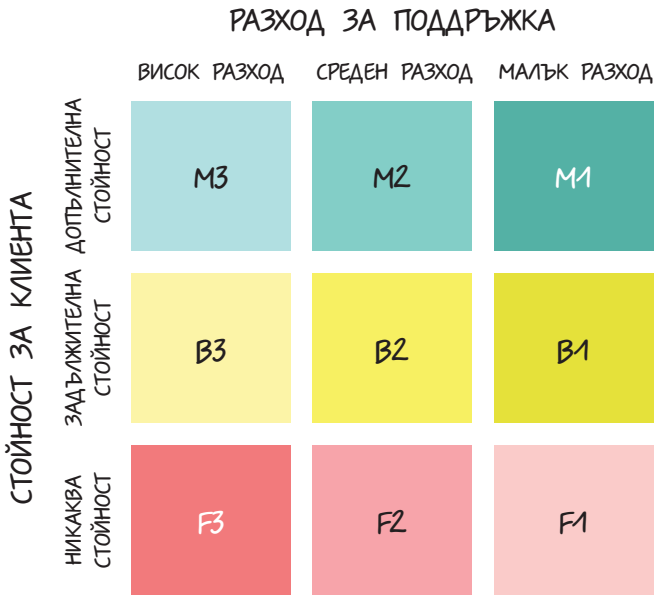
- **НИКАКВА СТОЙНОСТ** – това са функционалности, които са безсмислени за (или дори пречат) на крайните потребители (Indifferent и Reverse в модела на Кано[18] или Neutrals в модела на Кадот и Тюржон[19]).

- **ЗАДЪЛЖИТЕЛНА СТОЙНОСТ** – функционалности, които крайните потребители приемат за даденост и ги очакват (Must-be и One-dimensional в модела на Кано, Dissatisfiers в модела на Кадот и Тюржон и Givens в модела на Хил, Роуч и Алън[20]).

- **ДОПЪЛНИТЕЛНА СТОЙНОСТ** – функционалности, които изненадват и очароват крайните потребители (Attractive в модела на Кано, Satisfiers в модела на Кадот и Тюржон и Satisfaction Drivers в модела на Хил, Роуч и Алън).

РАЗХОДИТЕ ЗА ПОДДРЪЖКА, КОЯТО ИЗИСКВАТ → **ПО ХОРИЗОНТАЛАТА**

Тя може да се измери чрез цена на промяната, времето за поддръжка, оперативните разходи, времето за обслужване на клиентски оплаквания и т.н.



- БУКВИТЕ са свързани с типа стойност, която носят функционалностите:

F – FAT | B – BONE | M – MUSCLE

Матрицата за соматипове е създадена по аналог на състава на телесната маса при хората: приема се, че мазнините са нездравословни, а мускулите и костите – здравословни. Всеки човек има определен телесен тип, който може да бъде ендоморф, ектоморф или мезоморф.

- ЧИСЛАТА определят размера на разхода за поддръжка, която функционалностите изискват.

- ЦВЕТОВЕТЕ дават допълнителна информация за нивата на стойност и разход.

- БУКВАТА, ЦИФРАТА И ЦВЕТЪТ ЗАЕДНО определят типа на функционалността. Например функционалността F3:

  - носи минимална или никаква полза – затова е в такъв цвят;
  - изисква големи разходи за поддръжка – затова цветът ѝ в матрицата е толкова ярък и числото е най-голямото възможно.

ОПРЕДЕЛЕТЕ СОМАТИПА НА ВАШИЯ ПРОДУКТ

Като разпределите функционалностите на продукта върху *матрицата за соматипове*, лесно ще определите неговата степен на затлъстяване. По-долу е описан процесът, по който може да определите какъв е соматипът на вашия продукт:

СТЪПКА 1 ИДЕНТИФИЦИРАЙТЕ ФУНКЦИОНАЛНОСТИТЕ НА ВАШИЯ ПРОДУКТ.

Това е най-трудната част – да направим списък с всички функционалности на нашия продукт. Ако тази задача е невъзможна за целия продукт, може да пробвате с отделна част от него, за която смятате, че може би е „най-затлъстяла“.

СТЪПКА 2 ОЦЕНЕТЕ ФУНКЦИОНАЛНОСТИТЕ ОТ СПИСЪКА ПО ДВЕТЕ ИЗМЕРЕНИЯ: ЗА СТОЙНОСТ И РАЗХОД ЗА ПОДДРЪЖКА.

Тук задачата е да позиционирате всяка функционалност от списъка в стъпка 1 в *матрицата за соматипове*.

СТЪПКА 3 ОПРЕДЕЛЕТЕ БРОЯ НА ФУНКЦИОНАЛНОСТИТЕ, КОИТО ПОПАДАТ ВЪВ ВСЕКИ ОТ КВАДРАНТИТЕ НА МАТРИЦАТА ЗА СОМАТИПОВЕ.

СТЪПКА 4 УМНОЖЕТЕ ЧИСЛОТО ВЪВ ВСЕКИ КВАДРАНТ ПО ЧИСЛОТО, ОТРАЗЯВАЩО РАЗХОДА ЗА ПОДДРЪЖКА.

Обърках ви, нали? Идеята е, ако например имате 10 функционалности в квадрант ВЗ, да умножите 10 по 3 (защото 3 отразява разхода за поддръжка в ВЗ).

СТЪПКА 5 СУМИРАЙТЕ ВСЕКИ ОТ РЕДОВЕТЕ И ПОЛУЧЕНИТЕ ЧИСЛА РАЗДЕЛЕТЕ НА ОБЩАТА СУМА ОТ ЧИСЛАТА В ЦЯЛАТА МАТРИЦА ЗА СОМАТИПОВЕ.

Така ще получите структурата на вашия продукт.

Ето пример за всички тези изчисления за продукт с 19 функционалности:

РАЗПРЕДЕЛЕТЕ БРОЯ НА ФУНКЦИОНАЛНОСТИТЕ В ОТДЕЛНИТЕ КВАДРАНТИ.

2	1	1
3	4	2
2	3	1

УМНОЖЕТЕ БРОЯ ПО ЧИСЛОТО, ОТРАЗЯВАЩО РАЗХОДА ЗА ПОДДРЪЖКА В СЪОТВЕТНИЯ КВАДРАНТ.

3 X 2 = 6	2 X 1 = 2	1 X 1 = 1
3 X 3 = 9	2 X 4 = 8	1 X 2 = 2
3 X 2 = 6	2 X 3 = 6	1 X 1 = 1

СУМИРАЙТЕ ЧИСЛАТА ОТ ВСЕКИ РЕД.

6 + 2 + 1 = 9
9 + 8 + 2 = 19
6 + 6 + 1 = 13

ОБЩА СУМА: 41

РАЗДЕЛЕТЕ ВСЕКИ РЕД НА ОБЩАТА СУМА И ЩЕ ИМАТЕ СТРУКТУРАТА.

9 / 41 = 22%
19 / 41 = 46%
13 / 41 = 32%

СТЪПКА 6 ОПРЕДЕЛЕТЕ СОМАТИПА НА СВОЯ ПРОДУКТ

В зависимост от конкретната композиция на мазнините, мускулите и костите вашият продукт попада в един от следните соматипове:

- ЕНДОМОРФ (FATWARE) – мазнините са повече от 20%. Продуктът има твърде много функционалности, които не носят стойност и от своя страна повишават разходите за поддръжка. Такъв тип продукти са много тежки и изискват доста време и усилия, за да се развиват.

- МЕЗОМОРФ (MUSCLEWARE) – мазнините са по-малко от 20%, а мускулите са повече от 30%. Ето такъв продукт ви пожелавам от сърце!

- ЕКТОМОРФ (BONEWARE) – във всички останали случаи. Такъв продукт има основно кости, което е добре, защото най-вероятно не разочарова крайните потребители. Но пък е много оскъден откъм привлекателни функционалности, което предполага, че може да срещне трудности при очароването на същите тези потребители.

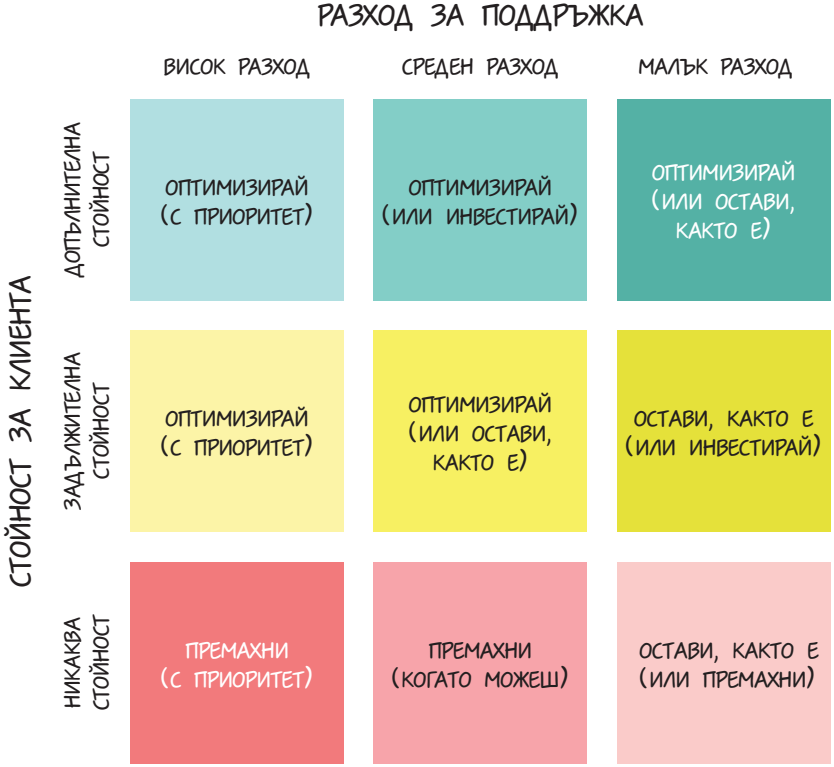
По-долу може да видите три примерни композиции на продукти и техните соматипове:

ЕНДОМОРФ (FATWARE)			ЕКТОМОРФ (BONEWARE)			МЕЗОМОРФ (MUSCLEWARE)		
–	<20%	<30%	–	<20%	<30%	>50%	>40%	>30%
–	–	–	>70%	>60%	>50%	>30%	>40%	>50%
>50%	>40%	>30%	–	–	–	–	–	–

ДИЕТА ИЛИ УПРАЖНЕНИЯ?

В зависимост от соматипа и конкретната структура на вашия продукт може да решите да го поставите на диета. Това означава много внимателно да преценявате дали да добавяте нови функционалности и какви да бъдат те. Например нека предположим, че продуктът ви е ендоморф. Задачата е да му помогнете да свали някой и друг килограм излишни функционалности, преди да добавяте нови. Ако пък е мезоморф, може би е време да добавите по-привлекателни функционалности.

Всички знаем, че отлична форма не се постига само с диета. Затова е добре да включите и някои упражнения, за да стопите излишните мазнини. Разгледайте таблицата по-долу, за да разберете какви действия може да предприемете спрямо характеристиките стойност/разход на всяка функционалност.



ПРАВИЛОТО 20

Чували ли сте за парадокса на избора[21] на Бари Шварц? Той се състои в това, че когато имаме много възможности за избор, това не ни прави щастливи и удовлетворени (както бихме предположили), а напротив, създава у нас високо ниво на напрежение, дискомфорт и ни демотивира.

Може би най-популярният експеримент, който потвърждава това, е проведен от Айенгар и Лепер[22] и става известен като *експеримента с мармаладите*. В магазин за хранителни стоки обособяват две секции за дегустация: едната предлага на участниците ограничен брой вкусове на мармалад (само 6), а другата – много по-голям избор (цели 24 вкуса). Това, което Айенгар и Лепер, установяват, е шокиращо. Въпреки че разнообразието от вкусове първоначално предизвиква интерес у участниците, процентът на тези, които впоследствие купуват буркани с мармалад, е много по-нисък, отколкото в секцията с ограничен избор – 3% срещу 30%! Интересно, нали?

Ако приемем, че функционалностите на нашия продукт са възможностите, достъпни за нашите крайни потребители, дали не можем да кажем, че и тук е в сила парадоксът на избора. И дали не трябва да следваме принципа „по-малкото е повече“?

Правилото 20 стъпва върху принципа „по-малкото е повече“ и гласи:

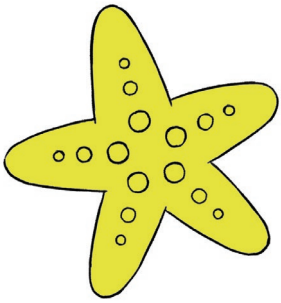
> ВСЯКА ГОДИНА ПРЕМАХВАМЕ МИНИМУМ 20% ОТ ФУНКЦИОНАЛНОСТИТЕ В ПРОДУКТА СИ.

Аз прилагам този принцип успешно не само при управлението на продукти в професионалния си живот, но и в личния – например колко ризи имам в гардероба си. И мога да кажа, че съм един „щастлив малкоимащ“.

Когато прилагаме *правилото 20* за своя продукт, *матрицата за сематипове* може да бъде безценна, защото ще ни покаже много бързо и лесно кои точно 20% трябва да премахнем.

ПРОДУКТЪТ ВИ Е В ЧУДЕСНА ФОРМА, НО КАК ДА ОПРАВИТЕ ТАЗИ ПРЕДВИДИМОСТ, ЗА КОЯТО БИЗНЕСЪТ ПОСТОЯННО МРЪНКА?





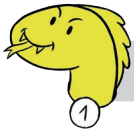
ТЕХНИКА ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ „ЗМЕЙ“

ПРОГНОЗИРАЙТЕ ТАКА, СЯКАШ СЕ БОРИТЕ С ТРИГЛАВА ЛАМЯ

През годините с различни Agile екипи сме експериментирали с какви ли не техники за прогнозиране. Водени не толкова от нуждата, а по-скоро от желанието си да опитаме нещо различно, понякога правихме магически комбинации от съставките на различни техники. С времето една такава комбинация се откроi като работеща и се превърна в нов начин за прогнозиране, който започнахме да използваме все по-често и по-често. Нарекохме *я техника за прогнозиране „змей“*. Защо точно така? Защото както в славянската митология, и тук героят (а именно Agile екипът) се бори с триглава змия. Колкото по-силни са нейните три глави – в случая сложността, уникалността и неяснотата на поставената задача, толкова по-трудна е битката за прогнозиране. Но борбата не е обречена – няма да се дадем без бой!

ТРИТЕ ГЛАВИ НА ЗМЕЯ

За да направим по-точна прогноза за дадена задача, трябва да оценим поне три основни нейни характеристики, а именно: сложност, уникалност и неяснота. Ето какво включват те:



СЛОЖНОСТ

• Колко трудна е самата задача за решаване (тук може да се вземат предвид data complexity, data flow complexity, decisional/branching complexity).

• Какви съществуващи функционалности ще бъдат засегнати (т.е. оценка на въздействието).

• Какви нефункционални изисквания трябва да бъдат покрити.

• Какъв е текущият технически дълг (technical debt); вкл. страдаме ли от feature creep и code bloat.



УНИКАЛНОСТ

• Правили ли сме нещо подобно преди, или ще е нужно творчество/иновативност/решаване на проблеми.

• Ще се създава ли ново знание (например нужни ли са нови компетентности за решаването на тази задача).

• Има ли голям натиск от страна на клиента, бизнеса, ръководството или друг вид социален натиск за изпълнението на задачата.

• Каква е очакваната динамика по време на изпълнението на задачата (вкл. прекъсвания, смяна на задачи, прехвърляне на задачи, нужда от комуникация и др.).

• Съществува ли някакъв тип зависимост (например от външни страни, от други екипи и т.н.).

• Какви са очакваните проблеми/пречки при изпълнението на задачата (например проблеми с използваната инфраструктура, работните среди и т.н.).



НЕЯСНОТА

• Пълни ли са изискванията (обхванати ли са всички аспекти на разработваната функционалност).

• Коректни ли са изискванията (отговарят ли на реална бизнес необходимост).

• Еднозначни ли са изискванията (дефинирани ли са по начин, който не позволява интерпретации).

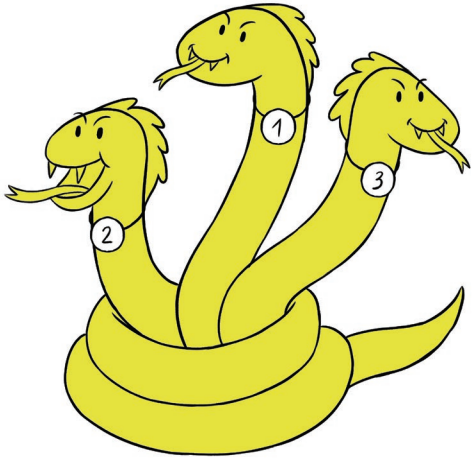
• Консистентни ли са изискванията (в синхрон ли са с вече съществуващите функционалности или с други изисквания, които бихме могли да имаме).

• Можем ли лесно да тестваме (валидираме и верифицираме) разработената впоследствие функционалност.

ТАКСА ЗМЕЙ

В ЛЕГЕНДИТЕ ЗМЕЯТ ЧЕСТО ИСКА ТАКСА ОТ СЕЛАТА ПОД ФОРМАТА НА ЗЛАТО, ЗА ДА НЕ ИМ СЪЗДАВА НЕПРИЯТНОСТИ.

ТУК ТАКСАТА, КОЯТО ТРЯБВА ДА ПЛАТИМ ЗА ДАДЕНА ЗАДАЧА, СЕ ОПРЕДЕЛЯ ИМЕННО ОТ ОЦЕНКАТА НА ТРИТЕ НЕЙНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ, А ИМЕННО СЛОЖНОСТТА, УНИКАЛНОСТТА И НЕЯСНОТАТА.



В ТЕХНИКАТА СЕ ИЗПОЛЗВАТ СПЕЦИАЛНИ „МОНЕТИ“, ЗА ДА СЕ ОЦЕНИ ВСЯКА ОТ ХАРАКТЕРИСТИКИТЕ.

Номиналната стойност на всяка монета е означена върху нея и може да бъде 0 (няма да струва нищо/таксата е минимална), 1 (ниска такса), 2 (средна такса), 5 (висока такса) и 10 (изключително висока такса).



За всяка характеристика на задачата трябва да се определи монетата, която да се заплати на *змея*. После тези монети се сумират, за да се получи общата такса на задачата. Например ако за дадена задача сме дали монета 1 за сложност, 2 за уникалност и 5 за неяснота, то таксата за *змея* е равна на 8.

ЗМЕЙСКО ПРОГНОЗИРАНЕ

Процесът на прогнозиране и планиране с *техниката „змей“* се доближава много до този в Planning Poker[23]. Ето основните стъпки, през които преминава той:

СТЪПКА 1

Представете функционалността, която трябва да се разработи, на екипа за прогнозиране.

СТЪПКА 2

Раздайте монети така, че всеки участник да има общо 15 – по 3 от всяка номинална стойност (3 × 0; 3 × 1; 3 × 2; 3 × 5 и 3 × 10).

СТЪПКА 3

Всеки участник оценява анонимно таксата за сложност на разглежданата функционалност. Когато е готов, той поставя монета върху масата с гърба нагоре (за да не виждат другите оценката). Когато всички са готови, монетите се обръщат едновременно. Обсъждат се разликите и процесът се повтаря при необходимост. Когато участниците стигнат до консенсус, монетите се събират в средата на масата.

СТЪПКА 4

Предходната стъпка се повтаря за таксата за уникалност и таксата за неяснота.

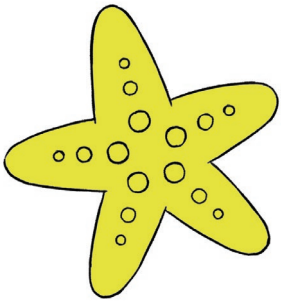
СТЪПКА 5

В средата на масата е събрана общата такса, която трябва да се заплати на *змея*. За да получите финалната оценка, разделете сумата върху броя на участниците.

СТЪПКА 6

Използвай получената такса (такса *змей*), за да предвидите колко функционалности ще можете да разработите в следващата итерация (стига да имате достатъчно исторически данни).





РЕФЛЕКТОР НА СТРЕСА

НАПРАВЕТЕ ДИСЕКЦИЯ НА СТРЕСА И ОТКРИЙТЕ УСТОЙЧИВ ЛЕК ЗА НЕГО

Стресът най-често се дефинира като напрежение, което изпитваме на физическо, емоционално и/или на психическо ниво. Аз предпочитам да го разглеждам по малко по-различен начин, а именно като стимул, който ни изкарва от състоянието ни на покой. С други думи, всяко нещо, което ни изважда от зоната ни на комфорт и ни кара да се мобилизираме. А това, както знаем, е отличителна черта на Agile екипите, които се стремят към непрекъснато усъвършенстване и сами търсят предизвикателства за себе си. Като добавим и това, че те често работят и в много динамична, непредвидима и силно конкурентна бизнес и организационна среда, за тях е изключително важно да се научат да управляват стреса ефективно. Да, стресът ни дебне отвсякъде. И да, той постоянно живее с нас и със сигурност няма да си тръгне. Ето защо ни е нужен много прост инструмент, с който да можем бързо да идентифицираме първопричината за стреса и който да ни предложи стратегия за справяне. Именно тази цел си поставих, когато създавах *рефлектора на стреса*.

КОИ СА ВЪЗМОЖНИТЕ ПЪРВОПРИЧИНИ ЗА СТРЕСА?

Обръщам внимание, че първопричините, които аз съм идентифицирал на базата на моя личен опит и работата ми с много Agile екипи, далеч не са всички възможни. Просто те най-често са били в основата на напрежението, с което сме се опитвали да се справим на работното място, и са добра отправна точка, когато искаме да разберем откъде тръгва всичко.



СТРЕС, ИДВАЩ ОТ ТЯЛОТО

Първопричината може да е преумора, заболяване, физическо натоварване, нездравословен сън, нездравословен хранителен режим и т.н. Тя доста често се неглижира, а понякога дори не се възприема като възможен източник на стрес.



СТРЕС, ИДВАЩ ОТ СЪРЦЕТО

Интензитетът и/или продължителността на емоциите, които изпитваме, също могат да породят стрес. В практиката си съм срещал много хора, които са сензитивни, свръхемоционални и чувствителни и преживяват всичко. Емоциите и чувствата им ги владеят в продължение на дни. Въобще такива хора проявяват свръхреакция в очите на околните. За разлика от тялото, този първоизточник е обичайно заподозрян.



СТРЕС, ИДВАЩ ОТ ГЛАВАТА

Тук първопричината се крие в нашите негативни мисли, нездравословни убеждения и маладаптивни вярвания и ценности, на чиято основа тълкуваме това, което ни се случва. Това е най-трудната за идентифициране първопричина, понеже много често ни липсва достатъчно самоосъзнатост, за да се анализираме сами. Ето защо професионалната помощ от страна на психолози, психотерапевти и ментори е безценна!



СТРЕС, ИДВАЩ ОТ ЖЕЛАНИЕТО

В основата е несъответствието между нуждата (например поставената цел и/или задача) и нашата способност да задоволим тази нужда. Липсва ни достатъчно ресурс (например знания, умения, финанси), за да отговорим на изискванията и очакванията, които ние самите имаме към себе си или другите имат към нас.

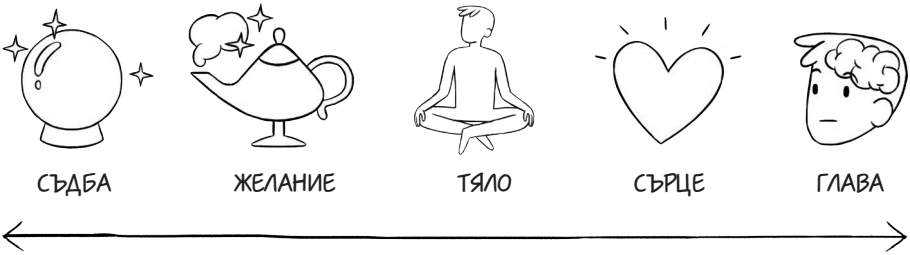


СТРЕС, ИДВАЩ ОТ СЪДБАТА

Тук стресът е предизвикан от липсата ни на контрол върху това, което ни се случва, и от „невъзможността“ да променим околната си среда и ситуацията, в която се намираме. Най-общо казано, това е чувството за безпомощност.

ДВЕТЕ ОЧИ НА СТРЕСА

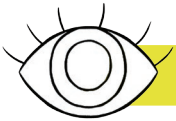
Някои първоизточници на стрес могат да се уловят много по-лесно от самия човек, а други – от хората около него. Ето защо е важно да разполагаме и с двете – с вътрешно око, което да наблюдава нашите вътрешни усещания и възприятия, и с външно око, което да прихваща онези неща, които са в сляпото ни петно и са видими само за тези около нас. По-долу съм обобщил моите лични наблюдения от гледна точка на това кое око коя първопричина е най-вероятно да прихване.





ВЪТРЕШНО ОКО

Някои първопричини са видими повече за нас самите, отколкото за другите. Задачата ни е да развиваме своето вътрешно око, за да можем да преценяваме правилно докъде се разпростира нашият контрол и къде свършват нашите граници (съответно къде нищо повече не можем да направим), кога желанията и нуждите ни излизат извън нашите възможности, както и за да се вслушваме в плача на своето тяло.



ВЪНШНО ОКО

За да можем да видим източниците, свързани със сърцето и главата, се нуждаем от много голяма самоосъзнатост и себерефлексия. Ето защо е добре да имаме едно опитно външно око на разположение!

Винаги използвам метафората с вътрешното и външното око, за да подчертая колко е важно да не разчитаме само на себе си, за да се справим със стреса. Просто има неща, които няма как да видим, защото са в сляпото ни петно и ни е нужна помощ – в идеалния случай професионалната помощ на психолог и/или психотерапевт (които знаят много добре къде какво да гледат).

КАКВО КАЗВА РЕФЛЕКТОРЪТ?

Да разберем откъде идва стресът, е изключително важно, защото това определя стратегията, която ще използваме, за да се справим с него. В практиката си често съм наблюдавал как хората прилагат едни и същи заучени методи за справяне с напрежението, без значение откъде идва то. Истината е, че това не работи. Това е като да се лекувате винаги с едно и също лекарство, без значение каква е диагнозата. Ето защо *рефлекторът на стреса*, освен че ще ви помогне да откриете първопричината, ще ви предложи и възможни стратегии за справяне.

ВЪПРОС №1 ИМАТЕ ЛИ КОНТРОЛ НАД СИТУАЦИЯТА?

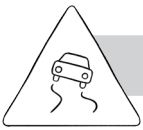
Представете си хипотетична ситуация, в която започват съкращения на работното ви място. Това не зависи от вас и вие трудно бихте могли да повлияете на тази ситуация.

Според *рефлектора* възможните стратегии, за да се справите със стреса при отговор **не** на въпрос № 1, са две:



БЯГСТВО — ИЗЛЕЗТЕ ОТ СИТУАЦИЯТА.

В хипотетичната ситуация това би означавало да започнете да си търсите активно работа и в момента, в който получите предложение, да напуснете сегашното си място.



АДАПТАЦИЯ — ПРИЕМЕТЕ СИТУАЦИЯТА И СЕ АДАПТИРАЙТЕ КЪМ НЕЯ.

В хипотетичната ситуация това би означавало да приемете, че такива неща се случват, нормални са и са част от живота.

ВЪПРОС №2 ИМАТЕ ЛИ РЕСУРС, ЗА ДА СЕ СПРАВИТЕ С ОЧАКВАНИЯТА КЪМ ВАС?

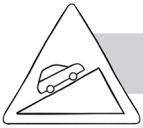
Да предположим, че в същата хипотетична ситуация все пак от вас зависи да се представите добре на работното си място в следващите месеци и да извоювате вашето оставане. Въпросът е ще успеете ли да се справите със знанията и уменията, които имате.

Според *рефлектора* възможните стратегии, за да се справите със стреса при отговор **не** на въпрос № 2, са две:



КОМПРОМИС — НАМАЛЕТЕ ОЧАКВАНИЯТА КЪМ СЕБЕ СИ В СИТУАЦИЯТА.

В хипотетичната ситуация това би означавало да предложите на вашите ръководители да намалят заплащането ви, да съкратят придобивките ви и т.н. срещу това да ви оставят на работа.



РАСТЕЖ — СЪЗДАЙТЕ НУЖНИТЕ РЕСУРСИ.

В хипотетичната ситуация това би означавало да развиете компетентностите, които са ви нужни, за да се представите добре през следващите месеци и да останете на работа.

ВЪПРОС №3 — ТЯЛОТО ВИ ВЪВ ФОРМА ЛИ Е?

Да предположим, че имате нужният ресурс – вие сте един от най-добрите служители на компанията. Въпросът е ще успеете ли да поддържате отличното темпо на работа с хроничната умора и недоспиването, които ви мъчат през последните месеци?

Според *рефлектора* възможните стратегии, за да се справите със стреса при отговор **не** на въпрос № 3, са две:



ПОЧИВКА — НАПРАВЕТЕ ПАУЗА, ЗА ДА ВЪЗСТАНОВИТЕ СИЛИТЕ И ЕНЕРГИЯТА СИ.

В хипотетичната ситуация това би означавало да си вземете веднага кратка почивка и след това с нови сили да продължите напред и да спечелите битката.



ЗАЗДРАВЯВАНЕ — НАМЕРЕТЕ ОТКЪДЕ ДА ЧЕРПИТЕ НОВИ СИЛИ И ЕНЕРГИЯ, ИЛИ ПРЕМАХНЕТЕ ПРИЧИНИТЕ ТЕ ДА НЕ ВИ ДОСТИГАТ.

В хипотетичната ситуация това би означавало, ако страдате от безсъние, да се опитате да намерите лек за него, като потърсите професионална помощ.

ВЪПРОС №4 — РЕАКЦИЯТА МИ НОРМАЛНА ЛИ Е СПРЯМО ТОВА, КОЕТО ПРАВЯТ ДРУГИТЕ?

Да предположим, че в хипотетичната ситуация сте в отлично здраве и имате високи нива на енергия. Въпросът е доколко вашата реакция отговаря на това, което се случва, и съпоставима ли е тя с реакцията на другите.

Според *рефлектора* възможните стратегии, за да се справите със стреса при отговор **не** на въпрос № 4, са две:



РЕЛАКСАЦИЯ

НАМАЛЕТЕ ИНТЕНЗИТЕТА И ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТТА НА ЕМОЦИИТЕ ЧРЕЗ ТЕХНИКИ ЗА РЕЛАКСАЦИЯ.

В хипотетичната ситуация това би означавало да се научите да се успокоявате например чрез медитация, осъзната медитация или йога.



ВЕНТИЛАЦИЯ

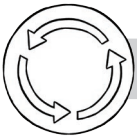
НАМАЛЕТЕ ИНТЕНЗИТЕТА И ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТТА НА ЕМОЦИИТЕ ЧРЕЗ ТЕХНИКИ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

В хипотетичната ситуация това би означавало да започнете да тренирате и да сте физически активни, да споделяте с другите, да се ангажирате повече с вашето хоби и т.н.

ВЪПРОС №5 ДАЛИ НЕ ВЪЗПРИЕМАМ СИТУАЦИЯТА ПОГРЕШНО?

Да предположим, че в същата хипотетична ситуация емоционалната ви реакция е като реакцията на другите. Въпросът е доколко здравословни са вашите мисли и дали не изкривявате действителността, като мислите за най-лошото, гледате на света в черно и бяло, свръхгенерализирате и т.н.

Според *рефлектора* възможните стратегии, за да се справите със стреса при отговор **не** на въпрос № 5, са две:



СЕБЕПОЗНАНИЕ

ОПОЗНАЙТЕ СВОИТЕ МИСЛИ, УБЕЖДЕНИЯ, ВЯРВАНИЯ, ЦЕННОСТИ И Т.Н.

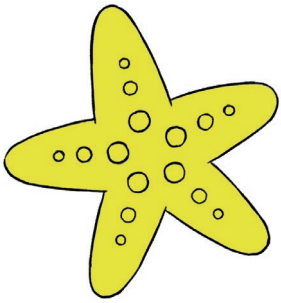
В хипотетичната ситуация това би означавало да хванете мислите си и да ги проверите за грешки. Така например, ако мислите за най-лошото, да осъзнаете, че има и много по-оптимистични сценарии, които вероятно са и много по-реалистични.



ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОМЕНЕТЕ СВОИТЕ МИСЛИ, УБЕЖДЕНИЯ, ВЯРВАНИЯ, ЦЕННОСТИ И Т.Н.

Това е най-трудната част, която изисква силна саморефлексия и много работа върху себе си. Но пък промяната на нездравословните и маладаптивни вярвания и убеждения е възможно най-устойчивият начин да се справите със стреса на работното си място (и в живота като цяло) в дългосрочен план.





КУТИЯ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ

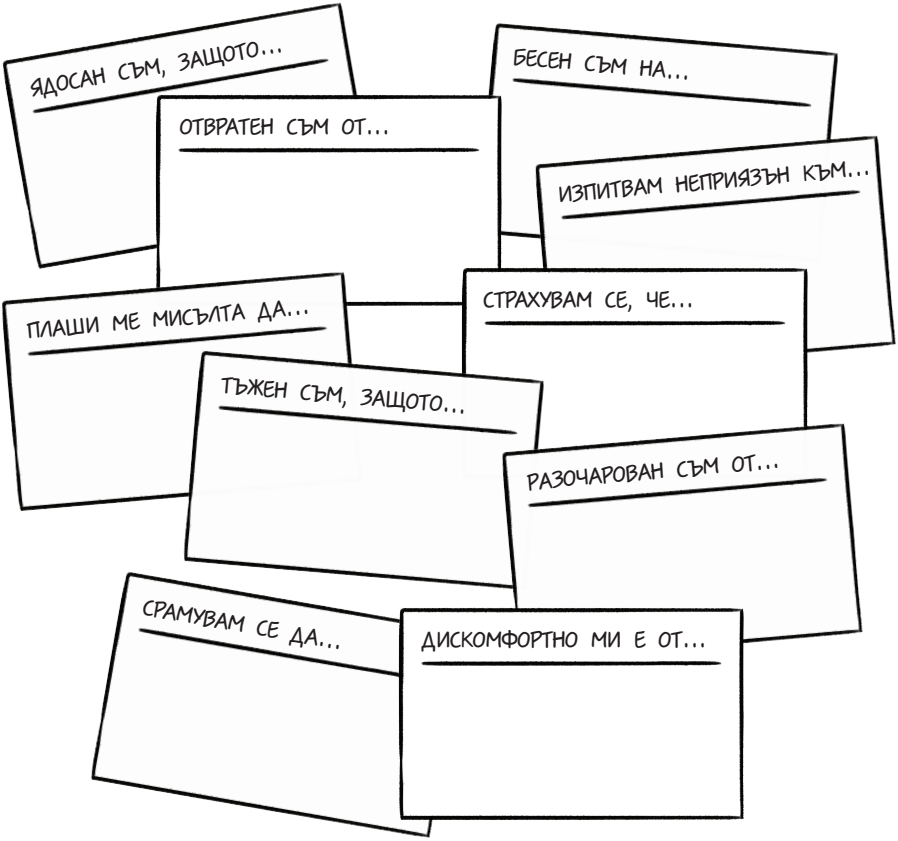
ПОМОГНЕТЕ НА ХОРАТА ДА СЕ СПРАВЯТ С НЕГАТИВНИТЕ СИ ЕМОЦИИ ПО ВРЕМЕ НА ПРОМЯНА

„Справихте се чудесно, но ще трябва да преправим тази функционалност изцяло!“ Това е реплика, която Agile екипите често чуват. И не защото са неефективни, а защото в Agile среда се учим в движение – чрез постоянно експериментиране, при което нямаме гаранции, че ще уцелим правилното решение от раз. Колкото и да сме работили върху това да изградим среда, която е отворена към промяната, тези реплики имат силен негативен отклик у хората (макар и невинаги да е явен). Причината за това е чувството за загуба – че нещо, в което сме вложили цялото си сърце, е вече ненужно и най-вече че цялото време и всичките ни усилия са били напразни. А това чувство може да предизвика цяла буря от негативни емоции. Създадох *кутията за вентилиране* в опит да реша този проблем – от една страна, хората да имат лесен начин да поуспокоят емоциите си (и дори да се освободят от тях), а от друга, да преодолеят чувството за загуба от промяната.

КАРТИ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ

Промяната може да предизвика много и най-различни емоции. Целта на *картите за вентилиране* е да помогнат на хората да осмислят това, което им се случва, чрез насочващи въпроси, а също така и да им помогнат да успокоят тези бушуващи емоции чрез писане. А както знаем от Джеймс Пенебейкър, експресивното писане може да е изключително лечебно.[24]

Обикновено *картите за вентилиране* са големи колкото индекс карта, всеки тип карта е с различен цвят и са разположени до *кутията за вентилиране*, за която ще говорим след малко. Не е нужно да се ограничавате само с тези 10 карти – може да експериментирате със свои собствени.



КАКВО СЕ КРИЕ ЗАД КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ?

Чувството за загуба е толкова по-голямо, колкото по-голямо е усещането, че времето и усилията ни са били напразни. Ето защо *кутията за вентилиране* се опитва да намали това усещане, като компенсира с дарение от страна на организацията за някаква обществена кауза (което е и чудесно допълнение към нашата корпоративна социална отговорност). На базата на *картите за вентилиране*, които сме събрали в *кутията за вентилиране*, организацията определя сума, с която ще помогне на някоя нестопанска организация, организация с идеална цел, публична институция и т.н. Така загубеното време, освен за поука (което невинаги е достатъчно утешително), ще служи и за постигането на положителен социален ефект.

СТЪПКА 1 ОСИГУРЕТЕ ДОСТЪП НА ХОРАТА ДО КАРТИТЕ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ И КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

Обикновено аз осигурявам тесте карти и една *кутия за вентилиране* за всеки екип. Те са разположени в близост до екипа.

СТЪПКА 2 НАСЪРЧЕТЕ ВЕНТИЛИРАНЕТО ЧРЕЗ КАРТИТЕ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ И КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

Поканете хората да използват *картите за вентилиране* и *кутията за вентилиране*. Тук са нужни две важни уточнения:

- ПРАВИЛО 1. *Картите за вентилиране* никога няма да бъдат прочетени от друг човек. Както ще видим малко по-късно, в идеалния случай цялата кутия ще бъде изгорена или унищожена по друг начин (което е вид ритуал по освобождаване от тези негативни мисли и емоции).

- ПРАВИЛО 2. За всяка карта за вентилиране, която поставяме в кутията, записваме върху кутията число от 1 до 10, което отразява силата на нашата емоция (или нейния интензитет). Сумата от тези числа накрая определя дарението, което организацията ще направи за конкретната обществена кауза (екипът може и сам да я избере).

СТЪПКА 3 ПРЕСМЕТНЕТЕ СУМАТА ОТ ЧИСЛАТА, ЗАПИСАНИ ВЪРХУ КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

След определен период, например месец, махнете кутията и изчислете сумата, която се получава от числата, записани върху нея. От

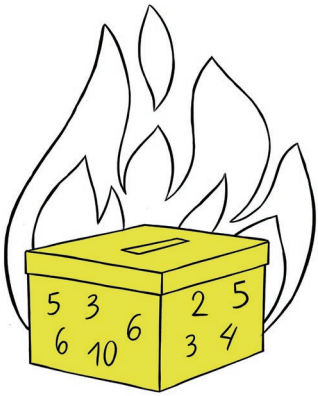
полученото число следва да определите сумата, която ще дари самата организация за конкретната обществена кауза. Обикновено правилото, което следвам, е всяка единица да е равна на 1 евро. Така, ако интензитетът на една конкретна емоция, която човек е изпитал в резултат от промяната, е 6, то сумата, която организацията ще дари, ще бъде увеличена с 6 евро.

СТЪПКА 4 УНИЩОЖЕТЕ КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

Превърнете стъпки 3 и 4 в ритуал по освобождаване от натрупаните негативни емоции.

НАЙ-ЧЕСТО, ПО ЧИСТО ПРАКТИЧЕСКИ ПРИЧИНИ, АЗ УНИЩОЖАВАМ КАРТИТЕ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ И КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ С ПОМОЩТА НА ШРЕДЕР.

НО КОЛКОТО ПО-ВЪВЛИЧАЩ Е РИТУАЛЪТ (НАПРИМЕР ЧРЕЗ ИЗГАРЯНЕ НА ЦЯЛАТА КУТИЯ И КАРТИТЕ В НЕЯ), ТОЛКОВА ПО-ОСВОБОЖДАВАЩ Е ТОЙ.



СТЪПКА 5 ПОСТАВЕТЕ НОВИ КАРТИ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ И НОВА КУТИЯ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

Затворете цикъла, като започнете отново със стъпка 1.

БЛИЦВЕНТИЛИРАНЕ

Понякога промяната е голяма, емоциите от буря прерастват в ураган и е нужно да се отдели специално време и пространство за вентилиране. Тогава използвам *блицвентилиране*. Ето какво представлява то:

СТЪПКА 1 ОРГАНИЗИРАЙТЕ СРЕЩА.

Отделете час или повече, за да насочите фокуса изцяло към емоциите, които промяната поражда.

СТЪПКА 2 ПОПЪЛНЕТЕ ВСЯКА ОТ КАРТИТЕ ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

В серия от рундове попълнете всяка от *картите за вентилиране*. Ето как протича всеки рунд:

1. Раздайте екземпляри от конкретната карта за вентилиране.
2. Поканете участниците да попълнят картата бързо, без да мислят много.
3. Когато са готови, да обърнат картата и на гърба да посочат силата на емоцията, която изпитват.
4. Нека да поставят картата в центъра на масата. Така там накрая ще имате купчина от карти.

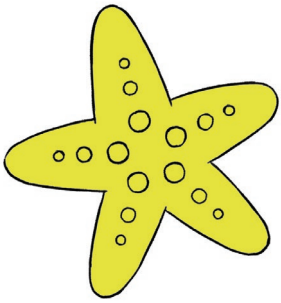
За всяка от *картите за вентилиране* повторете от 1 до 4.

СТЪПКА 3 СЪБЕРЕТЕ ЧИСЛАТА, ПОСОЧЕНИ НА ГЪРБА НА ВСЯКА КАРТА, ЗА ДА ПОЛУЧИТЕ СУМАТА, КОЯТО ОРГАНИЗАЦИЯТА ЩЕ ДАРИ.

СТЪПКА 3 ОТНОВО УНИЩОЖЕТЕ ВСИЧКИ КАРТИ ЧРЕЗ РИТУАЛА, КОЙТО ПО ПРИНЦИП ИЗПОЛЗВАТЕ С КУТИЯТА ЗА ВЕНТИЛИРАНЕ.

? В КРАЙНА СМЕТКА НАЙ-ВАЖНО Е ДА ЗНАЕТЕ ДАЛИ ХОРАТА СА ЩАСТЛИВИ НА РАБОТНОТО СИ МЯСТО?





ЛОТАРИЙНА ПРОВЕРКА

ОЦЕНЕТЕ МОРАЛА НА ХОРАТА, КОИТО УПРАВЛЯВАТЕ

Agile гравитира около човека. Именно човешкият фактор е ключовият фактор за успех (заради таланта и креативността ни) и върху личността е насочен фокусът на всички. Въпросите, свързани с ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на хората, винаги са били актуални теми за мен като Agile консултант. Пробвал съм различни инструменти, с които да измервам морала на хората. Верен на себе си, не спрях и да експериментирам. В един такъв експеримент преди много време се роди *лотарийната проверка*. Впоследствие се оказа, че това е един изключително практичен инструмент, който ми помага бързо и лесно да проверя удовлетвореността на даден човек.

КАКВО ЩЕ НАПРАВИШ, АКО...?

Идеята при *лотарийната проверка* е, че ако човек се чувства удовлетворен от това, което прави, той ще продължи да го прави дори и когато има пълна свобода и неограничени алтернативи. А обикновено (макар и да не е съвсем така в действителност) ние свързваме това с пълната финансова независимост – когато парите не са фактор. Неслучайно милиони хора си купуват лотарийни билетчета всеки ден...

ПРЕДСТАВЕТЕ СИ, ЧЕ СТЕ СПЕЧЕЛИЛИ ОТ ТОТОТО И ИМАТЕ ПЪЛНАТА СВОБОДА ДА ПРАВИТЕ КАКВОТО ПОИСКАТЕ. КАКВА Е ВЕРОЯТНОСТТА ДА ПРОДЪЛЖИТЕ ДА ПРАВИТЕ ТОВА, КОЕТО ПРАВИТЕ В МОМЕНТА?

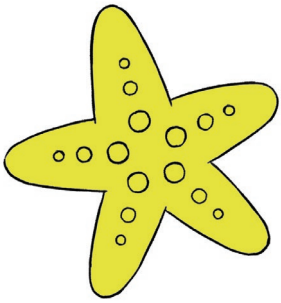
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



МОЯТ ОПИТ ПОКАЗВА, ЧЕ ОЦЕНКА НАД 50% ПОКАЗВА НАЛИЧИЕТО НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ.

Да, вероятно има доста неща, които могат да се подобрят и вероятно много неща биха се променили, ако тази хипотетична ситуация се окаже реалност. Но въпреки всичко шансът човекът да продължи да прави това, което прави, е много голям. Резултат под 20% е лош и би трябвало сериозно да се замислите как да повдигнете морала. Интервенция (макар и не толкова належаща) изисква и оценка в интервала 20 – 50%.





ПЕНТАГРАМЪТ НА АНГАЖИРАНОСТТА

УВЕЛИЧЕТЕ ЕМОЦИОНАЛНАТА ОБВЪРЗАНОСТ НА ХОРАТА С ВАШИЯ ЕКИП И ОРГАНИЗАЦИЯ

Един от въпросите, които често получавам като Agile консултант, е „Как да направим така, че хората да са емоционално обвързани със своя екип като цяло?“. Да са заинтересовани от това, което се случва. Да са ентусиазирани от това, което предстои. Да виждат смисъл и да вярват, че това, което екипът прави, има значение и е нещо важно. В опита си да помогна, чрез проба и грешка, съм установил, че има поне пет фактора, които могат да окажат съществено влияние върху ангажираността на хората. Обобщил съм ги в *5R модел на ангажираността*. В допълнение създадох и *пентаграма на ангажираността*, който да помогне с бързата оценка на тези фактори и да даде възможност да се проследи динамиката на тази емоционална обвързаност във времето.

КОИ СА ПЕТТЕ ФАКТОРА, КОИТО ОКАЗВАТ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ АНГАЖИРАНОСТТА?

Тези ключови фактори за изграждане на висока ангажираност дават общи насоки за това какво е нужно да се направи, за да се повиши емоционалната обвързаност на хората с техния екип.



РЕЛЕВАНТНОСТ

Въпросът, който си задаваме, е „Доколко виждам смисъл в мисията и целите на своя екип?“ и отговорът му показва до каква степен тази мисия и цели съответстват на моите лични ценности, убеждения, цели, интереси и т.н.



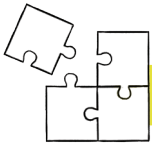
РЕПУТАЦИЯ

Тук въпросът е „Доколко позитивна е оценката на другите за това, което сме и правим?“ и се отнася за оценката на останалите ни колеги, на клиентите ни и на мениджмънт екипа, на нашите близки и приятели, на обществото като цяло.



РЕЗУЛТАТ

Тук въпросът е „До каква степен напредваме по отношение на мисията и целите, които сме си поставили?“ и засяга моментните ни резултати, колко бързо напредваме, колко далеч сме от крайната дестинация, каква обратна връзка от заинтересованите страни получаваме и т.н.



РОЛЯ

Поставеният въпрос е „Доколко смятам, че аз мога да имам значителен принос за постигането на тази мисия и цели?“ – или по-скоро съм в ситуация, при която от мен почти нищо не зависи и с мен или без мен – разлика няма.



ПРИЗНАНИЕ

Тук въпросът е „Доколко смятам, че признанието, което получавам, отговаря на приноса, който имам?“ – по отношение на заплащане, придобивки, награди и т.н.

За да увеличите ангажираността на хората, за които се грижите, може да започнете с тези пет области. Обикновено аз следвам реда, в който ви ги представих. Започвам с това човек да разбере какви са мисията и целите на неговия екип, и да ги съотнесе към своите лични ценности, убеждения и т.н. Продължавам с положителния образ на екипа и веднага започвам да инвестирам в изграждането на положителна репутация сред близкото обкръжение на човека (например чрез допълнителни грижи за неговото семейство; общности, в които участва и т.н.). След това идват резултатите – осигуряване на достатъчно прозрачност за това какво се случва, какъв е прогресът и как той се възприема от всички (вкл. насърчавам даването и получаването на обратна връзка). Продължаваме с начални дискусии за това как ролята на човека допринася за успеха на екипа, и непрекъсната работа по нарастването на този принос. И разбира се, полагам много, много усилия в посока усещане за справедливост на работното място.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ПЕНТАГРАМЪТ НА АНГАЖИРАНОСТТА?

Ангажираността не е константна величина и се променя с времето. Ето защо е важно да имаме инструмент, с който да следим нейната динамика, и да се намесим при нужда. Именно това е целта на *пентаграма на ангажираността*. Ето какво представлява той:

СТЪПКА 1 ИНДИВИДУАЛНА ОЦЕНКА НА ПЕТТЕ ФАКТОРА

Поканете всеки от вашия екип да оцени петте фактора, като отговори на петте въпроса по-горе. Възможните оценки са от 1 (най-ниска) до 10 (най-висока).

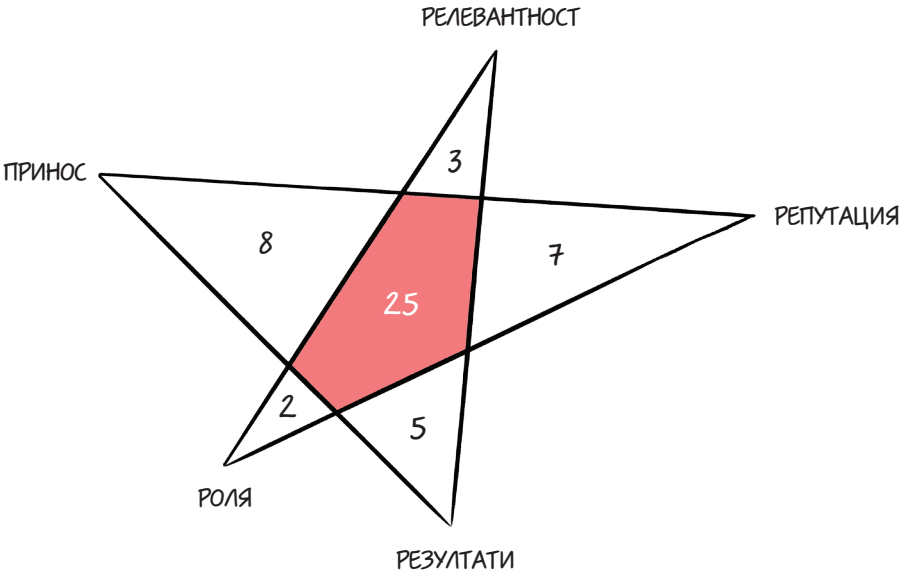
СТЪПКА 2 ОСРЕДНЕТЕ ИНДИВИДУАЛНИТЕ ОЦЕНКИ

Осреднете оценките за всеки от петте фактора, за да получите обща оценка за целия екип.

СТЪПКА 3 СУМИРАЙТЕ ОСРЕДНЕНИТЕ ОЦЕНКИ, ЗА ДА ПОЛУЧИТЕ ОБЩАТА ОЦЕНКА НА АНГАЖИРАНОСТТА

Съберете общите оценки за петте фактора и така ще получите финалната оценка, която ви дава ориентир за ангажираността в екипа в момента.

СТЪПКА 4 ВИЗУАЛИЗИРАЙТЕ АНГАЖИРАНОСТТА ЧРЕЗ ПЕНТАГРАМА НА АНГАЖИРАНОСТТА



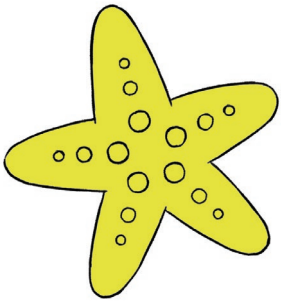
В центъра на *пентаграма* е общата ви оценка на ангажираността (сумата от общите оценки по петте фактора), а лъчите отразяват отделните фактори. Дължината на самия лъч отразява колко висока е оценката. От примера по-горе виждаме, че ролята е с най-ниска оценка – 2 (съответно и лъчът е най-къс), а приносът е с най-висока оценка – 8. Целта ви е да удължите всички лъчи на *пентаграма*, а самия него да уголемите с времето.

Освен на ниво екип/организация може да използвате *пентаграма*, за да визуализирате и управлявате индивидуалната ангажираност на конкретен човек, за когото се грижите.

?

ХОРАТА СА АНГАЖИРАНИ СЪС СВОЯ ЕКИП, НО ВЪПРЕКИ ТОВА ЕКИПЪТ БОЛЕДУВА ОТ АПАТИЯ И НЕЖЕЛАНИЕ ЗА РАЗВИТИЕ. ДАЛИ НЕ СТЕ СЪБРКАЛИ ДИАГНОЗАТА? ИЛИ ЛЕЧЕНИЕТО? ИЛИ И ДВЕТЕ?





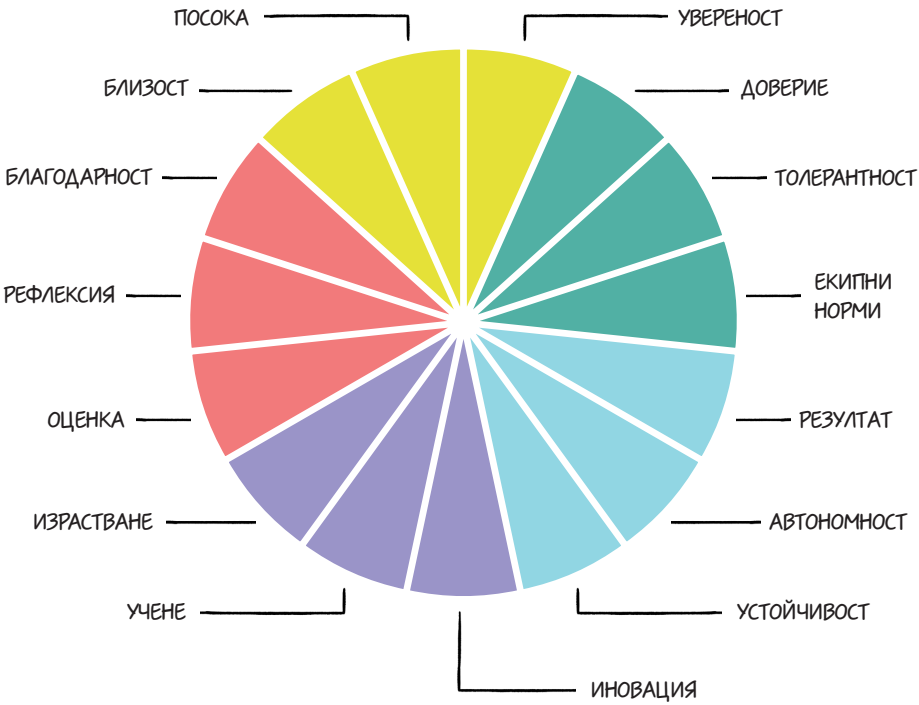
КОЛЕЛО НА РЕТРОСПЕКЦИИТЕ

ИЗБЕРЕТЕ ПРАВИЛНАТА РЕТРОСПЕКЦИЯ СЪОБРАЗНО РАЗВИТИЕТО НА ВАШИЯ ЕКИП

Един от въпросите, който най-често ми задават Agile екипите, е „Как да разнообразим ретроспекциите, които правим?“. На въпроса „Защо?“ обикновено получавам едни и същи отговори. Хората не искат ретроспекции или не са достатъчно ангажирани, или им е досадно да циклят върху едни и същи теми, или... Затова решението е да разнообразим ретроспекцията. Установил съм, че проблемът не е във формата на ретроспекцията. Дори и да я променим, ефектът ще е краткотраен. Проблемът най-често е в това, че не определяме правилната болка на растежа. Именно това е и целта на *колелото на ретроспекциите* – да ви помогне да идентифицирате темата, която е актуална за вашия екип с оглед на етапа от неговото развитие. А оттам ви обещавам, че ще да дойдат и желанието за ретроспекция, и ангажираността, и всичко останало. Защото кой не иска лек за болката, от която страда?

РЕТРОСПЕКЦИЯ СПРЯМО БОЛКИТЕ НА РАСТЕЖА

Подобно на човека, който преминава през различни фази на развитие (детство, юношество, младост, зрелост и т.н.), така и екипът, съвсем естествено, преминава през своите етапи на развитие. Според Брус Тъкман[25] тези етапи са формиране, борба, нормиране, изпълнение и разпадане. Въпросът, който винаги съм си задавал относно ретроспекциите, е защо занимаваме детето с квантова физика. Та то не е дорасло още за това. Не са ли други нещата, които го вълнуват в момента и са по-важни за разрешаване? Всъщност най-честата грешка, която допускаме с ретроспекциите, е, че изпреварваме събитията. Така например повдигаме темата за доверието още преди да се познаваме. Или си говорим за ефективност още преди да сме изградили доверие. Или... И както с детето и квантовата физика – нужно е чудо с нашата ретроспекция, за да се получи!



ЖЪЛТА ЗОНА – ФОРМИРАНЕ

Според *колелото на ретроспекциите*, когато екипът ви е в етап на формиране, има три задължителни теми, които би следвало да покриете с поредица от ретроспекции. Първата е създаване на близост, втората – изясняване на посоката, а третата – изграждане на самоувереност. Нужно е да спазвате тази последователност, защото постигането на предишното е предпоставка за постигане на следващото!

ЗЕЛЕНА ЗОНА – БОРБА

След като сме постигнали близост, имаме посока и хората в екипа са по-самоуверени – следващите теми са изграждане на доверие, създаване на култура на толерантност към различията и дефиниране на екипните правила и норми (вкл. процедури, процеси и т.н.). Именно това са болките на растежа, когато екипът е във фазата на борба.

СИНЯ ЗОНА – НОРМИРАНЕ

Ако вече в екипа има висока степен на доверие и толерантност и членовете му са постигнали съгласие как стават нещата, е време да навлезем в синята зона. Тук чрез ретроспекциите поставяме темите за повишаване на екипната ефективност/ефикасност/продуктивност, постигане на по-висока автономност и устойчивост. Освен че така ще се справим с актуалните болки на растежа, ще помогнем на екипа по-бързо да стигне до следващия етап на изпълнение.

ЛИЛАВА ЗОНА – ИЗПЪЛНЕНИЕ

Чудесно, екипът вече е като добре смазана машина. Постига отлични резултати, радва се на висок екипен дух. Точно сега е моментът за теми като създаване на нова стойност и иновиране, излизане от зоната на комфорт (с цел да поддържаме формата), както и за личностно израстване (разгръщане на личния потенциал/талант) чрез екипа.

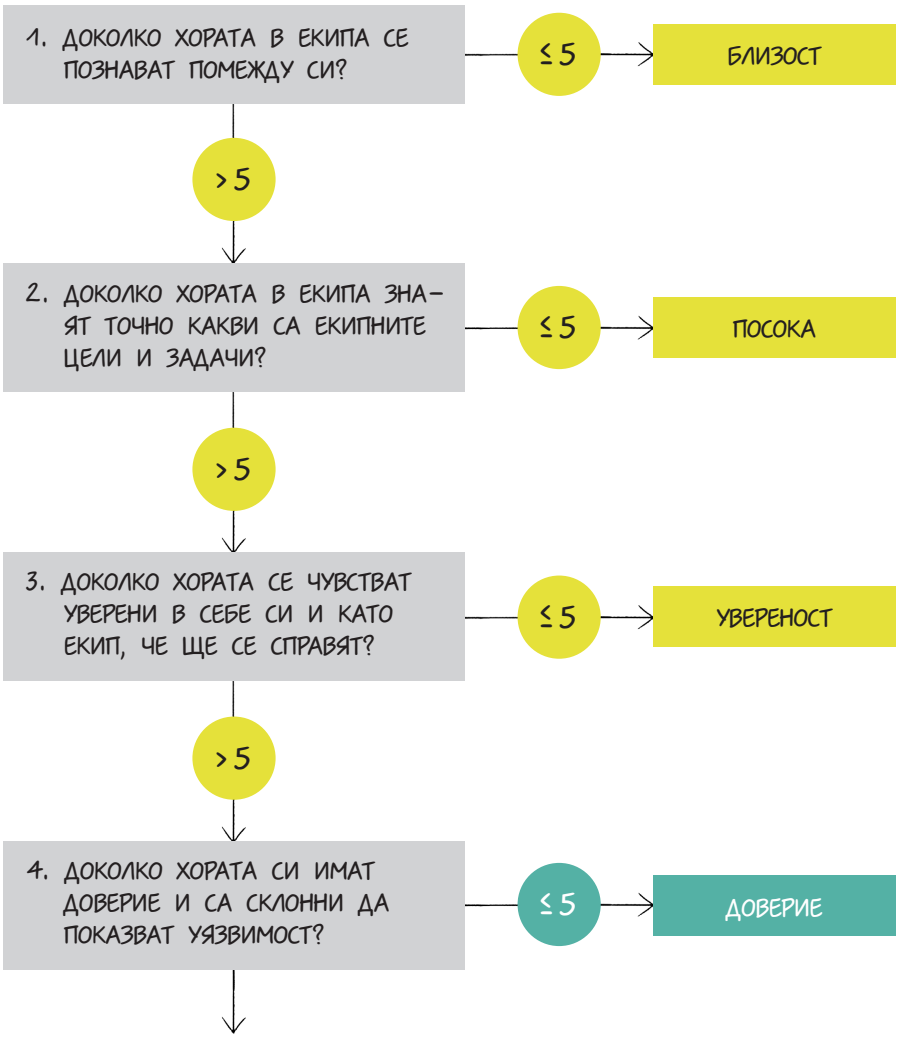
ЧЕРВЕНА ЗОНА – РАЗПАДАНЕ

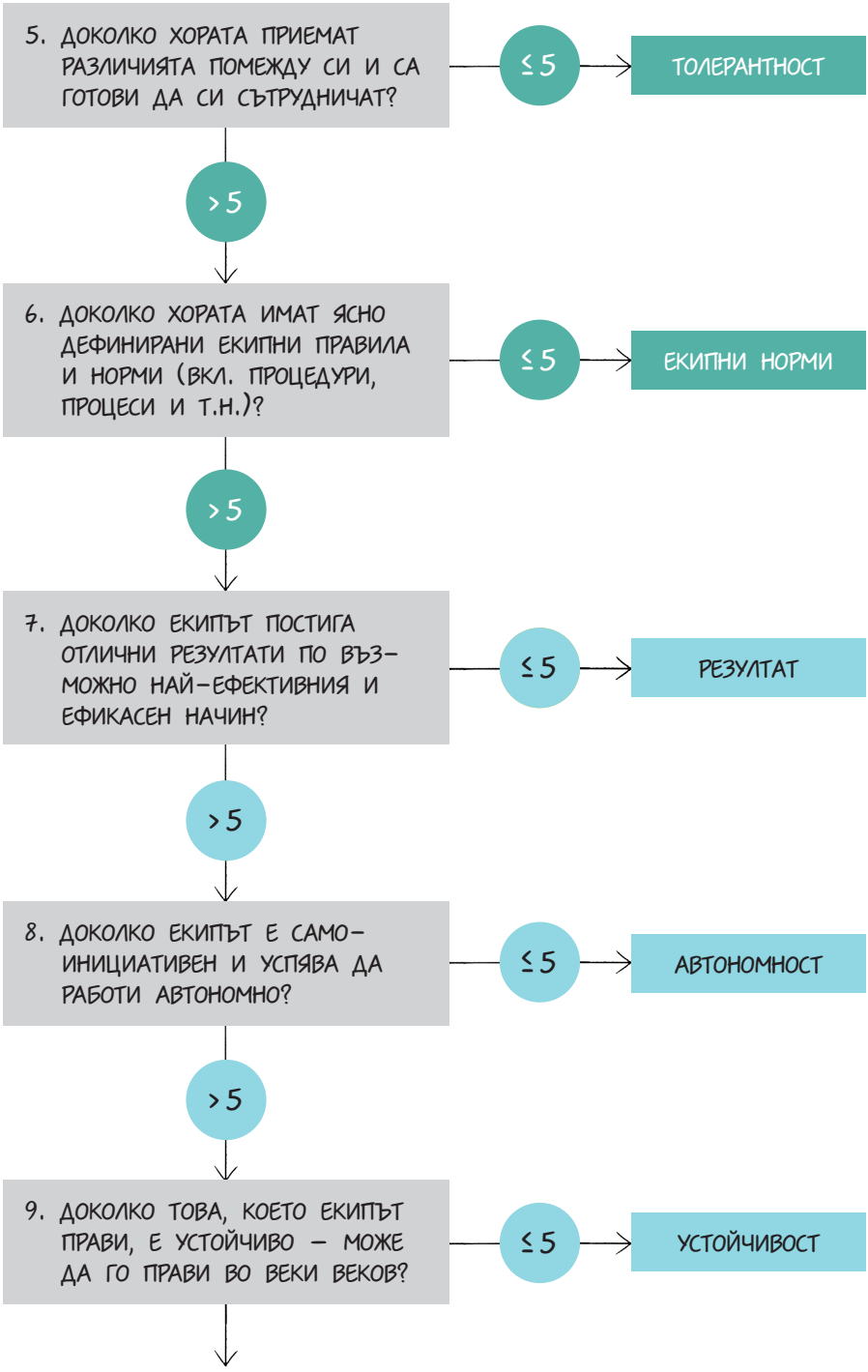
Тук типът болки, които екипът изпитва, са по-различни и са нужни друг тип ретроспекции. В тях задължителни теми са оценка на постигнатото, рефлексия върху преживяното (заедно) и благодарност.

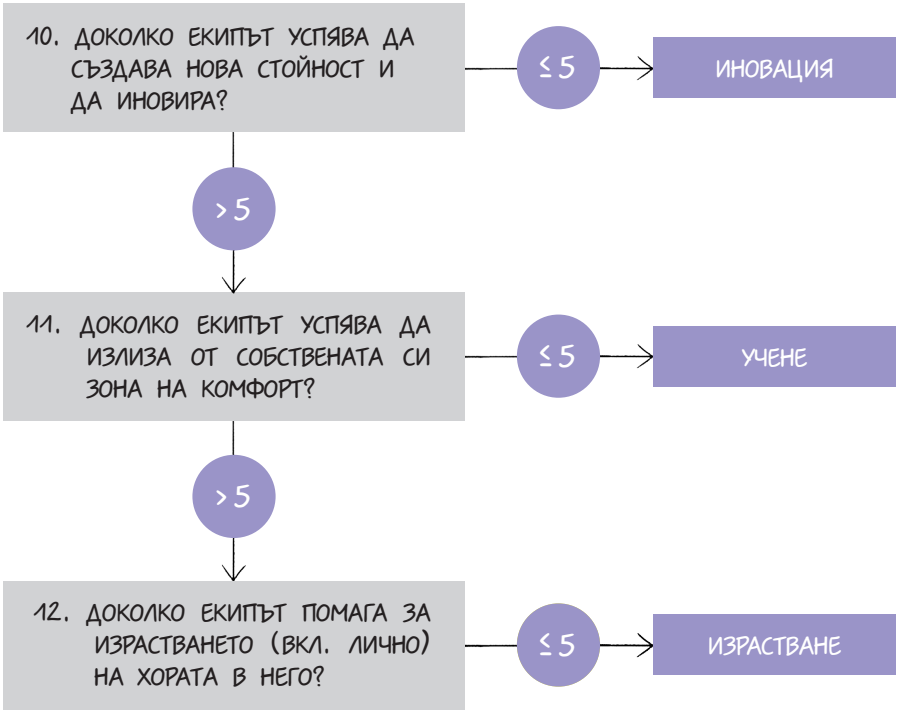
КОЯ Е НАЙ-ГОЛЯМАТА БОЛКА НА ЕКИПА МИ В МОМЕНТА?

За да използвате *колелото на ретроспекциите*, трябва да идентифицирате най-актуалната болка на екипа ви. Идеята е, че ако не определите правилната болка, тя ще продължава да носи страдание. Нещо повече, тя ще затрудни вземането на решение и ще мултиплицира ефекта от останалите страдания, които екипът изпитва. Ето защо създадох един простичък инструмент, който да помогне за ефективното използване на *колелото на ретроспекциите*.

Оценете от 1 (най-ниско) до 10 (най-високо):




5. ДОКОЛКО ХОРАТА ПРИЕМАТ РАЗЛИЧИЯТА ПОМЕЖДУ СИ И СА ГОТОВИ ДА СИ СЪТРУДНИЧАТ?
≤ 5
ТОЛЕРАНТНОСТ
> 5
6. ДОКОЛКО ХОРАТА ИМАТ ЯСНО ДЕФИНИРАНИ ЕКИПНИ ПРАВИЛА И НОРМИ (ВКЛ. ПРОЦЕДУРИ, ПРОЦЕСИ И Т.Н.)?
≤ 5
ЕКИПНИ НОРМИ
> 5
7. ДОКОЛКО ЕКИПЪТ ПОСТИГА ОТЛИЧНИ РЕЗУЛТАТИ ПО ВЪЗ-МОЖНО НАЙ-ЕФЕКТИВНИЯ И ЕФИКАСЕН НАЧИН?
≤ 5
РЕЗУЛТАТ
> 5
8. ДОКОЛКО ЕКИПЪТ Е САМО-ИНИЦИАТИВЕН И УСПЯВА ДА РАБОТИ АВТОНОМНО?
≤ 5
АВТОНОМНОСТ
> 5
9. ДОКОЛКО ТОВА, КОЕТО ЕКИПЪТ ПРАВИ, Е УСТОЙЧИВО – МОЖЕ ДА ГО ПРАВИ ВО ВЕКИ ВЕКОВ?
≤ 5
УСТОЙЧИВОСТ

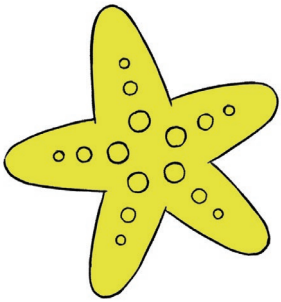


И СЕГА, КОГАТО ЗНАМ КОЯ Е АКТУАЛНАТА БОЛКА НА ЕКИПА МИ, КАКВО?

Избирате онзи формат ретроспекция, който ще пасне най-добре на темата, която ще засегнете. Препоръчвам ви да се поразровите из някое от следните хранилища за ретроспекции: funretrospectives.com, tastycupcakes.org, retrospectivewiki.org и retromat.org. Сигурен съм, че ще намерите това, от което имате нужда. Успех!

ЧУВСТВАТЕ СЕ В БЕЗИЗХОДИЦА – ЕКИПЪТ ВИ ПРОСТО ОТКАЗВА ДА ПРАВИ РЕТРОСПЕКЦИИ.





РЕТРОСПЕКЦИЯ „РАКЕТА“

ВИЖТЕ КАК ДА ПРАВИТЕ РЕТРОСПЕКЦИИ ТАМ, КЪДЕТО НЯМА ВРЕМЕ И ЖЕЛАНИЕ ЗА ТОВА

Понякога си мисля, че хората или обожават своите ретроспекции, или ги мразят. Разбира се, това е твърде крайно, но е факт, че някои Agile екипи силно се съпротивляват да си правят редовно равносметка. Успях да намеря компромисен вариант там, където отказът е бил категоричен, като използвах *ретроспекция „ракета“*. Характерното за нея е, че е суперкратка – 15 минути, стриктно разпределени, което я прави лесно продаваема. Идеята е много простичка: всеки участник получава от екипа конкретна задача за подобрение, която трябва да изпълни до следващата среща. Нито повече, нито по-малко. И знаете ли, работи!

ВРЕМЕ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ

Максимум 15 минути, стриктно разпределени.

НУЖНИ МАТЕРИАЛИ

Лепящи се листчета и химикалки.

ПРЕДВАРИТЕЛНА ПОДГОТОВКА

Участниците трябва да са запознати с формата на ретроспекцията и да са наясно, че само с фокусиране и дисциплина ще успеете да спазите стриктното ограничение за време.



ОЦЕНКА НА ПРЕДИШНИТЕ ЗАДАЧИ – 5 МИНУТИ

Всеки участник представя накратко какво е свършил по задачата от предишната ретроспекция. Ако тя не е завършена, може да информира защо. Нека го направи обективно, сбито, без извинения и дълги обяснения. След това да каже ще продължи ли работа по задачата, или не. Ако реши да я завърши, не бива да участва в следващите две фази от ретроспекцията, а остава като наблюдател.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ – 5 МИНУТИ

Всеки участник записва анонимно на бележка едно нещо, което би желал

- да се въведе или подсили в екипа или
- да се премахне или отслаби в екипа.

Не са необходими подробности, може да ги съберете и след ретроспекцията. Когато всички са готови, обръщате бележките върху масата така, че да не се вижда написаното, и ги разбърквате.

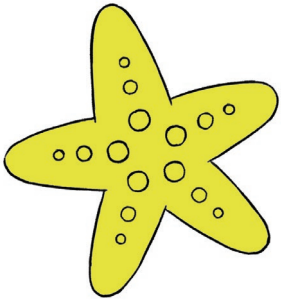
ПОЕМАНЕ НА НОВИ ЗАДАЧИ – 5 МИНУТИ

Нека всеки участник си издърпа бележка, за да разбере по какъв проблем ще работи до следващата ретроспекция. В рамките на няколко минути всеки може да разбие проблема на различни задачи, които да изпълни. Те може да са съвсем обикновени – да изпрати имейл, да направи кратко изследване, да организира среща за дискусия и т.н. В случай че не ви остане време, може да направите това упражнение и след ретроспекцията. Важното е по време на следващата *ракета*, когато оценявате кой какво е направил, на гърба на всяка бележка да има поне една задача.

ЗАТВАРЯНЕ НА РЕТРОСПЕКЦИЯТА

Всеки участник запазва бележката си, за да му служи като референция. Може да я постави на бюрото си, да я залепи на монитора си и т.н. Но е задължително да я носи на следващата ретроспекция.





РИПЛЕЙ ПРОВЕРКА

ОЦЕНЕТЕ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ДРУГИТЕ ОТ ВАШАТА ИНИЦИАТИВА

През годините съм разчитал много на NPS[26] като метрика, с която да оценя удовлетвореността на хората от дадено събитие (например среща, обучение, инициатива и т.н.), както и да прогнозирам техни бъдещи решения и действия (въпреки че самата техника е предназначена за измерване на лоялността). Вършила ми е страхотна работа и продължавам да я ползвам и до днес. Но има едно ограничение, което така и не успях да разреша. Най-грубо, NPS проверява доколко човек е склонен да препоръча дадено събитие на свой колега. Проблемът е, че фокусът се измества от преживяващия събитието към този, който евентуално ще го преживее в бъдеще. И резултатът е отговори като „Ами, зависи на кого точно го препоръчвам...“, „Не съм сигурен дали той би имал нужда от нещо такова...“ и т.н. Верен на себе си, започнах да експериментирам. Така се роди изцяло нова техника, която нарекох *риплей проверка*. Сега винаги използвам и двете проверки, за да видя дали има някаква корелация между тях. Изненадващото за мен е, че няма – *риплей проверката* много по-често дава ниски стойности за сметка на високи стойности при NPS. Тоест въпреки че човек е готов да препоръча събитието на свои колеги, той не е удовлетворен от времето, което е инвестирал в дадено събитие. Интересно, нали?

ИСКАШ ЛИ ПАК?

ИДЕЯТА ЗА РИПЛЕЙ ПРОВЕРКАТА СЕ РОДИ МНОГО СПОНТАННО.



Отрицателният отговор ми направи толкова силно впечатление, че следващите дни много разсъждавах върху тази случка и какво означава тя. Когато преживеем нещо, сме склонни да оправдаем направената от нас инвестиция (на време, усилия и т.н.), дори и решението очевидно да е било грешно. Един вид, не сме склонни да признаем на себе си, че сме сгрешили и че времето ни е отишло на вятъра! Ето защо сме по-ларж да дадем положителна оценка или да препоръчаме някакво събитие, дори и да не сме доволни от него. Въпросът „Искаш ли пак?“ премахва това изкривяване и дава много по-реалистична оценка на удовлетвореността. *Риплей проверката* стъпва именно върху тази идея.

ПРЕДСТАВЕТЕ СИ, ЧЕ МОЖЕТЕ ДА ВЪРНЕТЕ ВРЕМЕТО НАЗАД. КАКВА Е ВЕРОЯТНОСТТА ОТНОВО ДА СЕ ВКЛЮЧИТЕ В ТОВА СЪБИТИЕ?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Ако се върна отново на NPS, имал съм ситуации, в които човек е бил Promoter, но въпреки това е давал оценка 0% или 10% на *риплей проверката*. Тоест той вижда смисъл от събитието за другите (например ще отговори по-добре на техните нужди), но реално не е извлякъл ползи за себе си и съответно е останал неудовлетворен. Ето защо *риплей проверката* е вече неизменна част от моя арсенал, с която проверявам степента на удовлетвореност – започвайки от корпоративните срещи (където тя може да бъде изключително подходяща техника за измерване на тяхната ефективност) до обучения и уъркшопи.

? СТИГНАХТЕ ЧАК ДОТУК И СЕ ЧУДИТЕ КАКВО ОЩЕ МОЖЕТЕ ДА НАПРАВИТЕ?



ОТТУК НАКЪДЕ?

Ако има едно нещо, което съм научил през всичките тези години като Agile консултант, то е, че за да има трайна промяна към по-добро, е нужна висока степен на осъзнатост. Дори и непрекъснато да правим експерименти, ако не успяваме да си обясним какво разкриват те за нас, за другите, за света като цяло, ако го няма този „аха момент“ – вероятно всичко това ще бъде просто краткотрайна тръпка (може би приятна), но без реален дълготраен ефект. Тези мои наблюдения стоят в основата на това, което аз наричам цикъл на непрекъснатото усъвършенстване. Най-общо той представлява следното: „аха моментът“ води до осъзнаване, осъзнаването води до желание за промяна, желанието за промяна води до експеримент, а експериментът от своя страна отново води до „аха момент“.



ЦИКЪЛЪТ НА НЕПРЕКЪСНАТОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ СЕ ПРЕВЪРНА ВЪВ ВОДЕЩ ПРИНЦИП В МОЯТА РАБОТА. АЗ САМИЯТ СТАНАХ НОСИТЕЛ НА „АХА МОМЕНТИ“.

Спрях да давам готови решения и започнах да провокирам другите да развиват своята чувствителност за случващото се и да бъдат по-осъзнати. И знаете ли? Ефектът беше невероятен. И екипите никога не спряха да експериментират. Растежът се превърна в част от тяхното ежедневие. А това винаги водеше до изключително функционални и щастливи екипи.

С времето възникна въпросът как да увелича своя размах. Как да стигна до повече морски звезди. Да провокирам още и още „аха моменти“? Да продължа ли като практик? Или да се върна към науката? Дълго време се разкъсвах между тези две алтернативи. Оказа се обаче, че това е фалшива дилема. И за осъзнаването най-много ми помогна сблъсъкът ми с предприемачеството. Да, като отделен консултант, а може би и като учен имам ограничен размах. Но не е нужно да водим тази битка сами. Можем да намерим съмишленици и да създадем решение, което да има нужния замах, за да промени света към по-добро.

Така се роди ahaplay.com. Това е място, чиято основна цел е да създава „аха моменти“. При това по един изключително оригинален начин. Първо, неформално, през игра. И второ, не чрез консултант или обучител, който невинаги е леснодостъпен, а чрез знанието, опита и обратната връзка на другите – нашите колеги, клиенти, партньори и всички други, с които споделяме своето ежедневие. Защото само като се огледаме в другите, можем да видим „слепите си петна“. Защото само като стъпим върху раменете на другите, можем да видим по-далеч – далеч отвъд хоризонта[27].

Е, ТЪРСИТЕ ЛИ ВАШИТЕ „АХА МОМЕНТИ“?
ЗАЩО НЕ ПОЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ С AHAPLAY.COM?



РЕФЕРЕНЦИИ

1. Berger-Tal, O.; Nathan, J.; Meron, E.; Saltz, D. (2014). The exploration-exploitation dilemma: A multidisciplinary framework. PLoS ONE 9(4).

2. Eiseley, L. (1969). The unexpected universe. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

3. Imai, M. (1986). Kaizen (Ky'Zen): The key to Japan's competitive success. New York: McGraw-Hill.

4. Dweck, C. (2016). Mindset: The new psychology of success. New York: Ballantine Books.

5. Vygotsky, L.; Cole, M.; John-Steiner, V.; Scribner, S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. London: Harvard University Press.

6. Nietzsche, F. (1887). Die fröhliche Wissenschaft. Leipzig: Verlag von E. W. Fritzsch.

7. Campbell, R. (1969). Letters from a Stoic: Epistulae morales ad Lucilium by Seneca. Harmondsworth: Penguin.

8. Simpson, J.; Weiner, E. (1989). The Oxford English dictionary. Oxford: Clarendon Press.

9. Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.

10. Murphy, M. (2014). Optimal hours with the boss. Atlanta: Leadership IQ.

11. Drucker, P. (1993). Managing for the future. London: Routledge.

12. Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon.

13. De Bono, E. (1985). Six thinking hats. London: Penguin Books.

14. Forsyth, D. (2018). Group dynamics, 7th edition. Boston: Cengage Learning.

15. Price, D. (1963). Little science, big science. New York: Columbia University Press.

16. Mendelow, A. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. Cambridge, ICIS Proceedings.

17. Mitchell, R.; Agle, B.; Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853–886.

18. Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 147–156.

19. Cadotte, E.; Turgeon, N. (1988). Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints and compliments. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 1, 74–79.

20. Hill, N.; Roche, G.; Allen, R. (2007). Customer satisfaction: The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publishing.

21. Schwartz, B. (2004). The Paradox of Choice – Why More Is Less. New York: Harper Perennial.

22. Iyengar, S.; Lepper, M. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? Journal of Personality and Social Psychology, 79(6), 995–1006.

23. Grenning, J. (2002). Planning Poker or how to avoid analysis paralysis while release planning. Hawthorn Woods, IL: Renaissance Software Consulting.

24. Pennebaker, J.; Evans, J. (2014). Expressive writing: Words that heal. Enumclaw: Idyll Arbor.

25. Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399.

26. Reichheld, F. (2003). One number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.

27. Merton, R.; Bowen, C. (1965). On the shoulders of giants: A Shandean postscript. New York: Free Press.

НИКОГА НЕ СПИРАЙТЕ ДА ЕКСПЕРИМЕНТИРАТЕ!
НО КАКВО ДА ПРАВИТЕ, АКО ВИ ЛИПСВАТ ИДЕИ?

В тази книга ще намерите 31 предложения, сред които кутията за вентилиране, техниката за управление на времето Fly, колелото на самочувствието, Bonanza целите, лотарийната проверка и много, много други. Е, вече нямате извинение да не експериментирате. Или?



Ставрос Ставру започва своя професионален път като програмист. Това са най-безгрижните му и най-щастливи години! Но сам си създава неприятности, като започва да управлява технически екипи. Страданията не му стигат и поема цели отдели. Накрая цялата организация му става тясна и се захваща с консултантство. Покрай него започват обученията. Междувременно експериментира с наука. Ангажира се и с различни социални проекти. А сега? Захванал се е с нещо съвсем ново – предприемачеството. И се надява да остане там за по-дълго, защото предприемачеството, както и науката позволяват замах, който може да докосне хиляди, дори милиони морски звезди.