

Wspinaczka do profesjonalizmu

zespołu oraz ew. podwładnych zwiększy efektywność Twojej komunikacji i może znacząco wpłynąć na redukcję frustracji.

Modelowa ścieżka rozwoju kompetencji – podejście pragmatyczne

Autor przedstawi jeden z modeli rozwoju kompetencji – Model Braci Dreyfus, który odnosi się nie tylko do umiejętności technicznych, ale również do ogólnej aktywności każdego z nas. Model pozwoli Ci uświadomić sobie swój aktualny poziom kompetencji w dowolnej dziedzinie oraz zaplanować dalszą drogę ich rozwoju. Spojrzenie przez pryzmat modelu na kolegów z

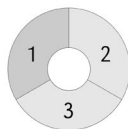
Dowiesz się:

- Jak zmieniasz się wraz z rozwojem kompetencji;
- Jak zdiagnozować, na jakim poziomie jesteś Ty i Twoi współpracownicy;
- Na co zwracać uwagę w komunikacji z kolegami z zespołu;
- Jak racjonalnie dobrać strategię rozwoju w zależności od swego poziomu;

Powinieneś wiedzieć:

- „Co lubię w życiu robić?”

Poziom trudności



Czy potrafisz przypomnieć sobie naukę jazdy na rowerze? To skupienie, aby przejechać 10 metrów prosto? Albo pierwszą jazdę samochodem i skupienie na sprzęgle? I jego zgrzyt? A czy teraz, po latach, potrafisz powiedzieć, co należy zrobić, aby jechać bez trzymania kierownicy, rozmawiając jednocześnie przez telefon i podziwiając inne uczestniczki ruchu (mam tu na myśli oczywiście jazdę na rowerze)?

Tę właśnie drogę od nowicjusza z fioletowymi kolanami do pewnego siebie eksperta opisuje model rozwoju kompetencji opracowany w latach '70 ubiegłego wieku przez braci Dreyfus.

Nie jest to bynajmniej czysto teoretyczny model akademicki. Model powstał podczas badań nad zastosowaniem sztucznej inteligencji (i jej ograniczeniami) do gry w szachy lub pilotowania samolotu. Mam nadzieję, że z uwagi na jego bliskość z naszą branżą okaże się ciekawy i zachęcający do spojrzenia we własne wnętrza. Mam również nadzieję, że zainspiruje on wszystkich czytelników do refleksji nad własną drogą do osiągnięcia profesjonalizmu.

Profesja i Rzemiosło (*Craftsmanship*) są wartościami nabierającymi coraz większego znaczenia w branży programistycznej – póki co, niestety, szczególnie zachodniej. Zwykle jednak postrzega się je jako metodyki, podejścia i warsztat. W niniejszym artykule przyjrzymy się tym wartościom pod kątem świadomej i racjonalnej drogi rozwoju w kierunku profesjonalizmu.

Każdy, kto nie jest totalnym cyborgiem, zapewne ma świadomość, że kompetencje w danej dziedzinie oraz sam ich charakter nie są statyczne. Podlegają zmianom w czasie – zwykle w długiej perspektywie czasu, przez co mogą być trudne do zaobserwowania. Model Braci Dreyfus opisuje taką właśnie drogę owych zmian, nazywając i charakteryzując jej etapy. Pozwala to na zwiększenie sa-

Model zdobywania kompetencji

Każdy, kto nie jest totalnym cyborgiem, zapewne ma świadomość, że kompetencje w danej dziedzinie oraz sam ich charakter nie są statyczne. Podlegają zmianom w czasie – zwykle w długiej perspektywie czasu, przez co mogą być trudne do zaobserwowania. Model Braci Dreyfus opisuje taką właśnie drogę owych zmian, nazywając i charakteryzując jej etapy. Pozwala to na zwiększenie sa-

moświadości, a co za tym idzie na racjonalne działanie.

Model jako taki z założenia odnosi się do niemal każdej aktywności człowieka, która podlega rozwojowi. Jego główna koncepcja opiera się na istnieniu 5 poziomów, w których zmienia się nasza percepcja danego problemu oraz sposób, w jaki budujemy jego mentalną reprezentację.

1. Novice

Spotykasz się z daną sytuacją po raz pierwszy. Jesteś zorientowany na konkretne zadania, kroki i potrzebujesz kogoś, kto je Tobie wskaże. Jeszcze nie masz pełnej świadomości szerszego celu. Nie masz żadnej intuicji, zatem potrzebujesz jasnych, bezkontekstowych reguł postępowania, aby nie pogubić się w nowym środowisku.

2. Advanced beginner

Radzisz sobie coraz lepiej, zaczynasz formułować proste zasady. Jednak są to zasady ograniczone do wąskiego kontekstu, ponieważ nie masz jeszcze zdolności spojrzenia na swą pracę z boku. Póki co, masz problem z radzeniem sobie z pojawiającymi się trudnościami, dlatego potrzebujesz kogoś, kto będzie podpowiadał Ci rozwiązania – najlepiej szybko!

Co ważne, wciąż potrzebujesz kogoś, kto powie Ci, co i jak powinieneś zrobić.

Boję się iść dalej

Dwa pierwsze poziomy kompetencji w przedstawianym modelu charakteryzują się tym, że ktoś mówi nam CO – i najważniejsze JAK musimy zrobić. Potrzebujemy zadań, których jesteśmy jedynie wykonaw-

cą. Towarzyszy temu oczywiście przyjemne uczucie zwolnienia z odpowiedzialności – *ja tylko wykonywałem rozkazy*. Pamiętajmy jednak, że dla niektórych z nas strach przed podjęciem odpowiedzialności za własne poczynania może być blokadą przed dalszym rozwojem.

3. Competent

Przestałeś borykać się ze szczegółami technicznymi problemu, wszystko to, co na początku zgrzytało, teraz działa dosyć gładko. Pozbycie się tych problemów spowodowało, że jesteś już nastawiony na cel i sam decydujesz, jak do niego dotrzeć. Dzięki świadomości celu sam planujesz kroki i zadania prowadzące Cię do niego. Robisz to, ponieważ jesteś już w stanie tworzyć modele koncepcyjne problemu, co z kolei pozwala na myślenie bardziej długofalowe – planowanie. Twoje rozwiązania nie są może jeszcze najlepszymi z możliwych, ale działają. Wypracowujesz swoje własne zasady, ale starasz się jednocześnie je weryfikować.

Ponieważ przewidujesz, że mogą istnieć lepsze rozwiązania, że ktoś opracował dobre praktyki i sprawdzone rozwiązania, to szukasz informacji u *Ekspertów*. Prawdopodobnie nie dowiesz się od nich niczego, ale o tym za chwilę...

Już się zmęczyłem

Wszyscy mamy tendencję do niewysilania się ponadto, co konieczne. Jest to jak gdyby wewnętrzny mechanizm mózgu chroniący go przed śmiertelnym przegrzaniem. Dlatego chętnie zatrzymujemy się na poziomie *Competent*. Radzimy sobie już całkiem dobrze i jesteśmy generalnie zadowoleni z rezultatów. Inni są również z nich zadowoleni. Czego chcieć więcej? Czy nie zrobiłem już wszystkiego, co można, i nie mogę wreszcie oddać się czynnościom wegetatywnym typu oglądanie TV?

4. Proficient

Wejście na ten poziom i osiągnięcie poziomu biegłości w danej dziedzinie wymaga wysiłku intelektualnego. Przede wszystkim musisz chcieć. O ile poprzednie poziomy osiągamy liniowo – po prostu powtarzając pewne czynności wielokrotnie – to w przypadku *Proficient* samo powtarzanie nie wystarczy. Mamy tutaj do czynienia z ogromnym skokiem jakościowym. Skokiem, który polega na całkowitym zaangażowaniu w dany temat i zgłębianiu jego natury poprzez szersze poszukiwania. Poszukiwania te polegają na kojarzeniu analogii do innych zagadnień, pogłębianiu zasobów tychże skojarzeń.

Na tym poziomie nie jesteś już nastawiony na sam cel, ale na zrozumienie celu w róż-

nych kontekstach. Ujrzałeś tak zwany *bigger picture* i masz problem... Do tej pory byłeś kompetentny w swoim malutkim świecie, jednak gdy zobaczyłeś, o co tak naprawdę chodzi i zrozumiałeś, że jest to jednak bardziej skomplikowane niż się wydawało. *Wiem, że nic nie wiem* – chociaż za Twymi plecami sam wielki Sokrates. Jesteś po prostu skazany na dalsze samodoskonalenie w tej dziedzinie.

Frustrują Cię zbytnie uproszczenia, które widzisz dookoła. Stałeś się zapewne denerwującym typtkiem w zespole, który wciąż zadaje pytania. Pytania, których nikt nie lubi – zaczynające się od *A dlaczego...?*

5. Expert

Wiedziony wrodzoną ciekawością zgromadziłeś na poprzednim etapie niemal całą wiedzę z danej dziedziny. Cały czas poszerzasz ją – szukasz jednak w innych miejscach niż poprzednio. Szukasz analogii i skojarzeń z zupełnie odrębnymi domenami. Być może inspirowuje Cię biologia, mechanika, architektura budowlana? Syntezujesz pojęcia na wyższym poziomie abstrakcji.

Zrozumiałeś, że wszystko zależy od kontekstu, dlatego posługujesz się głównie metaforami, mówiąc o swej dziedzinie. Paradoksalnie to właśnie metafory są najbardziej trafne, ponieważ można je interpretować na różne sposoby w zależności od kontekstu. Nieustannie poszukujesz lepszych metod.

Co gorsza – zapytany o argumentację swych decyzji, często nie potrafisz jej podać, ponieważ myślisz intuicyjnie. Rozwiązania same pojawiają się w głowie, po prostu wiesz.

Warto zwrócić uwagę

Ogólnie rzecz ujmując, model zakłada zmianę nastawienia. Z początkowej orientacji na procedury i konieczność na późniejsze nastawienie w kierunku poszerzenia wachlarza możliwości. Czyli z tego, co musi być na to, co może być.

Należy jasno podkreślić, że model nie opisuje naszego rozwoju jako całości. Model do-

tyczy zdobywania konkretnej, mniej lub bardziej ogólnej kompetencji. Czyli w pewnych nielicznych aspektach możemy być ekspertami, a w innych np. nowicjuszami.

Warto zwrócić uwagę na kilka kwestii związanych z naszą postawą w zależności od poziomu kompetencji w danej dziedzinie.

Najpierw ogólnie

Niektórzy z nas, poznając nowe zagadnienia z ogólnie znanego już zakresu, preferują rozpoczęcie od trzeciego poziomu – *Competent*. Dzieje się tak, gdy nasze nawyki kognitywne kierują nami, aby najpierw poznać ogólnie problem i zrozumieć, o co chodzi. Dopiero później będziemy szukać przykładów, tutoriali itp. Najpierw musimy poznać całość oraz metodyki obowiązujące w danej dziedzinie, aby zdecydować w ogóle, czy to nas interesuje i czy chcemy zgłębiać się dalej.

Błędna samoocena

Będąc na niższych poziomach, mamy tendencję do zawyżania swej samooceny. Nawiasem mówiąc, niektórzy mają chyba do tego wrodzone skłonności.

Natomiast będąc na wyższych poziomach, przychodzi pokora i zaniżamy swe kompetencje. Najbardziej niebezpieczni dla siebie samych, tudzież otoczenia jesteśmy na poziomie *Advanced Beginner*. Wydaje nam się, że osiągnęliśmy wówczas mistrzostwo, ponieważ nie mamy jeszcze wyrobionego szerszego poglądu. Przypomnijcie sobie, kiedy zaliczyliście najwięcej upadków z rowerka; a z drugiej strony, kiedy ostatnio do tego doszło?

Test na eksperta

Dave Thomas – autor klasycznej już książki *Pragmatyczny programista* przedstawia w swych prezentacjach oparty o model Modelu Braci Dreyfus humorystyczny, ale dający do myślenia test na *Eksperta*. Jeżeli weźmiesz dwóch ekspertów mających odmienne zdanie na dany temat, to zaczną

Poziomy kompetencji wg Modelu Braci Dreyfus

- *Novice* – robisz coś po raz pierwszy, nie do końca wiesz, o co chodzi. Jesteś nastawiony na szybką realizację prostego zadania, czegoś, co działa;
- *Advanced Beginner* – powoli zaczynasz rozumieć, o co mniej więcej chodzi. Twój mózg zaczyna zauważać powtarzalne wzorce i nie da się tego w żaden sposób wyłączyć. Jednak w dalszym ciągu potrzebujesz kogoś, kto powie Ci, co trzeba zrobić;
- *Competent* – całkiem dobrze orientujesz się w wyuczonej domenie, a samodzielne myślenie pozwala Ci na planowanie działań na przyszłość. Dzięki temu możesz przejść z wykonywania zleconych zadań na samodzielną realizację celów;
- *Proficient* – odkryłeś, że jest jeszcze coś więcej i zrozumiałeś, że tak naprawdę nic nie wiesz. Zaczynasz syntezować wiedzę z innych dziedzin, aby rozumieć więcej i lepiej. Zadajesz trudne pytania;
- *Expert* – w większości podejmujesz decyzje intuicyjnie, po prostu wiesz, co trzeba zrobić. Posługujesz się metaforami. Nieustannie szukasz lepszych metod, czerpiąc jednak inspirację z innych dziedzin.

się spierać. Właściwie to dyskutować, używając merytorycznych argumentów w celu przekonania adwersarza. Z czasem powinni się nawzajem przekonać do swych racji – czyli niejako wymienić poglądami. Po tym wciąż będą się spierać, aby nawzajem się przekonać do tego, o czym wcześniej byli przekonani.

Intuicja – czy jest dozwolona?

W modelu Braci Dreyfus istnieją dwa niewidoczne atrybuty: potrzeba_reguł oraz oparcie_na_intuicji. Na pierwszych szczeblach potrzebujemy jasnych reguł, które z czasem stają się mniej istotne, a wręcz zaczynają przeszkadzać. Ich miejsce zajmuje tak zwana intuicja. Oczywiście nie mamy tu na myśli jakiejś magicznej formy objawienia prawdy.

Chodzi o naturalne procesy kognitywne zachodzące w mózgu każdego z nas. Mózg optymalizuje wydatek energii, ucząc się wybierania istotnych danych do przetwarzania. Z czasem pobudzenia neuronów sięgają coraz to niższych warstw kory nowej. W rezultacie ekspert wcale nie myśli szybciej czy w jakiś sposób lepiej. Myśli po prostu mniej, a co za tym idzie bardziej wydajnie. Po prostu skupia się na istotnych danych, różnica polega na tym, że jego mózg dokładnie wie, które dane są istotne.

Normalni ludzie nazywają to zjawisko w skrócie: *intuicja*.

Czy w branży technicznej jest w ogóle miejsce na coś takiego jak intuicja? Coś, czego nie da się ująć w ścisłe ramy, zmierzyć i opisać, może wydawać się wręcz niepożądane. Oczywiście decyzji intuicyjnych nie można uzasadnić i nie można zweryfikować formalnie. Nie da się również opisać jej w formie powtarzalnej procedury w celu wdrożenia przez innych. Wady podejścia intuicyjnego są bezdyskusyjne, ale musimy się z nimi pogodzić, ponieważ (o ile model Braci Dreyfus jej poprawny) jesteśmy na nie po prostu skazani.

Model w kontekście IT

Zakładam, że skoro sięgnąłeś po ten artykuł, to interesujesz się własnym rozwojem. Zakładam też, że skoro doszedłeś do tego rozdziału, to Model Braci Dreyfus wydaje Ci się w miarę sensowny. Przyjrzyjmy mu się zatem pod kątem strategii rozwoju kompetencji technicznych w kontekście naszej branży. Zrobimy to zarówno z perspektywy osobistej, jak i zespołu – jako systemu ludzkiego.

Zacznijmy od oczywistych oczywistości: oprogramowanie piszą ludzie, nie platformy korporacyjne, języki, narzędzia, metodyki czy ramówki (najlepiej webowe i najlepiej z zaokrąglonymi rogami każdej, nawet z natury kanciastej formy). Owszem są to bardzo ważne elementy całości, ale nie wystarczające. Głównym elementem procesu produkcji czy zespołu w ujęciu systemowym są ludzie.

Zimna metodyka zorientowana na statystycznie optymalne wykorzystanie *zasobów ludzkich* (piękne sformułowanie, nieprawdaż?) będzie, owszem, działać. Przyjrzenie się każdemu człowiekowi jako jednostce i elementowi większego systemu ludzkiego może zwiększyć produktywność tegoż systemu i przede wszystkim zwiększyć jakość pracy (w sensie spędzania czasu) – a co za tym idzie, jakość życia.

I co ja robię tu

Jesteś *Nowicjuszem* – zwykle jest to Twoja pierwsza praca i wszystko wygląda zupełnie inaczej niż na studiach. Aż palisz się, aby zakodować w jakimś niskopoziomowym języku Transformację Cosinusową, ale zamiast tego zostajesz wrzucony w sam środek katastrofy Titanica, który na jutro ma zostać wydobyty z dna i do tego ma lśnić na prezentacji przed zarządem lub klientem.

Nie wiesz, od czego zacząć ani po czym poznać, że już skończyłeś.

Znając Model Kompetencji Braci Dreyfus, wiesz co robić: domagaj się małych, krótkich, dobrze określonych zadań, ponieważ potrze-

bujesz małych sukcesów, które zmotywują Cię do dalszego rozwoju. Chcesz po prostu zrobić coś, co działa. Jesteś teraz zbyt obciążony, aby dodatkowo jeszcze pogłębiać wiedzę na temat specyfikacji – po prostu nie w tym momencie. Jeżeli Twój przełożony tego nie wie, to najprawdopodobniej w swoim fachu jest na takim samym poziomie jak Ty w swoim.

Rozsądny manager nie powinien wrzucać nowicjusza na głęboką wodę – a przynajmniej nie każdego. Taki ktoś zacznie panikować, co jest zaraźliwe.

Pistolet

Okielznałeś już nieco chaos techniczny wokół siebie – jesteś *Zaawansowanym Początkującym*. W dalszym ciągu potrzebujesz zadań zamiast celów, ale radzisz sobie z nimi całkiem dobrze. Zbyt dobrze, nie masz jeszcze pokory. Wystarczy nieco piachu na zakręcie, a rowerek pojedzie w swoją stronę, podczas gdy Ty przyciągany efemeryczną siłą grawitacji z mniejszą lub większą gracją spotkasz się z ziemią. Niestety w naszej branży efekt przecenienia swych kompetencji nie jest widoczny natychmiastowo.

Błędy wynikające z braku postrzegania szerszego kontekstu problemu wychodzą nawet dopiero po miesiącach. Zły projekt, krótkowzroczna architektura, bałagan w kodzie, brak testów – to boli, ale nie od razu.

Kuszą Cię różnego rodzaju obietnice efektywnych narzędzi, generujących gotowe rozwiązania, bez zbędnych konstrukcji, które pozwalają na uniknięcie przykrej czynności zastanowienia się nad konsekwencjami ich zastosowania.

Jeżeli jest taka możliwość, to *Zaawansowany Początkujący* powinien rozwijać się pod okiem doświadczonego mentora, aby jak najszybciej opuścić ten poziom, zanim narobi biłgosa. Jeżeli natomiast nie masz takiej możliwości, to najlepszą radą będzie uświadomienie sobie beznadziejności swego aktualnego położenia, aby jak najszybciej wskoczyć na następny poziom kompetencji.

Rzetelny rzemieślnik

Odważyłeś się samemu podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność. Jesteś nastawiony na cele i samodzielnie dobierasz sposób ich rozwiązania. Definiujesz własne standardy, jednocześnie szukając potwierdzenia poprawności u bardziej doświadczonych. Jesteś po prostu osobą, na której można polegać.

Oczekujesz problemów postawionych jako cele oraz autonomii w ich osiąganiu. Konkretna zadania wykopania dołka w danym miejscu o zadanych wymiarach są już dla Ciebie deprymujące. Jeżeli przełożony wciąż traktuje Cię jakbyś był *Advanced Beggi-*

Strategie dla managerów

- Zlecając zadania *Nowicjuszowi*, pamiętaj, aby były małe i jasno sformułowane. Powinny też pozwalać mu na osiągnięcie szybkiego sukcesu, dzięki czemu zwiększa się motywacja;
- Podchodź krytycznie do rozwiązań *Zaawansowanego Początkującego*. Nie ma on jeszcze dostatecznego obrazu, aby uświadomić sobie słabe strony swoich pomysłów. Ważne jest dla niego, że w końcu działa;
- Przed *Kompetentnym* stawiaj cele i pozwól mu na samodzielną ich realizację. Zachęcaj go również do poszerzania zakresu kompetencji;
- Bądź cierpliwy dla *Biegłego* i uszanuj jego pęd do samodoskonalenia. Rozwój i ambitne problemy są dla niego teraz ważniejsze niż np. podwyżka;
- Wybacz *Ekspertowi* jego różne dziwactwa. Jeżeli któryś raz z kolei miał rację, to warto mu zaufać i dać większą autonomię;
- Zachęcaj *Ekspertów*, aby przeszli do poziomu *Guru*. Tak, nie każdy będzie miał odpowiednie cechy osobowości, ale warto spróbować – to zawsze się opłaca w skali zespołu lub firmy.

ner, to musisz zakomunikować swe aspiracje. Komunikacja to podstawa, a brak komunikacji to źródło większości problemów, więc nie trać czasu ani swego potencjału.

Masz własny styl, ale niestety tylko jeden i do tego na każdą okazję. Szukaj najlepszych praktyk i sprawdzonych wzorców, aby nie utknąć w grząskim gruncie własnych *wydale mi się, że wiem najlepiej*.

Zastanów się dobrze, czy to, co robisz, jest twoją pasją. Jeżeli tak, to będziesz miał motywację i znajdziesz czas, aby się doskonalić i przejść na kolejny poziom. Jeżeli jednak nie, to nie ma potrzeby, aby zbyt często się frustrować, nie wszyscy przecież muszą zajmować się zawodowo tym, czym się pasjonują.

Pan „dlaczego”

Na poprzednim poziomie byłeś dobry w swoim fachu – dosyć dobrze udało Ci się go zgłębić i wypracować dobre metody. Teraz zamiast w głąb, szukasz wszcz. Kwestionujesz najlepsze praktyki, gdy widzisz, że Cię ograniczają.

Rozglądaj się w poszukiwaniu szerszych problemów i ucz się dobierać do nich rozwiązanie. Szukaj skojarzeń i paraleli do innych dziedzin. To poszerzy Twój wachlarz możliwości i nauczy Cię zaliczać problemy do pewnych *klas problemów*. Okaże się, że nie każda aplikacja musi być np. webowa, dany framework nie jest uniwersalnym młotkiem do wszystkiego, a pewien styl architektoniczny nie nadaje się do każdego projektu. Wszystko zależy od klasy problemu. Jeżeli jesteś programistą, to uświadomisz sobie, że języki programowania, o których palnę zwycięstwa spierałeś się na studiach, należą tak naprawdę do pewnej wspólnej klasy – różnią się jedynie lukrem składniowym i detalami technicznymi. Tu chodzi o coś innego, większego.

Możesz mieć problem z irytacją wynikającą z otaczających Cię uproszczeń i błędnych, niepodważalnych założeń. Zaczynasz zadawać pytania podważające firmowe *dogmaty*. Dlaczego używamy tego podejścia czy rozwiązania do tego problemu? Dlaczego robimy to akurat tak? Uważaj... jesteś pierwszy do zwolnienia.

Jeżeli jesteś przełożonym kogoś, kto zaczyna być *biegły*, to wykorzystaj jego potencjał. Przydziel mu ambitną misję wymagającą przekrojowego wysiłku i raczej syntezy niż analizy.

Ale przede wszystkim wybaczej jego nadmierne zastanawianie się na błahych (z Twojej perspektywy) sprawami. Szanuj biegłego

podwładnego, bo oto na Twoich oczach powoli rodzi się *Ekspert*, który po pewnym czasie wniesie ogromną wartość dodaną do firmy.

Po prostu Ekspert

Swoje decyzje podejmujesz intuicyjnie – gdzieś w pokładach nieświadomości. Jest to jedyny sposób Twojego mózgu na radzenie sobie z ogromem informacji zdobytych podczas wieloletniego doświadczenia. Zrozumiałeś, że wszystko zależy od kontekstu, dlatego chętnie posługujesz się metaforami, które wg Ciebie najbardziej trafnie oddają sytuację. Możesz mieć problemy z podaniem merytorycznych powodów, dla których powinno postępować się zgodnie z Twoimi pomysłami.

Z tego powodu koledzy będący na pierwszych szczeblach kompetencji w Twojej domenie mogą mieć problem ze zrozumieniem, o czym do nich mówisz. Zwróć uwagę, czy gdy wydajesz im polecenie, nie kiwają jedynie głowami – poproś o opisanie zadań w mailu. Bądź miły i uważaj, aby nie sprawiać, że Twoi współpracownicy będą kończyć rozmowę ze łzami w oczach – nic w ten sposób nie osiągniesz jako zespół.

Jeżeli jesteś przełożonym eksperta, to masz pewien problem – musisz postępować z nim niczym ze świętej krowy. Ekspert bardzo dobrze zdaje sobie sprawę ze swej wartości na rynku, bywa zarozumiały, więc nie będzie się zbyt długo zastanawiał nad zmianą barw klubowych.

Przede wszystkim musisz zapewnić mu tak zwany *bigger picture*. Zdawkowe *po prostu zrób to jest* dla Eksperta obraźliwe. Nie zmuszaj go do podążania wg standardowych procedur – to go spowalnia i irytuje. Nie zwracaj mu głowy formalnościami typu raporty z wykonanej pracy. Ekspert wie, że to, co robi, robi dobrze, więc okaż mu zaufanie i pozwól na autonomię.

Jeszcze jedna dobra rada, której udziela Dave Thomas na temat ekspertów: Nie zlecaj mu opracowania architektury nowego systemu. Znudzony Ekspert wykreuje monstrum integrujące różne rozwiązania i technologie tylko po to, aby się zabawić i sprawdzić, jak to wszystko będzie ze sobą działać.

Należy również uważać na tak zwanych *ekspertów*. Czyli ludzi na poziomie *Competent* w pewnej materii, którzy nie mają jeszcze szerszej perspektywy. Nie przeszkadza im to jednak w lansowaniu swoich rozwiązań (jedynych, jakie znają) w każdej możliwej sytuacji.

Częstym przykładem jest np. sugerowanie silnika bazodanowego jako kompleksowej platformy developmentu całego systemu – pomijając problemy oraz ignorując rozwiązania lepiej nadające się do niektórych zastosowań.

Tak więc strzeżmy się *ekspertów* o ograniczonym zasobie skojarzeń oraz tych niepraktykujących – samozwańców. Łatwo też wyobrazić sobie, ile może być warta jedna słuszna strategiczna decyzja prawdziwego Eksperta.

Guru

Co prawda nie opisany w standardowym modelu braci Dreyfus, ale niektórzy wyróżniają tę specjalną klasę *Ekspertów*. Guru to taki ekspert, który ma dobry interfejs ludzki (*sprzeg*, jak mawiano w erze krzemu łupanego). Dzięki wysokiej empatii potrafi dostosować swój przekaz do aktualnego poziomu odbiorcy. Potrafi również operować sugestywnymi przykładami oraz prowokować do zadawania właściwych pytań. Dzięki temu każdy, kto uda się do Guru po radę, wraca z jakąś odpowiedzią – a przynajmniej z natchnieniem. Emanuje on aurą, dzięki której wszyscy wokół rozwijają się szybciej i w dobrym kierunku.

Jeżeli jesteś ekspertem, to warto popracować nad przepoczwarzeniem się do formy Guru, ponieważ tylko wówczas zyskasz szacunek i staniesz się bohaterem opowieści snutym wnukom przez tych uczniów.

Liczy się doświadczenie

Przedstawiony model kompetencji zakłada liniowy rozwój do trzeciego poziomu – od *Novice*, poprzez *Advanced Beginner* po *Competent*. Liniowy, czyli odbywający się proporcjonalnie do czasu powtarzania (trenowania). Natomiast dalszy rozwój – poprzez *Proficient* do *Expert* – nie jest już liniowy, ponieważ wymaga skoku jakościowego naszej aktywności. Skoku polegającego na poszerzeniu zakresu zainteresowań w celu rozwinięcia ogólnego obrazu.

Dlatego warto zastanowić się nad naszym x lat doświadczenia w branży. Czy jest to x lat różnych doświadczeń, czy tak naprawdę jeden rok, powtórzony x razy?

SŁAWOMIR SOBÓTKA

Konsultant w firmie BNS IT. Interesuje się szeroko pojętą inżynierią oprogramowania: architekturą systemów JEE, Domain Driven Design, wzorcami, procesem wytwórczym. Hobbystycznie interesuje się psychologią i kognitywistyką. Oprócz doskonalenia rzemiosła stara się odnaleźć w programowaniu również pierwiastek sztuki.

Autor bloga poświęconego całościowemu ujęciu inżynierii oprogramowania: <http://art-of-software.blogspot.com>

Kontakt z autorem: ssobot@gmail.com

W Sieci

- strona <http://www.infoq.com/presentations/Developing-Expertise-Dave-Thomas>;
- strona <http://www.infoq.com/articles/better-best-practices>.