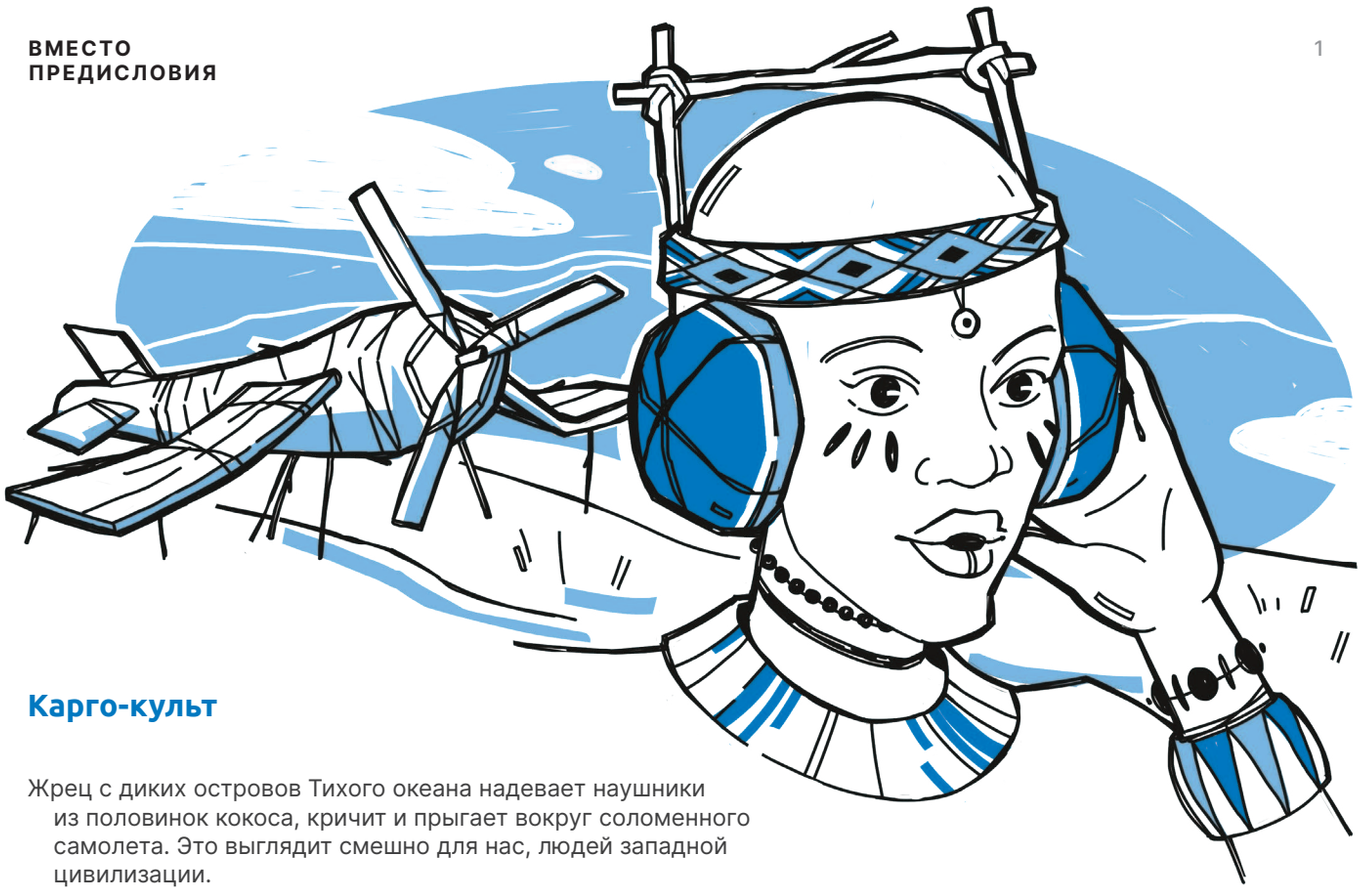


Карго-культ

Жрец с диких островов Тихого океана надевает наушники из половинок кокоса, кричит и прыгает вокруг соломенного самолета. Это выглядит смешно для нас, людей западной цивилизации.

Мы понимаем, что без радиосвязи и электричества дикарь не вызовет «посланца предков». Самолет с грузом из еды, одежды, лекарств и прочих благ не прилетит.

Проблема жреца не в его глупости. Возможно, у него IQ не меньше, чем у физика Ричарда Фейнмана. Однако нехватка фундаментальных знаний просто не позволяет ему понять, что американский самолет больше не прилетит, ведь его остров стал не нужен военным. И ритуал тут ни при чем!

Карго-культом балуются не только дикие тихоокеанские племена. В IT он тоже не редкость.

Когда разработчик или менеджер использует GIT, шины, проектирует сервис или рисует карту бизнес-процесса без понимания базовых принципов — он как раз и воспроизводит подобные карго-ритуалы. Издали всем кажется, что используется GIT, шина, что есть какая-то аналитика, но стоит лишь присмотреться — все «из соломы и кокоса». Такие разработчики и менеджеры любят винить технологии и… изобретают нерабочее колесо. Снова и снова.

В этой рабочей тетради мы собрали некоторые инструменты для работы со смыслами, а не «ритуалами» разработки.

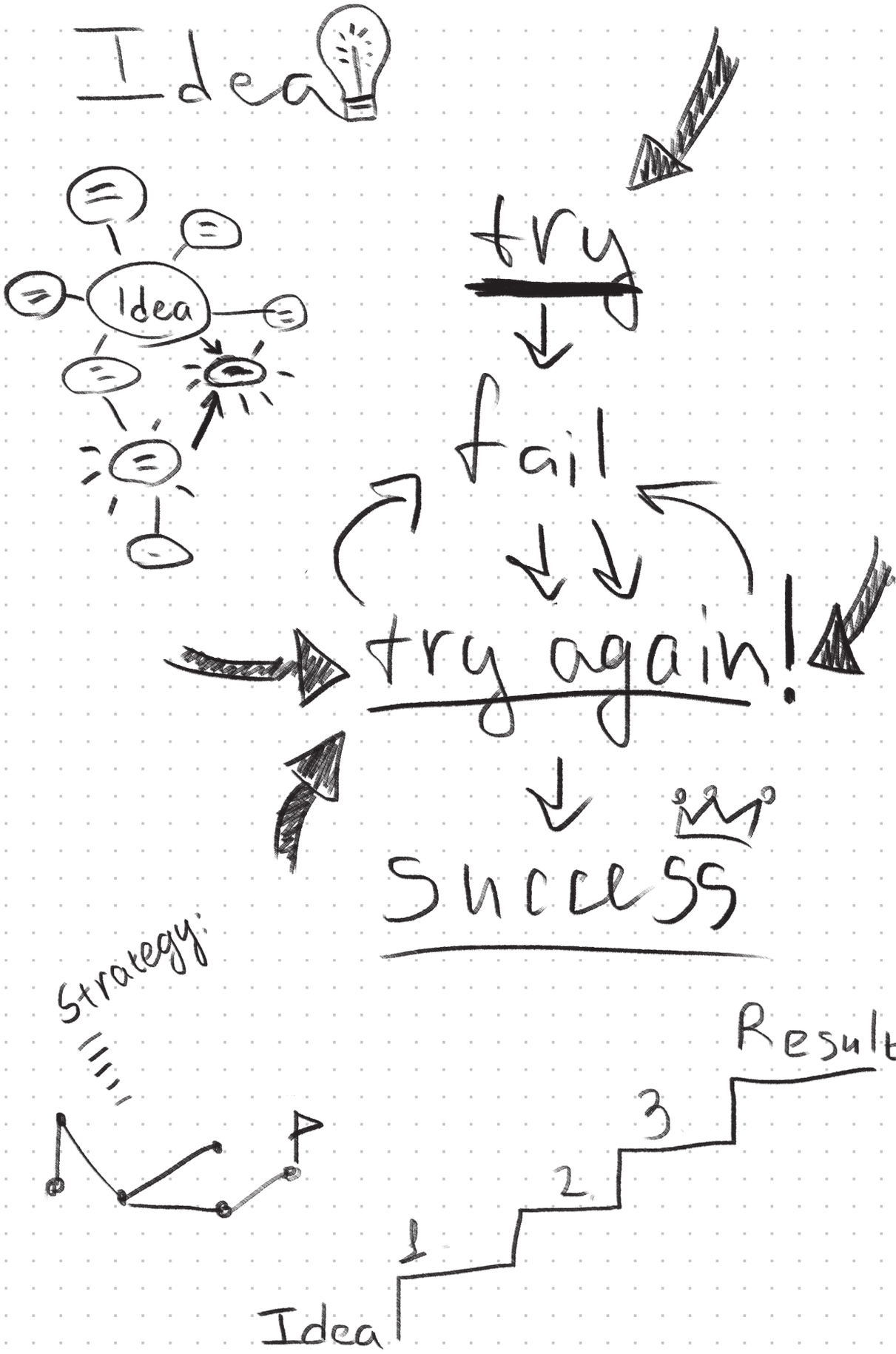
Это не значит, что этой тетради хватит для формирования фундаментальной и полной картины. Но она точно поможет сократить разрыв между теорией и практикой. А дальше — дело за вами.

С уважением, Андрей Путин,
генеральный директор kt.team.

Как вырваться из карго-культа?

1. Спрашивайте себя, понимаете ли вы смысл процедуры или процесса. Безусловное «да» или безусловное «нет» — плохой признак.
2. Читайте фундаментальную литературу. Меньше фокуса на конкретных технологиях и больше — на понимании взаимосвязи одного с другим. Фундаментальное знание позволяет фрактально изменить масштаб, опираясь на те же принципы.
3. Прислушивайтесь к любым сложностям и отклонениям практики от теории, для которых у вас нет стройного объяснения. Это признаки области, не покрытой фундаментальными знаниями.
4. Смотрите видео и читайте статьи. Но из проверенных источников и обязательно с доказательной базой.

СТАТЬЯ
О карго-культе


Idea
Idea
try
fail
try again!
Success
Strategy
Result
3
2
1
Idea

После первого издания «Рабочей тетради» команда KT.Team получила несколько отзывов о том, что «в тетради не хочется (или страшно) писать».

Кто-то говорил, что рядом с полезными материалами стрёмно оставлять свои заметки о встречах или наспех записывать мысли. Вот появится «бриллиант мысли» и идея на миллион, тогда обязательно.

Другие просили оставить только уроки, а листы для записей удалить из тетради — это облегчит конструкцию.

И всё же во втором издании мы оставляем вам больше 80 листов для записей и рисования. Почему?

Мы верим в олдскульное «писание ручкой». И с нами согласны нейрофизиологи. На одной из страниц вы найдёте ссылку на исследование, которое утверждает: записанные идеи лучше фиксируются в памяти и запускают мыслительные процессы. Схемы, нарисованные вручную, тоже активизируют мышление.

Поэтому предлагаем вам использовать эту тетрадь как рабочий инструмент для выработки собственных лучших практик.

Записывайте мысли, которые приходят к вам во время встреч. Позже вы сможете докрутить их (или отбросить — но это тоже результат).

«Ловите» свои эмоции и реакции, которые возникают во время переговоров с заказчиками или исполнителями, обсуждений с коллегами. Постарайтесь разобраться, как возникли эти эмоции, что им предшествовало, как вы их выразили и можно ли было поступить иначе.

Удачно решили какой-то сложный вопрос или наоборот не смогли «в моменте» этого сделать? Распишите ситуацию или нарисуйте майнд-карту, проанализируйте, что удалось и не удалось, что можно улучшить.

Записи дадут вам материал для ретроспективы и создания лучших практик — в работе и в личном развитии.

Не делите свои записи на «ценные» и «бесполезные». Не бойтесь пустого листа. Потому что самый страшный пустой лист — тот, на котором так ничего и не написали.

Миссия и долгосрочные цели проекта, кластера, компании

Стратегические цели (Видение)

К _____ нужно:
(точный срок ДД / ММ / ГГГГ)

Срок: 2-5 лет.

Конкретные. Измеримые.

Impact Maps

Тактические цели

Срок: до года.

Конкретные. Измеримые. Исполнимые.

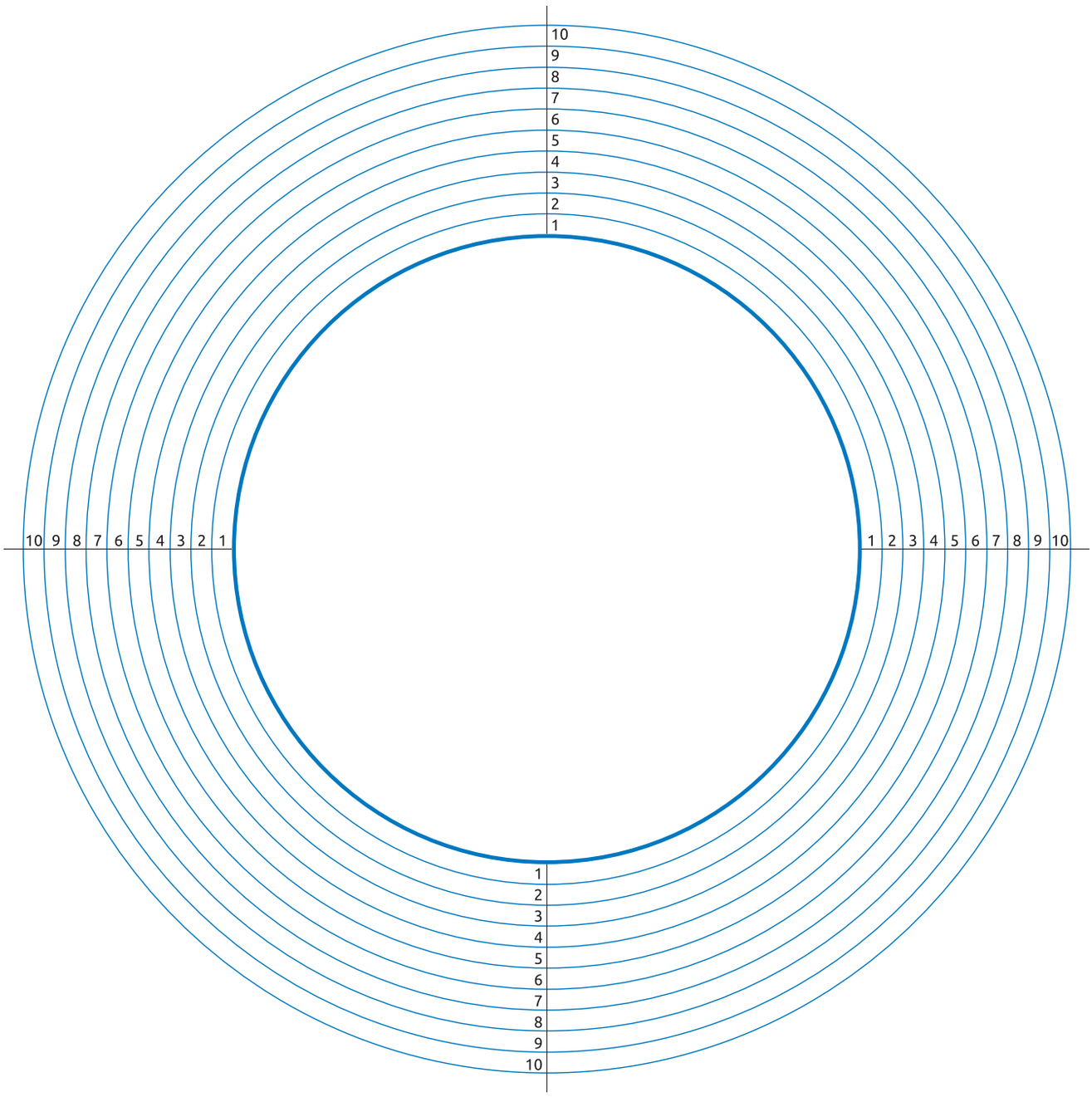
Запишите здесь цели и измерения. Делайте измерения регулярно, с любой нужной вам периодичностью. Рекомендуем поставить в календаре уведомления для снятия метрик.

Как пользоваться колесом баланса?

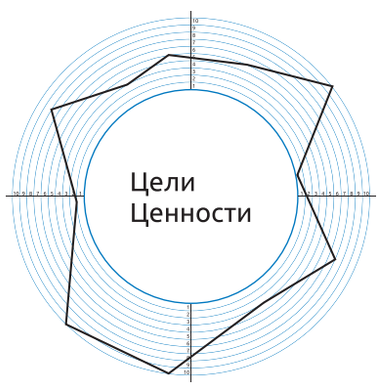
1. Запишите в таблицу все аспекты своей жизни: любовь, отношения с мужем/женой, отношения с детьми, с родителями, работа, творчество, саморазвитие и т.д.
2. Эти же сегменты нанесите на схему колеса, разделив его на сектора. В центральный круг запишите свои главные ценности и жизненные цели.
3. Проанализируйте 2022 год и проставьте оценки каждому аспекту своей жизни. В колонке «Оценка за 2022 год» запишите, почему вы дали такую оценку. Эти же отметки нанесите на колесо.

Сфера жизни	Оценка за 2022 год	Оценка за 2023 год	Ежемесячная оценка

- → Соотнесите каждый аспект своей жизни с целями и ценностями. В колонке «Цель на 2023 год» запишите цифру и мотивацию — почему для вас это важно или не важно.
- → В колонке «Ежемесячные оценки» в каждый первый день месяца честно оценивайте свой прогресс в сторону целевого показателя.
- → По итогам года вернитесь к колесу и другим цветом нарисуйте свои «итоговые оценки» — так вам будет проще визуализировать изменения и соотносить их с целями.
- → Эта таблица поможет вам сохранять баланс в жизни и не упускать из внимание самое важное в потоке рутины.


10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Пример


Цели
Ценности

ВИДЕО
Почему бизнесу нельзя перекладывать IT на технарей

Хотя люди часто говорят, что времени не хватает, помните, что внимания у вас всегда будет меньше, чем времени.

Джейсон Фрид, основатель Basecamp

WYSIATI — What you see is all there is

На наши решения влияет только то, что мы знаем. Чем больше мы НЕ знаем, тем менее взвешенные, объективные, креативные и разумные решения принимаем.

Даниэль Канеман

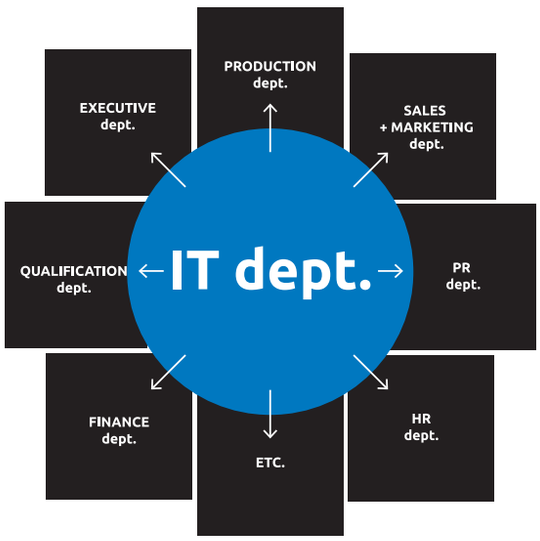
«Думай медленно, решай быстро»

Чем занимается технический директор?

Признаки того, что IT-директор занимается не своей работой	Так должно быть
IT-директор несет ответственность за программное обеспечение в компании.	IT-директор несет ответственность за грамотность руководителей департаментов в области управления разработкой программного обеспечения.
Нет контроля за отчуждаемостью программного обеспечения. Конфликт исполнителя и ревизора в одном департаменте.	Через введение стандартов и проведение аудитов технический директор контролирует передаваемость программного обеспечения. В некоторых случаях отвечает за инфраструктуру команд (если она не облачная).
Обмен между различными сервисами предприятия (middleware-контур) централизован.	Middleware-контур определен, за ETL (коннекторы) и хранилища информации конкретных сервисов отвечают ответственные за конечные сервисы.
Руководители департаментов не несут ответственности за изменения и только эксплуатируют уже созданный софт.	Руководители департаментов несут полную ответственность за свой софт.
Руководители департаментов явно или неявно не могут сменить подрядчика в IT.	Руководители департаментов могут сменить подрядчиков в любой момент.
Технический директор — единая точка выбора подрядчиков. Сложные процедуры проведения тендера или формирования команды.	Руководители департаментов несут полную ответственность за выбранного подрядчика, а потому выбирают и меняют его, как им удобно.
IT-директор — прораб для разработчиков. Думает только о внедрении конкретных продуктов.	IT-директор — аудитор для IT-команд, которые предоставил бизнес.
Разные департаменты работают в единых программных комплексах.	Каждый департамент работает в собственных решениях.
Технический директор руководит внедрением каждой отдельной программы.	Разрабатывает общие для всех отделов правила внедрения продуктов. Проводит аудит решений (на безопасность, на скорость изменений). Внедрением руководит глава финансового отдела.

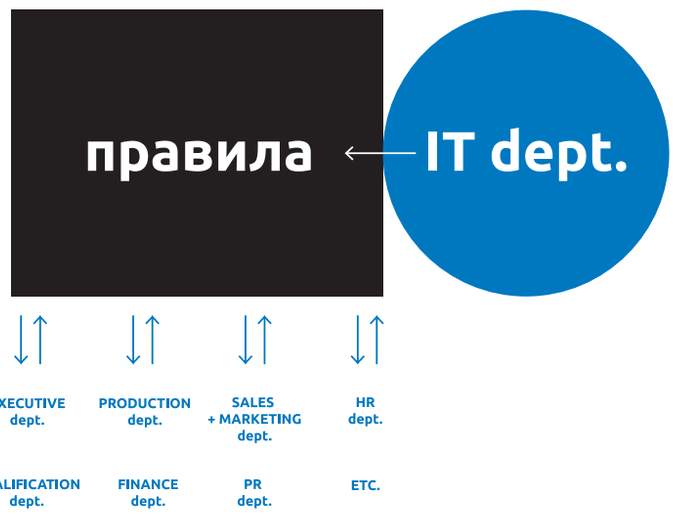
Неправильно

Все департаменты зависят от IT-отдела.



Правильно

IT-департамент — это лишь наставник и аудитор для руководителей. Каждый отдел выбирает себе техническое решение самостоятельно.



IT-отдел — отдел методологии, обучения и аудита.

Какие стандарты должны исходить из IT-отдела и от IT-директора?

Не такие	Так правильно
⊖ Парадигма «идеальной архитектуры», не допускающей ошибок.	⊕ Парадигма резистентности к ошибкам. В конечных сервисах могут быть ошибки, но они не должны привести к ошибкам и уязвимостям в других сервисах.
⊖ «Используйте только .php» (или любой другой язык, фреймворк, технологию).	⊕ Требования по обмену между приложениями. Методология качественного программного обеспечения вне зависимости от языка.
⊖ «Сами решайте, какие связи должны быть между продуктами и сервисами в контуре вашего отдела». Сервисы явно «знают» друг друга.	⊕ Стандарт запрещает сильное связывание. Сервисы явно не «знают» друг про друга.

Источник