

ПРОФЕССИОНАЛЬНО



Том Демарко и Тимоти Листер

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ фактор

успешные проекты и команды



Peopleware

Productive Projects and Teams

Third Edition

Tom DeMarco and Timothy Lister

◆ Addison-Wesley

ПРОФЕССИОНАЛЬНО

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ фактор

успешные проекты и команды

Третье издание

Том Демарко и Тимоти Листер



Санкт-Петербург — Москва
2014

Серия «Профессионально»
Том Демарко, Тимоти Листер

Человеческий фактор: успешные проекты и команды, 3-е издание

Перевод М. Зислиса и С. Маккавеева

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Редактор	<i>А. Петухов</i>
Корректор	<i>Т. Иванкова</i>
Верстка	<i>О. Макарова</i>

Демарко Т., Листер Т.

Человеческий фактор: успешные проекты и команды, 3-е издание. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2014. – 288 с., ил.

ISBN 978-5-93286-217-9

Немногие книги о компьютерах оказали такое заметное влияние на управление разработкой программного обеспечения, как «Человеческий фактор». Уникальное озарение этой книги, долгие годы сохранявшей свое положение в списке бестселлеров: *самые сложные проблемы разработки ПО носят не технологический, а социальный характер*. Эти человеческие проблемы решать не просто, однако, решив их, вы увеличите шансы на успех до верхнего предела.

В третьем издании появилось шесть новых глав и внесены многочисленные правки в основной текст, так что теперь книга лучше соответствует современным средам разработки и современным проблемам. В частности, обсуждаются патологии лидерства, которые раньше за патологии не считались, эволюционирующая культура собраний, а еще растущее понимание того, что некоторые наши инструменты служат скорее якорями, а не двигателями. Каждый, кому необходимо управлять проектом по разработке ПО или целой организацией такого рода, найдет на страницах этой книги множество ценных советов.

ISBN 978-5-93286-217-9

ISBN 978-0-321-93411-6 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2014

Authorized Russian translation of the English edition of Peopleware. Productive Projects and Teams, Third Edition ISBN 978-0-321-93411-6 © 2013 by Tom DeMarco and Timothy Lister. This translation is published and sold by permission of Pearson Education, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законом РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 380-5007, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 07.04.2014. Формат 70×90 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 18 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Первая Академическая Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Великий Оз сказал свое слово.
Не обращайтесь внимания на этого человека за занавесом.
Великий Оз сказал свое слово.
– Волшебник страны Оз*

*Всем нашим друзьям и коллегам,
которые научили нас обращать внимание
на человека за занавесом.*

Оглавление

Предисловие	15
Об авторах	17
I. Управление человеческим ресурсом	19
1. А в это время где-то гибнет проект	21
Суть вопроса	22
Миражи высоких технологий	23
2. Сделал чизбургер – продай его	25
Допустимость ошибок	26
Менеджмент: простецкое определение	27
Человеческие запчасти	27
Стабилизация проекта означает его смерть	29
У нас есть время только выполнить работу, но не думать о ней	30
3. Вена ждет тебя	32
Испанская теория управления	33
Письмо из дома	33
Сверхурочные не существуют	34
Трудоголики	35
Производительность: выигранные сражения и проигранные войны	36
Реприза	37
4. Качество? Если успеем	39
Бегство от совершенства	40
Качество ничего не стоит, но... ..	43
Право вето	44
5. Еще раз о законе Паркинсона	45
Закон Паркинсона и закон Ньютона	45
А нашего Ивана вы видели?!	46

Университет Нового Южного Уэльса: некоторые данные	47
Вариация на тему закона Паркинсона	50
6. Лаэтрил	51
Худейте во сне	51
Семь сирен	52
Это и есть руководство	55
II. Офисная среда	57
7. Мебельная полиция	59
Полицейский менталитет	60
8. «С девяти до пяти здесь совершенно невозможно работать»	64
Политика дефолта	65
Военные маневры разработчиков: наблюдаемые факторы производительности	66
Индивидуальные различия	67
Что не влияет на производительность	68
Об этом не стоит рассказывать боссу	69
Влияние рабочего места	70
Что мы доказали?	72
9. Экономия на пространстве	73
Моровая язва	74
Мы прерываем обличительные речи, чтобы познакомить вас с фактами	75
Качество рабочего места и качество продукта	77
Открытие, достойное Нобелевской премии	78
Прятки	79
Интермедия. Замеры производительности и неопознанные летающие объекты	81
Закон Гилба	82
Не позволяйте себе не знать	83
Измерения с закрытыми глазами	83
10. Работа ума и работа тела	85
Поток	86
Бесконечное отсутствие потока	86
Исчисление времени, основанное на потоке	87
Фактор «С»	88

Сад платков	90
О размышлениях на работе.	90
11. Телефон	92
Путешествие в альтернативную реальность	92
Байки из склепа	94
Модифицированная телефонная мораль	95
Несовместимая многозадачность.	96
12. Верните дверь на место	98
Нет, наша песенка пока не спета	98
Роскошь	100
Творческое пространство	101
Жизненное пространство	102
Ломка корпоративного шаблона	103
13. Танцы с зонтиком	104
Александр и его органический порядок	105
Шаблоны	108
Первый шаблон: подгонка стандартного рабочего пространства	109
Второй шаблон: окна	111
Третий шаблон: закрытое и открытое пространство	113
Четвертый шаблон: общее пространство	113
Шаблон шаблонов.	114
Возвращение в реальный мир	115
III. Подходящие люди	117
14. Фактор Хорнблауэра	119
Прирожденные против обучившихся	119
Пластиковый человек установленной формы	120
Униформа.	121
Кодовое слово: профессионализм.	122
Корпоративная энтропия	123
15. Поговорим о лидерстве	124
Лидерство как способ извлекать работу	124
Лидерство как служба	125
Лидерство и инновации.	126
Лидерство: слово и дело.	127

16. Как нанять жонглера	128
Портфолио	129
Тесты на профпригодность (фу!)	130
Организация проб	131
17. Достойное обращение с товарищами по играм	133
Во-первых, преимущества	133
Волшебство пищи	134
Да, но...	135
18. Конец детства	136
Технология... и ее антипод	136
Непрерывное разделенное внимание	137
Изложите контракт	138
Вчерашнее убойное приложение	138
19. Счастлив работать здесь	140
Текучка: очевидные затраты	140
Скрытая стоимость текучки	141
Почему люди уходят	143
Особая патология: переезд компании	144
Умонастроение постоянства	146
20. Человеческий капитал	148
Что касается людей	150
Кому какое дело?	150
Оценка вложений в человеческий капитал	151
Какова длина взлетной полосы для опытного работника?	153
Под дудку Уолл-стрит	153
IV. Создание продуктивных команд	155
21. Целое больше суммы его частей	157
Понятие кристаллизации команды	157
Управление посредством истерического оптимизма	158
Пушки острова Наварон	160
Признаки кристаллизации команды	161
Команды и клики	162
22. Черная команда	163
Материал для легенд	163

Жалкие земляне, кто вам теперь поможет?	164
Сноска.	165
23. Травля команд.	166
Оборонительная позиция руководства	167
Бюрократия	169
Физическое разделение	170
Дробление рабочего времени	171
Снижение качества продукта	171
Идиотские сроки сдачи	172
Насаждение клик	173
И опять на ту же грустную тему	173
24. Снова о травле команд.	174
Проклятые плакаты.	174
Сверхурочные: непредвиденный побочный эффект	176
25. Конкуренция	178
Рассмотрим аналогию	178
Нужно ли это? О важности обучения	179
Снова и снова о травле команд	180
Перепутанные метафоры.	181
26. Ужин со спагетти	183
Начинают проявляться командные эффекты	183
Что здесь происходит?	184
27. Открытое кимоно	186
Сообщите о здоровье.	187
Освобождающие уловки	188
Правила существуют, и мы их нарушаем.	190
Цыплята с губами	190
Кто здесь главный?	192
28. Химия формирования команд	193
Куль качества	194
Я признался ей в любви, когда женился на ней	195
Элитная команда	196
Не распыляйте силы	198
Сетевая модель поведения команды	198
Сложный выбор – меню китайской кухни	199
Компиляция	200

V. Плодородная почва	201
29. Самоизлечение системы	203
Детерминированные и недетерминированные системы	203
Тайный смысл Методологии	204
Безумие Методологии	206
Умышленное повиновение	207
Как не выплеснуть ребенка с водой	208
И снова иллюзия высоких технологий	209
30. Танцы с рисками	211
Не стоит бежать от рисков	211
Риск, который почти всегда неуправляем	212
Почему риск провала часто исключают из управления	214
31. Соборания, монологи, беседы	216
Нейросклероз	216
Собрания, «усовершенствованные технологически»	217
Стоячие собрания	218
Основы гигиены собраний	218
Церемонии	219
Слишком много людей	220
Открытое сетевое взаимодействие	221
Рецепт для лечения организации, пристрастившейся к собраниям	222
32. Самый страшный грех в руководстве – это...	223
К примеру	223
Собрания, посвященные положению дел, нужны, чтобы подчеркивать положение	224
Преждевременный набор	224
Снова дробление	227
Уважайте свои вложения	228
33. (Ээ) Почта	229
Давным-давно	229
Корпоративный спам	230
Что это еще за «доводим до вашего сведения»?	231
Это открытая организация или община?	232
Аннулируйте пассивное согласие	232
Создание самокоординируемой организации, свободной от нежелательной почты	233

34. Как сделать перемены возможными	234
А теперь послушаем другого знаменитого системного консультанта	235
Классная идея, босс. Займусь немедленно.	236
Другая модель изменений	238
Безопасность прежде всего	240
35. Обучение организаций	242
Опыт и обучение	242
Пример перестройки	244
Главный вопрос про обучение организаций	244
Команда руководителей	245
Опасность пустого пространства	246
36. Создание общины	247
Отступление от корпоративной политики	248
Почему это важно	249
Обуздание волшебства	250
VI. Удовольствие от работы? Здесь?	253
37. Хаос и порядок	255
Наша главная проблема – прогресс.	255
Пилотные проекты	256
Военные маневры	258
Мозговой штурм	260
Обучение, путешествия, конференции, торжества, отдых	261
38. Свободные электроны	264
Феномен надомного промысла	264
Гуру, научные сотрудники, интрапренеры	265
Никакой родительской опеки	267
39. Хольгер Датчанин	269
Почему я?	270
Спящий гигант	270
Как пробудить Хольгера	271
Алфавитный указатель	273

Предисловие

То, что принято теперь называть проектом «Человеческий фактор», началось для нас одним долгим ночным перелетом через Тихий океан более тридцати лет назад. Мы летели вместе из Лос-Анджелеса в Сидней, чтобы читать свои лекции по конструированию программного обеспечения. Не в силах уснуть, мы всю ночь трепались о серьезнейших сложностях, с которыми сталкивались в собственных проектах разработки систем и о которых узнавали из рассказов наших клиентов. Один из нас – и мы не можем уже вспомнить, кто именно, – резюмируя разговор, сказал вот что: «Быть может... главные проблемы системной разработки не столько технологические, сколько социологические».

Эта мысль укоренилась далеко не сразу, поскольку противоречила тому образу мышления, который мы использовали в те годы. Как и практически каждый, кто в то время участвовал в предприятиях, основанных на высоких технологиях, мы были убеждены, что технология – это ответ на все вопросы, и что какими бы ни были ваши проблемы, для них найдутся более качественные технологические решения. Но если вам предстояло решать задачи гуманитарные по самой своей природе, более качественная технология навряд ли могла помочь. Например, если люди, вынужденные работать в одной группе, не доверяли друг другу, никакой чудный пакет программ и никакая технологическая штучка не способны были это исправить.

Как только на эту идею пролился свет, мы начали придумывать примеры к ней, и нам обоим вскоре стало очевидно, что социальные сложности в большинстве известных нам проектов стократно превосходили любые технологические вызовы, возникавшие в этих проектах. Далее мы неизбежно столкнулись с еще более печальным фактом: хоть каждый из нас и чувствовал нутром, причем довольно давно, что социология важнее технологии, *мы оба в управлении проектами всегда действовали вопреки своим ощущениям*. Конечно, время от времени мы делали что-то, чтобы участникам команд приятнее работалось вместе или чтобы снять напряжение, возникающее в группе, но эти действия мы никогда не воспринимали как сущность своей работы.

Как изменился бы стиль нашего управления, осознай мы ранее, что человеческая составляющая вопроса имеет гораздо большее значение, чем технологическая? Мы принялись писать списки. У нас были под рукой чистые слайды для проектора и маркеры, так что мы нанесли некоторые списки на слайды и, испытывая легкое головокружение, обдумывали идею взять и показать некоторые из этих идей нашим слушателям в Сиднее. Какого черта! Сидней находится на другом конце света относительно Штатов и Европы; если мы провалимся в Австралии, дома даже никто не узнает, решили мы.

На следующей неделе наши слушатели в Сиднее сразу же включились в материал о человеческом факторе, а кроме того – были несколько раздосадованы (очевидно, не только мы управляли так, как будто значение имела лишь технология). Самое приятное, что люди стали включаться в процесс и рассказывать нам свои примеры по этой теме, за что мы были невероятно благодарны.

Между тем ранним экспериментом на окраине и первым изданием книги, вышедшим в 1987 году, мы проделали огромную работу: проводили опросы и эмпирические исследования, чтобы подтвердить свои подозрения о воздействии среды (часть II третьего издания) и проверить некоторые из своих более радикальных предположений относительно командной динамики и общения (большая часть оставшейся части книги).

Первые два издания «Человеческого фактора» сделали нас своего рода счетной палатой идей относительно гуманитарной стороны технологических проектов, так что нам пришлось расширять свой подход, чтобы поспеть за происходящим. Новые разделы этого третьего издания посвящены некоторым патологиям лидерства, которые ранее таковыми не считались, эволюционирующей культуре собраний, гибридным командам, состоящим из людей разных и, казалось бы, несовместимых поколений, а еще растущему пониманию того, что некоторые наши самые распространенные инструменты служат скорее якорями, а не двигателями.

За это третье издание мы выражаем благодарность Венди Икин (Wendy Eakin) из Dorset House и Питеру Гордону (Peter Gordon) из Addison-Wesley за редактирование нашей рукописи и придание ей формы. Также хотим сказать спасибо нашим давнишним коллегам по The Atlantic Systems Guild – Петеру Хрушке (Peter Hruschka), Стиву Мак-Менамину (Steve McMenamin), Джеймсу и Сюзанне Робертсон (James Robertson, Suzanne Robertson) – за тридцать лет идей, мозговых штурмов, дискуссий, трапез и дружбы.

Том Демарко и Тим Листер
Февраль 2013

Об авторах

Том Демарко и Тимоти Листер – руководители компании The Atlantic Systems Guild (www.systemsguild.com), которая специализируется на консультировании организаций, создающих сложные программные системы, и особый упор делает на гуманитарный аспект процесса. Начиная с 1979 года они вместе читают лекции, пишут книги и консультируют клиентов по всему миру на темы управления, оценки, производительности и корпоративной культуры.



Том Демарко – соавтор девяти книг на самые разные темы, от методов разработки до функций и дисфункций организаций. Кроме того, он написал два романа и сборник коротких рассказов. В своей практике консультанта выполняет чаще всего функцию специалиста-наблюдателя, хотя время от времени консультирует проекты и команды. Сейчас Том уже третий год преподает этику в Университете штата Мэн, а проживает неподалеку, в городке Кэмден.

Том Демарко
(фотограф Ганс-Рудольф Шульц)



Тимоти Листер свое время посвящает консультированию, преподаванию и написанию книг. Тим живет на Манхэттене. Вместе с Томом написал книгу «Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения», а в соавторстве с четырьмя другими руководителями The Atlantic Systems Guild – книгу «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами: паттерны поведения проектных команд». Является членом организаций IEEE, ACM и Cutter IT Trends Council.

Тимоти Листер
(фотограф Джеймс Робертсон)

I

Управление человеческим ресурсом

Мы, руководители, в большинстве своем подвержены одной характерной ошибке: мы склонны управлять людьми так, словно они – модульные компоненты. Вполне очевидно, откуда берется эта тенденция. Вспомните, как происходит подготовка к руководству: считается, что мы вполне подходим на руководящие роли, если мы хорошо себя зарекомендовали в качестве исполнителей, техников и разработчиков. От исполнителей часто требуется организация ресурсов в модули: фрагменты программного кода, микросхемы и другие рабочие блоки. Подобным модулям присущи свойства черного ящика, так что их внутреннее своеобразие можно спокойно игнорировать. Они задуманы как предметы, имеющие стандартные интерфейсы.

Мы полагаемся на модульные методы в течение многих лет, и неудивительно, что в качестве начинающих руководителей пытаемся применить их для управления человеческими ресурсами. Увы, для человеческих ресурсов эти методы не совсем пригодны.

Первая часть этой книги начинает наше исследование совершенно иного способа думать о людях и управлять ими. И этот способ требует привыкания к совершенно *немодульному* характеру человеческого ресурса.

1

А в это время где-то гибнет проект

С тех пор как компьютеры стали доступны широким массам пользователей, разработчики создали, должно быть, десятки тысяч бухгалтерских программ. Вероятно, еще десяток (или больше) таких проектов кто-то ведет прямо сейчас, когда вы читаете эти строки. И как раз в это время один из них терпит крушение.

Представьте себе! Проект, не требующий никаких технических новшеств, разваливается на глазах. Бухгалтерский учет – это колесо, которое изобретали заново столь часто, что многие разработчики-ветераны способны участвовать в таком проекте чуть ли не с закрытыми глазами. И все же подобные предприятия время от времени оканчиваются неудачей.

Предположим, после одной из таких катастроф вас попросили сделать вскрытие. (Мечтать не вредно, разумеется: существует нерушимый отраслевой стандарт, запрещающий нам изучать провалы.) Предположим, что вам выпал шанс выяснить причины неудачи, прежде чем участники проекта успели разбежаться кто куда. Среди причин, потопивших проект, не будет *ни слова* о технологии. Можно с уверенностью сказать, что в наши дни системы бухгалтерского учета технически возможны. Должно быть иное объяснение.

В первое десятилетие нашего проекта «Человеческий фактор» мы ежегодно проводили исследования проектов разработки и анализ результатов этих проектов. Мы оценивали размеры, стоимость, недостатки, факторы ускорения, а также соответствие развития проекта предпола-

гаемым срокам. В конечном итоге мы собрали более пятисот историй различных проектов, и в каждой из них мы видим реальный труд работников.

Около пятнадцати процентов всех проектов закончились ничем: они были отменены, или прерваны, или отложены, или же результатом их стали никому не нужные продукты. В случае крупных проектов картина еще хуже. Крах постиг двадцать пять процентов проектов, длительность которых составляла от двадцати пяти человеко-лет. В ранних исследованиях мы отбрасывали провалы и изучали данные прочих проектов. Однако начиная с 1979 года мы обязательно связывались с участниками неудавшихся проектов и узнавали, что пошло не так. В подавляющем большинстве случаев не было *ни одной объясняющей неудачу причины из области технологии*.

Суть вопроса

Чаще всего участники наших опросов в качестве причины краха называли «политику». Следует учесть, что люди трактуют это понятие достаточно широко. В «политику» входят такие несвязанные или слабо связанные между собой вещи, как проблемы коммуникации, проблемы с персоналом, разочарование в начальнике или заказчике, недостаточная мотивация и высокая текучесть кадров. Человек часто употребляет слово *политика* для описания любого аспекта работы, имеющего отношение к людям, но в языке есть гораздо более точный термин для таких аспектов: они составляют *социологию* проекта. Трудности действительно политического толка составляют лишь крохотное, незначительное подмножество всех трудностей.

Если считать проблему политической по природе, то в отношении к ней неизбежно появляется фатализм. Вы знаете, что способны справиться с техническими сложностями, но, если честно, кто из нас чувствует себя уверенно в области политики? Если же понять, что природа проблемы – социологическая, а не политическая, то решить эту проблему будет намного проще. Социология проекта и команды может выходить за рамки вашей компетенции, но не способностей.

Как ни называй проблемы, связанные с людьми, именно они, вероятнее всего, станут причиной неприятностей в вашем следующем проекте, а вовсе не вопросы проектирования, реализации и методологии. По сути, именно эта мысль и проходит красной нитью через всю книгу:

Серьезные проблемы в нашей работе имеют не столько технологическую, сколько социологическую природу.

Многие руководители готовы согласиться с тем, что сталкиваются больше с человеческим фактором, нежели с техническими сложностями. *Однако они редко учитывают это на практике.* Они руководят так, будто их главной заботой является именно технология. Они проводят столько времени в размышлениях о самых запутанных и интересных головоломках, которые предстоит решать подчиненным, будто сами собираются делать эту работу, а не руководить коллективом. Они находятся в вечном поиске технологического прибабаса, который должен автоматизировать часть работы (более подробно об этом эффекте рассказано в главе 6 «Лаэтрил»), тогда как направление их деятельности, связанное с человеческим ресурсом, зачастую получает низший приоритет.

Причиной такому феномену служит отчасти процесс воспитания среднего руководителя. Его учили тому, как выполнять работу, а не как руководить работой. Редко когда новый руководитель может похвастаться чем-то, что указывало бы на его способность или склонность к руководству. У них мало опыта руководства и отсутствует осмысленная практика. Но каким же образом новым руководителям удастся убедить себя, что они могут спокойно тратить большую часть своего времени на размышления о технологии и совсем чуть-чуть (или несколько) на размышления о человеческой стороне проблемы?

Миражи высоких технологий

Ответ, возможно, кроется в явлении, которое мы окрестили миражами высоких технологий. Это распространенная убежденность людей, имеющих дело с любым аспектом новой технологии (а кто из нас не имеет?), что они работают в сфере действительно высоких технологий. Они потворствуют развитию этой иллюзии, объясняя на какой-нибудь вечеринке, что работают «в области компьютеров» или же «в области телекоммуникаций» или занимаются «электронным переводом денежных средств». Намекая тем самым, что они принадлежат к миру высоких технологий. Между нами говоря, обычно это не так. Исследователи, совершающие фундаментальные прорывы в перечисленных областях, — действительно из мира высоких технологий. А мы лишь используем результаты их труда. Компьютеры и прочие элементы новых технологий служат нам для организации собственных предприятий. Наши ра-

бочие единицы – это команды, проекты и взаимосвязанные рабочие группы, а потому наша область деятельности – преимущественно человеческое взаимодействие. Наш успех напрямую зависит от качественного человеческого взаимодействия всех участников предприятия, а наши неудачи являются прямым следствием недостатка человеческого взаимодействия.

Главная причина, по которой мы склонны сосредотачивать усилия на технической, а не на человеческой стороне работы, – вовсе не приоритет первой перед второй. Технические вопросы проще решать. Гораздо проще организовать установку нового оптического привода, чем выяснить, почему Хорас в замешательстве или почему Сьюзен выражает недовольство компанией уже после нескольких месяцев работы. Человеческие взаимодействия сложны, их проявления не бывают очевидными и прозрачными, но они имеют большее значение, чем любой другой аспект работы.

И если вы концентрируетесь больше на технологии, чем на социологии, то уподобляетесь персонажу водевиля, который потерял ключи на темной улице, а ищет их на соседней, потому что, как объясняет он сам: «Там не так темно».

2

Сделал чизбургер – продай его

Разработка по природе отличается от производства. Однако руководителям предприятий по разработке и смежных с ними свойственен образ мышления, уходящий корнями исключительно в производственную среду.

Представьте на секунду, что вы – менеджер местного предприятия быстрого питания. Перечисленные ниже меры повышения эффективности производства, причем в любой комбинации, будут полностью оправданны:

- Исключить ошибки. Заставить машину (коллектив) работать гладко, насколько возможно.
- Занять жесткую позицию в отношении сотрудников, склонных филонить на рабочем месте.
- Считать служащих взаимозаменяемыми винтиками.
- Оптимизировать стабильное состояние. (Даже не задумываясь о том, как производство вышло на полную мощность или каким образом его возможно остановить.)
- Стандартизировать процедуру. Делать все по инструкции.
- Исключить эксперименты – за это получают деньги те, кто сидит в штаб-квартире.

Подобные меры были бы разумными для бизнеса быстрого питания (или любой производственной среды), но вы работаете в другой сфере. Подход «сделал чизбургер – продай его» может стать фатальным для

вашей разработки. Он способен лишь подавить дух сотрудников и отвлечь их внимание от проблем, подлежащих решению. Такой стиль управления противоречит сути работы.

Чтобы эффективно управлять людьми в области интеллектуального труда, необходимо принимать меры, противоположные перечисленным выше. Эти противоположные меры описаны в последующих разделах.

Допустимость ошибок

Для большинства работников, занятых в сфере интеллектуального труда, допускаемые время от времени ошибки – вполне естественная и безопасная составляющая деятельности. Но иногда между ошибкой в работе и грехом проводятся почти библейские ассоциации. Для того чтобы изменить подобное отношение, необходимо принять действительно серьезные меры.

В разговоре с группой руководителей проектов по разработке программного обеспечения мы представили стратегию, которую считаем случаем *итеративного проектирования*. Идея заключается в том, что некоторые проектные решения изначально содержат недостатки, и такие решения следует выбрасывать, а не пытаться исправить. При проектировании следует ожидать появления подобных тупиков. Усилия, потраченные на тупиковую разработку, – небольшая цена за возможность начать с чистого листа. К нашему удивлению, многие руководители считают, что такой подход станет неразрешимой политической проблемой для их собственного начальства: «Как мы можем выбросить продукт, в производство которого наша компания вложила деньги?» Похоже, они считают, что лучше все же спасти дефектный вариант, пусть это в перспективе и обойдется дороже.

Поощрение атмосферы, не позволяющей допускать ошибки, просто заставляет людей занимать оборонительные позиции. Они не пробуют подходы, способные закончиться отрицательным результатом. Вы же поощряете такое поведение, пытаясь упорядочить процесс и использовать жесткие методологии, ради исключения ошибок запрещающие сотрудникам принимать ключевые стратегические решения. Любые меры, препятствующие совершению ошибок, могут лишь ненадолго поднять уровень технологии, а вот социология команды может пострадать весьма серьезно.

Противоположный подход – *поощрение* нечастых ошибок. Время от времени интересуйтесь у своих подчиненных, с какими тупиковыми ситуациями они столкнулись, и постарайтесь объяснить, что ответ «такого не было» – не самый лучший. Когда люди совершают ошибки, их следует поздравлять, потому что они получают деньги в том числе и за ошибки.

Менеджмент: простецкое определение

Менеджмент – понятие достаточно сложное, чтобы ему можно было дать простое определение, однако этот нюанс ускользнул от одного менеджера высшего звена, с которым мы общались на профессиональном конвенте в Лондоне. Свое понимание предмета он суммировал так: «Менеджмент – это умение пинать сотрудников». Это равнозначно мнению, что руководители в основном думают, а подчиненные лишь выполняют их волю. Опять же для производства чизбургеров это, быть может, вполне продуктивный подход, но и только; он не действует для предприятия, в котором люди работают головой, а не руками. В подобной среде мозг каждого участника должен участвовать в процессе. Посредством пинков вы сможете в лучшем случае активизировать сотрудников, но не добиться от них творческого подхода, вдумчивости и изобретательности.

Даже если бы воздействие на пятую точку давало кратковременный прирост производительности, в перспективе оно могло бы оказаться не столь полезным: нет ничего более обескураживающего для любого работника, чем чувство, что его собственной мотивации не хватает и потому требуются «добавки» со стороны начальства.

Самое печальное в таком подходе к руководству – это то, что он практически никогда не оправдан. Большинство сотрудников любят свою работу, и чаще всего не требуются жесткие меры, чтобы они продолжали работать. Напротив, может возникнуть необходимость сделать так, чтобы они работали *меньше*, но более осмысленно (эту идею мы развиваем в главе 3 «Вена ждет тебя»).

Человеческие запчасти

В производственной сфере людей удобно считать частями рабочего механизма. Когда часть механизма изнашивается, ее заменяют на другую.

Замена совместима с оригиналом, поэтому новую можно, грубо говоря, заказать по каталогу.

Многие руководители проектов по разработке придерживаются такого же подхода. Они идут на все, убеждая себя, что нет незаменимых людей. Из страха, что ключевой человек уйдет, они заставляют себя считать, что ключевых людей попросту не существует. Разве не в этом, в конце концов, сущность менеджмента – делать так, чтобы работа не останавливалась в случае ухода отдельных людей? Эти руководители ведут себя так, словно существует волшебный магазин человеческих запчастей, куда можно позвонить с такой примерно просьбой: «Пришлите мне нового Джорджа Гарденайера, только пусть он будет не такой дерзкий».

Один мой клиент поднял вопрос о повышении зарплаты одному из превосходных сотрудников и, к своему удивлению, узнал, что этому человеку нужно нечто другое, не деньги. Сотрудник сообщил, что дома у него часто появляются хорошие идеи, но работа через медленное подключение к Интернету слишком неудобна. Не может ли компания провести ему домой выделенную линию и купить высокопроизводительную рабочую станцию? Компания так и сделала. В последующие годы она даже создала и обставила для этого сотрудника маленький домашний офис. Но этот мой клиент – нетипичный случай. Интересно, что сделал бы менее восприимчивый руководитель? Слишком уж многие руководители остро реагируют на любые попытки сотрудников подчеркнуть собственную индивидуальность.

Т. Л.

Вот один пример такого менее восприимчивого руководителя, взятый из жизни. Этот начальник крайне остро реагировал на индивидуальность своих подчиненных. Один весьма талантливый сотрудник большую часть года проводил на площадках клиентов и, как следствие, жил на командировочные. Анализ расходов этого сотрудника показал, что расходы на питание сильно отличаются от расходов других «путешественников» по этой статье. На еду он тратил в полтора раза больше других. В негодуящем открытом письме начальник заклеил «гастрономического преступника». Между прочим, *общие* расходы этого сотрудника не выбивались из ряда: излишние расходы на еду он компенсировал экономией в других областях. Он не обходился компании дороже, он просто был не таким, как все.

Уникальность каждого человека – постоянный раздражитель для руководителя, слепо уверовавшего в стиль управления, взятый из производственной сферы. Руководитель, умеющий работать с *людьми*, напро-

тив, осознает, что именно уникальность участников является залогом активности и эффективности внутрипроектных отношений.

Стабилизация проекта означает его смерть

Образ мышления, характерный для производства, находящегося в стабильном состоянии, особенно плохо сочетается с ведением проектов. Мы склонны забывать, что самоцель существования проекта состоит в том, чтобы выйти из бизнеса. Единственное стабильное состояние в жизни проекта – трупное очоление. Управление проектом должно сосредоточиваться на *динамике* его развития, за исключением, разумеется, случаев, когда вы управляете проектом уже прерванным или находящимся на грани отмены. Но почему-то ценность людей для нового проекта мы вычисляем исходя из их стабильных показателей: сколько кода они могут написать или сколько могут задокументировать. И слишком мало внимания уделяем тому, какой именно качественный *вклад* каждый из них может внести в развитие предприятия.

Несколько лет назад я вел курс проектирования в одной фирме, и один из менеджеров высшего звена буквально преследовал меня просьбой оценить некоторых слушателей (сотрудников его проекта). Особенно его интересовала одна женщина. Его сомнения выражались так: «Не совсем понимаю, какая польза от нее проекту – она не гениальный разработчик, не очень разбирается в тестировании, да и вообще в чем-либо еще». Небольшое расследование выявило любопытный факт: за двенадцать лет работы в компании эта женщина участвовала исключительно в проектах, закончившихся гигантским успехом. Ее вклад был неочевиден, но проект с ее участием неизменно был удачным. Понаблюдав за ней на занятиях с неделю и переговорив с ее коллегами, я пришел к выводу, что эта женщина – великолепный катализатор. В ее присутствии команда начинала работать легко. Она помогала людям общаться и ладить. Проекты с ее участием не были скучными. Попытавшись донести эту мысль до руководителя, я потерпел неудачу. Он попросту не считал катализатор жизненно необходимым для проекта.

Т. Д.

Катализатор важен, потому что проект постоянно находится в движении. Человек, способный заставить проект шевелиться, стоит двух, просто выполняющих работу.

У нас есть время только выполнить работу, но не думать о ней

Если на вас лежит ответственность за выполнение задания, какую долю времени следует потратить непосредственно на выполнение? Не сто процентов. Необходимо предусмотреть время на мозговые штурмы, на изучение новых подходов, на поиск экономичных решений, на чтение, подготовку, да и просто безделье.

Вспоминая годы, когда мы сами руководили проектами, мы пришли к заключению, что подходили к этому вопросу неправильно. Слишком много времени тратили на попытки получить результат и недостаточно на ключевой вопрос: а нужны ли вообще эти результаты? Принцип стабилизированных чизбургеров даже рядом не валялся с идеей о размышлениях на работе. Единственная его цель – по максимуму свести все усилия к действию. Если надо как-то объяснить недостаток времени на размышления, то этим объяснением всегда становятся сжатые сроки. Можно подумать, существует работа, не подверженная давлению сроков.

Потребность в более взвешенном подходе возрастает по мере того, как растут ставки. Лишь когда требуются поистине титанические усилия, мы начинаем постигать другой режим, в котором больше времени уделяется размышлениям о работе и меньше собственно выполнению работы. Чем больше требуется героических усилий, тем важнее, чтобы люди в команде учились взаимодействовать эффективно и получать от этого удовольствие. Именно проект, сдача которого запланирована на нереальную фиксированную дату, *более всего нуждается* в частых мозговых штурмах и даже в неформальной проектной тусовке или любом подобном мероприятии – во всем, что помогает объединить отдельных участников в эффективное целое.

Но ведь все эти нежности совершенно неуместны. Каждый знает и действует с пониманием, ведь так? Не так. Мы столь слепо стремимся к Достижению Чего-Либо, Чего Угодно, что тратим лишь скудные пять процентов своего времени на деятельность, посвященную планированию, исследованию новых методов, обучению, чтению книг, прогнозированию, бюджетному планированию, а также распределению кадров. (Показатель в пять процентов получен путем анализа проектов по системной разработке, но применим, похоже, более широко, возможно, к целой категории работников, сидящих на окладе.)

Статистика по чтению литературы обескураживает особенно сильно: средний разработчик программного обеспечения, к примеру, не имеет ни единой книги по предмету собственной работы и не может похвастать тем, что читал такую книгу. Ужасающий факт для тех, кто обеспокоен качеством работы в отрасли, а уж для тех, кто пишет книги, как мы, совершенно катастрофический.

3

Вена ждет тебя

Несколько лет назад мы с руководителем крупного проекта из Южной Калифорнии делились боевым опытом. Он стал перечислять последствия, которые проект и безумное количество потраченных на него рабочих часов имели для его сотрудников. Два развода можно было отнести непосредственно на счет сверхурочных, а сын одного из сотрудников попал в какую-то нехорошую историю, связанную с наркотиками, вероятно потому, что его папа был слишком занят в тот год и не мог уделять время своим родительским обязанностям. И наконец, нервный срыв руководителя группы тестирования.

Пока он перечислял все эти ужасы, я постепенно осознал, что он просто хвастает – на свой странный манер. Надо думать, если добавить еще один-два развода и самоубийство, проект стал бы абсолютно успешным, по крайней мере, в его глазах.

Т. Д.

Несмотря на все разговоры в ключе «надо работать с умом», существует распространенное мнение, что менеджмент на самом деле существует исключительно для того, чтобы заставить людей работать интенсивнее и больше, в основном за счет их личной жизни. Не смолкают горны руководителей, оповещающие о сверхурочных часах и о том, как увеличить продолжительность этих часов.

Испанская теория управления

Историки уже давно вывели абстракции различных систем ценностей. Так, испанская теория утверждает, что ценности на Земле имеют некую конечную фиксированную стоимость, и путь к накоплению богатства – узнать, как эффективнее всего эту стоимость извлекать из природных ресурсов или рабского человеческого труда. Английская же теория постулирует, что ценности можно создавать и нужны для этого изобретательность и технология. Короче говоря, англичане провернули промышленную революцию, пока испанцы крутили свои колеса и пытались эксплуатировать землю и индейцев в Новом Свете. Испанцы перевезли неимоверные объемы золота через океан и получили в результате лишь грандиозную инфляцию (огромные суммы золотом против слишком малого количества полезных товаров).

Испанская теория ценностей жива и здорова в сознании многих руководителей. Это становится ясно, как только они заговаривают о производительности. Увеличение производительности по идее означает увеличение объема полезной работы, выполняемой за определенный период времени, но слишком часто на практике выходит, что это стремление получить больше за оплаченный час работы. Разница велика. Руководители, следующие испанской теории, мечтают о достижении новых уровней производительности посредством простого механизма неоплаченных сверхурочных. Они делают выполненную в течение недели работу на сорок часов, а не на те восемьдесят или девяносто, которые в действительности затратил работник.

Это не совсем производительность (скорее, мошенничество), но такова повседневная деятельность многих американских менеджеров. Кнутом и пряником они заставляют своих людей работать дольше. Они внушают, насколько важна дата выдачи продукта (хотя дата эта может быть совершенно произвольной, конец света не наступит только из-за того, что проект на месяц опоздал). Они заставляют людей принимать безнадежно жесткие графики, заставляют принести в жертву все, чтобы уложиться в сроки, и делают все возможное, чтобы заставить людей работать дольше и усерднее.

Письмо из дома

Возможно, ваш персонал на работе находится под воздействием принципа «работай больше и усерднее», однако дома человек находится во

власти совсем иных мыслей. Например, таких: «Жизнь проходит. Нестирное белье переполняет шкаф, детей некому обнять, супруг(а) начинает смотреть налево. Карусель жизни совершает лишь один оборот, и есть только один шанс добиться успеха. А ты тратишь свою жизнь на C++...»

*But you know when the truth is told,
That you can get what you want or you can just get old.
You're going to kick off before you even get halfway through.
When will you realize ... Vienna waits for you?*

Billy Joel «The Stranger»¹

*(Но если совсем уж по правде сказать,
Можешь выиграть приз или старым ты стать,
И концы ты отдашь, полпути не пройдя,
Когда ты поймешь, что ... Вена ждет тебя?)*

Вена, которая, по словам Билли Джоэла, ждет тебя, – это последняя остановка на твоём жизненном пути. Когда ты окажешься там, всё будет кончено. Если вам кажется, что участников проекта никогда не интересуют такие серьёзные вещи, подумайте получше. Ваши люди очень остро понимают, что человеку дана лишь одна короткая жизнь, и они слишком хорошо знают, что в этой жизни должно быть что-то поважнее, чем их глупая работа.

Сверхурочные не существуют

Сверхурочные сотрудников, сидящих на окладах, – это плод воображения наивного руководителя. Да, в паре лишних субботних часов, позволяющих уложиться в сроки и сдать проект в понедельник, может быть очевидная польза, но за ними всегда следует равносильный период компенсации, сокращения рабочего времени, позволяющий сотрудникам вернуться в ритм привычной жизни. В конечном итоге каждый час сверхурочных компенсируется часом недоработки. В краткосрочной перспективе такой компромисс может принести пользу проекту, но в долгосрочной польза нивелируется.

*Slow down you crazy child,
And take the phone off the hook and disappear for a while.*

¹ Стихи, а также название главы – с альбома Билли Джоэла «The Stranger» (1977).

*It's all right. You can afford to lose a day or two.
When will you realize ... Vienna waits for you?*

*(Замедли свой бег, безумный ребенок,
Отключи телефон и передохни.
Все в порядке. Позволь себе день или два,
Когда ты поймешь, что ... Вена ждет тебя?)*

Для руководителя, следующего испанской теории, недоработанное время невидимо точно так же, как и сверхурочные, поскольку он всегда считает, что в рабочей неделе сорок часов независимо от того, сколько на самом деле потратили сотрудники. Это время невозможно увидеть в чьем-либо расписании. Это время разговоров по телефону, бесед в курилке или просто отдыха. Нет такого человека, который мог бы постоянно работать намного больше сорока часов в неделю, сохраняя уровень интенсивности, необходимый для творчества.

Сверхурочные похожи на спринт: он имеет смысл на последней стометровке марафонской дистанции для тех людей, у которых еще остались силы, но если начать спринт на первом километре, вы только зря потеряете время. Если заставлять людей постоянно бежать в темпе спринта, они лишь потеряют уважение к руководителю. Лучшие из сотрудников уже все это проходили – они будут молчать и закатывать глаза, пока руководитель бредит, что эту работу просто необходимо закончить к апрелю. После этого они воспользуются компенсирующими недоработками и в конечном итоге каждую неделю будут работать не более сорока часов. Так реагируют лучшие; все остальные – просто трудоголики.

Трудоголики

Трудоголики не компенсируют свои сверхурочные. Они согласны работать лишние часы, пусть и с понижающейся эффективностью. При достаточном давлении трудоголик способен далеко зайти по пути разрушения собственной личной жизни. Но это все лишь на время. Рано или поздно и самых отъявленных трудоголиков осенит:

*Slow down, you're doing fine,
You can't be everything you want to be before your time.
Although it's so romantic on the borderline tonight.
But when will you realize ... Vienna waits for you?*

*Замедли свой бег, все в порядке,
Ты достигнешь всего, когда время придет.
И пусть на границе сегодня романтика,
Когда ты поймешь, что . . . Вена все еще ждет?*

Переважив эту идею, сотрудник навсегда перестает быть полезным для проекта. Осознание того, что бóльшие ценности (семья, любовь, дом, молодость) принесены в жертву меньшим (работа), разрушительно. Оно заставляет человека, совершившего столь глупую жертву, искать отмщения. Он не пойдет к шефу, чтобы спокойно и вдумчиво объяснить, что положение вещей должно измениться; он просто уйдет – еще один человек, который сгорел на работе. Так или иначе, его больше не будет.

Трудоголизм – это заболевание, но оно не похоже на алкоголизм, затрагивающий лишь некоторых из нас. Трудоголизм больше похож на насморк – с каждым случается время от времени. И мы вспомнили об этой болезни не затем, чтобы обсудить причины и лечение, а чтобы поднять вопрос об отношении руководителя к трудоголикам. Если вы станете эксплуатировать таких людей до изнеможения, в стиле испанской теории, то рано или поздно потеряете их. Неважно, насколько отчаянно проект нуждается в их сверхурочных часах, вы не должны допускать, чтобы эти часы вычитались из личной жизни сотрудников. Потеря хорошего сотрудника того не стоит. Эта мысль выходит за узкие рамки вопросов трудоголизма и продолжается в более сложной области *осмысленной* производительности.

Производительность: выигранные сражения и проигранные войны

В следующий раз, слушая чьи-либо соображения по поводу производительности, обратите внимание, употребляет ли говорящий термин *текучка кадров*. Скорее всего – нет. За многие годы мы стали свидетелями многочисленных споров о производительности и прочли сотни статей по этой теме, но ни один специалист не мог ничего внятного сказать о текучести кадров. Но какой смысл обсуждать одно, не вспоминая о другом? Рассмотрим некоторые типичные меры, предпринимаемые для повышения производительности:

- Давление на людей, цель которого – получить больше человеко-часов.
- Автоматизация процесса разработки продукта.

- Пренебрежение качеством продукта (более подробно в главе 4).
- Стандартизация процедур.

Каждая из этих мер может сделать работу менее интересной и захватывающей. Следовательно, процесс повышения производительности связан с риском мотивировать сотрудников искать удовлетворения от работы в другом месте. Разумеется, производительность невозможно увеличивать без этого. Просто всегда следует учитывать текучесть кадров, принимая решение стремиться к увеличению производительности. В противном случае можно получить «повышение», которое будет компенсировано потерей ключевых сотрудников.

В большинстве организаций даже нет статистики текучести кадров. Практически никто не может вычислить, сколько стоит замена опытного сотрудника. А когда речь идет о производительности, все делают вид, что текучка не существует или бесплатна. Подходящий пример – проект Eagle в Data General. С точки зрения испанской теории проект триумфальный: трудоголики, занятые в проекте, вкладывали бесконечные часы неоплачиваемых сверхурочных, чтобы поднять производительность на недостижимые высоты. По окончании проекта практически все разработчики уволились. Какова была стоимость этой потери? Никто не позаботился включить ее в уравнение.

Производительность следует определять как отношение выгоды к затратам, где выгода – экономия, выраженная в долларах, плюс прибыль от выполненной работы, а затраты – полная стоимость проекта, включая стоимость замены сотрудников, сгоревших на работе.

Реприза

Одним из первых я консультировал проект, продвигавшийся столь гладко, что его руководитель была уверена – продукт будет сдан в срок. Ее вызвали на совещание руководства и попросили сделать доклад о ходе работ. Она гарантировала, что продукт будет готов к установленному сроку – к первому марта, в полном соответствии с изначальными планами. Начальство почесало в затылках, получив столь неожиданные хорошие новости, и снова вызвало ее на следующий день. Поскольку она успевает закончить проект к первому марта, сказали они, то решено перенести сроки сдачи на пятнадцатое января.

Т. Л.

Сроки, в которые проект мог реально уложиться, совершенно не интересовали этих «испанских теоретиков», поскольку с таким расписанием люди не находились бы под давлением. Пусть лучше будет безнадежное расписание, которое позволит извлекать максимум труда из работников.

Весьма вероятно, что вы встречали одного или нескольких таких теоретиков на своем трудовом пути. Можно, конечно, посмеиваться над их близорукостью, но не думайте, что вы сами уже слезли с этой иглы. Каждый из нас хотя бы изредка поддается соблазну на короткий срок увеличить давление, чтобы заставить людей работать более интенсивно. При этом приходится закрывать глаза на снижение эффективности и конечную текучесть кадров, но игнорировать отрицательные побочные эффекты очень просто. Гораздо сложнее помнить вот такую неприятную истину:

Под давлением люди работают не лучше, а всего лишь быстрее.

Чтобы работать быстрее, им приходится жертвовать качеством продукта и собственным удовлетворением от работы.

4

Качество? Если успеем

Психологическая теория двадцатого века гласит, что характер человека находится под влиянием немногочисленных основных инстинктов, таких как выживание, самооценка, продолжение рода, территориальный инстинкт и так далее. Эти инстинкты записаны в аппаратной прошивке мозга. Их можно анализировать на интеллектуальном уровне, не поддаваясь эмоциям (что мы сейчас и делаем), но когда инстинкты проявляются на чувственном уровне, от страстей избавиться невозможно. Малейшее воздействие на любую из этих встроенных ценностей может вывести человека из равновесия.

Сильные эмоции являются показателем того, что одна из инстинктивных ценностей находится под угрозой. Начинаящий руководитель может полагать, что работу можно сделать, не затрагивая человеческих эмоций, но если у вас есть хотя бы небольшой опыт руководства, вы полностью уверены в обратном. Наша работа дает много возможностей для проявления эмоций.

Скорее всего, вы легко вспомните по меньшей мере один случай, когда эмоциональный всплеск был вызван чем-то, связанным исключительно с работой. Подумайте об этом случае и задайтесь вопросом (вероятно, в который уже раз) – откуда взялись все эти эмоции? Не имея никакой информации о данном конкретном случае, мы готовы спорить, что причиной была угроза самооценке. В личной жизни причины эмоциональных реакций многочисленны и разнообразны, но на рабочем месте главным источником душевных потрясений является самооценка, находящаяся под угрозой.

Мы склонны считать, что существует сильная связь между самооценкой и качеством создаваемого продукта – не *количеством*, а именно *качеством*. (Почему-то сдача большого количества продукции среднего уровня не приносит удовлетворения, хотя именно таковы могут быть требования момента.) Любой шаг, который может угрожать качеству продукта, весьма вероятно станет для сотрудников источником эмоций, направленных против вас.

Бегство от совершенства

Руководители ставят под угрозу качество продукта, устанавливая невозможные сроки его сдачи. Но они вовсе не задумываются об этом; они полагают, что такие действия ставят перед сотрудниками интересную задачу, которая поможет им стремиться к совершенству.

Опытные (вернее, заезженные) сотрудники знают, что все не так. Они понимают, что под дулом автомата их старания будут чрезмерно стеснены. У них не будет возможности распорядиться ресурсами так, чтобы своевременно сдать продукт. Не говоря уже о привлечении дополнительных участников или перераспределении функций. Единственное, чем можно будет пожертвовать, – это качество. Крайняя степень давления сроков заставит их принести качество в жертву. Они станут замечать проблемы под ковер, чтобы разобраться с ними в последний момент или вовсе оставить в продукте на «радость» конечному пользователю. Они будут сдавать продукты нестабильные и незавершенные. Они возненавидят свою работу, но какой у них выбор?

Практичный боевой руководитель внутри вас ответит на это: «Кое-кто из моих ребят может до бесконечности возиться с задачей во имя «качества». Но рынку абсолютно плевать на такой уровень качества – он в истерике требует продукта, причем уже со вчерашнего дня, и примет его в том виде, какой у нас есть сейчас». Во многих ситуациях вы будете правы насчет рынка, но решение заставить людей выдать продукт, не соответствующий их собственным стандартам качества, практически всегда будет ошибкой.

Мы, руководители, склонны считать качество лишь одним из свойств продукта, чем-то, что можно регулировать в зависимости от потребностей рынка. Качество – вроде шоколадного соуса на пломбире домашнего приготовления – каждый добавляет по вкусу.

Взгляд создателя на качество совсем иной. Поскольку самооценка сильно связана с качеством продукта, он, создатель, устанавливает собственные стандарты. Удовлетворительный для него минимум более-менее соответствует высшему уровню качества, достигнутому им в прошлом. И это неизбежно более высокий стандарт, чем тот, что необходим рынку и за который рынок готов платить.

«Но рынку абсолютно плевать на такой уровень качества». Прочтите эти слова и прослезитесь, потому что они почти всегда правдивы. Люди могут с пеной у рта говорить о качестве и горько жаловаться на его отсутствие, но когда приходит время платить за качество, их действительные ценности выходят на поверхность. В проекте по разработке программного обеспечения вы можете представить пользователям следующее объяснение: «На основе эмпирических данных мы можем прогнозировать, что Среднее Время Между Сбоями для этого продукта в настоящий момент составляет примерно один час и двенадцать минут. Если мы сдадим продукт вовремя, то есть сегодня, он будет иметь низкую стабильность. Если мы затратим еще три недели, то можем прогнозировать увеличение СВМС до двух тысяч часов, что есть вполне достойный результат». После этого можете ожидать потока недовольного бормотания со всех сторон. Пользователи объяснят, что качество ценят точно так же, как все, но три недели стоят серьезных денег.

Что касается индустрии программного обеспечения, то она приучила клиентов принимать как должное внутрикорпоративные прикладные программы со средней плотностью изъянов от одного до трех на сотню строк кода! И – какова ирония – этот катастрофический результат зачастую относят на низкую сознательность разработчиков в том, что касается качества. То есть тех же, кого обвиняют в желании «до бесконечности возиться с программой во имя качества», еще и осуждают, когда качество оказывается низким. Давайте-ка найдем тех, кто действительно виноват. Тот, кто платит пианисту, почему-то предлагает играть плохую музыку. Сообщество пользователей программного обеспечения продемонстрировало свои стандарты качества, регулярно подвергая процесс разработки неимоверному временному давлению, а затем принимая продукты низкого качества.

Такие слова могут показаться обличительной речью, направленной против пользователей программного обеспечения и стандартов рынка в целом, но не стоит воспринимать их подобным образом. Мы должны исходить из того, что люди, финансирующие наш труд, находятся в здравом уме и способны принять разумный компромисс между качест-

вом и стоимостью. Основная идея здесь в том, что осознаваемая клиентом потребность в качестве зачастую не столь велика, как аналогичная потребность разработчика. Существует естественное противоречие. Снижение качества продукта, вероятно, приведет к тому, что некоторые люди откажутся от покупки, но сокращение рыночной доли – прямое следствие любого подобного снижения качества – зачастую компенсируется увеличением прибылей на каждую проданную единицу продукта.

Бегство от совершенства – так мы называем ситуацию, когда стандарты качества устанавливает покупатель, а не создатель. Стандарты, основанные на существующем рыночном качестве, имеют смысл лишь до тех пор, пока вы не обращаете внимания на настроение и эффективность труда работников.

В долгосрочной перспективе рыночные стандарты качества обходятся дороже. Какой урок отсюда следует?

Качество, серьезно превосходящее запросы конечного пользователя, есть средство достижения более высокой производительности.

Если вы сомневаетесь в этом, вообразите следующий глубокомысленный эксперимент: спросите сто человек с улицы, какая культура или нация прославилась благодаря высокому качеству. Предсказываем, что более половины людей сегодня ответят «японская». Теперь спросите у другой сотни людей, какая культура или нация известна высокой производительностью. И опять можно ожидать, что большинство ответят «японская». Нация, признанная лидером в области качества, столь же известна своей высокой продуктивностью.

Постойте. Как же возможно, что более высокое качество сосуществует с более высокой производительностью? Ведь это противоречит прописной истине, что повышение качества продукта означает увеличение его себестоимости. Вот подсказка Тадзимы (Tajima) и Мацубары (Matsubara), двух авторитетных комментаторов японского феномена:

В Японии компромисс между качеством и стоимостью не существует. Здесь почти все считают, что высокое качество приводит к сокращению стоимости.¹

¹ Д. Таджима и Т. Мацубара, статья «Inside The Japanese Software Industry» в журнале *Computer*, март 1984 г., с. 40.

Качество ничего не стоит, но...

Именно об этом Филип Кросби (Philip Crosby) написал книгу «Quality Is Free» (Качество бесплатно), опубликованную в 1979 году. В этой работе Кросби привел многочисленные примеры и четко доказал, что если исполнитель работы устанавливает удовлетворяющий его самого стандарт качества, то увеличение производительности компенсирует удорожание более высокого качества.

Нас терзает ужасное подозрение, что книга Кросби принесла скорее вред, чем пользу. Беда в том, что подавляющее большинство руководителей не затруднилось эту книгу прочесть, хотя название слышали все. Название и стало восприниматься как основная идея книги. Руководители по всему миру проявляют энтузиазм в отношении качества: «Нет пределов для качества, и у нас будет столько бесплатного качества, сколько мы захотим!». Навряд ли это можно назвать беспокойством о качестве. Такое отношение совершенно противоположно тому, за которое ратует Кросби.

На самом деле идею связи качества и производительности следует представить немного иными словами:

Качество не стоит ничего, но только для тех, кто готов дорого за него заплатить.

Организация, готовая заплатить за качество ноль долларов и ноль центов, получит то, за что заплатила. Правило «Качество? Если успеем!» гарантирует отсутствие всякого качества в продукте.

Примером организации, пожинающей обильный урожай производительности за счет высоких авторских стандартов качества, долго служила Hewlett-Packard. С первого дня существования эта компания возводила качество в ранг культа. В такой среде обычно не услышишь аргумент, что для создания более качественного продукта потребуется больше времени или денег. В результате разработчики осознают, что качество создаваемых ими продуктов превосходит потребности рынка. Возможность руководствоваться собственными критериями дает им большее удовлетворение от работы, а компании – один из самых низких показателей текучести кадров в отрасли.

Право вето

В отдельных японских компаниях, в частности Hitachi Software и некоторых подразделениях Fujitsu, команда проекта имеет право налагать вето на сдачу продукта, если по мнению команды этот продукт не готов. Не имеет значения, готов ли клиент принять низкокачественный продукт; команда может настоять на том, чтобы сдача продукта была отложена до тех пор, пока он не будет удовлетворять собственным стандартам разработчиков. Разумеется, руководители проектов там находятся под тем же давлением, что и у нас: от них требуют результатов немедленно – покажите нам хоть что-нибудь прямо сейчас. Однако культура качества в достаточной степени распространена, так что эти японские руководители понимают, насколько неправильно склонять сотрудников к компромиссам в области качества.

Сможете ли вы наделить своих людей правом вето? Да, нервы потребуются стальные, по крайней мере, поначалу. Главной вашей заботой станет закон Паркинсона, способный заработать против вас. Эта тема настолько важна, что мы посвятили ей целую главу.

5

Еще раз о законе Паркинсона

В 1954 году англичанин Сирил Паркинсон выразил мнение, что работа растёт, заполняя любое отведенное под нее время. Сейчас это мнение известно как закон Паркинсона.

Если не знать, что весьма немногие руководители проходят обучение менеджменту, можно подумать, что существует спецшкола, в которой они посещают интенсивный курс по закону Паркинсона и его вариациям. Даже руководители, не знающие вообще ничего о менеджменте, цепляются за эту аксиоматическую истину – закон Паркинсона, руководящую людьми и их отношением к работе. Он дает им крайнюю убежденность в том, что единственный способ добиться выполнения работы – это установить невозможно оптимистические сроки ее сдачи.

Закон Паркинсона и закон Ньютона

В законе Паркинсона вовсе нет ничего аксиоматичного. Это даже не закон в том смысле, в каком является им закон Ньютона. Ньютон был ученым, он исследовал гравитационный эффект, следуя строжайшему научному методу. Его теория была принята лишь после тщательных проверок и экспериментов. Закон Ньютона выдержал испытание столетиями исследований.

Паркинсон ученым не был. Он не собирал данные и, вероятно, даже не понимал правил статистических заключений. Паркинсон был юмористом. Его «закон» получил такое распространение не потому, что он соответствовал действительности. Просто шутка была забавная.

Разумеется, закон Паркинсона кажется нам забавным, поскольку в нем есть частичка истины. Паркинсон приводит примеры действия своего закона в рамках вымышленной правительственной бюрократической машины, прообразом которой, по мнению некоторых, является Британская почтовая служба. Бюрократия подвержена таким проблемам, потому что ее сотрудники почти не получают удовлетворения непосредственно от рабочих задач. Но вы-то, вероятно, не состоите в бюрократии. А если и состоите, то изо всех сил стараетесь устроить так, чтобы ваших людей ее воздействие не затрагивало, потому что в противном случае они никогда ничего не сделают. В результате ваши люди имеют возможность получать от работы удовлетворение. Из этого следует простая истина, которую имеет смысл озвучить:

Закон Паркинсона наверняка неприменим к вашим людям.

Их жизнь слишком коротка, чтобы они стали слишком сильно отлынивать от работы. Раз им нравится работа, они не склонны растягивать ее до бесконечности, поскольку это лишь отсрочит удовлетворение, ради которого все они стараются. Они не меньше вашего желают выполнить работу, но только с тем условием, что им не придется нарушать собственные стандарты качества.

А нашего Ивана вы видели?!

Каждый руководитель хотя бы раз в жизни вынужден иметь дело с сотрудником, который избегает работы, или же не имеет стандарта качества, или просто не может сделать работу. Разве это не подтверждает закон Паркинсона?

В здоровой рабочей обстановке причинами стагнации для некоторых людей становятся недостаток компетенции, нехватка уверенности, а также неопределенность цели проекта и отсутствие интеграции с командой. Ни в одном из этих случаев временное давление помочь не способно. Скажем, когда сотрудник вяло работает и кажется, что он не задумывается о качестве своих результатов, это верный признак того, что бедняга подавлен сложностью работы. Ему не нужно более сильное давление. Ему нужна смена деятельности – возможно, просто перевод в другую компанию.

Даже в тех редких случаях, когда давление на человека остается единственным вариантом, руководитель должен это давление оказывать последним. Эффект гораздо сильнее, когда давление исходит от команды.

Нам встречались случаи однородных команд, где руководителям пришлось бы занимать очередь, чтобы покричать на единственного человека, который не старается вмести со всеми.

В последующих главах мы еще не раз вернемся к командам и разумному их формированию. А пока речь не о том, что действует. Речь о том, что не действует: не действует отношение к сотрудникам, основанное на законе Паркинсона. Оно способно лишь унижить и лишить мотивации.

Университет Нового Южного Уэльса: некоторые данные

Конечно же, влияние закона Паркинсона на умы не исчезнет лишь потому, что мы к этому призываем. А вот достоверные данные, доказывающие, что закон Паркинсона не применим к большинству работников, помогли бы переубедить руководителей. (Забудем на секунду, что Паркинсон не привел вообще никаких данных в подтверждение своего закона, а лишь пережевывал его на протяжении нескольких сотен страниц.)

В 80-е и 90-е годы прошлого века два уважаемых исследователя Университета Нового Южного Уэльса (Австралия), Майкл Лоуренс (Michael Lawrence) и Росс Джеффери (Ross Jeffery), ежегодно проводили обзор проектов. Они оценивали действующие проекты в отрасли, следуя общему стандарту сбора данных. Каждый год они сосредотачивают внимание на новом аспекте проектной работы. В обзоре 1985 года содержались данные, отражающие неприменимость закона Паркинсона. Они не могут служить свидетельством, полностью опровергающим закон, но их достаточно, чтобы возникли некоторые сомнения.

Лоуренс и Джеффери поставили задачу определить влияние на производительность различных методов оценки. Они намеревались доказать (или опровергнуть) популярное верование, что разработчики (в данном случае программисты) работают интенсивнее, если пытаются следовать собственным критериям. Для каждого из 103 изученных проектов Лоуренс и Джеффери вычислили параметры производительности. Затем они разделили выборку на подгруппы исходя из того, каким образом были получены исходные оценки. Некоторые результаты представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Производительность как функция оценки сложности (частичный результат)

Оценка сложности выполнялась	Средняя производительность	Число проектов
Программистом	8,0	19
Начальником	6,6	23
Программистом и начальником	7,8	16

Пока что результаты подтверждают популярное мнение: программисты, похоже, чуть более продуктивны, когда могут оценивать необходимое время самостоятельно, в отличие от случаев, когда оценку выполняет руководитель, не советуясь с ними. Когда же руководитель советуется с разработчиком, результат, как правило, получается промежуточный.

Для 21 проекта из числа изученных в тот год оценки выполнялись третьей стороной – как правило, системным аналитиком. Разработчики в этих проектах показали более высокую производительность, чем разработчики в проектах, где оценка времени проводилась разработчиком и/или руководителями (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Производительность как функция оценки сложности (частичный результат)

Оценка сложности выполнялась	Средняя производительность	Число проектов
Программистом	8,0	19
Начальником	6,6	23
Программистом и начальником	7,8	16
Системным аналитиком	9,5	21

Последняя строка уже идет вразрез с популярным мнением. Почему программисту приходится работать интенсивнее, чтобы уложиться в оценку аналитика, чем в случае, когда оценку выполняет он сам? Есть соблазн объяснить такие показатели простыми погрешностями в данных. Но если вы согласитесь с нами в том, что плохие прогнозы всегда являются фактором, снижающим мотивацию, не будет никакой необходимости пытаться пренебречь полученными данными. Системные аналитики более склонны к точным оценкам, чем программисты или руководители. Системный аналитик, как правило, владеет той же информацией о поставленной задаче, но его не сдерживает природный оптимизм

исполнителя или политические и финансовые взгляды шефа. Более того, системные аналитики имеют бóльший опыт в оценке, они способны предсказывать результаты более точно, поскольку уже занимались этим в прошлом и делали соответствующие выводы.

Отрицательные прогнозы и безнадежно малые сроки поглощают энергию автора. Кейперс Джоунс (Capers Jones), известный своими количественными исследованиями проектов по разработке, сформулировал эту мысль так: «Когда расписание проекта совершенно необоснованно и нереалистично, и притом никакой объем сверхурочных не позволяет уложиться в сроки, команда, работающая над проектом, начинает испытывать злость и отчаяние... боевой дух падает до предела».¹ При этом не имеет особого значения, исходит ли это «совершенно необоснованное и нереалистичное» расписание от начальства или от самих создателей продукта. Оказавшись в безвыходной ситуации, люди просто не работают эффективно.

Самая удивительная часть исследования 1985 года появилась последней, когда Лоуренс и Джеффри исследовали производительность в 24 проектах, для которых вообще не было сделано никаких предварительных оценок. Эти проекты с большим отрывом опередили все остальные (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Производительность как функция оценки сложности (полный результат)

Оценка сложности выполнялась	Средняя производительность	Число проектов
Программистом	8,0	19
Начальником	6,6	23
Программистом и начальником	7,8	16
Системным аналитиком	9,5	21
(Без оценки)	12,0	24

Проекты, в которых шеф не оказывал временного давления вообще («Разбудите меня, когда все будет готово»), характеризовались самой высокой производительностью. Конечно, изложенное не позволяет сказать, что закон Паркинсона вообще никак не действует на разработчиков. Но наводит на интересные мысли, не так ли?

¹ Capers Jones «Programming Productivity». New York: McGraw-Hill, 1986, с. 213.

Решение о том, оказывать ли временное давление на проект, следует принимать так же, как решение о наказании ребенка. Если наказания редки, а вы безупречно выбираете время и правомерность наказаний очевидна, положительный эффект возможен. Если же вы делаете это постоянно, то это уже признак ваших собственных проблем.

Вариация на тему закона Паркинсона

Слегка перефразировав закон Паркинсона, мы получим утверждение, до боли правдивое для многих организаций:

Организационная работа увеличивается в масштабах, занимая весь рабочий день.

Этот эффект может впервые проявиться при основании компании, и из года в год положение ухудшается. Если бы Dutch East India Company (основанная в 1651 году, она была когда-то самой крупной компанией в мире) еще существовала, ее сотрудники вполне могли бы проводить по сорок часов в неделю, заполняя формуляры. Обратите внимание, как в данном случае компания, а не ее сотрудники, демонстрирует поведение, подчиняющееся закону Паркинсона. Мы вернемся к этой теме во второй части.

6

Лаэтрил

Лаэтрил – это бесцветный экстракт из мягкого содержимого абрикосовых косточек. В Швеции его можно купить в бакалее по цене, сравнимой с ценой миндальной эссенции. Как и любая другая эссенция, он применяется для выпечки. В Мексике его продают по пятьдесят долларов за каплю как «лекарство» от смертельного рака. Разумеется, он ничего не лечит. Все свидетельства подтверждают лишь то, что это грубое мошенничество. Но некоторые смертельно больные принимают заверения толкачей лаэтрила – и неважно, насколько вопиющие, – поскольку других вариантов все равно нет. Находясь в достаточно сильном отчаянии, люди не слишком склонны искать реальные подтверждения.

Точно так же «находятся в достаточно отчаянном положении» руководители, и это отчаяние делает их легковерными жертвами тех видов лаэтрила технологического, которые по слухам способны повышать производительность. Редко когда находятся свидетельства, подтверждающие действенность «лекарственных» средств. И руководители также обходятся без свидетельств – им просто некогда их искать.

Худейте во сне

В один прекрасный день, в порыве глупости, я начал вырезать из газет рекламные объявления, обещавшие увеличить производительность на сто или более процентов. Довольно быстро я набрал их целый ворох. Многообразие рекламируемых средств фантастического повышения производительности не могло не поразить. Семинары, комплексные

программы, методологии, книги, способы календарного планирования, аппаратные средства наблюдения, вычислительные языки и бюллетени. Возвращаясь вечером того дня на метро домой, на обложке «Нью-Йорк Пост» я вдруг увидел еще одно объявление, которое гласило: «Худейте во сне». И оно вполне подходило ко всем остальным.

Т. Л.

Все мы очень обеспокоены вопросом повышения производительности. От этой проблемы уже не избавиться посредством простых решений, все такие решения были найдены и задействованы уже очень давно. Однако некоторые организации чувствуют себя намного лучше других. Мы убеждены, что их лидеры не используют какие-либо исключительно продвинутое технологии. Их более высокую производительность можно полностью объяснить более эффективными способами работы с людьми, иным подходом к планированию рабочего пространства и иной корпоративной культурой, а также реализацией мер, которые мы обсудим в частях со II по VI. **Относительная малозначимость технологии** может несколько обескураживать, по меньшей мере в первое время, поскольку принимать предлагаемые нами меры по изменению корпоративной культуры нелегко, а эффекты этих мер проявляются далеко не скоро. Гораздо интереснее было бы вырезать из журнала купон, приложить к нему несколько тысяч зеленых, послать по почте, а в ответ получить какой-нибудь чудесный трюк повышения производительности. Конечно, этот трюк может вам и не помочь, но простые способы не решать проблему более привлекательны, чем сложные способы решать ее, не так ли?

Семь сирен

Ложные надежды, порождаемые простыми технологическими способами нерешения проблемы, подобны Сиренам, соблазнявшим несчастного Одиссея. Каждая тянется к вам со своим собственным чарующим посланием, предлагая привлекательный, но никуда не ведущий ложный путь. Пока вы верите этим сиренам, вы будете сопротивляться нелегкому труду, необходимому для построения здоровой корпоративной культуры.

Терзающие вас сирены – свойство отрасли, в которой вы работаете. Мы обнаружили семь сирен в области, которую лучше всего знаем, – в области разработки программного обеспечения.

Семь ложных надежд руководителя проекта по разработке программного обеспечения:

- Существует еще не изученный новый трюк, который поднимет производительность до небес.

Ответ: Вы недостаточно глупы, чтобы пропустить нечто столь фундаментальное. Вы постоянно исследуете новые подходы и пробуете те, что кажутся наиболее осмысленными. Ни одна из мер уже принятых и ни одна из тех, что вы еще можете принять, не позволит поднять производительность до небес. Что они, однако, могут, так это держать всех в форме: людям нравится думать, учиться и расти. Мысль же о том, что существует волшебное новшество, которое вы пропустили, – пораженческая, и ею умело пользуются те, кто волшебные новшества продает.

- Другие руководители умудряются получить прирост производительности в сто, двести и даже более процентов!

Ответ: Забудьте об этом. Как правило, волшебный инструмент, который вам предлагают, работает на этапах программирования и тестирования. Но как только программирование и тестирование заканчиваются, уже невозможно получить прирост в 100%. Остается еще анализ, контракты, спецификации, подготовка, приемка, реконструкция и переключение с одной системы на другую.

- Технологии развиваются с такой скоростью, что невозможно за всем успевать.

Ответ: Да, технологии развиваются быстро, но (вот опять Иллюзия Высоких Технологий) ваши труды по большей части к высоким технологиям не относятся. Машины изменились очень сильно, но бизнес, связанный с разработкой программного обеспечения, всегда был довольно статичен. Мы все так же тратим большую часть времени на требования и спецификации, на низкотехнологичные аспекты нашей работы. Производительность индустрии программного обеспечения растет на 3–5% в год, что лишь немногим больше, чем показатели в автомобильной или сталелитейной индустрии.

- Смена языка даст гигантские преимущества.

Ответ: Выбор языка имеет значение, потому что он влияет на способ решения проблемы, но опять же язык оказывает влияние лишь на этапе реализации. Благодаря преувеличениям некоторые из новых языков попадают в разряд лаэтрила. Не исключено, что новую функ-

цию лучше будет реализовать на Java, к примеру, а не на PHP, но даже до появления **Java существовали лучшие способы** – специализированные инструменты, упрощающие реализацию функций определенных видов. Если последние несколько десятилетий вы не проспали у голубого телеэкрана, то смена языка не сильно вам поможет. Она может повысить производительность процентов на пять (что тоже хорошо), но не более того.

- Из-за отставания следует немедленно удвоить производительность.

Ответ: Отставание разработки, о котором так много говорят, – это миф. Все мы знаем, что в конечном итоге любой проект обходится дороже, чем было запланировано в начале. Поэтому стоимость системы, не созданной в прошлом году (потому что не было ресурсов), принято оптимистично считать равной половине стоимости этой же системы, будь она создана, или даже менее того. Проект, попавший в капкан мифического отставания, находится там потому, что выгода от него явно недостаточна, чтобы служить причиной вообще этот проект затевать, даже если оценки стоимости крайне оптимистичны. Если бы вы знали реальную стоимость проекта, то верно понимали бы его смысл: экономическая неудача. Этот проект из отстающих следует перевести в категорию предназначенных для мусорной корзины.

- Все уже автоматизировано; не пора ли напрочь автоматизировать персонал, разрабатывающий программное обеспечение?

Ответ: Это еще одна вариация на тему Иллюзии Высоких Технологий – вера в то, что разработчики программ выполняют работу, легко поддающуюся автоматизации. Их основная работа – человеческое взаимодействие, позволяющее преобразовать изложенные пользователями потребности в формальное представление. Кто-то должен делать эту работу независимо от того, какие формы принимает цикл жизни продукта. И вряд ли возможно данную задачу автоматизировать.

- Люди будут лучше работать, если как следует на них надавить.

Ответ: Нет, не будут. Но будут меньше любить свою работу.

Как видим, один сплошной негатив. Если давление на людей способствует снижению производительности, а установка самых последних технологических примочек тоже не сильно спасает, чем же должен заниматься руководитель?

Это и есть руководство

На заре моей карьеры разработчика мне выпала честь работать в проекте под руководством Шерон Вайнберг (Sharon Weinberg); впоследствии она стала президентом компании Codd and Date Consulting Group. Эта женщина – яркий пример того, что я теперь привык называть просвещенным руководством. Как-то раз шел снег, и я, переборов свое болезненное состояние, притащился на работу, чтобы собрать нашу шаткую систему воедино в демонстрационную версию для пользователей. Шерон зашла и обнаружила меня за консолью. Она исчезла и вернулась через несколько минут с миской супа. Когда она влила в меня этот суп, я почувствовал прилив бодрости и спросил, как она умудряется находить время на такие вещи, ведь ей еще нужно решать столько вопросов, связанных с руководством проектом. Она улыбнулась своей неповторимой улыбкой и сказала: «Том, это и есть руководство».

Т. Д.

Шерон знала то, что знают инстинктивно все хорошие руководители: назначение руководителя не в том, чтобы заставить людей работать, а в том, чтобы создать им условия для работы.

II

Офисная среда

Для того чтобы дать людям возможность работать, необходимо справиться со всеми теми факторами, которые иногда делают работу невозможной. Причины потерь часов и дней многочисленны, но они не очень отличаются одна от другой. Часто – пожалуй, даже чаще всего – это в той или иной форме недостатки среды, в которой приходится работать. Телефон звонит, не переставая, мастер по ремонту принтеров остановился поболтать, копировальная машина сломалась, какой-то гражданин звонит, чтобы уточнить время сдачи крови. Отдел кадров продолжает вопить, что нужны обновленные отчеты о квалификации сотрудников, расписание сдавать в три часа дня, снова телефонные звонки в безумных количествах... и день пропал. В некоторые дни невозможно потратить хотя бы минуту на что-либо, имеющее отношение к непосредственной задаче.

Если бы только руководители подвергались всем этим диверсиям, ситуация была бы не столь ужасной – сотрудники могли бы мирно работать. Но, как вам известно, на практике все не так. Рабочий день каждого человека буквально зачумлен неожиданными перерывами и крушениями планов. Пропадают целые дни, и никто не может четко объяснить, куда они подевались. Если интересно, почему все вокруг происходит вопреки вашим планам, подумайте вот о чем:

Есть миллион способов потерять рабочий день и ни одного, который бы компенсировал потерю.

Часть II посвящена некоторым причинам потери времени и мерам, которые можно предпринять для создания стабильной, способствующей работе обстановки.

7

Мебельная полиция

Предположим, в дополнение к своим текущим обязанностям вы теперь отвечаете за рабочее пространство и удобства, доступные вашим сотрудникам. Вам придется выбирать вид рабочего места для каждого человека, а также его площадь и возможные расходы на его создание. Как вы поступите? Вероятно, пожелаете сначала разобраться, каким образом ваши люди используют свое рабочее пространство, сколько каждому требуется поверхности рабочего стола, сколько часов ежедневно каждый из них работает в одиночестве, работает с другим человеком и так далее. Вы также исследуете влияние шума на производительность труда. В конце концов, ваши люди работают в сфере *интеллектуальной*, им нужно работать мозгами, а шум влияет на их способность концентрироваться.

Вы станете искать простые механические способы защитить своих сотрудников от вмешательства посторонних факторов. А имея достаточную свободу действий, исследуете преимущества закрытого пространства (офисы на одного, двух, трех сотрудников) перед открытым. Это позволит достигнуть разумного компромисса между стоимостью с одной стороны и комфортом и тишиной с другой. Наконец, вы учтете социальные потребности людей и создадите зоны, где они смогут общаться, не мешая работать другим.

Вряд ли вас удивит, что люди, контролирующие рабочее пространство и удобства в вашей компании (особенно если она большая), не тратят много времени на вышеперечисленные моменты. Они не собирают информацию, не стремятся понять сложные вопросы вроде производи-

тельности. Отчасти причина в том, что сами они заняты деятельностью иного рода и не подвергаются отрицательному воздействию плохо спроектированной среды. Часто они представляют собой что-то вроде мебельной полиции. Подход мебельной полиции прямо противоположен вашему собственному.

Полицейский менталитет

Комиссар мебельной полиции – это тот, кто бродит по новому офису за день до переезда ваших сотрудников и думает примерно следующее: «Посмотрите только на это восхитительное однообразие! Невозможно отличить пятый этаж от шестого! Но когда все эти люди въедут сюда, единообразие придет конец. Они начнут вешать фотографии и придавать индивидуальность своим крошечным отсекам, устроят здесь полный бардак. Они, небось, будут пить кофе прямо над моим замечательным ковром и даже есть здесь... (вздрагивает) свой обед. Боже мой, боже мой...».

Именно этот человек провозглашает правила, предписывающие наводить порядок на столе каждый вечер и запрещающие вешать что-либо в офисах, за исключением, быть может, календаря компании. В одной известной нам фирме мебельная полиция даже включила в прикрепленный к каждому телефонному аппарату перечень аварийных номеров специальный номер, по которому следует звонить в случае, когда кто-то пролил кофе. Нам не пришлось быть свидетелями такого происшествия, но можно предположить, что в случае «аварии» техники в белом несутся по коридорам в электрокаре со стробоскопом и надрывной сиреной.

В перерыве семинара один человек рассказал мне, что в его компании не разрешается оставлять что-либо на рабочем столе на ночь, за исключением фотографии установленного размера, на которой изображена семья сотрудника. Оставьте что-то еще и утром найдете на своем столе мерзкую записку (помимо всего прочего, на корпоративном бланке) от мебельной полиции. Один человек был настолько оскорблен подобными записками, что едва сдерживал свой гнев. Зная о его состоянии, коллеги сыграли с ним шутку: купили дешевую рамку для фотографий, причем выбрали рамку с изображением типичной американской семьи, а затем заменили фотографию его семьи свежкупленной. Под фотографией они прикрепили имитацию записки от мебельной полиции. В записке

говорилось, что, поскольку его семья не проходит по уровню корпоративных стандартов, ему выдается «официальное семейное фото компании», которое он может держать на своем столе.

Т. Л.

Чтобы более тонко прочувствовать полицейский менталитет, взгляните на план этажа (рис. 7.1), распространенный сегодня в организациях по всей стране.

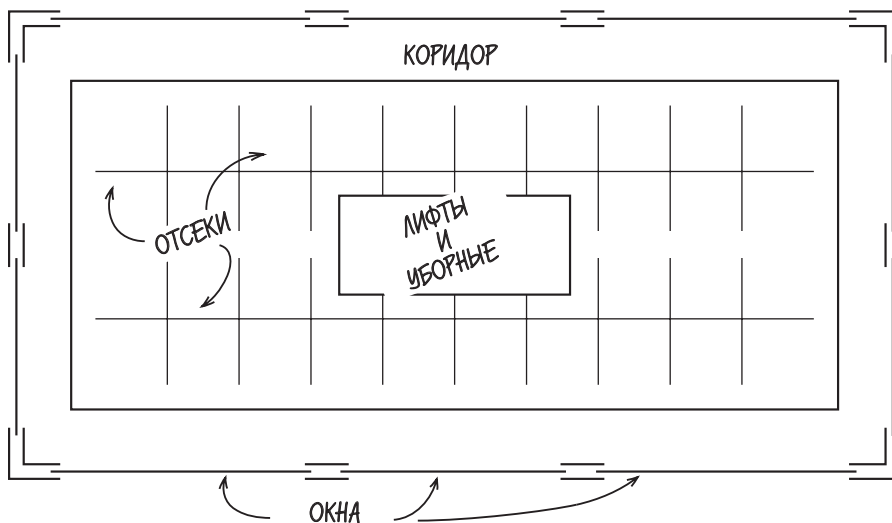


Рис. 7.1. План этажа типичного офиса

Эта схема дает элементарный ответ на сложный вопрос: у кого должны быть окна? Ни у кого. Проблема с окнами в том, что их не хватает на всех. Если у одних сотрудников будут окна, а у других нет, то рабочее место, скажем Джорджа, станет отличаться от других рабочих мест визуально. Но мы ведь этого не можем допустить, правда?

А теперь изучим побочный эффект. На самых востребованных маршрутах – от лифта к отсеку и из отсека в отсек – нет ни одного окна. Подобный план этажа вообще не предусматривает какого-либо применения окнам – коридоры с окнами всегда пустынные. Впервые мы встретились с такой планировкой на двадцатом этаже нового небоскреба – великолепные виды во всех направлениях, виды, которыми почти никогда

никто не любовался. Люди в этом здании могли бы с тем же успехом работать в подвале.

С точки зрения мебельной полиции подвальная планировка предпочтительна, поскольку упрощает создание единообразных структур. Однако людям лучше работается при естественном освещении. Они чувствуют себя лучше, имея окна, и это самочувствие преобразуется непосредственно в более высокое качество труда. Более того, люди не желают работать в идеально единообразном пространстве. Они желают изменять свои рабочие места в соответствии со своими вкусами и предпочтениями. Эти неудобные факты типичны для целого класса неудобств, проистекающих из необходимости работать с живыми людьми.

Ежегодно мы бываем в десятках различных организаций. Такой опыт быстро убеждает, что многочисленные планировки офисов игнорируют перечисленные неудобные факты. Практически без исключений рабочие места людей, занятых в сфере интеллектуального труда, характеризуются высоким уровнем шума, не позволяют спокойно работать, не обеспечивают уединения и устроены по одному шаблону. Некоторые лучше других, но не более функциональны. Никому не удастся нормально работать на таком месте. Человек, способный непрерывно трудиться в тихой комнатухе с двумя большими складывающимися столами и закрывающейся дверью, получает вместо этого зашумленный модульный отсек и пластиковые аксессуары в количестве 73 штук. И никто не интересуется, как это влияет на эффективность работы.

Может показаться, что мы слишком суровы по отношению к добропорядочным гражданам, планирующим офисное пространство Америки. Если вам так кажется, то вот еще одно проявление умонастроения этих планировщиков. Настолько чудовищное, что непонятно, почему его терпят вообще: система объявлений. Трудно поверить, но в некоторых компаниях громкие объявления регулярно прерывают *мыслительные* процессы тысячи сотрудников – только для того, чтобы найти одного единственного: БОМ! [помехи] ВНИМАНИЕ, ВНИМАНИЕ! ВЫЗЫВАЕТСЯ ПОЛ ПОРТУЛАКА. ПОЛ ПОРТУЛАКА, ПОЗВОНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, В ЦЕНТР ОБЪЯВЛЕНИЙ. Если занять удачную позицию, то иногда можно увидеть, как от тридцати до сорока сотрудников поднимают головы в ответ на первоначальное «БОМ!» и вежливо выслушивают все сообщение, а затем снова опускают головы, пытаясь вспомнить, что делали до этого момента.

Планировщики с полицейским менталитетом создают рабочие места так, как создавали бы тюрьмы: они оптимизируют их в целях сокраще-

ния стоимости содержания. Мы бездумно доверили им дизайн рабочих мест, в то время как в большинстве организаций, испытывающих проблемы с производительностью, нет более плодотворной области, чем улучшение рабочих мест. Пока сотрудники находятся в шумных и стерильных загонах, не дающих нормально работать, нет смысла улучшать что-либо *кроме* рабочих мест.

8

«С девяти до пяти здесь совершенно невозможно работать»

В фольклоре сотрудников, занимающихся разработкой во всех секторах нашей экономики, есть и такая поговорка: «Сверхурочные – это жизнь». Подразумевается, что работу невозможно сделать в отведенное под нее разумное время. Нам такое предположение кажется весьма сомнительным. Сверхурочные действительно обычны, скажем, в отрасли разработки программного обеспечения, но эта отрасль вряд ли смогла бы добиться столь феноменального процветания, если бы создаваемое программное обеспечение не стоило больше, чем было затрачено на разработку. Как же объяснить тот факт, что программисты, а также прочие работники интеллектуальной сферы столько трудятся сверхурочно?

Существует вызывающий беспокойство вариант, что сверхурочные – это средство увеличить не столько *количество*, сколько среднее *качество* продукции. Подтверждения можно найти в распространенных утверждениях, вроде этих:

«Лучше всего мне работается ранним утром – до того как приходят остальные.»

«Поздним вечером я могу выполнить объем работы, рассчитанный на два или три дня.»

«Целый день с утра наш офис – просто зоопарк, зато к шести вечера все стихает и можно наконец что-то сделать.»

Чтобы получить возможность работать продуктивно, люди приходят пораньше, или остаются на вечер, или просто пытаются избежать появления в офисе – остаются на день дома, чтобы сделать важный фрагмент работы. Одна из участниц нашего семинара рассказывала, что шеф не разрешает ей работать дома, поэтому накануне сдачи важного отчета она взяла больничный, чтобы успеть его сделать.

Необходимость оставаться дома, задерживаться на работе, приходить раньше, чтобы спокойно поработать, – убийственное обвинительное заключение против офисной среды. Поразительно не то, что так часто нет возможности поработать на своем рабочем месте, поразительно, что все знают об этом и ничего никогда не делают, чтобы исправить положение.

Политика дефолта

Одна калифорнийская компания, которую я консультирую, заботится о потребностях сотрудников. Как-то раз руководство компании провело исследование, в ходе которого всех программистов (более тысячи человек) попросили перечислить лучшие и худшие аспекты их работы. Менеджер, руководивший исследованием, был в восторге от последовавших изменений в компании. Он рассказал мне, что второй по распространенности проблемой была слабая связь с руководителями высшего звена. Узнав об этом, компания организовала кружки качества, пятиминутки жалоб и прочие программы коммуникации. Я вежливо выслушал подробности о пресловутых программах и, когда он закончил, спросил, какая проблема оказалась самой первой. «Среда, – ответил он. – Людей раздражает шум». «Какие же шаги компания предприняла, чтобы решить эту проблему?» – поинтересовался я. «О, с этим мы ничего поделать не смогли, – сказал он. – Это уже не в наших силах».

Т. Д.

Здесь более всего обескураживает следующее: этот менеджер не особенно стеснялся того, что ему не удалось предпринять какие-то шаги к улучшению рабочей среды. Такое ощущение, что программисты пожаловались на слишком сильную гравитацию, и руководство после должных размышлений пришло к выводу, что с этим ничего нельзя сделать, так как это проблема, решение которой выходит за пределы человеческих возможностей. Это политика абсолютного дефолта.

Изменение среды не выходит за пределы человеческих возможностей. Конечно, почти в каждой компании существует властная структура,

мебельная полиция, управляющая всем хозяйством. Но разве нельзя донести до них здравые мысли или отобрать у них власть? В оставшейся части главы мы представим некоторые из причин, по которым следует сделать именно это, а в последующих главах приведем некоторые соображения относительно конкретных действий.

Военные маневры разработчиков: наблюдаемые факторы производительности

За несколько лет до выхода в свет первого издания этой книги мы начали ежегодно проводить открытое исследование производительности. К настоящему моменту в исследованиях приняли участие более трехсот организаций со всего мира. В конечном итоге мы начали проводить это ежегодное исследование в виде открытого конкурса, команды-участницы которого состояли из программистов различных организаций. Команды писали код заданного приложения и тестировали этот код на время. Мы называли эти соревнования военными маневрами разработчиков (Coding War Games). Проходят они следующим образом:

- Боевую единицу составляют два разработчика из одной организации. Участники пары работают не совместно, но друг против друга, а также против всех других пар.
- Оба участника пары выполняют совершенно одинаковую работу: проектируют, создают и тестируют среднего размера программу по нашей спецификации.
- Выполняя упражнения, участники записывают потраченное время в специальный журнал.
- Когда все участники завершают тестирование, результаты проходят наши стандартные процедуры приемки.
- Участники работают на своих привычных рабочих местах, используют те же языки, инструменты, терминалы и компьютеры, что и для всех своих проектов.
- Все результаты сохраняются в тайне.

За период с 1984 по 1986 годы более 600 разработчиков из 92 компаний приняли участие в маневрах. Интерес отдельного участника в том, чтобы оценить свое положение относительно других. Интерес компании в том, чтобы оценить свою эффективность относительно других компаний, участвующих в состязаниях. А наш интерес в том, чтобы много

всего узнать о факторах, влияющих на производительность. Эти факты мы и обсудим ниже в данной главе.

Индивидуальные различия

Одним из первых результатов военных маневров стало доказательство огромной разницы между участниками соревнований. Разумеется, на этот факт и раньше обращали внимание. На рис. 8.1 представлены результаты, полученные из различных источников, и он иллюстрирует масштабы различий между индивидуумами.



Рис. 8.1. Вариации производительности

Похоже, что при измерении вариаций производительности для выборки индивидуумов действуют три основных правила:

- Отношение производительности лучших сотрудников к производительности худших составляет примерно 10:1.
- Наиболее производительный сотрудник в 2,5 раза более производителен, чем средний.
- Наиболее производительная половина сотрудников имеет в 2 раза большую производительность, чем менее производительная половина.

Эти правила действуют практически на любые параметры производительности, которые возможно определить. Так, к примеру, лучшая половина выборки сделает заданную работу минимум в полтора раза быстрее остальных; представители другой половины, которые чаще ошибаются, сделают более двух третей всех ошибок и так далее.

Результаты военных маневров разработчиков достаточно точно соответствовали такому распределению. В качестве примера рассмотрим рис. 8.2, на котором показано распределение затрат времени на достижение первого промежуточного финиша (чистая компиляция, готовность к тестированию) для реально проводившихся маневров.

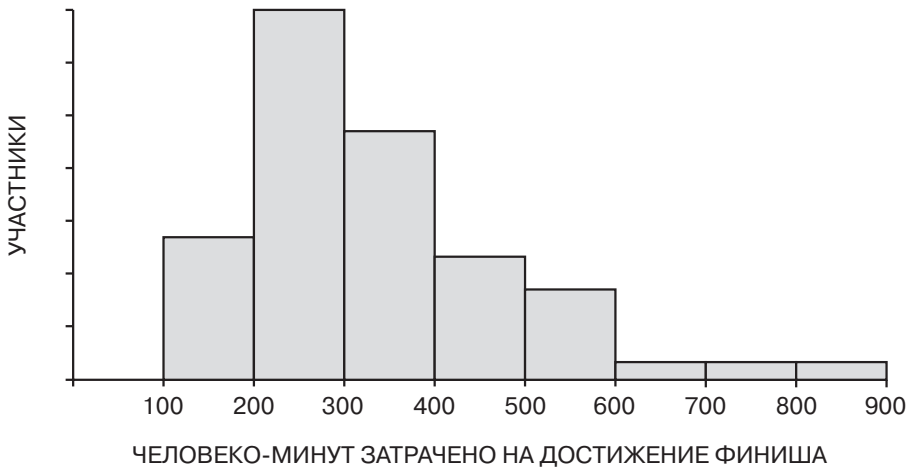


Рис. 8.2. Вариации производительности для отдельных участников

Лучшая производительность в 2,1 раза превышает среднюю. Лучшая половина опережает худшую в соотношении 1,9:1. Результаты последующих маневров были практически идентичны этим.

Что не влияет на производительность

Исследуя результаты состязаний, мы обнаружили, что следующие факторы слабо влияли на производительность или не влияли вовсе:

- **Язык:** Разработчики, использовавшие старые языки, такие как COBOL или Fortran, выполняли задание не хуже тех, кто писал на

Pascal и С. Внутри каждой языковой группы распределение производительности было таким же, как в целом по выборке. Единственным исключением из этого наблюдения стал язык ассемблера: участники, писавшие на ассемблере, сильно отстали от всех остальных языковых групп. (Впрочем, люди, пишущие на ассемблере, привыкли к такому положению вещей.)

- **Опыт:** Люди с десятилетним опытом не превосходили по производительности тех, у кого опыта было всего два года. Опыт и производительность никак не коррелировали, разве что люди, менее шести месяцев имевшие дело с языком, работали не так эффективно, как другие участники.
- **Количество недочетов:** Около трети участников выполняли упражнение с нулевым количеством недочетов. В целом не было отмечено снижения производительности из-за более высокой точности работы. (Более того, в среднем эта треть участников выполняла задание быстрее, чем участники, допускавшие недочеты.)
- **Зарплата:** Уровень зарплаты достаточно сильно варьировался для выборки. Между зарплатой и производительностью наблюдалась весьма слабая связь. Лучшая половина получала не более 10% сверх худшей, но работала почти в два раза эффективнее. Распределение производительности для любого уровня зарплаты было примерно таким же, как для выборки в целом.

Опять же ничего удивительного, поскольку большинство таких особенностей отмечалось ранее. Немного более удивительными были факторы, которые, как мы выяснили, на производительность *влияли*, причем значительно.

Об этом не стоит рассказывать боссу

Среди обнаруженных нами факторов, положительно влияющих на производительность, оказался и весьма неожиданный: *большое значение имел выбор напарника*. Если вам доставался производительный напарник, все получалось и у вас. Если ваш напарник никак не мог закончить работу, не могли закончить ее и вы. Если он совсем не мог завершить упражнение, вероятнее всего, то же получалось и у вас. В среднем разница в производительности для участников пары не превышала 21%.

Почему это так важно? Дело в том, что, хотя пары не работали совместно, участники каждой пары происходили из одной организации. (В боль-

шинстве случаев организацию представляли лишь два участника.) Они работали в одной физической среде и происходили из одной корпоративной культуры. Тот факт, что у них была практически одинаковая производительность, позволяет предположить, что широкое распределение способностей среди участников маневров невозможно в организации: любые два человека из одной организации, как правило, имеют близкую производительность. Это означает, что лучшие работники накапливаются в определенных организациях, в то время как в других собираются худшие. Этот эффект Харлан Миллз (Harlan Mills), один из пионеров разработки программного обеспечения, предсказал в 1981 году:

Такой разброс [10:1] в производительности отдельных программистов понятен, но существует точно такой же разброс в производительности организаций, разрабатывающих программное обеспечение.

Наше исследование показало огромные различия между 92 организациями, принявшими в нем участие. В целом по выборке производительность лучшей организации (то есть показавшей лучшую среднюю производительность своих сотрудников) более чем на порядок выше производительности худшей. Код, созданный участниками из быстрой организации, оказался не только самым быстрым, он также прошел основные приемочные испытания.

Это вызывает серьезную тревогу. В течение многих лет руководители проявляли определенный фатализм в отношении индивидуальных различий. Они утверждали, что различия присущи людям, так что с ними ничего нельзя поделать. Гораздо труднее проявлять фатализм по поводу эффекта скопления. В некоторых компаниях дела обстоят гораздо хуже, чем в других. Что-то в среде и корпоративной культуре этих компаний противодействует привлечению и сохранению хороших сотрудников или не позволяет им эффективно работать.

Влияние рабочего места

Суровая правда жизни такова, что многие компании предоставляют разработчикам места столь тесные, шумные и подверженные внешним воздействиям, что невозможно работать, не испытывая раздражения. Один этот факт может объяснить пониженную эффективность, а также тенденцию перехода хороших сотрудников в другие компании.

Гипотеза о том, что свойства рабочего места могут сильно влиять на эффективность труда разработчика, легко поддается проверке. Достаточно разработать набор фиксированных тестовых задач, сходных с теми, которые разработчики обычно выполняют во время работы, и понаблюдать, насколько хорошо люди справляются с этими задачами в различной обстановке. Военные маневры разработчиков проектировались именно с этой целью.

Для того чтобы собрать некоторые данные о рабочем месте, мы предложили каждому участнику (до конкурса) заполнить анкету, посвященную физическим аспектам места, в котором предстояло работать. Мы предложили вопросы, касающиеся физических параметров (к примеру, площадь, высота перегородок) и субъективных впечатлений («Чувствуете ли вы свою востребованность на рабочем месте?» и «Достаточно ли тихо на вашем рабочем месте?»). Затем мы сопоставили ответы участников с показанными результатами.

Тенденция становится очевидной, если проследить характеристики рабочих мест тех, кто хорошо показал себя в соревнованиях (по совокупности параметров производительности), и сравнить их результаты с результатами участников, не проявивших себя столь хорошо. Мы решили сравнить первую четверть участников с последней. Средняя производительность участников первой четверти в 2,6 раза выше средней производительности участников последней четверти. Свойства рабочей среды сведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1. Свойства среды лучших и худших в плане производительности участников военных маневров разработчиков

Свойство среды	Первая четверть	Последняя четверть
1. Какова площадь вашего рабочего места?	7 кв. м.	4,1 кв. м.
2. Достаточно ли тихо на рабочем месте?	57% ответили «Да»	29% ответили «Да»
3. Достаточно ли уединенное рабочее место?	62% ответили «Да»	19% ответили «Да»
4. Можете ли вы отключить свой телефон?	52% ответили «Да»	10% ответили «Да»
5. Можете ли вы перенаправить свои звонки?	76% ответили «Да»	19% ответили «Да»
6. Часто ли люди прерывают вас без необходимости?	38% ответили «Да»	76% ответили «Да»

Первая четверть, то есть участники, быстрее и эффективнее других выполнившие задание, имеют рабочие места, существенно отличающиеся от тех, что достались последней четверти. Наиболее производительные работают в более тихих, более уединенных, более просторных и лучше защищенных от внешнего вмешательства местах.

Что мы доказали?

Представленные данные еще не доказывают, что более качественные рабочие места способствуют повышению производительности. Они, возможно, лишь указывают, что люди с более высокой производительностью склонны работать в организациях, предоставляющих такие рабочие места. Имеет ли это значение для вас? В долгосрочной перспективе, какая, в сущности, разница – помогают ли тишина, пространство и уединение вашим сотрудникам делать работу лучше или же они помогают вам привлекать и сохранять более толковых сотрудников?

Если мы что-то и доказали, так это то, что политика дефолта в отношении характеристик рабочих мест ошибочна. Если вы участник команды, члены которой работают головой, или если вы руководите такой командой, то среда рабочего пространства имеет к вам непосредственное отношение. Недостаточно просто заявить «С девяти до пяти здесь совершенно невозможно работать», а потом обратить свое внимание на другие задачи. Глупо, что люди не могут работать в привычные рабочие часы. Настало время принять меры.

9

Экономия на пространстве

Если ваша организация хоть немного похожа на те, что мы изучили за последние три года, ее политика в отношении рабочей среды ориентирована на менее уединенные, менее просторные, более шумные рабочие места. Разумеется, причиной тому – стоимость. Копейка, сэкономленная на рабочем месте, – это копейка, заработанная на конечном результате, по крайней мере, такова логика. Тех, кто этого мнения придерживается, следует упрекнуть в исследовании затрат и выгод, проводимом без учета выгод. Они знают стоимость, но не имеют ни малейшего понятия о том, что содержит вторая часть уравнения. Само собой, экономия за счет дешевых рабочих мест привлекательна, но в сравнении с чем? Очевидный правильный ответ – экономию следует оценивать относительно риска потери эффективности труда.

Учитывая существующее положение со стоимостью рабочих мест, удивительно, насколько незначительны потенциальные сбережения в сравнении с потенциальными рисками. Полная стоимость рабочего места одного разработчика составляет небольшой процент от его зарплаты. Насколько небольшой – зависит от таких факторов, как стоимость площадей и уровень зарплаты, а также от выбора между арендой и покупкой офиса. В целом он лежит в диапазоне от 6 до 16%. Например, программисту или аналитику, работающему на принадлежащих компании площадях, вы заплатите примерно 15 долларов на каждый доллар, затраченный на рабочее место и удобства. Если учесть еще стоимость соцпакета этого сотрудника, то общие вложения в его содержание могут запросто составить до двадцати стоимостей рабочего места.

Соотношение 20:1 предполагает высокий риск в случае снижения стоимости рабочего места. Попытки сохранить крохотную долю одного доллара могут потребовать принести в жертву серьезную долю двадцати долларов. Рассудительный руководитель не станет даже думать о переводе людей в более дешевое, более шумное и менее просторное место, не оценив сначала влияние такого хода на эффективность труда. Так что, по идее, планировщики, претворяющие в жизнь десятилетнюю программу по превращению нашего офисного пространства в модный вариант открытой планировки, должны были прежде всего провести тщательный анализ производительности. Иначе они показали бы явно безответственное безразличие к среде.

Моровая язва

К сожалению, безответственное безразличие к среде стало приметой времени. Мы демонстрируем его, разграбляя природные ресурсы, так чем же рабочие места лучше? В своем фантастическом романе-предсказании Джон Браннер (John Brunner) описывает загрязнение воздуха, почвы и воды, не прекратившееся и в конце двадцатого века. Невзирая на серьезность загрязнения, почти никто не жалуется. Словно огромное стадо невозмутимых баранов, обитатели мира Браннера пытаются игнорировать проблему, и в конечном итоге выживание человека становится невозможным. И лишь тогда они замечают, что происходит. Браннер назвал свою книгу «The Sheep Look Up» (И агнцы воззрели горе).

Служащие американских офисов едва ли куда-либо взирали, пока их среда все больше деградировала, становясь не разумной, но глупой. Еще не так давно они работали вдвоем или втроем в изолированных офисах с дверями и окнами. (Вы ведь помните стены, двери и окна?) В таких условиях человек мог работать в тишине или проводить совещания с коллегами, не мешая соседям.

Затем на нас без объявления войны, словно моровая язва, свалилась открытая планировка. Приверженцы нового формата не представили ни единого мало-мальски серьезного свидетельства того, что эффективность не пострадает. Да они и не могли этого сделать. Осмысленные измерения производительности — задача сложная, нахрапом ее не решить. В различных секторах трудовой деятельности такие измерения следует выполнять различными способами. Требуется компетенция, внимательный анализ и сбор большого объема данных.

Люди, принесшие нам открытую планировку, просто не способны были проделать эту работу. Но они были хорошими политиками – аккуратно обошли вопрос возможного снижения производительности, очень громко заявив, что новая планировка приведет к повышению производительности, причем к серьезному повышению, аж на 300%. Они публиковали статьи, и содержание многих было высосано из пальца. Они давали своим высказываниям громкие названия. Для примера приведем заголовок из журнала *Data Management*: «Открытая планировка форсирует производительность работников». После столь многообещающего названия автор перешел сразу к сути вопроса:

Основные области, на которые следует обращать внимание при проектировании офиса открытой планировки для предприятия, занимающегося обработкой информации, – это система обеспечения электроэнергией, возможности для работы компьютерной техники, а также поддержка со стороны производителей и поставщиков оборудования.

Точка. И все. Все «основные области». Ни слова о том, что в этом месте предстоит работать человеку.

Точно так же в этой статье, как и в других, отсутствует всякое понимание того, что же такое производительность сотрудника. В статье отсутствовали сведения, подтверждающие заголовок. Единственным доказательством того, что открытая планировка улучшает производительность, всегда почему-то служило упрямое повторение этого утверждения.

Мы прерываем обличительные речи, чтобы познакомить вас с фактами

Прежде чем начать вычерчивать планы своего объекта в Санта-Терезе, компания IBM нарушила все отраслевые стандарты и внимательно изучила рабочие привычки тех, кому предстояло трудиться на этом объекте. Исследование разработал архитектор Джеральд Мак-Кью (Gerald McCue) при содействии планировщиков из IBM.¹ Исследователи наблюдали рабочий процесс в динамике – и в старом офисе, и моделируя будущие рабочие места. Они следили за тем, как программисты, инженеры,

¹ Gerald McCue «IBM's Santa Teresa Laboratory», *IBM Systems Journal* за март 1978 года.

сотрудники контроля качества и руководители выполняют свои привычные задачи. По результатам исследования был сделан вывод, что минимальные параметры рабочего места для людей, которых переводят в новый офис, должны выглядеть так:

- 9 квадратных метров площади на сотрудника;
- 2,7 квадратных метра рабочей поверхности на сотрудника;
- защита от шума в виде закрытых офисов или двухметровых барьеров (в конечном итоге примерно половина всех профессиональных кадров была размещена в одно- и двухместных кабинетах).

Мотивация к созданию новой лаборатории с учетом такого минимума была проста: людям, участвовавшим в исследовании, в силу их профессии нужны пространство и тишина, чтобы работать с хорошей отдачей. Сокращение стоимости и как следствие не удовлетворяющие установленным требованиям рабочие места привели бы к потере эффективности. Экономия была бы компенсирована, причем с лихвой. Прочие исследования охватывали те же вопросы и заканчивались примерно такими же результатами. Исследование Мак-Кью отличалось от других лишь в одном отношении: IBM последовала рекомендациям и построила место, где люди могут работать. (Мы предсказываем, что эта компания далеко пойдет.)

Теперь посмотрим, что ответят остальные компании на минимальное стандартное рабочее место от IBM. На рис. 9.1 представлено распределение площади рабочего места на человека для участников наших маневров разработчиков.

Лишь у 16% участников на одно рабочее место пришлось 9 и более квадратных метров. Лишь 11% участников работают в закрытых офисах или за перегородками высотой более метра восьмидесяти. Количество людей, получивших от 1,8 до 2,7 квадратных метров на место, превысило число тех, кто получил по 9 квадратных метров. (1,8 квадратных метра – это даже меньше, чем площадь рабочего стола в Санта-Терезе; попробуйте поработать на таком пространстве.)

По всей выборке военных маневров разработчиков 58% участников жаловались, что рабочие места недостаточно тихие, 61% – что они недостаточно уединенные, 54% заявили, что их домашнее рабочее место лучше предоставленного компанией.

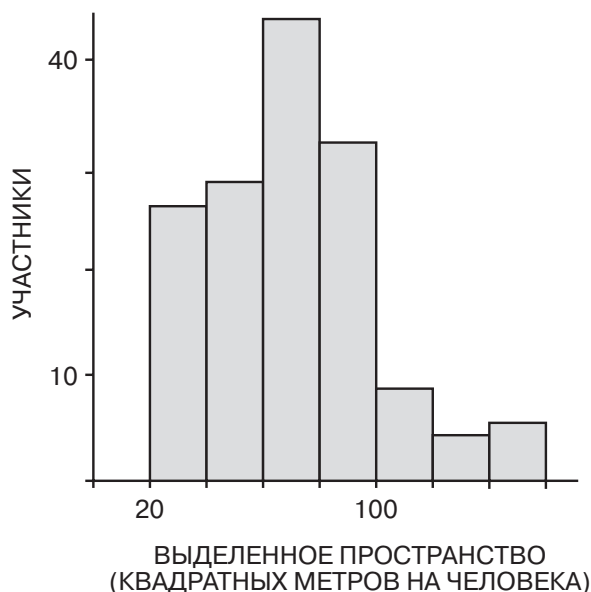


Рис. 9.1. Диапазон выделенных площадей

Качество рабочего места и качество продукта

Компании, предоставляющие сотрудникам тесные и шумные рабочие места, утешают себя верой в то, что эти факторы не особо значимы. К примеру, они отговариваются от всех жалоб на шум, когда сотрудники начинают кампанию за более просторное и уединенное пространство. В конце концов, подумаешь, немного шума. Зато никто не будет спать на рабочем месте.

Чтобы определить, воздействует ли восприимчивость к шуму на качество труда, мы разделили нашу выборку на две части. В первую вошли те, кто считал рабочее место достаточно тихим, во вторую – те, кто так не считал. Затем мы определили, сколько сотрудников в каждой группе выполнило конкурсное задание без единой ошибки.

Среди участников первой группы оказалось на треть больше безупречных результатов.

С увеличением уровня шума, похоже, усиливается и этот эффект. Так, одна компания была представлена 50 участниками с рейтингом уровня шума, превышающим средние показатели на 22%. В этой компании безупречные результаты находились в диспропорции с количеством людей, считающих уровень шума неприятным:

Из безупречных сотрудников 66% утверждали, что уровень шума терпеть можно.

Из остальных (одна или более ошибок) лишь 8% поддерживали это мнение.

В этом случае участники также отвечали на вопросы о среде до выполнения конкурсных заданий.

Заметим, мы не проводили объективных замеров уровней шума. Мы просто спрашивали людей, находят ли они существующий уровень шума приемлемым. В результате мы не можем отличить тех, кто работал в действительно тихом месте, от тех, кто хорошо адаптировался к шумному рабочему месту. Однако когда сотрудник жалуется на шум, он прямым текстом сообщает вам, что не входит ни в одно из этих замечательных подмножеств. Он сообщает вам, что в его работе вероятны ошибки. Игнорируйте это сообщение на свой страх и риск.

Открытие, достойное Нобелевской премии

В некоторые дни люди более восприимчивы, чем в другие. Для нас таким поворотным днем в плане восприятия стало 3 февраля 1984 года, когда мы начали замечать удивительную связь плотности сотрудников и площади, приходящейся на человека. Похоже, с увеличением одного параметра второй уменьшается! Как и полагается старательным исследователям, мы принялись документировать это явление. Изучая 32 346 компаний по всему Свободному Миру, мы подтвердили практически идеальное обратное отношение между этими двумя показателями (рис. 9.2).

Вообразите наше волнение в процессе сбора данных. Мы испытывали то же, что, наверное, испытывал Ом, открывая свой закон. Вот так рождаются кандидаты на получение Нобелевских премий. Запомните, что именно в этой книге вы узнали: «Плотность сотрудников (скажем, на 90 квадратных метров) обратно пропорциональна площади, выделенной каждому человеку».



Рис. 9.2. Эффект Демарко-Листера

Если вы не можете понять, почему это важно, подумайте о шуме. Шум прямо пропорционален плотности, поэтому, уполовинив площадь, приходящуюся на одного человека, мы увеличим уровень шума вдвое. Даже если вам удалось убедительно доказать, что программист способен работать на площади в 2,7 квадратных метра, не будучи безнадежно скованным своим рабочим местом, вы все-таки не сможете утверждать, что 2,7 квадратных метра – достаточная площадь. Уровень шума в клетках по 2,7 метра более чем в три раза превышает уровень шума в клетках по 9 квадратных метров. Такая разница в площадях может означать разницу между продуктом, полным дефектов, и продуктом, таковых не имеющим.

Прятки

Если офисная среда слишком раздражает людей, они начинают искать места, где можно спрятаться. Они бронируют конференц-залы, или отправляются в библиотеку, или идут пить кофе и не возвращаются. Нет, они вовсе не ходят на тайные свидания и не готовят политический переворот, они лишь прячутся, чтобы *поработать*. Это хорошая новость – вашим людям требуется удовлетворение от сделанной работы. Они на многое готовы ради этого. В кризисной ситуации они приложат все усилия, чтобы найти для работы нормальное место.

Когда я учился в университете Брауна, мы знали, как успеть сделать все работы и пережить сессию – нужно найти тихое место, где можно комфортно работать. В университетской библиотеке были помещения для научной работы. И единственной уважительной причиной для перерыва могла стать только сирена пожарной тревоги в момент страшной усталости. Мы стали настоящими специалистами в поиске удаленных отсеков, где никто не подумал бы нас искать. Мои излюбленные отсеки находились на пятом этаже биологической библиотеки. А один мой приятель забрался даже в склеп под Библиотекой Америки – самый настоящий склеп с останками женщины, внесшей свой вклад в историю этого здания. Там было прохладно и, как говорил мой друг, тихо. Очень тихо.

Т. Л.

Если вы заглянете в конференц-зал, то обнаружите трех сотрудников, работающих в полной тишине. Если добредете до столовой после обеда, то, вероятно, увидите, как люди работают, каждый за своим столом. Некоторых сотрудников вы не сможете найти вовсе. Люди прячутся, чтобы делать свою работу. Узнаете свою организацию? Это приговор. Экономия денег на пространстве может встать в копеечку.

Интермедия.

Замеры производительности и неопознанные летающие объекты

Интермедия – это забавное отступление на страницах серьезной в целом книги (ну, скажем, достаточно серьезной).

Почему мы не можем просто измерить производительность на хороших и плохих рабочих местах и наконец ткнуть пальцем в связь между средой и эффективностью труда? Такой подход, несомненно, подошел бы для конвейерной линии, но при замерах параметров работы более интеллектуального характера все не так очевидно. Измерение производительности работника сферы интеллектуального труда страдает из-за репутации «неточной» науки. По мнению некоторых, это немногим лучше, чем изучение неопознанных летающих объектов.

Достаточно легко спроектировать эксперимент для исследования влияния рабочего места на производительность:

- измерить объем работы, выполненной на новом месте;
- измерить стоимость выполнения этой работы;
- сравнить объем и стоимость работы на новом рабочем месте с объемом и стоимостью на прежнем.

Спроектировать легко, а реализовать труднее – скажем, как оценить объем работы, проделанный при исследовании рынка, или при проектировании новой микросхемы, или при разработке новой системы займов? Может быть, в этой области и зарождаются стандарты (как это происходит в индустрии программного обеспечения), но они потребуют тщательного сбора данных на местах и накопления внутреннего опыта. Большинство организаций даже не пытается измерить объемы проделанной интеллектуальной работы. Оценку стоимости эти организации выполняют также не очень эффективно.

Может существовать статистика общего количества часов, затраченных на решение задачи в организации, но при этом никакой информации о качестве этих часов (подробнее в главе 10 «Работа ума и работа тела»). И даже если бы организации смогли измерить объемы и стои-

мость работы на новом месте, то с чем сравнивать эти показатели? Руководители, вероятно, станут хмурить брови, вздыхать и заключат, что вариации в производительности находятся за пределами понимания. Однако все не так уж и плохо.

Закон Гилба

Как-то на международной конференции по разработке программного обеспечения в Лондоне я полдня общался с Томом Гилбом (Tom Gilb), автором книги «Software Metrics» (Метрики программного обеспечения) и десятков опубликованных статей по теме измерений процесса разработки. Я обнаружил, что его легко можно вывести из себя, предположив, что тот или иной аспект «измерить невозможно». Тома оскорбляла сама мысль об этом. В тот день он оказал мне любезность, высказав фундаментальную с его точки зрения истину об измеримости. Его мысль сразу же показалась мне столь мудрой и вдохновляющей, что я слово в слово записал ее в свой дневник под заголовком «Закон Гилба»:

Если вам нужно представить что-либо в количественной форме, это можно измерить каким-то способом, который даст лучшие результаты, чем в случае, если не проводить измерений вовсе.

Закон Гилба не гарантирует, что измерения будут бесплатными или даже дешевыми, и они могут оказаться далекими от идеала – но это все равно лучше, чем ничего.

Т. Д.

Конечно же, производительность поддается измерению. Если создать группу из людей, выполняющих одинаковую или похожую работу, и дать им день на создание разумной схемы самоконтроля в целях измерения, они в результате создадут нечто, подтверждающее закон Гилба. Цифры, полученные этими людьми, позволят им регулировать собственную производительность, а также в сочетании с кружками качества или каким-либо другим способом взаимного контроля предоставят возможность учиться на методах работы коллег. Средние показатели, вычисленные для этой группы, дадут руководству надежное свидетельство воздействия на производительность таких событий, как улучшение офисной среды.

В наиболее знакомой нам области конструирования программного обеспечения существует неограниченное число работающих механизмов

измерения производительности. Существует даже служба оценки производительности, которая может приехать и показать, где находится ваша организация в сравнении с другими участниками отрасли. Организация, не способная выполнить какую-либо оценку собственной производительности, просто недостаточно прилежно старается это сделать.

Не позволяйте себе не знать

Предположим, существует надежный инструмент измерения производительности, и в данный момент он применяется к вашим сотрудникам. Допустим, измерители сообщают вам, что по производительности вы входите в первые пять процентов организаций, занимающихся той же деятельностью. Вам будет приятно. Вы станете бродить по коридорам с загадочной улыбкой на лице и тепло думать о своих сотрудниках: «Я подозревал, что они неплохо работают, но какая же потрясающая новость».

Ой-ой! Измерители только что вернулись и сообщили, что случайно перевернули график результатов. На самом деле вы входите в последние пять процентов. Ну вот, испортили день. Вы начинаете думать: «Я мог бы с самого начала догадаться. Как можно вообще работать с такими тупыми сотрудниками?» В одном случае вы радуетесь, в другом – расстраиваетесь. *Но ни в том ни в другом случае особо не удивляетесь.* Реакция удивления маловероятна независимо от новости, поскольку у вас нет ни малейшего представления о действительном уровне производительности.

Учитывая, что организации на практике довольно значительно отличаются одна от другой, вы просто не можете себе позволить игнорировать информацию о собственном текущем положении. Ваши конкуренты могут работать в десять раз эффективнее. Если вы не знаете об этом, то не можете принять меры. Зато рынок все поймет. Он предпримет собственные шаги для выправления ситуации, и эти шаги будут не в вашу сторону.

Измерения с закрытыми глазами

Измерения работы могут стать полезным инструментом для улучшения методов, повышения мотивации и уровня удовлетворенности работой, но практически никогда не применяются для этих целей. Проекты по измерению часто превращаются в угрозу и становятся обузой.

Чтобы получить от метода обещанные результаты, руководство должно проявить достаточную проницательность и спокойствие, исключив себя из этого процесса. Проще говоря, данные по отдельным сотрудникам не попадают на глаза руководителям, и это известно каждому в организации. Сведения о производительности отдельного человека должны использоваться только в интересах этого человека. Схема измерения – это упражнение в самооценке, и шефу должны быть доступны только средние показатели, прошедшие цензуру.

Многим руководителям будет нелегко принять такое положение вещей. Они считают, что могут использовать данные для более эффективного выполнения своей работы (скажем, более заслуженно предлагать повышения или более аргументированно увольнять). Их компания заплатила за сбор данных, так почему эти данные недоступны? Однако сбор этих весьма деликатных сведений об отдельном человеке возможен лишь при активном и добровольном сотрудничестве со стороны этого человека. Если хоть раз конфиденциальность сведений будет нарушена, если хоть раз данные будут использованы против хотя бы одного человека, вся схема сбора данных прекратит свое существование.

Индивидуумы склонны поступать с данными точно так же, как руководители. Они стараются совершенствовать то, что делают хуже, и специализироваться в областях, где и так уже преуспели. В отдельных случаях люди даже «увольняют» себя, чтобы разрушить собственную зависимость от недостаточных профессиональных способностей. Руководителю вовсе не нужны данные по отдельным сотрудникам, чтобы извлечь выгоду.

10

Работа ума и работа тела

В ходе исследования по подготовке отделения фирмы IBM в Санта-Терезе, описанного в главе 9 «Экономия на пространстве», Мак-Кью и его ассистенты изучили распределение времени по различным режимам работы. В обычный день сотрудники распределяли свое рабочее время, как показано в табл. 10.1.

Таблица 10.1. Распределение времени разработчиками

Режим работы	Доля времени
Работа в одиночестве	30%
Работа в сотрудничестве с другим человеком	50%
Работа с двумя или более коллегами	20%

Важность этой таблицы в контексте уровня шума должна быть очевидна: 30% своего времени люди чувствительны к шуму, а все остальное время они генерируют шум. Поскольку рабочее пространство заполнено людьми, работающими в одиночестве или совместно, существует конфликт режимов. Работающим в одиночестве этот конфликт мешает более всего. Пусть они выступают в меньшинстве в любой момент времени, но их нельзя игнорировать, поскольку именно в одиночном режиме люди занимаются непосредственно выполнением работы. Все остальное время уходит на вспомогательную деятельность, отдых и болтовню.

Поток

Во время работы в одиночестве человек в идеале находится в состоянии, которое психологи называют *потоком*. Поток – это состояние глубокого, почти медитативного погружения в работу. В этом состоянии человек испытывает легкое чувство эйфории и не замечает течения времени: «Я начал работать. Когда оторвался, прошло уже три часа». Человек не прикладывает сознательных усилий, потому что работа, кажется, *идет потоком*. Вы часто бывали в этом состоянии, поэтому нам не нужно его описывать.

Не все виды работы требуют состояния потока для достижения хорошей производительности, но для любого, кто связан с проектированием, дизайном, разработкой, письмом или подобными задачами, поток – необходимость. Это задачи, требующие сильного импульса. И только в потоке подобная работа продвигается хорошо.

К сожалению, поток нельзя «включать» по желанию. Требуется медленное погружение в предмет, не менее пятнадцати минут концентрации, прежде чем появится это состояние. В период погружения вы особенно чувствительны к шуму и остановкам. Шумная среда может затруднить или сделать невозможным вхождение в поток.

Из потока вас может легко вывести направленное непосредственно на вас воздействие (скажем, ваш телефон) или назойливый шум («Внимание! Сообщение для Пола Портулаки! Пол Портулака, позвоните по внутреннему номеру...»). После каждого такого вмешательства требуется дополнительное время для возврата в поток. И в это время работа стоит на месте.

Бесконечное отсутствие потока

Если в среднем входящий телефонный звонок отнимает пять минут, а ваш период повторного входа в поток – пятнадцать минут, общая стоимость такого звонка, исчисляемая в потерянном времени потока (непосредственной работы), – двадцать минут. Десяток телефонных звонков израсходуют половину рабочего дня. Еще десяток других вмешательств, и вот уже рабочий день пропал. Именно поэтому «С девяти до пяти здесь совершенно невозможно работать».

Здесь важна не только потеря времени, но еще и сопровождающее эту потерю раздражение. Сотрудник, который постоянно пытается войти

в поток и постоянно вынужден отвлекаться, – человек недовольный. Как только он приближается к включению в работу, рабочая среда тут же возвращает его на землю. Вместо желанной предельной концентрации он постоянно находится в беспорядочной смене действий, присущей современному офису. Поставьте себя в положение участницы, заполнившей свою анкету для военных маневров разработчиков следующим образом (табл. 10.2):

Таблица 10.2. Фрагмент журнала с конкурса разработчиков

Время работы	Вид работы	Что послужило причиной перерыва в работе?
2:13 – 2:17	Написание кода	Телефонный звонок
2:20 – 2:23	Написание кода	Зашел поболтать начальник
2:26 – 2:29	Написание кода	Вопрос коллеги
2:31 – 2:39	Написание кода	Телефонный звонок
2:41 – 2:44	Написание кода	Телефонный звонок

Несколько дней в таком режиме, и кто угодно станет искать новую работу. Если вы руководитель, то можете быть отчасти безразличны к раздражению тех, кто не может достичь состояния потока. В конце концов, большую часть собственной работы вы делаете в режиме вмешательства – это же руководство; однако ваши сотрудники нуждаются в потоке. Все, что мешает им достичь этого состояния, снижает их производительность и удовлетворенность работой. А также повышает стоимость выполнения работы.

Исчисление времени, основанное на потоке

Вероятнее всего, в вашей компании в настоящий момент принята традиционная модель исчисления времени. Предполагается, что выполненная работа соразмерна числу оплаченных рабочих часов. Когда сотрудники заполняют свои журналы по этой схеме, они не делают различия между часами, затраченными на осмысленную работу, и часами простого раздражения. Поэтому они сообщают информацию о времени работы тела, но не мозга.

Что еще хуже, данные по отдельным задачам используются при вычислении заработной платы. Это побуждает работников стремиться к тому, чтобы общее количество зафиксированных документально часов всегда было более или менее сопоставимо с определенным заранее количест-

вом часов в расчете на неделю независимо от того, сколько сверхурочных или недоработанных часов на этой неделе было. Окончательная сводка официальных выдумок может быть приемлемой для отдела финансов: она эквивалентна ответу «здесь» на переключке. Но для любой оценки производительности или анализа затрат эти записи слишком ущербны, чтобы оказаться полезными.

Феномен потока и погружения дает нам более реалистичский способ моделирования затрат времени на задачи разработки. Имеет значение не время присутствия, но *время работы в полную силу*. Час в потоке дает реальные результаты, но десять шестиминуток, чередуемые одиннадцатью перерывами, не дают никаких результатов.

Учет времени в потоке не очень сложен. Вместо того чтобы заносить в журнал часы, люди заносят часы *непрерывной* работы. Чтобы получить честные данные, следует исключить чувство вины за слишком малое количество часов непрерывной работы. Люди должны быть уверены, что не по их собственной вине им удастся лишь час или два в неделю поработать, не отвлекаясь; скорее это вина организации, которая не предоставляет им среду, способствующую работе в потоке. Разумеется, такие данные не должны попасть в отдел финансов. Для расчета зарплаты все равно придется сохранить механизм учета часов присутствия.

Схема учета, фиксирующая часы в потоке вместо часов присутствия, дает весьма серьезную двойную выгоду. Во-первых, она фокусирует внимание ваших людей на важности времени потока. Узнав, что каждый рабочий день должен позволять им по меньшей мере два-три часа работать не отвлекаясь, они примут меры, чтобы защитить эти часы. Если они яснее *осознают действие отвлечений*, то смогут защищаться от случайных вмешательств со стороны коллег.

Во-вторых, эта схема позволяет оценить, насколько разумно тратится время на рабочие задачи. Если предполагается, что завершение продукта требует трех тысяч потоко-часов, у вас есть веская причина полагать, что две трети пути пройдено, если зафиксированы затраты двух тысяч потоко-часов. Подобное заключение, сделанное на основании часов присутствия, было бы глупым и опасным.

Фактор «С»

Если вы тоже считаете, что качественная среда должна положительно влиять на способность сотрудников работать в потоке, то сбор информа-

ции по часам непрерывной работы может дать вам количественное представление о том, насколько хороша ваша офисная среда. Если отношение продолжительности непрерывной работы к общей продолжительности рабочего дня достаточно высокое, порядка 40%, значит, среда позволяет людям при необходимости работать в потоке. Намного меньший показатель свидетельствует о раздражении сотрудников и снижении эффективности их работы. Мы называем этот параметр *фактором среды*, или просто *фактором «С»*:

Фактор «С» = время непрерывной работы / время присутствия

В результате сбора данных по фактору «С» обнаружился интересный момент – фактор может изменяться в пределах одной организации в зависимости от подразделения. К примеру, в одной крупной правительственной организации мы встретили одновременно высокий фактор «С» (0,38) и низкий (0,10). Руководитель организации заверил нас, что физические изменения в рабочей среде невозможны, даже если она плоха, потому что свойства рабочего места определены правилами, установленными правительством для государственной службы. Несмотря на это мы обнаружили отделы, сотрудники которых работали в тесных, шумных офисах открытой планировки, и отделы, где сотрудники на тех же должностях, выполнявшие ту же работу, располагались в удобных офисах по четыре человека. Неудивительно, что в четырехместных офисах фактор «С» оказался заметно выше.

Фактор «С» может поставить под угрозу установившееся в организации равновесие. (Возможно, вам лучше не заниматься сбором этих данных.) Если вы сообщите о факторе 0,38 для разумного рабочего пространства и факторе 0,10 для экономичного, люди могут сделать вывод, что экономия на стоимости не имеет особого смысла. Чтобы выполнить ту же работу, сотрудники в пространстве с фактором 0,10 должны присутствовать на рабочем месте в 3,8 раза дольше, чем сотрудники из пространства с фактором «С», равным 0,38. Это означает, что выполнение работы в экономичном пространстве может привести к потерям производительности, убыток от которых будет превышать экономию на пространстве. Очевидно, подобную ересь допускать нельзя. Ведь тогда вся наша замечательная «экономия» на рабочих площадях сотрудников полетит в таратары. Сожгите скорее эту книгу, пока кто-нибудь еще не прочел ее.

Сад платков

Не удивляйтесь, если при первоначальных замерах окажется, что фактор «С» стремится к нулю. Кое-кто может даже посмеяться над вашими попытками зафиксировать часы непрерывной работы: «В этом балагане не существует ничего подобного». Не отчаивайтесь. Помните, что вы не просто собираете данные, вы помогаете изменить отношение людей к проблеме. Регулярно фиксируя часы непрерывной работы, вы придаете официальный тон идее, что люди должны хотя бы иногда работать не отвлекаясь. Тем самым вы делаете допустимыми надрывающиеся без человеческого внимания телефоны, закрытые двери (заметим со вздохом, если таковые имеются) и «прятки».

В одном из подразделений нашего клиента наблюдалось явление почти что из мира живой природы – после нескольких недель сбора данных по фактору «С» на столах начали буквально произрастать красные платки. Никто из руководителей ничего такого не предлагал, но красные платки стали, словно по молчаливому согласию, официальным знаком «Не беспокоить». Все сотрудники быстро оценили этот знак и проявляли к нему уважение.

Разумеется, всегда существовали отдельные эксцентричные личности, выставлявшие на своих столах знаки «Не беспокоить». Давление коллег часто не позволяет нам открыто демонстрировать, что посторонние вмешательства не приветствуются, даже если совершаются изредка. Уделение фактору «С» немного большего внимания помогает изменить корпоративную культуру и сделать подобные знаки привычными.

О размышлениях на работе

Когда я работал в Bell Labs, у нас были двухместные кабинеты. Просторные, тихие, с телефонами, позволявшими перенаправлять звонки. Свой офис я делил с Венделом Томисом, который впоследствии создал небольшую империю электронных игрушек. В те дни он работал над словарем ошибок электронного коммутатора (ESS). Схема словаря основывалась на расстояниях в многомерном пространстве, теме настолько сложной, что даже Венделу приходилось максимально сосредотачиваться. Однажды днем я изучал листинг программы, а Вендел смотрел перед собой, положив ноги на стол. Вошел наш шеф. «Вендел, что ты делаешь?» – спросил он. Вендел ответил: «Я думаю». И тогда шеф сказал: «Ты что, не можешь делать это дома?»

Т. Д.

Есть разница между средой Bell Labs и типичной современной офисной планировкой – в тех тихих офисах у человека по крайней мере была возможность думать на работе. В большинстве офисов, что мы видим сегодня, шума и помех достаточно, чтобы затруднить серьезные мыслительные процессы до невозможности. Это тем более прискорбно, что ваши сотрудники каждое утро приносят с собой свои светлые головы. И они могли бы использовать их на ваше благо, причем без дополнительных затрат, если бы обстановка у них на рабочем месте была немного тише и спокойнее.

11

Телефон

При сборе данных о качестве рабочего времени внимание непременно привлекает одна из главных причин перебоев в работе – входящие телефонные звонки. Ничего не стоит отделаться от пятнадцати звонков в день. Ничего не стоит, но если сложить затраты на повторное погружение в работу, пятнадцать звонков могут стоить почти целого дня. В конце дня, пытаясь понять, куда делось время, вы редко когда сможете вспомнить, кто звонил и почему. Даже если некоторые звонки были важными, то не настолько, чтобы жертвовать состоянием потока. Но у кого хватит выдержки дожидаться, когда телефон умолкнет? Сама мысль о том, чтобы терпеть звонки, уже вызывает напряжение.

Путешествие в альтернативную реальность

Теперь просто расслабьтесь и вообразите не столь сложный мир, в котором телефон еще не изобрели. Вы отправляете записку с предложением пообедать или встретиться и в ответ тоже получаете записку. Все планирование идет с некоторым опережением. Совершенно естественно потратить утром полчаса на то, чтобы прочитать почту и ответить на нее. В вашей жизни нет громкого звона.

В среду утром в этой альтернативной реальности проходят собрания трастового пенсионного комитета вашей компании. Вообразите на секунду, что вы – один из представителей сотрудников компании, которому поручено наблюдать за вложением капиталов. В одну из таких сред в расписании значится презентация изобретения. Изобретатель

собирается изменить мир – конечно, если вы вложите деньги в его штукковину. Его зовут А. Г. Белл.

«Дамы и господа, это называется беллофон!» (Человек извлекает на свет здоровенный черный ящик с ручкой сбоку и гигантским звонком сверху.) «Это будущее. Мы поставим такой беллофон на каждый рабочий стол в Америке. И у нас дома тоже такие будут. В какой-то момент люди уже не смогут представить себе мир без этого устройства.»

Приближаясь к сути, он начинает горячо жестикулировать и перемещаться по комнате. «Беллофоны повсюду, куда ни посмотри, все до единого объединенные проводами, проложенными под улицами или по воздуху. А вот теперь самое интересное: вы можете подключить свой беллофон к беллофону другого человека, хотя вы находитесь в разных концах города или даже в разных городах. Подключиться очень просто – достаточно набрать код, и аппарат этого человека зазвонит. И звончек не какой-нибудь там пустяковый, а такой, что сердце замирает.»

Он устанавливает в другом конце комнаты второй аппарат и подключает его к первому. Манипулируя диском на поверхности первого аппарата, он приводит второй в действие. Звучит громкое ДЗЗЗЗЗЗЫННННН! Полсекунды спустя снова раздается оглушающий звон, затем опять и опять.

«Итак, что должен сделать второй человек, чтобы прекратить звон? Он должен подбежать к своему беллофону и снять трубку». Белл снимает трубку на звонящем аппарате и вручает ее одному из участников комитета. Затем он уходит в другой конец комнаты и принимается орать в микрофон первого аппарата: «Алло! Алло! Меня слышно? Вот, смотрите, я полностью завладел его вниманием. Теперь я могу продать ему что-нибудь, или сделать так, чтобы он одолжил мне денег, или обратить его в другую религию, все что угодно!»

Комитет шокирован. Вы поднимаете руку и спрашиваете: «А зачем повторять звонок, если он такой громкий?»

«О, в этом и прелесть беллофона, – отвечает изобретатель. – Он не дает вам задуматься о том, хотите ли вы отвечать на звонок. Независимо, чем вы заняты в этот момент, независимо, насколько увлечены, вы бросите все, чтобы ответить. Потому что понимаете, что если не ответить, он будет звонить и звонить. Мы продадим миллиарды таких штук и запретим продавать аппараты, которые звонят лишь единожды.»

Комитет удаляется на совещание, но решение принимает довольно быстро. Решение единогласно: выбросить этого неудачника за дверь. Его устройство столь разрушительно, что если бы по чьей-то тупости его установили, люди не смогли бы работать в офисе. Несколько лет воздействия беллофона, и мы все начнем покупать товары из Тайваня или Кореи. И наша страна, возможно, даже начнет торговать себе в убыток.

Байки из склепа

Конечно, историю не изменишь. Телефон уже существует и будет существовать. От него нельзя избавиться, да это и ни к чему. Несомненно, попытка убрать телефоны с рабочих столов приведет к революции. Но есть определенные шаги, которые позволяют минимизировать отрицательное воздействие отвлекающих звонков. Наиболее важный шаг – осознать, насколько сильно телефон участвует в планировании нашего времени.

Часто ли вы прерываете беседу с коллегами или друзьями, чтобы ответить на звонок? Разумеется, да. Вы даже не задумываетесь о возможности на него не ответить. Но ведь это нарушение общих принципов справедливости; нельзя отвлекаться от своих дел лишь потому, что кто-то громко (ДДДДДЗЗЗЗИНННННННН!) требует вашего внимания. Вы не только делаете это сами, но и позволяете делать это с собой. И вы настолько привыкли к подобному злоупотреблению, что едва замечаете его. Лишь в самых невообразимых ситуациях становится ясно, что такое поведение неуместно.

Когда мне было только за двадцать, мне случилось стоять в очереди в отделе запчастей нью-йоркского дилера компании Morgan Motorcars Limited. У меня был сломанный Морган (единственный в своем роде), и я надеялся достать карбюраторные иглы. Владельцы английских спорткаров – несомненно, мазохисты, но та очередь за запчастями переходила всякие границы. Продавец отвечал на один телефонный звонок за другим, а вся очередь ждала, когда он закончит. Когда я добрался до прилавка, он быстро ответил на четыре звонка, прежде чем я успел вставить хоть слово. Ну почему же, начал размышлять я, люди, которые звонят из собственных комфортабельных домов, получают преимущество перед теми, кто стоит в этой идиотской очереди? Почему этих праздно интересующихся пропускают перед теми, кто стоит с деньгами в руках, приготовившись к покупке? В состоянии полного бешенства я предложил продавцу оставить звонящий телефон в покое и обслужить сначала

покупателей. Удивительно, но мое поведение его взбесило еще больше, чем меня – его. Он сообщил мне весьма раздраженно, что телефон более важен, чем люди, и дело с концом. Мое неприятие такой постановки вопроса было столь же бессмысленно, как, скажем, неприязнь к Атлантическому океану. Жизнь не могла измениться в мою пользу.

Т. Д.

Естественно, что телефон до некоторой степени изменил наши способы ведения дел, но это не должно закрывать нам глаза на воздействие внешних факторов. По меньшей мере, руководитель должен внимательно относиться к воздействию вмешательств на его людей, которые пытаются работать. Но часто именно руководитель сам становится злостным нарушителем. Один из участников военных маневров разработчиков 1985 года написал в своем отчете: «Когда мой босс уходит, он переключает свои звонки на меня». Интересно, о чем думал этот руководитель? Или что происходило в голове менеджера, написавшего в письме сотрудникам такое:

До моего сведения дошло, что многие из вас, будучи заняты, дают своим телефонам звонить более трех раз, в результате переключая звонки на секретарей. Из-за всех этих вмешательств секретари не могут продуктивно работать. Официальное правило нашей компании: находясь на рабочем месте, снимайте трубку до третьего звонка...

Модифицированная телефонная мораль

Всякому терпению приходит конец. Путь к разумным условиям труда лежит через новое отношение к вынужденным перерывам в работе и новое отношение к телефонной связи. Люди, стремящиеся выполнить порученную им работу, должны иметь тихое место, где можно ею заняться. У них должны быть периоды полной свободы от вынужденных перерывов. Люди, желающие работать в потоке, должны иметь эффективный и приемлемый способ избавиться от телефонных звонков. «Приемлемый» означает осознание корпоративной культурой того факта, что людям иногда удобно быть недоступными для телефонных звонков. «Эффективный» означает, что необязательно ждать, когда телефон закончит звонить, чтобы вернуться к работе.

Существуют действенные способы избавляться от телефонных звонков и других факторов по мере необходимости. (Некоторые из этих способов

связаны с затратами, а потому могут применяться лишь в организациях, долгосрочная перспектива которых простирается дальше следующего вторника.)

Когда речь впервые зашла об электронной почте, многие из нас посчитали, что экономия бумаги – эффект просто замечательный. Но этот эффект просто мелочь в сравнении с экономией на времени повторного погружения в поток. Серьезная разница между телефонным звонком и сообщением электронной почты в том, что телефонный звонок прерывает работу, а электронная почта – нет. Получатель реагирует на почту так, как ему это удобно. Объемы переписки в системах электронной почты доказывают, что правило «удобства адресата» приемлемо для подавляющего большинства деловых взаимодействий. После периода привыкания сотрудники начинают использовать электронную почту вместо внутренних телефонных звонков. Это избавляет не от всех звонков, но от большинства.

Большинство из нас сейчас пользуются приемлемыми почтовыми службами – голосовой и электронной. Фокус не в технологии, он в смене привычек. (Благородные читатели, пожалуйста, обратите внимание на этот постоянный лейтмотив.) Мы должны научиться спрашивать. Настолько ли важны эти новости или этот вопрос, чтобы прерывать работу? Могу ли я продолжать работать в ожидании ответа? Требуется ли сообщение немедленной реакции? Если нет, то насколько долгой может быть задержка?

Когда ответы на эти вопросы получены, лучший способ общения, как правило, становится очевиден.

Несовместимая многозадачность

Когда человек выполняет работу, требующую интенсификации мыслительных процессов, скажем, проектирует что-либо, любое вмешательство пагубно сказывается на его производительности. Если тот же человек осуществляет поддержку продаж для продукта, который проектируете вы и ваши коллеги, ему необходимо отвечать на все входящие звонки. То же касается поддержки пользователей другого продукта.

Разумеется, работникам интеллектуального труда необходимо работать в многозадачном режиме, а их руководству необходимо принимать во внимание различия в требованиях для потоков различных типов. Смешивая работу в потоке с работой «на разрыв», не получишь ничего,

кроме раздражения. В частности, такой подход гарантирует невозможность рождения какой-либо телефонной этики («оставьте меня в покое, я работаю»).

Никакой прием не окажет такого положительного воздействия, как изменение вашего отношения. Сотрудники должны понять, что иногда нормально не отвечать на телефонные звонки. То же следует понять и руководству. Такова природа интеллектуального труда: важно не только количество, но и качество времени, посвященного работе.

Поверхностное прочтение этой главы, возможно, создает у читателей впечатление, будто мы хотим сказать лишь следующее:

Телефон – плохо, электронная почта – хорошо.

Но все не так просто. Мы еще вернемся к этой теме в главе 33 «(Ээ) Почта».

12

Верните дверь на место

В практике создания разумного рабочего места существуют распространенные приметы удач и провалов. Наиболее очевидным признаком успеха является дверь. Там, где дверей достаточно, сотрудники могут регулировать уровень шума и вынужденные перерывы по ситуации. Наиболее очевидным признаком провала является система громких объявлений. Систематическое отвлечение от работы всех сотрудников, преследующее цель найти одного, есть проявление полного невежества в сфере устройства среды, способствующей продуктивной работе.

Умело обращаясь с этими символами, вы не только привлечете внимание к своей заинтересованности в качестве рабочей среды, но и немедленно начнете извлекать соответствующую пользу: люди смогут работать. Избавиться от системы объявлений и поставить на место дверь — звучит как чрезмерное требование? Хватит ли у нас возможностей, чтобы воплотить в жизнь эти идеи?

Нет, наша песенка пока не спета

Деградация условий работы, затронувшая многих из нас в последние десятилетия, во многом произошла с безмолвного согласия жертв. Мы не хотим сказать, что одна из жертв могла бы остановить процесс, заявив: «Нет, я не стану работать в шумном, тесном, открытом для посторонних глаз месте.» Но все мы вместе недостаточно громко и недостаточно много кричали о разрушительных побочных эффектах экономии денег на площадях.

В большинстве своем мы полагали, что повышение уровня шума и уменьшение рабочих площадей отрицательно влияет на производительность, но молчали, потому что не имели достаточных количественных улик, подтверждающих нашу позицию. Впрочем, мебельная полиция не предоставила вовсе никаких доказательств в поддержку своей убежденности, что люди имеют одинаковую производительность независимо от того, работают ли они в просторных офисах или же как селедки в бочке. Мебельная полиция просто заявила, что это так.

Мы должны учиться у них отвечать теми же средствами. Так, первым шагом к разумной среде станет программа многократных утверждений. Если вы считаете, что среда работает против вас, то должны заговорить об этом. Необходимо будет создать форум, чтобы и другие могли присоединить свои голоса, возможно даже исследовать, как люди оценивают свои рабочие условия. (В одном подобном исследовании, проведенном в компании-клиенте, сотрудники обозначили семь отрицательных аспектов своей работы как ограничивающие производительность. Первые четыре из семи были связаны с шумом.)

По мере того как люди начнут осознавать, что не одиноки в своих чувствах, будет расти и осведомленность в области влияния среды. И по мере распространения этой осведомленности станут заметны два положительных эффекта: во-первых, среда немного улучшится в результате повышенного внимания к шуму и вынужденным перерывам; во-вторых, исчезнет согласие жертвы. Теперь высокопоставленным руководителям станет сложнее предпринимать какие-либо шаги по увеличению производительности, не обратив некоторого внимания на параметры среды.

Не ожидайте, что правящая элита попадает на спины и вытянет лапки только потому, что вы начали свою кампанию. Есть (по меньшей мере) три аргумента против, и они не замедлят проявиться:

- Людям не нужны роскошные офисы, люди для этого слишком умны. А те, кому нужны, просто играют в престиж.
- Вполне возможно, что проблема шума существует, но есть менее дорогие способы справиться с ней, чем возня с планировкой. Мы можем просто добавить белого шума или включить музыку, чтобы скрыть помехи.
- Закрытые офисы представляют собой нездоровую среду. Мы хотим, чтобы люди продуктивно взаимодействовали, да они и сами этого хотят. Так что стены и двери – шаг в противоположном направлении.

Эти три возражения мы рассмотрим в следующих трех подразделах.

Роскошь

Верно, что людей не очень заботит внешний вид. Каждый раз люди, участвовавшие в исследованиях, придавали небольшое значение выбору оформления, скажем, если дело касалось разноцветных панелей и креплений. Похоже, гнетущая обстановка влияла бы на производительность отрицательно, но если офис не угнетает, то обстановку можно игнорировать и продолжать работать. Если мы пытаемся создать лишь обстановку, которую человек способен игнорировать, то нет смысла тратить деньги на роскошную обстановку.

Работников не очень заботит внешний вид офиса, и этот факт часто некорректно интерпретируется как их безразличие вообще ко всем аспектам обустройства рабочего места. Однако если спрашивать о конкретных вещах – шуме, уединенности, площади рабочего стола, – мы услышим уверенный ответ: все эти вещи очень важны. Это открытие согласуется с представлением об идеальном рабочем месте – таком, которое можно игнорировать; вы не сможете игнорировать рабочее место, постоянно отвлекаясь на систему сообщений, делая вынужденные перемены и подвергаясь прочим издевательствам.

Нас особенно заботит, что беспокойство сотрудников относительно рабочей среды считается игрой в престиж, ведь именно руководство склонно играть в престиж, проектируя рабочие места. Тот, кто в поте лица трудится, чтобы вовремя сдать высококачественный продукт, не интересуется видом офисной обстановки, а вот его начальство временами интересуется именно этим. Вот мы и наблюдаем парадоксальное явление: совершенно непригодное для работы пространство украшается дорогами и совершенно бесполезными шикарными коврами, черной с хромированными вставками мебелью, зерновыми культурами, занимающими места больше, чем сотрудники, и детально проработанными панелями. В следующий раз, участвуя в экскурсии по только что созданному офису, задумайтесь хорошенько, что здесь предлагают – функциональность пространства или все-таки его внешний вид. Слишком часто на показ выставляется именно последнее.

При проектировании рабочих мест внешнему виду уделяется слишком большое внимание. Хотя гораздо важнее, есть ли возможность работать на этих местах. Офисное пространство, способствующее продуктивной работе, – не символ престижа, а необходимость. Вы заплатите за эту необходимость в твердой валюте сразу либо потом – потерями производительности.

Творческое пространство

В ответ на жалобы сотрудников по поводу шума можно попытаться вылечить симптомы или же устранить причину. Устранение причины потребует создания заграждений от шума – стен и дверей – и будет стоить денег. Лечить симптом гораздо дешевле. Установив «Мьюзек» или другой источник розового шума, вы малой кровью заглушаете шум, мешающий работе. Можно и еще больше сэкономить – просто не обращать внимания на проблему; людям тогда придется прибегнуть к помощи iPod'ов и наушников, чтобы защититься от шума. Избрав один из таких подходов, вы должны быть готовы понести невидимое наказание – пострадают творческие способности ваших сотрудников.

В 60-е годы исследователи Корнелльского университета провели ряд тестов, в которых определялось воздействие музыки на работающего человека. Они опросили группу студентов факультета информатики и разделили их на две подгруппы. В первую вошли те, кому нравилась фоновая музыка в процессе работы или учебы, во вторую – те, кому музыка мешала. Затем половину участников каждой из подгрупп поместили в тихую аудиторию, а вторую половину – в аудиторию, оборудованную наушниками с возможностью выбирать музыку. Участники в обеих аудиториях получили задачу по программированию. Никого не удивило, что участники обеих аудиторий одинаково быстро и качественно справились с задачей. Как знает любой ребенок, выполняющий под музыку домашнее задание по математике, музыка не затрагивает часть мозга, отвечающую за математические действия, ее прослушиванием занят другой мозговой центр.

Однако в Корнелльском эксперименте был еще скрытый фактор. В постановке задачи требовалось, чтобы поток выходных данных формировался посредством ряда преобразований над числами из потока входных данных. Так, участникам предлагалось сдвинуть каждое число на две цифры влево, а затем разделить его на сто и так далее порядка десяти операций. И хотя в спецификации об этом не было сказано явно, конечным результатом всех преобразований над числом оказывалось обязательно само это число. Некоторые участники поняли это, а некоторые нет. Подавляющее большинство догадавшихся работало в тихой аудитории.

Многие из повседневных задач, выполняемых профессиональными работниками, обсчитываются в центре последовательной обработки левого полушария. Музыка не особо мешает такой работе, поскольку ее вос-

приятием занимается правое холистическое полушарие мозга. Но не все задачи могут выполняться в левом полушарии. Есть еще и моменты просветления, когда вы восклицаете «Ага!», обнаружив короткий путь, позволяющий сэкономить много месяцев или даже лет работы. Такое творческое озарение требует работы правого полушария. Если правое полушарие занято прослушиванием фортепианного концерта, возможность творческого озарения исчезает.

Творческий штраф, налагаемый средой, отличается коварством. Поскольку творческие способности и без того проявляются нерегулярно, мы часто не замечаем, что они стали проявляться реже. Творческое мышление человека не нормировано. Подавление творческого мышления накапливается с течением времени. Организация становится менее работоспособной, люди без всякого вдохновения вымучивают результаты, а лучшие сотрудники покидают компанию.

Жизненное пространство

Аргументация против изолированных офисов рано или поздно доходит до «стерильности» работы в одиночестве. Однако изолированные кабинеты могут быть не только одиночными. Комнаты, вмещающие двух, трех или четырех человек, гораздо более разумны, особенно если они обустроены так, как это удобно рабочей группе. Если работнику требуется проводить половину своего времени с другим человеком, то, как правило, это вполне конкретный человек. Вот два очевидных кандидата на общую комнату.

Даже в офисах с открытой планировкой следует способствовать изменениям в решетке отсеков, разрешать коллегам превращать свои рабочие места в небольшие ансамбли. В этом случае люди проявляют активную изобретательность в переделке пространства под свои нужды: появляется рабочее пространство, места для рабочих встреч и места просто для общения. Поскольку коллеги, как правило, одновременно находятся в потоке или одновременно взаимодействуют, они меньше мешают друг другу, чем при случайном выборе соседей. Пространство получает жизненные качества, поскольку взаимодействие становится простым и естественным. Некоторая степень контроля над рабочим пространством считается дополнительным преимуществом.

Ломка корпоративного шаблона

Что может быть менее опасным, чем предложение разрешить людям реорганизовать открытую планировку, создать ансамбли рабочих мест вместо отдельных отсеков? Одно из серьезных преимуществ такого рода «офисной системы» (то есть без кабинетов) состоит в том, что компания уже заплатила за ее гибкость. По крайней мере, так написано в рекламном проспекте панельной системы. Так что перемещение ее компонентов не должно вызывать затруднений. Идея кажется не опасной, однако мы прогнозируем, что кто-то в высших кругах организации возненавидит ее. Проблема в том, что эта идея нарушает священный принцип единообразия. Насаждая единообразие, «владелец» территории осуществляет и демонстрирует контроль. Подобно садовнику, высаживающему семена в точности по туго натянутой веревке, чтобы морковь росла идеальными рядами, этот руководитель чувствует для себя угрозу со стороны минимального природного беспорядка (в данном случае речь идет о человеческой природе).

Неудобная правда жизни – лучшее рабочее место невозможно многократно копировать. Обстановку, способствующую работе, разные люди понимают по-разному. Если позволить людям сделать с пространством то, что им нужно, оно в результате потеряет свое единообразие. Пространство каждого человека, каждой команды будет иметь свой собственный характер. А если нет, они переделают все заново и будут переделывать, пока не добьются этого.

Руководство, если оно хорошее, должно убедиться, что сотрудникам просторно, что им не мешают посторонние шумы, что существует достаточно способов найти уединение и создать разумные рабочие места. Единообразие в этом подходе места нет. Если люди вешают странные картинки, оставляют беспорядок на столах или передвигают мебель с целью объединения кабинетов, вам остается лишь ухмыльнуться и смириться с этим. Как только они добьются своего, то смогут перестать думать о среде и полностью отдадутся работе.

13

Танцы с зонтиком

В последней главе, посвященной офисной среде, мы рассмотрим свойства идеального рабочего места и попытаемся пролить свет на вопросы, подобные этим:

- Какая рабочая среда будет самой удобной для ваших сотрудников и повысит производительность их труда?
- Какие рабочие места позволяют сотрудникам раскрыть свой потенциал и получить удовлетворение от работы?

Если вам приходится работать в типичном зашумленном и кошмарно единообразном корпоративном пространстве, такие вопросы могут показаться почти жестокими. Однако задумываться об идеальной рабочей среде имеет смысл. Когда-нибудь вы можете обнаружить, что этот вопрос в вашей власти. Даже сегодня вас могут попросить внести свои соображения в процесс улучшения рабочего пространства. Разумно позволить себе поразмышлять на эти темы, просто чтобы знать, какое из направлений верное. По нашему мнению, правильное направление приводит к рабочему месту, обладающему определенными, проверенными временем характеристиками.

Существует способ строительства на века.

Ему тысячи лет, и сегодня он такой же, каким был всегда.

Великие традиционные постройки прошлого – деревни, шатры и храмы, в которых человек себя чувствует словно дома, – всегда создавались людьми, неизменно очень близки-

ми к сути этого способа. Лишь следуя этому способу, можно строить великие здания, великие города, прекрасные места, где чувствуешь себя самим собой, где чувствуешь себя живым. И, как вы увидите, каждый, кто ищет этот способ, придет к зданиям, столь же древним по форме, как деревья, холмы и наши лица.

Кристофер Александр «The Timeless Way of Building»¹

Кристофер Александр, архитектор и философ, более всего известен своими наблюдениями в области процессов проектирования. Он облачает свои мысли в архитектурную форму, но некоторые из его идей повлияли не только на архитектуру. (Скажем, книга Александра «Notes on the Synthesis of Form» (Заметки о синтезе формы) считается почти священной у дизайнеров многих отраслей.) Александр и его коллеги из центра изучения структуры окружающей среды (Center for Environmental Structures) задались целью классифицировать элементы хорошего архитектурного дизайна. В результате на свет появился трехтомный труд, озаглавленный «The Timeless Way of Building» (Строительство на века). О содержании этой работы спорят до сих пор. Александр полагает, что современная архитектура по преимуществу несостоятельна, а потому современным архитекторам свойственна вполне понятная оборонительная позиция в отношении этого человека и его идей. Но когда вы держите эти книги в руках и сравниваете предложенные послышки с собственным опытом, трудно не поддержать Александра. Его философия закрытого пространства неотразима. Она помогает понять, почему вам так полюбились определенные места, а в других всегда так неудобно.

Александр и его органический порядок

Представьте, что ваша организация вот-вот приступит к строительству нового комплекса. Каков первый шаг? Практически наверняка – разработка генерального плана. В большинстве случаев таково первое, оно же фатальное отклонение от вневременного способа строить. Полные жизни, восхитительные, гармоничные места никогда не появляются на свет таким образом. Генеральный план создает образы чего-то грандиозного и обширного, образы пролетов из стали и бетона. Он подразумевает модульный подход и копирование, превращающие комплекс в гигант-

¹ Из работы К. Александра «The Timeless Way of Building», 1979, с. 7; с разрешения Oxford University Press.

ское целое, состоящее из идентичных элементов. Результат – стерильное единообразие и пространство, не привлекающее никого, кроме той Личности, в честь которой возведен этот монумент.

Монолитное корпоративное пространство в большинстве случаев можно осмыслить лишь с точки зрения его символического значения для руководителей, по велению которых оно создавалось. Таков их плевок в вечность, достижение, которое просуществует еще очень долго. «Взгляните, – торжествуют они, – взгляните на мои работы, о, Великие, и отчайтесь!» Отчаяние, собственно говоря, здесь единственно возможная реакция. Отсек, размноженный до самого горизонта, заставляет вас почувствовать себя пронумерованным винтиком. Будь это оруэлловская башня TransAmerica в Сан-Франциско или мавзолей AT&T на Мэдисон-авеню, результат тоскливо одинаков: удушье для личности.

Генеральный план есть попытка навязать тоталитарный порядок. Единое, а значит, единообразное видение руководит всем. Нет двух мест, в которых одна задача решалась бы по-разному. Побочный эффект тоталитарного подхода в том, что историческая оценка здания не меняется с течением времени.

Александр предлагает вместо генерального плана использовать метаплан. Это философия, согласно которой здание может расти эволюционным путем, постепенно выполняя потребности тех, кто его занимает. Метаплан состоит из трех частей:

- философии постепенного роста;
- набора шаблонов или общих принципов дизайна, регулирующих рост;
- локального влияния на дизайн со стороны тех, кто занимает пространство.

В рамках метаплана объекты эволюционируют и посредством многочисленных легких изменений превращаются в университетские городки и сообщества взаимосвязанных зданий. Проявляя уважение к общим принципам, они сохраняют внешнюю гармонию, но не становятся одинаковыми. Подобно старым обжитым деревням, они со временем приобретают некий шарм. Александр называет это *органическим порядком* (рис. 13.1).

Этот естественный, или же органический, порядок появляется как следствие идеального равновесия между потребностями отдельных элементов среды и потребностями среды в целом. В органичной среде каждое место уникально,

а различные места объединяются – все до единого – в глобальное целое, доступное восприятию всех составляющих частей.

Идеальным примером органического порядка является Кембриджский университет. Одна из самых прекрасных его особенностей – расположение колледжей – Сент-Джонс, Тринити, Тринити Холл, Клэр, Кингс, Петерхаус, Куинс – между главной улицей города и рекой. Каждый колледж включает систему общежитий, каждый имеет свой выход на улицу и каждый смотрит на реку. У каждого есть собственный маленький мост, который пересекает реку и ведет к лугам, у каждого есть свой эллинг и тропинки для прогулок у реки. Но повторяя общую систему, каждый из колледжей имеет свой уникальный характер. Дворы, выходы, мосты, эллинги и тропинки отличаются один от другого.

*Кристофер Александр
«The Oregon Experiment» (Орегонский эксперимент)¹*



Рис. 13.1. Швейцарский городок, пример органического порядка без генерального плана (рисунок из «The Oregon Experiment», с. 46)

¹ Из работы К. Александра «The Oregon Experiment», 1975, с. 10–11; с разрешения Oxford University Press.

Шаблоны

Каждый из шаблонов вечного способа строительства является абстракцией успешного решения в планировке и интерьере. Основной том книги «A Pattern Language» (Язык шаблонов) содержит описания 253 таких шаблонов и объединяет их в стройную систему взглядов на архитектуру. Некоторые из шаблонов относятся к свету и вместительности, другие – к отделке, или к отличиям пространства для взрослых, детей и старшего поколения, или же к сообщению вокруг и внутри закрытого пространства. Каждый шаблон представлен в виде простого архитектурного афоризма и дополняется иллюстрацией и уроком. Кроме этого имеется рассказ об идейных предпосылках шаблона. В качестве примера рассмотрим рис. 13.2 и выдержку из шаблона 183 «Workspace Enclosure» (Отгораживание рабочего места).

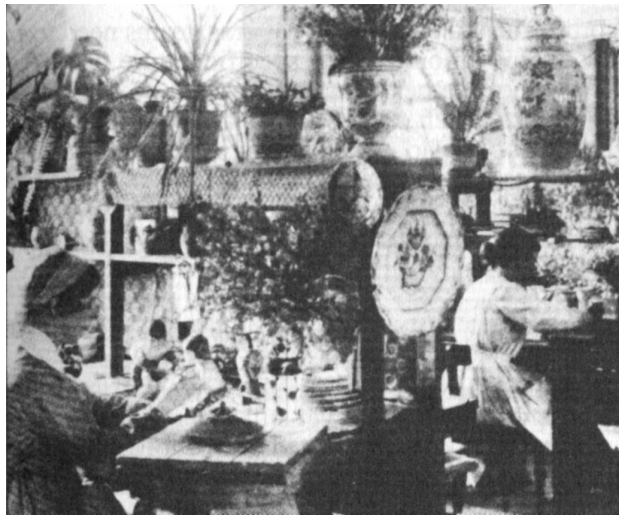


Рис. 13.2. Отгораживание рабочего места¹

Люди не могут эффективно работать, если их рабочие места слишком изолированы или слишком открыты. Хорошее рабочее место сбалансировано... На рабочем месте вы чувст-

¹ Из работы К. Александера «A Pattern Language», 1977, с. 846; с разрешения Oxford University Press.

вуете себя уютнее, если за спиной у вас стена... Перед вами не должно быть пустой стены ближе, чем в 2,5 метрах. (В процессе работы вы время от времени поднимаете глаза, чтобы дать им отдохнуть, сфокусироваться на чем-то не столь близком, как стол. Если пустая стена ближе, чем в 2,5 метрах, глаза не изменят фокусировку и не смогут отдохнуть. В таком случае вы почувствуете тесноту.)... Вы не должны слышать звуки, существенно отличающиеся от тех, что производите вы сами. Рабочее место должно быть достаточно изолированным, чтобы блокировать все такие звуки. Существуют свидетельства, что человек может лучше сосредоточиться на задаче, если люди вокруг него заняты такими же задачами, а не чем-нибудь еще... Рабочее место должно позволять обращать взгляд в разные стороны.

Кристофер Александер «A Pattern Language»¹

Для того чтобы дополнить 253 базовых шаблона, командам следует подготовить набор новых шаблонов, приспособленных к природе своих проектов. Чтобы написать следующие четыре подраздела, мы вызвались добровольцами в такую команду. Наша задача – спроектировать разумные рабочие места для людей, зарабатывающих на жизнь интеллектуальным трудом. Четыре предложенных шаблона нацелены на четыре наиболее неприятных минуса современного рабочего пространства. При создании шаблонов мы многое позаимствовали у своих клиентов, которым удалось создать удачные рабочие места.

Первый шаблон: подгонка стандартного рабочего пространства

Современные модульные отсеки являются шедевром компромиссов: они не дают разумной уединенности, но каким-то образом заставляют почувствовать себя в изоляции. Вы слабо защищены от шума и внешних воздействий; более того, в некоторых случаях источники этих помех словно нацелены на ваше рабочее пространство. Но вы находитесь в изоляции, потому что это маленькое и одинокое место не нужно никому кроме вас (вроде туалетной кабинки, в которую забыли поставить унитаза). На таком месте трудно работать в одиночестве и почти невоз-

¹ Там же, с. 847–851.

можно совместная работа группы, которая могла бы сформироваться вокруг проекта.

Изолированные отсеки предоставляют работающим в одиночку пространство низкого качества, а команде не предоставляют вовсе никакого пространства. Альтернатива этому – изменить пространство, подогнать его под потребности рабочих групп. Каждой команде нужны четко выделенные общие и полузакрытые зоны. Каждому человеку требуется защищенное рабочее место.

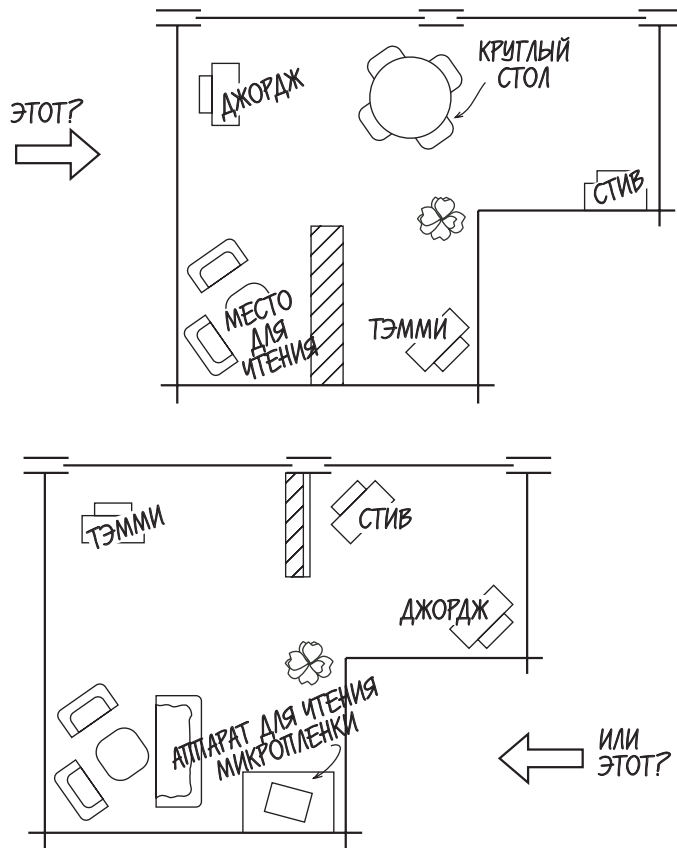


Рис. 13.3. Варианты распределения рабочего пространства

Группе людей, назначенных или вызвавшихся работать вместе, необходимо иметь значимую роль в проектировании своего рабочего пространства. В идеальном варианте им помогает централизованный отдел планирования, задача которого состоит в поиске места для группы: «Так, вас трое, значит, нужно как минимум тридцать квадратных метров. Да, вот неплохой вариант. Теперь давайте подумаем о планировке и мебели...» Участники команды и их консультант по планировке начинают искать оптимальные способы распределения пространства (рис. 13.3).

Из необходимости участия сотрудников в процессе проектирования собственного пространства видно, что организация столов и рабочих принадлежностей, предоставляемых компанией, должна быть действительно модульной. Обстановка должна приносить пользу в десятках различных конфигураций, а не только в простой сетке.

Второй шаблон: окна

Современная офисная политика в вопросе распределения окон строится на основе прямо-таки классовых принципов. В оконном тотализаторе проигрывает большинство участников. Люди, которым в голову не пришло бы поселиться в доме без окон, вынуждены в конечном итоге проводить большую часть своего светового дня на рабочих местах без окон. Александр весьма нетерпимо относится к пространству без окон: «Для тех, кто вынужден в них находиться, помещения без обзора подобны тюрьмам».

Нам внушают, что офисное пространство без окон – это данность. Компания, безусловно, хотела бы, чтобы у каждого из нас было окно, но это просто невозможно. Ну, конечно! Существует идеальное доказательство, что достаточное количество окон можно получить без излишних затрат. Это доказательство – отель, любая гостиница. Невозможно даже представить комнату отеля, в которой нет окна. Никто этого не потерпит. (А ведь речь идет только о пространстве для сна.) Поэтому отели строят так, чтобы в них было много окон.

Проблема пространства без окон – прямое следствие квадратного формата. Если здание имеет достаточно вытянутую форму, появляется возможность избавиться от недостатка окон. Разумный предел ширины здания – девять метров, как в случае здания на рис. 13.4.

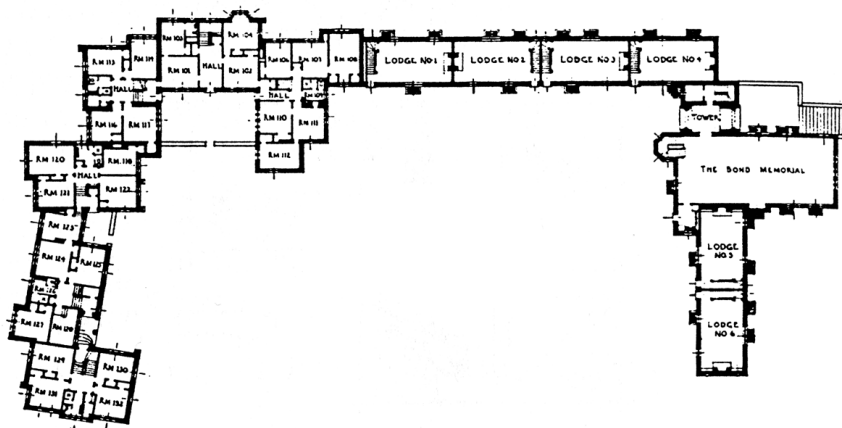


Рис. 13.4. Женское общежитие в колледже Свартмора¹

Ограничить ширину здания девятью метрами? Это что, всерьез? А как насчет стоимости? А как же экономия в связи с увеличением масштаба, сопутствующая гигантским внутренним пространствам? Несколько лет назад законодательные органы Дании приняли закон, по которому каждый работник должен иметь собственное окно. Этот закон вынудил строителей создавать длинные узкие здания, планировкой напоминающие отели и жилые здания. Исследования, проведенные через некоторое время после принятия закона, показали, что затраты на квадратный метр изменились не сильно. Это не означает, что изменение пропорций не влияет на стоимость, однако увеличение стоимости, если таковое присутствовало, было слишком мало, чтобы проявиться в собранных данных. Даже если размещение сотрудников в более подходящем пространстве стоит дороже, эти затраты оправданы экономией в других областях. На самом деле, проблема в том, что стоимость — это очень заметный показатель (площади и их обслуживание), тогда как компенсирующие преимущества относятся к недостаточно измеряемым, а следовательно, невидимым категориям (повышение производительности и снижение текучести кадров).

¹ Из работы К. Александера «The Oregon Experiment», 1975, с. 125; с разрешения Oxford University Press.

Третий шаблон: закрытое и открытое пространство

Узкая форма здания также делает возможной более тесную интеграцию закрытого и открытого пространства. Если вам когда-либо приходилось работать в месте, обладавшем открытой составляющей, трудно представить, что когда-либо вы ограничите себя полностью закрытым пространством.

При создании организации The Atlantic Systems Guild в 1983 году мы задались целью найти на Манхэттене место для собраний, которое послужило бы и офисом для членов организации, проживающих в Нью-Йорке. Мы нашли такое место на верхнем этаже магазина мореходных принадлежностей в Гринвич Виллидж (район Нью-Йорка). Оно включало 180 квадратных метров закрытых площадей и открытую террасу площадью 90 квадратных метров. Эта терраса весной, летом и осенью служила нам конференц-залом и местом для еды. Около половины года открытое пространство использовалось практически с утра до вечера. Если работу можно было сделать на террасе, там она и делалась.

Прежде чем отбросить наше решение как nepозволительную роскошь, задумайтесь о таком факте: мы платили на треть меньше за каждый квадратный метр, чем в среднем по Манхэттену. Наши площади обходились гораздо дешевле потому, что не были частью монолитного здания. На таких площадях невозможно централизованно размещать людей тысячами. Вам придется перебрать сотни предложений, чтобы найти подходящий для крупного штата сотрудников вариант, подобный нашему. И в конечном итоге ваши люди не получают одинаковых рабочих мест. В солнечный день некоторые ваши сотрудники будут работать на террасах, тогда как других можно будет найти в саду или во внутреннем дворе. Ужасный беспорядок.

Четвертый шаблон: общее пространство

Традиционный шаблон закрытого пространства характеризуется свойством постепенного увеличения уединенности по мере продвижения вглубь. Периметр – это пространство, куда могут проникать посторонние (курьеры, коммерсанты, коммивояжеры). Далее начинается пространство, зарезервированное за своими (рабочая группа или семья), и наконец, пространство, предназначенное для единственного человека. Этот шаблон применим к вашему дому – уединенность повышается

по мере перемещения из прихожей в гостиную, в кухню, в спальню, в ванную комнату. Подобные свойства должно проявлять хорошее рабочее место.

В районе входа должна быть зона, принадлежащая всей группе. Это нечто вроде домашнего очага. Далее по шкале уединенности следует пространство, принадлежащее тесно связанным группам, – здесь они могут взаимодействовать и проходить социализацию. Наконец, есть защищенное и тихое пространство для размышлений, где человек может работать в одиночестве.

В пространстве группового взаимодействия должны быть столы и сидячие места для всех участников группы, а также доски для объявлений и схем в нужном количестве. В идеальном варианте присутствует и общая столовая:

Без совместного приема пищи никакая группа людей не может держаться вместе. Дайте каждой рабочей группе место, где люди могут поесть все вместе. Сделайте общую трапезу регулярным событием. В частности, организуйте общий обед, чтобы искренняя трапеза за общим столом (не из коробочек, автоматов или пакетов) стала важным, приятным и ежедневным событием... В нашей собственной рабочей группе, в Центре, мы обнаружили, что лучше всего готовить обед по очереди. Обед стал событием – собранием, в которое каждый из нас вложил свою любовь и энергию.

Кристофер Александер «A Pattern Language»¹

Шаблон шаблонов

Шаблоны успешного рабочего пространства проявляются вновь и вновь и существуют потому, что находятся в фундаментальной гармонии с характером человеческого существа. Они позволяют человеку быть человеком. Они подчеркивают его существо – он становится одновременно индивидуумом и участником группы. Шаблоны поддерживают как его индивидуальность, так и его склонность работать в команде. Они позволяют быть самим собой.

¹ Из работы К. Александера «A Pattern Language», 1977, с. 697–699; с разрешения Oxford University Press.

Общее свойство всех шаблонов, как наших, так и разработанных Александером, – *ориентация на неповторимые формулы*. Никакие два человека не должны работать на одинаковых местах. Никакие два кафетерия не должны быть одинаковыми, равно как никакие две библиотеки или два конференц-зала. Строение, форма и организация пространства – это вопросы, вызывающие глубокий интерес людей, занимающих это пространство. Пространство должно соответствовать выполняемой в нем работе. И на любом уровне людям требуется возможность оставить свой след на рабочем месте.

Возвращение в реальный мир

Итак, какое же отношение все это имеет к вам? Если вы работаете на крупную организацию, то вряд ли сможете убедить руководителей признать ошибочность их путей и разрешить всем создавать рабочие места на века. И при этом, возможно, вы не хотите работать на маленькую компанию, для которой вполне естественно наличие очаровательных и уникальных рабочих мест.

Тем не менее есть способ разместить своих людей в полном жизни пространстве, способствующем повышению производительности труда. Возможность эта существует потому, что пространство, построенное по генеральному плану, почти всегда заполнено до предела, так что постоянно приходится искать место для новых проектов. Если вы стоите во главе одного из таких проектов и место для проекта еще не найдено, обратите свой взор во внешний мир. Ходатайствуйте о переводе проектной группы за пределы корпоративного монолита. Вам могут отказать, но поскольку в компании нет для вас подходящего места, могут и дать согласие. Дайте своим людям задание найти и обустроить собственное рабочее пространство. Не грустите, что там может не оказаться таких же пластиковых корзин или отсеков с вельветовой обшивкой, как в головном офисе. Если вам удастся арендовать заброшенный дом какого-нибудь общества или дом с участком, из которого получится недорогое, неповторимое и прекрасное пристанище для ваших людей, – что ж, значит, ваши люди будут пристроены не так, как остальные сотрудники компании. Кому какая разница, если это устраивает ваших сотрудников?

Нет необходимости решать проблему рабочего пространства в масштабах всей организации. Если вы сможете решить ее для своих людей, то уже окажетесь впереди. А если ваша группа более производительна

и проявит меньшую текучесть кадров, это лишь подтвердит ваши достоинства как руководителя.

Вывод проекта или рабочей группы из корпоративного пространства имеет смысл практически всегда. Работа в непринужденной обстановке происходит с большей энергией и имеет больше шансов на успех. Люди меньше подвержены шуму, вмешательствам и раздражению. Необычная природа рабочего места способствует формированию групповой личности. Если вы принадлежите к высшему менеджменту, решайте, какие проекты имеют наибольшее значение. Перемещайте лишь ключевые проекты. Суровая правда такова, что важные проекты зачастую лучше себя чувствуют вне «дома». Обратите эту правду себе во благо.

III

Подходящие люди

Результат любого предприятия скорее зависит от того, *кто* делает работу, а не от того, *как* она делается. Однако современная теория управления почти не обращает внимания на поиск и сохранение подходящих людей. На какие бы курсы по управлению вы ни пошли, вы мало что услышите об этом.

Теория управления намного сильнее интересуется ролью начальника как главного стратега и тактика предприятия. Вас учат, что руководить – все равно что играть в военную настольную игру. В такой игре нет необходимости считаться с личностями или отдельными талантами; победа или поражение зависит от ваших решений, где и когда расставить свои безликие пешки.

В следующих четырех главах мы попытаемся возместить ущерб от принципа «руководитель-стратег», заменив его подходом, поощряющим вас добиваться успеха при помощи следующей формулы:

- найдите подходящих людей;
- сделайте так, чтобы они были счастливы и не хотели уходить;
- дайте им волю.

Разумеется, вам придется координировать усилия даже лучших участников команды, чтобы вклад отдельных людей объединялся в целое. Но это более или менее техническая часть руководства. Для большинства предприятий исход определяется судьбой в тот момент, когда создается команда и выбираются начальные направления. Имея талантливых сотрудников, руководитель может добиться результатов без особого труда.

14

Фактор Хорнблауэра

В серии романов С. С. Форестера о наполеоновских войнах действует офицер британского флота Гораций Хорнблауэр. В какой-то мере эти книги представляют собой чисто приключенческие истории, происходящие в контексте хорошо изученной исторической эпохи. С другой стороны, их можно читать как серьезные книги о менеджменте. Управление фрегатом с прямыми парусами или линкором не так уж отличается от управления проектом или подразделением компании. Вопросы набора и подготовки персонала, распределения задач, составления расписания и тактической поддержки знакомы каждому, кто сегодня связан с руководством.

Хорнблауэр – совершенный руководитель. Он сделал карьеру, поднявшись от курсанта до адмирала, посредством того сочетания ума, отваги, политической подкованности и удачи, что не раз помогало людям, забравшимся на самую вершину карьерной лестницы. Каждое решение Хорнблауэра содержит ценный урок для руководителя.

Прирожденные против обучившихся

Красной нитью через все романы проходит печальная предубежденность Хорнблауэра в том, что успешные люди рождаются таковыми, успешности нельзя обучиться. Многие из доставшихся ему по воле случая подчиненных ненадежны или глупы. Он знает, что в критический момент они его подведут. (Так оно и происходит.) Он также знает, что может полагаться лишь на немногих настоящих мужчин. Умение нахо-

дить надежных людей и полагаться на них – вот два истинных таланта Хорнблауэра.

Мы живем в эпоху равноправия, когда почти невозможно представить, что кого-то спишут со счетов за врожденную некомпетентность. Предполагается, что каждому человеку присуща определенная ценность. И руководители должны использовать свое мастерство лидера, чтобы открыть эти невидимые качества в каждом из подчиненных. Вот эта лепка из человеческого материала и считается сущностью руководства.

Такой подход может быть более приемлемым, чем суровое мнение Хорнблауэра, и уж конечно, он сильнее льстит руководителям, но нам он кажется не очень реалистическим. Родители за много лет действительно умудряются оказывать влияние на развитие своих детей, а отдельные люди, несомненно, способны многое в себе изменить. Однако маловероятно, что руководителю удастся осмысленно изменить своих сотрудников. Люди обычно не остаются надолго на одном месте, а у руководителя просто нет подходящих рычагов воздействия, чтобы изменить их природу. Поэтому люди, проработавшие на вас какое-то время, в конце этого периода будут такими же, как в начале. Если они изначально не подходят для такой работы, то такими и остаются навсегда.

Очевидно, поиск подходящих людей в начале проекта имеет первостепенное значение. К счастью, вы не должны полностью полагаться на случай. Вы можете сыграть значимую роль в наборе новых людей или отборе имеющихся сотрудников для новой команды. Если так, ваше мастерство в этой области в значительной степени определит успех предприятия.

Пластиковый человек установленной формы

Даже начинающий руководитель, впервые проводящий набор персонала в команду, знает кое-что о принципах квалифицированного найма. Скажем, нельзя нанимать человека на основании его внешнего вида. Идеальная внешность кандидата вовсе не говорит о том, что он сможет создать продукт более качественный, чем другой кандидат, с виду невзрачный.

Это общеизвестно, однако, что странно, бо́льшая часть ошибок при найме вызвана излишним вниманием к внешним особенностям кандидата и недостаточным вниманием к его способностям. И это происходит не из-за невежества или ограниченности человека, осуществляющего найм. Эволюция заложила в каждого из нас определенное беспокойство в от-

ношении людей, слишком отличающихся от среднего человека. Вполне очевидно, каким образом эта тенденция служит целям эволюции. Вы можете пронаблюдать эту защитную реакцию в себе – например, в собственном восприятии фильмов ужасов. Почти человеческое «создание» гораздо страшнее, чем километровая безглазая капля, медленно пожирающая Детройт.

Каждый индивидуум по мере взросления учится преодолевать заложенную склонность к норме при выборе друзей и развитии близких отношений. И хотя вы, возможно, выучили этот урок давным-давно, из личного опыта, вам придется выучить его заново, чтобы повысить свое мастерство в найме.

Вероятно, вам совсем не кажется, что вы безвольно нанимаете привлекательных или просто «нормальных» людей. Так почему же тогда мы это обсуждаем? Потому что на найм влияет не только ваша личная склонность к норме, но и лежащее ниже порога восприятия давление норм корпоративных. Каждый нанятый человек становится частичкой вашей маленькой империи, а также частичкой империи вашего начальника и так далее до самого верха. Вы нанимаете от имени и по поручению целой корпоративной лестницы. Проявления норм руководителей высшего звена воздействуют на вас всякий раз, когда вы раздумываете, предложить ли человеку работу. Это почти неощутимое давление склоняет вас к усредненным нормам, поощряет найм людей, которые выглядят, говорят, думают так же, как все остальные. В здоровой корпоративной культуре этот эффект может быть пренебрежимо мал. Однако когда культура здоровьем не отличается, сложно или невозможно нанять именно такого человека, который нужен, – человека, думающего не как все.

Потребность в единообразии – признак неуверенности со стороны руководства. Для сильного руководителя не имеет значения, как стригутся участники команды или носят ли они галстуки. Гордость такого руководителя связана только с достижениями сотрудников.

Униформа

Единообразие настолько важно для ненадежных авторитарных режимов (к примеру, для приходских школ и армий), что они вводят еще и правила для одежды. Различная длина юбок или различные цвета рубашек – это угроза, все подобное запрещается. Ничто не должно нарушать гармонии длинных рядов практически идентичных пехотин-

цев. Достижения имеют смысл лишь тогда, когда их совершают внешне стандартные люди.

И некоторые компании вводят стандарты одежды. Не столь строгие, чтобы требовать определенной униформы, но все же серьезно ограничивающие свободу выбора. Когда это происходит впервые, вред поистине огромен. Люди не могут говорить и думать ни о чем другом. Всякая полезная работа прекращается. Наиболее ценные сотрудники начинают понимать, что их действительные достижения никто не ценит, что их вклад в общее дело не так важен, как стрижки и галстуки. В конечном итоге они уходят. Компания же плетется дальше, пытаясь доказать, что найм подходящих людей, как выяснилось, не так уж важен.

На страницах этой книги мы предлагали лекарства от некоторых болезней, поражающих организации. Но если заболевание принимает форму пропаганды формального стандарта внешности, пиши пропало. Лечить уже слишком поздно. Организация находится на последних стадиях разрушения коры головного мозга. Труп упадет не сразу, поскольку очень многие его поддерживают. Но поддерживать труп – работа, не приносящая удовлетворения. Найдите себе другую.

Кодовое слово: профессионализм

Когда я сослался на неуверенность руководства как причину любой стандартизации, участники одного закрытого семинара едва сдерживались. Их всех распирало от историй. Один из самых глупых случаев – реакция компании на использование микроволновки в кафетерии для приготовления попкорна на обед. Понятно, что попкорн оставляет характерный запах, и кто-то из верхних слоев руководства его учуял. «Попкорн, – написал он, – проявление непрофессионализма. Чтобы впредь этого не было».

Т. Л.

Стандарт, запрещающий попкорн или рекомендующий определенную одежду, можно понять, если вы работаете в отделе поддержки клиентов или в отделе сбыта. Но в любой другой области подобные стандарты не имеют смысла. Редко когда у таких компаний вообще есть клиенты. Эти «стандарты» не имеют ничего общего с предназначенным для посторонних имиджем организации. Здесь значение придается внутреннему имиджу, для своих. Свои – это, как правило, не уверенные в себе руководители второго и третьего уровней. Им неловко иметь дело с поведением, отличающимся от среднего. Им необходимо распространить

стерильные, гомогенизированные нравы на своих подчиненных, чтобы продемонстрировать, «кто тут главный».

Слово *непрофессиональный* часто употребляется для обозначения неожиданного и угрожающего поведения. Все, что может обеспокоить слабого руководителя, непрофессионально почти по определению. Так что попкорн – это непрофессионально. Длинные волосы – непрофессионально, если растут на мужской голове, но совершенно приемлемо, если на женской. Плакаты любого вида – это непрофессионально. Удобная обувь – непрофессионально. Танцы вокруг стола, когда происходит что-то хорошее, – непрофессионально. Хихикать и смеяться – непрофессионально. (Улыбаться можно, но не слишком часто.)

И наоборот, *профессиональный* – значит, предсказуемый. Вас станут считать профессионалом настолько, насколько вы выглядите, действуете и думаете, как все остальные, как все идеальные пчелы.

Разумеется, это извращенное чувство профессионализма патологично. В более здоровых культурах людей считают профессионалами, оценивая их познания и компетенцию.

Корпоративная энтропия

Энтропия – это равномерность или одинаковость. Чем больше энтропия, тем меньше потенциала для применения энергии или выполнения работы. В корпорации или иной организации энтропию можно рассматривать как единообразие мнений, внешности и мыслительных процессов. Корпоративная энтропия подобна термодинамической, которая во Вселенной непрерывно увеличивается:

*ВТОРОЙ ЗАКОН ТЕРМОДИНАМИКИ МЕНЕДЖМЕНТА:
Энтропия в организации постоянно увеличивается.*

Именно поэтому в более старых организациях теснее и не так весело работать, как в энергичных молодых компаниях.

С этим явлением вряд ли можно бороться в глобальном масштабе, однако в своей собственной области вы должны ему противостоять. Наиболее успешный руководитель будоражит локальную энтропию, нанимая подходящих людей и разрешая им быть собой, пусть даже приходится отступать от корпоративных норм. Когда у вашей организации начнет трупное окоченение, орган, находящийся под вашим контролем, будет еще жив и здоров.

15

Поговорим о лидерстве

Лидерство на рабочих местах встречается редко, однако разговоры о нем ведутся везде. Компании постоянно говорят о нем.

Эти разговоры, как правило, сводятся к искусной демонстрации мощи в организации для достижения поставленной цели. Руководители ведут вперед. Руководителей отправляют на тренинги по лидерству, чтобы они научились лучше применять свой авторитет для управления теми, кто на них работает. С этой точки зрения лидерство – это нечто, что передается сверху вниз по иерархии – лидеры наверху, последователи внизу. Вас ведет человек, стоящий выше в иерархии организации, а вы ведете тех, чьи прямоугольники на карте организации расположены ниже вашего и соединены с вашим прямоугольником линиями.

Лидерство как способ извлекать работу

Один из ужасных плакатов-«мотиваторов» сообщает нам, что «Лидер задает темп всей стае». Такого рода лидерство – это механизм для извлечения работы. Его назначение в том, чтобы улучшать не *качество* опыта, но его *количество*. Вам назначен лидер, чтобы вы работали тяжелее, задерживались на работе дольше и вообще перестали филонить.

В начале Первой мировой войны молодой русский журналист по имени Лев Давидович Бронштейн в письмах домой сообщал свои наблюдения относительно лидерства. Его письма могли затеряться, однако этого не произошло благодаря тому, что позже он стал революционером под псев-

донимом Троцкий. В одном таком письме он сделал наблюдение, что младшие офицеры, если им не выдать личное оружие, окажутся совершенно неспособны вести людей в бой. Применение пистолета в таком контексте означает, что «лидировать» нужно за спинами людей. Именно это и представляет собой лидерство как способ извлечения работы. На рабочем месте на смену пистолету приходят делегированные полномочия и должностная власть.

Лидерство как служба

Однако лучшие лидерские качества – такие, о которых люди способны говорить лишь эмоционально и с глубоким уважением, – чаще всего демонстрируют люди, не наделенные должностной властью. Это происходит за пределами официальной иерархии делегированных полномочий.

Когда я дома, то два или три раза в неделю играю в теннис в составе групп, организованных очаровательным малым по имени Майк. Майк – наш лидер. Именно он определяет составы команд: кто с кем играет и против кого. Именно он после каждого сета перераспределяет игроков (16 человек на четырех кортах), чтобы в каждом из трех сетов у каждого из нас был новый напарник. Он стабильно создает удачные пары, так что в конце получасовой игры на четырех кортах можно увидеть такой набор счетов: 5/4, 6/6, 7/6 и 5/5. У него прекрасный глубокий голос, поэтому его хорошо слышно даже через три корта. Он назначает время встречи, заботится о расписании аренды кортов и обязательно находит замену игрокам, которые не смогут участвовать. Никто не поручал Майку эту работу, возглавлять группу; он просто сделал шаг вперед и взял эти обязанности на себя. Его лидерство не оспаривается; все мы просто в восторге от того, как сильно нам повезло, что Майк именно такой лидер. Он не получает за это ничего, кроме нашей благодарности и уважения.

Т. Д.

В этом примере лидерство не связано с извлечением чего-либо из нас. Здесь лидерство – это служба. Лидерство, которое несут подобные люди миру, позволяет их предприятиям осуществляться. И хотя бывает, что они задают направления явным образом, их основная роль – служить катализатором, а не направлять. Они делают волшебство возможным.

Чтобы быть лидером, не обладая должностной властью, не будучи назначенным на эту роль, вам следует делать то, что делает Майк:

- Сделать шаг вперед и взяться за дело.
- Быть несомненно подходящим человеком для этого дела.
- Подготовиться к решению задачи, заблаговременно выполнив необходимую домашнюю работу.
- Обеспечить максимальную пользу для всех.
- Все это делать с юмором и очевидной доброжелательностью.

Кроме того, вам может пригодиться харизма.

Лидерство и инновации

Склонность вести за собой других, не получив на то соответствующих полномочий, отличает в организациях людей, способных на инновации и разрыв с ограничениями, присущими конкурентам. Инновации неразрывно связаны с лидерством, а лидерство – с инновациями. Дефицит одного является прямым следствием дефицита другого.

Инновации – это тема, для которой соотношение слова и дела еще менее привлекательное, чем для темы лидерства. Топ-менеджеры большинства компаний собаку съели на разговорах об инновациях. Линия партии, как правило, выглядит как-то так: «Инновации нужны нам, чтобы выживать. Вот как они важны. Их важность просто невозможно переоценить. Никак нет. Инновации ооочень-преоочень важны. И каждый в организации должен о них задумываться. Более того, каждый должен считать это самой важной частью своей работы. Слушайте, все: приступая к работе, приступайте к инновациям». Да, и вот еще что:

- Время на инновации никому не выделяется, поскольку все и так загружены на сто процентов.
- Инновации, когда они все же случаются, определенно принимаются в штыки, поскольку требуют изменений, связанных с внедрением.
- Настоящая инновация, вероятно, выйдет за пределы личного поля ее автора, так что его могут заподозрить в нарушении иерархии управления организацией, а руководители более высоких уровней к таким вещам относятся с огромным подозрением.

Вывод здесь такой, что даже лучшим инновациям в части внедрения требуется поддержка повстанцев. Посему это лидерство революционное. Автор инновации не обязан быть великим вождем, однако кому-то придется взять на себя эту роль. Революционное лидерство дает этому

процессу время на инновации – ключевой человек освобождается от выполнения почасовой работы (и это с вашей стороны может являть прямое неповиновение начальству), чтобы иметь возможность идти к зарождающимся идеям, – а еще жесткий импульс тем реорганизациям, которые компании необходимо пройти, чтобы воспользоваться преимуществами новшества.

Поскольку никто никогда не знает, каким образом следующая инновация изменит организацию, никто не обладает достаточными знаниями, чтобы дать карт-бланш ключевым персонажам этого процесса. Именно поэтому лидерство как служба практически всегда зарождается без официального разрешения.

Лидерство: слово и дело

В недавней Бродвейской постановке «Смерть коммивояжера» (по Артуру Миллеру) меня поразила реплика, прозвучавшая ближе к финалу спектакля. Главный герой истории, Вилли Ломан, обращается к своему зажиточному соседу Чарли, чтобы занять еще немного денег. Печальная разница в их финансовом положении хорошо заметна по их отпрыскам: сын Вилли, Биф, сильно опустился, тогда как сын Чарли, Бернارد, стал успешным адвокатом. Чарли дает Вилли деньги и гордо объявляет ему, что Бернارد отбыл в Вашингтон (округ Колумбия), чтобы представлять дело в Верховном суде. Только представьте себе – Верховный суд Соединенных Штатов.

– Верховный суд! – восклицает Вилли. – И он даже ничего не сказал!

– Ему и не нужно, – отвечает Чарли, – ведь он это сделает.

Т. Л.

Будь компании более склонны позволять лидерству произрастать естественным путем, им не пришлось бы так сильно греть воздух разговорами о нем.

16

Как нанять жонглера

Менеджер: «Как давно вы жонглируете?»

Кандидат: «Ну, примерно шесть лет».

Менеджер: «Тремя, четырьмя, пятью шарами умеете жонглировать?»

Кандидат: «Да, да и да».

Менеджер: «Работаете с горящими предметами?»

Кандидат: «Конечно».

Менеджер: «...ножами, топорами, открытыми коробками с сигарами, мягкими широкополыми шляпами?»

Кандидат: «Мне все равно, чем жонглировать».

Менеджер: «А какую-нибудь веселую скороговорку знаете?»

Кандидат: «Она бесподобна».

Менеджер: «Что ж, мне нравится. Думаю, мы вас возьмем».

Кандидат: «Аааа... Не хотите посмотреть, как я жонглирую?»

Менеджер: «Хм, мне как-то это не пришло в голову».

Нелепо брать на работу жонглера, не увидев сперва, как он жонглирует. Это просто здравый смысл. И все-таки, когда вы принимаете решение нанять инженера, проектировщика, программиста или руководителя группы, правила здравого смысла часто отходят на второй план. Вы не просите показать проект, или программу, или что-то еще. По сути дела, это просто «собеседование».

Вы нанимаете человека, чтобы создавать продукт, предположительно подобный тому, что он или она уже создавали в прошлом. Вам требуется изучить образцы тех продуктов, чтобы оценить качество работы кандидата. Это может показаться очевидным, но руководители проектов по разработке почти всегда упускают это из виду. На собеседовании существует некая поверхностная сдержанность в отношении примеров выполненных работ. словно неписаное правило, разрешающее интересоваться прошлыми проектами, но не требовать у кандидата образцы работы. А ведь если спросить, большинство кандидатов будут рады что-нибудь показать.

Портфолио

Как-то раз, когда мы занимались преподавательской работой на западе Канады, позвонил преподаватель информатики одного местного университета. Он предложил как-нибудь вечером угостить нас пивом в обмен на идеи. От таких предложений мы редко отказываемся. То, что мы узнали от него в тот вечер, стоит определенно больше, чем то, что он узнал от нас.

Этот преподаватель честно объяснил, что ему нужно признание в своей области, а для этого необходимо, чтобы его ученики получили хорошие предложения, много хороших предложений. «Диплом Гарварда ценен сам по себе, а вот наш диплом не стоит ничего. Если выпускники этого года быстро не найдут работу, то работы не будет и у меня». Поэтому он разработал формулу, позволяющую сделать его выпускников как можно более привлекательными на рынке рабочей силы. Разумеется, он преподавал им разнообразные современные методы конструирования систем. Он также предоставлял им работу над реальными проектами в местных компаниях и агентствах. Однако важнейшим в этой формуле стало портфолио. В портфолио каждый учащийся собирал примеры своей работы.

Он объяснил учащимся, как следует представлять портфолио на интервью:

Я принес образцы выполненных работ. Вот, к примеру, подпрограмма на языке C++ из одного проекта, а вот набор сценариев SAP из другого. Как видите, здесь мы использовали цикл с условием выхода, рекомендованный Кнудом, но в остальном это чистый структурный код, в большой степени соответствующий требованиям вашей компании.

А вот проект, по которому этот код был создан. А вот это направленные диаграммы потоков данных, существенная часть нашей спецификации, и еще словарь предметной области...

В последующие годы мы еще часто слышали об этом малоизвестном университете и этих портфолио. Нам доводилось видеть агентов по найму аж из Северной Каролины и Флориды, регулярно совершавших набег на далекий канадский учебный городок в надежде заполучить его выпускников.

Конечно, со стороны преподавателя было умно придумать такой способ придавать своим выпускникам дополнительное ускорение, но в тот вечер нас больше всего поразило, что интервьюеров всегда удивляли портфолио. Это означало, что они не имели привычки предлагать кандидатам приносить портфолио на собеседования. Но почему нет? Что может быть разумнее, чем попросить каждого кандидата принести на собеседование примеры своих работ?

Тесты на профпригодность (фу!)

Если так важно, чтобы новый сотрудник хорошо владел различными навыками работы, почему не спроектировать тест на пригодность, чтобы измерить его квалификацию? В нашей отрасли идеей тестирования на профессиональную пригодность интересуются давно и с переменным успехом. В 60-е годы эта идея была весьма популярной. Сегодня же, вероятно, вы и ваша организация уже распрощались с ней. Но если нет, мы знаем одну важную причину, по которой распрощаться все же стоит: тесты измеряют не то, что нужно.

Тесты на профпригодность почти всегда ориентированы на задачи, которые человек будет решать непосредственно после найма. Эти тесты определяют, насколько вероятно, что человек будет хорош в роли аналитика или программиста либо в том, что требуется для данной конкретной должности. Легко можно ознакомиться с тестами практически для любой технической области, и все они весьма тщательно опробованы в плане предсказания того, насколько хорошо будет работать новый человек. Ну и что? Успешный новый сотрудник может успешно выполнять эти задачи в течение нескольких лет, а затем стать лидером команды, или возглавить проект, или продвигать продукты. Этот человек в конечном итоге может потратить два года на задачи, определенные тестом, а потом двадцать – на совершенно другие.

Известные нам тесты на профпригодность в основном ориентированы на левое полушарие мозга. Дело в том, что новые сотрудники, как правило, выполняют задачи, связанные с левым полушарием. А вот то, чем они будут заниматься в своей дальнейшей жизни, в гораздо большей степени связано с правым полушарием. Руководство, в частности, требует целостного мышления, эвристических суждений, а также основанной на опыте интуиции. Поэтому тест на профпригодность может выявить людей, более полезных на короткой дистанции, но в будущем вряд ли успешных. Возможно, проводя тест на профпригодность, следует нанимать тех, кто его провалит.

Читая эти строки, вы вряд ли сделаете вывод, что авторы одобряют идею найма по результатам тестов на профпригодность. Из этого не следует, однако, что тесты никуда не годятся или что вам вообще не следует их применять. Тем не менее применять их следует, но не для найма. Типичный купленный или созданный вами тест на профпригодность может стать для ваших людей замечательным средством самооценки. Частая возможность оценивать себя – обязательное условие труда в жизнеспособной организации. (К этому мы еще вернемся в главе 37 «Хаос и порядок».)

Организация проб

Наш бизнес не столько технологический, сколько социологический, он больше зависит от способностей сотрудников общаться между собой, чем от их способности общаться с машинами. Поэтому в процессе найма необходимо уделять главное внимание хотя бы некоторым аспектам социологии и человеческого взаимодействия. Мы обнаружили, что лучший способ это сделать – устроить пробы для кандидатов на места.

Идея достаточно проста. Попросите кандидата подготовить короткую, на десять или пятнадцать минут, презентацию какой-либо показательной работы, выполненной им в прошлом. Презентация может быть посвящена новой технологии и первым попыткам ее применения, или же какому-то открытию из области руководства, сделанному на основании собственного опыта, или особенно интересному проекту. Предмет выбирает кандидат. Назначив дату, соберите небольшую аудиторию из тех, кто будет работать с новым сотрудником.

Разумеется, кандидат будет нервничать, возможно, даже неохотно пойдет на подобный эксперимент. Вам придется объяснить, что все кандидаты нервничают на пробах, и привести свои аргументы в пользу тако-

го прослушивания: необходимо понять, какими навыками общения обладают кандидаты, а также позволить их будущим коллегам принять участие в процессе приема на работу.

В конце прослушивания, когда кандидат уже ушел, обсудите с присутствующими впечатления. Каждый может изложить свои соображения о том, насколько человек подходит для работы и впишется ли он в команду. И хотя в конечном итоге ответственность за принятие решение ложится на вас, информация, полученная от сотрудников, может оказаться бесценной. Что еще важнее, любой нанятый таким способом человек приживется в команде лучше, поскольку другие ее участники тоже его выбрали.

Мой первый опыт проб был связан с наймом людей на должности консультантов и инструкторов. Свою потребность испытывать потенциальных работников я объяснял просто: я хотел понять, имеет ли каждый отдельно взятый кандидат врожденную способность объяснять простое и сложное, или же его можно научить этому, или же он никогда не сможет никому ничего объяснить. Мне также хотелось получить дополнительное заключение, поэтому я пригласил своих сотрудников, находившихся в тот момент в офисе. За пять лет мы проводили такие пробы около двухсот раз.

Мы очень быстро поняли, что прослушивание ускоряет социализацию нового сотрудника в коллективе. Успешное прослушивание стало своего рода сертификацией на роль равного. Обратное тоже оказалось верным. Если проба давала сбой, мотивация коллектива мгновенно поднималась. Все единодушно подтверждали, что набор в группу в самом деле зависит вовсе не от того, в каком настроении начальник будет читать резюме.

Т. Л.

Предостережение по поводу проб: убедитесь, что кандидат будет говорить на тему, уместную для организации. Можно легко попасться на удочку, выслушав речь на тему из какой-нибудь левой области, например «Уход за пожилыми людьми для тройняшек» или «Воздействие мягких алкогольных напитков на рост репы». Вы сделаете ошибку, положившись на неотразимую страстность в речи говорящего, страстность, которой можете больше не услышать, взяв его на работу.

17

Достойное обращение с товарищами по играм

Контрактники, аутсорсеры, оффшорный персонал – все они добавляют новое измерение к проблеме разумного формирования команд. Кроме того, практически глобальная интернационализация означает, что даже простейшая традиционная команда, полностью сосредоточенная в офисе, может поставить перед вами задачу сдружить участников со всех концов планеты. «Фотография класса», которую вы сделаете со своей следующей проектной командой, вероятно, будет больше напоминать спецназ ООН, чем монокультурную группу, которой могли бы управлять наши отцы или деды. Сплавление таких ингредиентов в команду может стать вызовом, однако здесь есть и свои выгоды.

Во-первых, преимущества

Старики вроде нас помнят времена, когда в командах, занятых технологическими разработками, редко встречались женщины (или не встречались вовсе). Отрасль разработки программного обеспечения, во всяком случае в США, стала катализатором взрывного увеличения участия женщин в этих процессах. В своей книге «Software Engineering Economics» (Экономика разработки программного обеспечения) Барри Бойм (Barry Boehm) указывает, что наша отрасль с полного нуля выросла до тридцати миллиардов долларов в год всего за двадцать пять лет. Большую часть этих денег составили затраты на персонал. Откуда

же взялись все эти люди? Их нельзя было получить из тех же источников, которые кормили другие высокотехнологичные отрасли, поскольку те отрасли и сами развивались. Их нельзя было получить из других очевидных источников, вроде университетской среды – скажем, мужчин-математиков и специалистов по информатике, – просто потому, что их было слишком мало. Разгадка была в том, чтобы задействовать нетронутый ресурс – образованных женщин, чей выбор карьеры до тех пор был весьма жестко ограничен. Кадровым агентствам пришлось обучать этих женщин конкретным навыкам, вроде программирования, отладки, проектирования систем. Однако этим навыкам пришлось бы обучать и выпускников-мужчин, поскольку мало какие университеты в период, изученный Боймом, предлагали своим слушателям курсы полезных навыков разработки компьютерных программ.

Женщины дали своей новой отрасли намного больше, чем просто человеко-часы. Они изменили способы организации команд и способы взаимодействия участников. Они дополнили наши уставшие спортивные аналогии новыми образами из балета, воспитания детей и семейной динамики. Добравшись до руководящих должностей, они предложили новые стили управления. Наша коллега Шейла Брейди называет это «управлением через женскую интуицию»¹. Сегодня команда, состоящая только из мужчин, кажется блеклой и не до конца бодрой. С женщинами пришли огромные перемены.

Волшебство пищи

Разрушение границ вследствие глобализации и объединение рынков дали нашим проектам новые виды разнообразия, общение с новыми народностями, новые культурные шаблоны. И хотя справиться с этими переменами было нелегко, они обогатили нас. Взять ту же кухню: вероятнее всего, ваши прапрародители никогда не бывали на рынке, где продаются китайские клецки, бомбейский лайм со специями, карри с лимонной травой, тирамису, а еще ньокки, однако сегодня эта пища составляет неотъемлемую часть современного мира. (Попади вы в про-

¹ Здесь используется фраза «seat of the skirt management», производная от идиоматического оборота «seat of the pants management», обозначающего управление, основанное на интуиции, а не на выполнении инструкций. В оригинальной идиоме упоминаются брюки (pants), тогда как в варианте Шейлы Брейди их заменила юбка (skirt), отличительный предмет женского гардероба. – *Прим. перев.*

шное, нашли бы много удивительного, но вот варианты обеда были бы скучными до слез.) Мы не прячем различия в кухнях различных народов, мы ценим их.

Как-то в одной из команд, с которыми я работаю, зародилась ежемесячная традиция «принеси национальное блюдо на обед». Она настолько хорошо прижилась, что вскоре это мероприятие мы стали проводить дважды в месяц. Каждое блюдо – немного экзотическое, приготовленное участниками команды с различными корнями.

Т. Л.

Точно так же, как мы ценим различную пищу, которую могут поставить на наш стол многообразные участники команды, следует ценить различные способы, которыми они склонны работать, думать и общаться.

Да, но...

Несмотря на сказанное, способность команды вбирать в себя новое имеет ограничения. Двадцать контрактников в этом месяце, три в следующем, пятнадцать через месяц, – и вот вам пришлось интегрировать 38 новых участников в ходе проекта. Требуется дополнительное планирование, иначе вы придете к тому, что будете арендовать людей словно автомобили.

Кристаллизация команды занимает время, и большую часть этого времени композицию команды менять нельзя. Если приходится применять реактивную стратегию контрактного труда, ваша команда вряд ли когда-нибудь кристаллизуется. Хуже того, рабочую силу, находящуюся в вашем ведении, навряд ли можно будет вообще называть командой.

18

Конец детства

В эпической научно-фантастической книге Артура Ч. Кларка «Конец детства» источником напряжения служит новое поколение людей, которое не просто количественно, но качественно отличается от своих родителей. Смысл названия в том, что появление этого поколения отмечает конец детства человеческого вида. Эволюция сыграла злую шутку с родителями, внезапно сделав их новыми неандертальцами, тогда как их дети стали *хомо супербус*.

Молодые люди, прибывающие на рабочие места сегодня, не *так уж* сильно отличаются, однако их поколению присущи отличия, которые необходимо понимать и с которыми необходимо считаться.

Технология... и ее антипод

Научный сотрудник компании Disney, Алан Кей (Alan Kay), определяет *технологию* как нечто, что рядом с вами сегодня, но чего не было в вашем детстве. Далее, продолжает он, у того, что уже было вокруг вас в детстве, тоже есть название – *окружающая среда*. Технология одного поколения становится окружающей средой следующего поколения.

В конце двадцатого века на рабочих местах существовали важные технологии, еще не вошедшие в дома и школы. Сегодня эти границы в значительной степени стерлись. Для самых молодых сотрудников компьютеры, интеллектуальные телефоны, Паутина, программирование, взлом, социальные сети и блоги – это среда, а не технология. Вы мало что смо-

жете рассказать им нового о механике всех этих вещей, а всё, что вы сможете им сказать на тему этики применения всего перечисленного, вряд ли будет услышано. И все же, если эти детишки собираются превратиться из новичков в ценных сотрудников, вам с ними придется найти какое-то общее понимание уместного использования вашей технологии/среды.

Непрерывное разделенное внимание

Если сказать совсем просто, различия поколений в вашей организации объясняются моделями внимания. Молодые люди делят свое внимание, тогда как их старшие коллеги сосредотачиваются в каждый момент времени на одной или, быть может, двух задачах.

Поколение, которое делало уроки под музыку, гремющую в iPod, в двенаправленном потоке SMS, круглосуточно зависая в социальных сетях, спорадически поигрывая в компьютерную игру, открытую в окне по соседству с заданием по истории, – вот прекрасный пример того, что бывший вице-президент компании Microsoft Линда Стоун назвала «непрерывным разделенным вниманием». Самые юные из ваших сотрудников сообщат вам, что в этой среде они работают наиболее эффективно.

Проблема в том, что непрерывное разделенное внимание является абсолютной противоположностью потока. Если вы соглашаетесь с нами в том, что состояние потока – обязательное условие выполнения реальной работы, вам необходимо установить пределы того, как можно делить внимание. Необходимо донести до самых молодых сотрудников разницу между 2% рабочего дня, потраченными на Facebook *за один раз*, и 2% внимания, сосредоточенного на этой соцсети *в течение целого дня*. Одно может быть разумной интеграцией личных потребностей сотрудников (ведь нормальным считается время от времени позвонить домой или отправить домашним сообщение в рабочие часы), тогда как другое может оказаться непреодолимым препятствием для интеграции сотрудников в компанию. Неспособные оказаться в потоке не просто менее эффективно работают, очень маловероятно, что они станут частью кристаллизованной команды, в которую входят люди разных поколений.

Изложите контракт

Мой первый начальник, Ли Туменоска в **Bell Labs**, в **Первый день работы** отвел меня в сторонку и сказал: «Слушай, Том, вот какое дело: мы здесь работаем с восемью сорока пяти до пяти пятнадцати, час тратим на обед. Получается, что рабочий день длится семь с половиной часов, а рабочая неделя – тридцать семь с половиной. За это время тебе платят. Я хочу, чтобы ты уважал эти часы. Если тебе кровь из носа нужно опоздать, опоздай на час или два, а не на пять минут в первый день, затем на десять в другой и так до тех пор, пока ты уже не сможешь работать так же, как остальные». Мне нужно было такое услышать. Я ведь понятия не имел, какой у нас контракт... Откуда? Мне было 22, и я до того никогда не работал на настоящей работе.

Т. Д.

Изложить контракт вашим молодым сотрудникам нужно обязательно – это даст им шанс на интеграцию в компанию. Если работу необходимо делать в потоке, вашим людям следует быть готовыми сосредоточиться. Периоды непрерывного разделенного внимания следует считать личными перерывами и отводить им соответствующее время в течение рабочего дня в рамках установленных ограничений. А все остальное время рабочего дня – оно, как бы сказать, для работы.

Непрерывное частичное внимание на собраниях точно так же идет во вред тем легитимным целям, которые собрание может иметь. Но если ваша компания похожа на другие, где нам приходится бывать, эту проблему нельзя списать лишь на различия поколений. Даже сотрудники постарше могут во время собраний отвлекаться на электронную почту и другие задачи. Считайте фрагментированное внимание на собраниях признаком дисфункции культуры встреч в компании, а не изъяном рабочей этики сотрудников. Собрания, проводимые стоя, и встречи без открытых ноутбуков – вот способ изложить контракт, однако такой ход может потребовать от вас пересмотра философии собраний, что почти всегда – хорошая мысль. (Более подробно об этом вы прочтете в главе 31 «Собрания, монологи, беседы».)

Вчерашнее убойное приложение

Ваши самые молодые сотрудники уже изначально не склонны уважать электронную почту. Если вы, подобно нам, считали электронную почту

определяющим признаком современного мира, приготовьтесь к потрясению.

В последние несколько лет я читал курс по этике студентам Университета штата Мэн. Это курс писательского искусства, поэтому я пытался донести до своих слушателей важность и необходимость многочисленных редакций текста. Обычно, давая задание, я просил студентов сдать первый черновик в конкретную пятницу, а второй вариант – в следующую пятницу. Затем на выходных я проверял первые черновики и отсылал замечания по электронной почте. К моему удивлению, практически никто из студентов не учитывал мои пометки, работая над вторым вариантом задания. Я спросил почему и узнал, что практически никто из них никогда не заглядывает в свою электронную почту. Они предложили мне отправлять SMS, если я посылаю им электронкой что-то важное, на что им стоило бы взглянуть.

Т. Д.

Чем моложе ваш персонал, тем более вероятно, что они будут считать электронную почту слишком многословной и унылой тратой времени. Краткость SMS им нравится намного больше. В эпоху, прославляющую широкие каналы связи, для них самая привлекательная технология – та, что имеет наименьшую полосу пропускания и требует набора текста большими пальцами рук.

(Если наша мрачная перспектива в главе 33 «(Ээ) Почта» заставляет вас нервно шипеть, забудьте о наиме молодых сотрудников.)

19

Счастливы работать здесь

Эта глава начинается с неожиданной контрольной работы:

Вопрос 1: какая текучесть кадров наблюдалась в вашей организации в последние несколько лет?

Вопрос 2: сколько в среднем стоит замена уволившегося сотрудника?

Оцените себя следующим образом: зачет, если вы что-либо готовы ответить на оба вопроса. В противном случае незачет. Незачет получит большинство.

Говоря по справедливости, вполне возможно, что знание подобных вещей не входит в ваши обязанности. Ладно, оценим вашу контрольную повторно. Зачет, если хоть кто-нибудь в вашей организации может дать правильные ответы на эти два вопроса. И опять большинство получит незачет. Мы избегаем измерения текучки по той же причине, по которой заядлые курильщики избегают долго и всерьез беседовать со своими докторами о долголетию: много хлопот, а в результате все равно плохие новости.

Текучка: очевидные затраты

По нашему опыту, типичные показатели текучести лежат в диапазоне от 80 до 33 процентов в год, что подразумевает средний срок работы сотрудника от 15 до 36 месяцев. Предположим пока, что текучесть в вашей организации находится в середине диапазона. В среднем человек уходит, проработав немногим более двух лет. Стоимость найма нового

сотрудника – от полутора до двух месячных зарплат, которые вы отдадите агенту или потратите на внутреннюю службу кадров, выполняющую ту же функцию. Сотрудник, будучи нанятым, может сразу приступить к работе над проектом, и в этом случае стоимость его рабочих часов относится в счет стоимости проекта – и нет никаких указаний на начальные вложения. Надо заметить, что это чистой воды бухгалтерская фантастика. Все мы знаем, что новый сотрудник бесполезен в первый день или даже хуже чем бесполезен, поскольку требуется время других людей, чтобы ввести его в курс дела.

Через пару месяцев новый человек уже делает некоторую полезную работу, а через пять месяцев он работает уже в полную силу. Таким образом, разумная оценка начальных затрат – примерно три потерянных рабочих месяца на каждого нового сотрудника. (Очевидно, начальные затраты тем выше, чем сложнее выполняемая работа.) Общая стоимость замены каждого сотрудника – от четырех с половиной до пяти его зарплат или примерно 20% стоимости его пребывания на этом месте за два года.

Текучесть кадров варьируется совершенно непредсказуемо от одной организации к другой. Мы знаем о компаниях с текучкой 10% и о других, занимающихся тем же бизнесом, с текучкой 100% и более. Если собрать руководителей конкурирующих компаний, можно ожидать, что текучка в фирме вашего соседа отличается от вашей более чем в два раза. Конечно, ни один из вас не имеет понятия, у кого она больше, и вы никогда это не узнаете, потому что как минимум один из вас, вероятно, работает в компании, где текучесть кадров не измеряют.

Скрытая стоимость текучки

Стоимость текучести кадров составляет около 20% всех затрат на содержание персонала. Но это лишь видимая часть стоимости. Существуют еще и страшные невидимые затраты, которые могут быть гораздо выше.

В компаниях с высокой текучестью кадров люди склонны к деструктивным рассуждениям ближнего прицела, поскольку знают, что не слишком долго еще задержатся на своих местах. Так что если вы начнете кампанию за лучшие рабочие места для своих сотрудников, не удивляйтесь, что выше по иерархии встретится человек с таким аргументом:

Минуточку. Речь идет о немалых деньгах. Если мы дадим нашим инженерам столько пространства, защиту от шу-

ма и даже уединенность, то в результате станем тратить пятьдесят долларов в месяц на человека. Умножь это на количество инженеров, и ты получишь десятки тысяч долларов. Мы не можем потратить столько денег. Я ведь тоже за производительность, как и все мы, но ты видел, какой у нас ужасный третий квартал?

Разумеется, неопровержимо логичный ответ на это: своевременные вложения в разумную среду помогут избежать ужасных третьих кварталов в будущем. Но лучше не напрягайтесь. Вы столкнулись с ближним прицелом, который не собьет никакая железная логика. Этот человек скоро покинет компанию. Затраты в краткосрочной перспективе весьма ощутимы, однако долгосрочные выгоды не имеют вообще никакого значения.

В организации с высокой текучкой никому не интересны долговременные планы. Если эта организация – банк, она даст деньги в долг Угандийской Корпорации Развития, потому что 22% годовых очень неплохо смотрятся в квартальном отчете. Разумеется, УКР через пару лет может объявить дефолт, но через пару лет нас уже и след простынет, правда? Если речь идет о фирме-разработчике, она станет оптимизировать свое существование, эксплуатируя людей, мошенничая с рабочими местами, не делая ничего, чтобы сохранить источник собственной энергии – человеческие ресурсы, свое единственное достояние. Если бы наша сельскохозяйственная отрасль работала по тем же принципам, мы съели бы все зерно сразу, а на следующий год принялись бы умирать от голода.

Если люди работают в компании лишь год или два, единственный способ сохранить лучших людей – быстро их повышать. Это означает, что новички будут попадать на руководящие посты начального уровня. У них общего опыта может быть не более пяти лет, а опыта работы в компании – меньше года.

Эти цифры приводят в замешательство. Человек с трудовым стажем, скажем, в сорок лет проведет пять из них в качестве обычного сотрудника, а еще тридцать пять – в качестве руководителя. Получается чрезмерно высокая и узкая иерархия. Пятнадцать процентов персонала выполняют работу, а 85% управляют. Тогда лишь 10% затрат приходится на работников, а 90% – на вознаграждение руководителей. Даже Марксу не могло присниться такое утяжеление верхушки капиталистической пирамиды.

Подобная структура не только расточительно не сбалансированна, в ее основании находятся слишком легковесные люди. Это отчасти справедливо для отрасли в целом, но для компаний с высокой текучестью кадров справедливость этого тезиса просто поражает. Привычно видеть, как серьезные, зрелые компании выпускают продукты, созданные людьми, средний возраст которых не превышает тридцати лет, а средний опыт – двух лет.

Многие из нас начали верить, что именно в компаниях с быстрыми повышениями происходит все интересное. Это естественно, поскольку в молодости мы склонны стремиться вперед. Но с корпоративной точки зрения именно поздние повышения являются признаком благополучия. В компаниях с низкой текучестью повышение до руководителя начального уровня возможно лишь после десяти лет работы в компании. (К примеру, такое положение долгое время существовало в некоторых из мощнейших подразделений IBM.) Люди на низшем уровне иерархии обладают средним опытом работы в пять лет. Сама же иерархия – низкая и плоская.

Почему люди уходят

Причины могут быть столь же разнообразными, как сами люди, размышляющие о смене работы. Вот несколько причин увольнений для организации с весьма высоким уровнем текучести кадров (более 30%):

- Умонастроение «как-пришли-так-и-уйдем»: по коллегам не скажешь, что они относятся к работе как к чему-то постоянному.
- Ощущение ненужности: руководство считает своих подчиненных взаимозаменяемыми частями (поскольку текучка столь высока, незаменимых нет).
- Чувство верности здесь абсурд: кто может быть предан организации, считающей своих сотрудников запчастями?

Коварный эффект текучки в том, что она порождает текучку. Люди уходят быстро, поэтому нет смысла тратить деньги на их обучение. Поскольку компания ничего не вкладывает в человека, ему легко с нею распрощаться. Новых сотрудников нанимают не за их превосходные качества, поскольку заменить такие качества будет слишком сложно. Ощущение же, что компания не видит в сотруднике ничего необычайного, вызывает у этого сотрудника чувство неценности как индивидуума. Другие, кстати, постоянно увольняются, значит, с вами что-то не так, если вы еще на год задержитесь здесь.

Особая патология: переезд компании

Нет более эгоистичного шага для неуверенного руководителя, чем перевод компании в какое-нибудь отдаленное место. «Кручу-верчу» во всей красе! Разбавление жизней сотрудников таким количеством ужаса придает руководителю ощущение богоподобности. Обычное руководство компанией позволяет ему контролировать жизнь сотрудников на работе, но переезд – это возможность до некоторой степени распространить свое влияние и на личную жизнь людей. Разумеется, руководитель показательно приуныл, рассказывая о причинах переезда. Он говорит о повышении стоимости аренды или системе налогообложения на старом месте и о преимуществах нового. Будьте уверены, настоящие причины переезда совсем иные. Настоящей причиной переезда может быть политическая сделка, или шанс построить новое величественное здание (вот оно, материальное свидетельство его важности), или же приближение компании к пригородному дому, где проживает начальник. А иногда это просто неприкрытая демонстрация силы.

Чем более эгоцентричен руководитель, тем больше ему нравится идея о переезде компании. Послушайте, что пишет по этому поводу Роберт Таунсенд (Robert Tawnsend):

Если вы унаследовали (или построили) офис, требующий капитального ремонта, единственное проверенное средство – перевести его за город, оставив после себя лишь деревянный каркас. Один из моих друзей четыре раза проделывал это в различных компаниях. Результаты всегда одинаковы: 1) Хорошие сотрудники уверены в своем будущем и последуют за вами; 2) Людям, будущее которых сомнительно, а также их женам не придется мириться с увольнением. «Компания съехала из города», – скажут они. Они быстро получают предложения работы, как правило, от ваших конкурентов, которые решат, что удалось вторгнуться в сферу ваших интересов; 3) Новые сотрудники в Городе Мечты лучше, чем те, что остались за бортом, и полны энтузиазма, потому что им пришлось столкнуться только с лучшими из ваших сотрудников.¹

¹ Роберт Таунсенд «Up the Organization» (Вверх по карьерной лестнице), Нью-Йорк: Alfred A. Knopf, 1970, с. 64.

Все это, если называть вещи своими именами, полнейшая чушь. Таунсенд, похоже, полностью упустил из виду один момент – присутствие женщин на рынке рабочей силы. Сегодня переезжающий человек – это, как правило, часть семьи, в которой оба супруга работают. Вторая часть уравнения вряд ли переезжает синхронно, поэтому такой шаг со стороны компании создает кризис в отношениях пары, причем по весьма щекотливому вопросу. Переезд создает невыносимое напряжение в тандеме, когда оба пытаются сделать полноценные карьеры. Это удар ниже пояса. Современные пары не станут мириться с этим и не смогут этого простить. Переезды компаний были возможны в 50-е и 60-е годы. Сегодня это безрассудство.

Даже в 60-е годы переезды организаций не имели особого смысла. Для примера вспомним решение AT&T Bell Laboratories перевести шестьсот человек, занятых в проекте ESS1, из Нью-Джерси в Иллинойс в 1966 году. Руководство озвучило много причин для переезда, но теперь кажется вероятным, что присутствовала политическая подоплека. В 50-е годы сенаторы Кеннеди и Джонсон добились гигантских инвестиций в Массачусетс и Техас, а сенатору Дирксену из Иллинойса еще предстояло кое-что получить. Какая удача для Дирксена, если шесть сотен высокооплачиваемых, безопасных для окружающей среды рабочих мест внезапно образуются в его штате. Возможно, AT&T пошла на этот шаг под некоторым давлением и в обмен на поддержку в каком-нибудь анти-монопольном деле или послабление в законах. В Bell Labs посчитали, что стоимость будет не очень высока – в несколько тысяч долларов на человека обойдется переезд плюс какая-то легкая текучка...

Через много лет после отказа компании от ESS я договорился об интервью с Реем Кетчледжем, который этим проектом управлял. Я тогда писал эссе, посвященные управлению крупными проектами, и проект ESS определенно мне подходил. Я спросил, что он считает своей главной удачей и своим главным провалом в роли босса. «Забудем об удачах, – сказал он. – Провалом был тот переезд. Вы себе не представляете, во что нам это обошлось в смысле текучки». И он поделился цифрами. Количество уволившихся накануне переезда можно было подсчитать сразу. Выраженный в процентах от общего числа подлежавших переводу, этот показатель был больше, чем потери французов в окопах Первой мировой войны.

Т. Д.

Вы причините меньший ущерб организации, если выстроите сотрудников перед дулом пулемета, чем если организуете переезд. И речь пока

только о первоначальных потерях. В случае Bell Labs был и еще один масштабный исход, начавшийся через год после переезда. Некоторые люди честно пытались последовать за компанией. Они переехали, а когда им не понравилось новое место, переехали снова.

Умонастроение постоянства

За многие годы нам несколько раз выпадала честь работать с компаниями, имевшими потрясающе низкие показатели текучести кадров. Вы не удивитесь, вероятно, но низкая текучка – далеко не единственное достоинство тех компаний. И действительно, они, похоже, преуспели во многих или в большинстве человеко-ориентированных вопросов, речь о которых идет в этой книге. Они лучшие.

Лучшие организации – это не категория; они заметны скорее своими различиями, чем подобием. Но есть одно общее свойство – это озабоченность тем, чтобы быть лучшими. Это постоянная тема разговоров в коридорах, на рабочих совещаниях, в курилках. Обратное также верно: в «нелучших» организациях эту тему обсуждают редко или вовсе не обсуждают.

Лучшие организации сознательно стремятся быть лучшими. Это общая цель, задающая общее направление, создающая общее удовлетворение и сильный объединяющий эффект. В таких местах витает настроение постоянства, каждый чувствует, что просто глупо искать другую работу – люди будут смотреть на тебя как на полоумного. Такого же рода общность ощущений была присуща маленьким американским городкам в прошлом. Этого часто не хватает в городах и районах, где мы живем, и тем важнее иметь подобную атмосферу на рабочем месте. Некоторые амбициозные компании целенаправленно создают ощущение сообщества. К примеру, в Reader's Digest и в некоторых отделениях Hewlett-Packard для сотрудников созданы сады. В обеденный перерыв на полях появляются огородники-любители. Проводятся конкурсы на самый сладкий горох или самые длинные цукини, а по бартеру можно обменять чеснок на кукурузу.

Можно доказать, что такие общественные сады в краткосрочной перспективе бессмысленны. Любые затраты будут отражены в балансе этого квартала. В большинстве компаний этого достаточно, чтобы зарубить идею на корню. Но в лучших организациях бывают и другие перспективы, кроме краткосрочной. Имеет значение все, что позволяет им быть лучшими. А это долгосрочная перспектива.

Люди склонны оставаться в таких компаниях, потому что находятся в *атмосфере, располагающей остаться*. Компания вкладывает огромные средства в ваш персональный рост. Здесь может быть магистратура или продолжительный период обучения для новых сотрудников (до года в некоторых местах). Трудно не понять, что вас приглашают остаться, если компания только что вложила такие средства в ваше образование.

У компаний с низкой текучестью кадров есть еще одна общая черта – распространенность переподготовки. Здесь можно до бесконечности наткаться на руководителей и директоров, начинавших секретарями, конторскими служащими или же курьерами. Они пришли в компанию молодыми, кое-кто прямо из школы. Когда им требовались новые умения, чтобы что-то изменить, компания позволяла им эти умения приобрести. И ни одна должность не вела в тупик.

Опять же можно доказать, что переподготовка – не самый дешевый способ заполнить вакансию. Всегда дешевле – в краткосрочной перспективе – уволить человека, нуждающегося в переподготовке, и нанять другого, уже обладающего нужными умениями. В большинстве организаций так и поступают. Лучшие организации так не делают. Они осознают, что переподготовка способствует созданию умонастроения постоянства, которое снижает текучесть кадров и усиливает дух сообщества.

Они осознают, что подобный эффект более чем покрывает затраты. В компании Southern California Edison человек, отвечающий за обработку всех данных, начинал с того, что снимал показания счетчиков. В EG&G существовала программа переквалификации административных сотрудников в системных аналитиков. В бюро трудовой статистики магистры философских наук проходят по найму и становятся разработчиками программного обеспечения, причем переподготовка начинается в первый рабочий день. В Hitachi Software одной из основных обязанностей руководителя отдела исследований является обучение новых сотрудников. В Pacific Bell линейные монтеры и операторы, прошедшие переподготовку, служат основным источником, из которого набираются системщики. Эти компании отличаются от обычных. Они воспринимаются иначе. Здесь энергию и чувство причастности к общему делу можно практически потрогать руками. И тогда начинаешь жалеть компании, у которых этого нет.

20

Человеческий капитал

Где-то неподалеку от вас прямо сейчас наверняка работает обогреватель или кондиционер. Атмосфера помещения изменяется для вашего комфорта при помощи электричества и, возможно, какого-то топлива. Эти ресурсы стоят денег. Вы (или ваша компания) ежемесячно оплачиваете счет, в котором эти расходы проходят в графе коммунальных услуг. Предположим, что за сентябрь месяц вам насчитали сто долларов, что счет оплачивает компания и что у компании за истекший месяц иных финансовых транзакций не было: никаких доходов, никаких зарплат, вообще ничего. Только один счет за коммунальные услуги. В конце месяца баланс организации выглядит как-то так (рис. 20.1):

Корпорация Whatever	
БАЛАНС	
за сентябрь 2012 г.	
	<u>сентябрь 2012</u>
Штатные поступления/расходы	
Расходы	
Коммунальные услуги	▸ 100.00 ◀
Всего израсходовано	<u>100.00</u>
Штатных поступлений	-100.00
Всего поступлений	<u><u>-100.00</u></u>

Рис. 20.1. Баланс за первый месяц

Здесь обозначены потери за месяц, поскольку расходы превысили поступления.

В следующем месяце дела идут примерно так же. Снова нет доходов и зарплат. Однако на улице потеплело, и все уютные октябрьские деньки вы открываете окна, не включая обогреватель. Так что за коммунальные услуги платить не нужно. Но один чек вы все же выписываете: вы купили наладонный компьютер и регистрируете покупку как «компьютерное оборудование», поскольку это самая подходящая из категорий расходов, предложенных вашим бухгалтерским приложением. В конце этого месяца баланс выглядит следующим образом (рис. 20.2):

Корпорация Whatever
БАЛАНС
за октябрь 2012 г.

	<u>октябрь 2012</u>
Всего поступлений	, <u><u>0.00</u></u> ,

Рис. 20.2. Баланс за второй месяц

В прошлом месяце единственный чек на сто долларов в сочетании с отсутствием доходов дал отрицательный баланс. В этом месяце единственный чек на сто долларов в сочетании с отсутствием дохода дает безубыточность. Откуда такая разница? Разницу можно объяснить лишь разными категориями расходов. В сентябре траты на коммунальные услуги попали в категорию расходов, а в октябре траты на компьютерное оборудование получили совершенно иную интерпретацию. Ваш бухгалтерский пакет понял, что компьютерное оборудование – разновидность активов, вроде денег на другом банковском счету, и потому посчитал чек переводом с одного банковского счета на другой. Этот перевод не оказал влияния на баланс.

Расход – это деньги, которые исчезают в результате использования. В сентябре нет ни денег, ни тепла (нет того, за что платятся деньги). С другой стороны, *вложение* – это использование средств для приобретения других средств. Ценный ресурс не был израсходован, мы лишь преобразовали его в иную форму. Когда вы считаете траты вложением, а не расходами, это называется *капитализацией* средств.

Что касается людей

Теперь поговорим о деньгах, которые компания тратит на людей. В бухгалтерии принято считать, что зарплаты – это расходы, но не вложение средств. Иногда это имеет смысл, но не всегда. Когда сотрудник создает продукт, который затем продается, не имеет значения, тратитесь вы на труд работника или производите вложение средств в его труд. В конечном итоге деньги, выплаченные работнику, вычитаются из цены продукта, что позволяет вычислить прибыль. Вряд ли вы станете приписывать его труд к затратам, точно так же, как не станете относить к ним обогрев завода; в конце месяца уже не будет ни труда, ни тепла.

А теперь предположим, что вы отправили этого работника на семинар на неделю. Его зарплата и деньги за семинар потрачены на нечто, что не «исчезло» в конце месяца. То, что он узнал, останется в его голове на многие месяцы. Если вы с умом потратили деньги на обучение, то это вложение, и не исключено, что очень хорошее. Однако по принятой в бухгалтерии практике и это вложение попадет в категорию расходов.

Кому какое дело?

Имеет значение не столько то, как счетоводы будут отчитываться о подобных вещах перед налоговой инспекцией или акционерами, сколько представление руководителей о реальных вложениях компании в сотрудников. Этот человеческий капитал может быть существенным, и ошибочное представление о подобных вложениях как о невосполнимых расходах может приводить руководителей к действиям, разрушающим ценные вложения организаций.

Разумеется, действия, «не позволяющие сохранять ценные вложения организации», – основной элемент несовершенного руководства. Компании порой переживают времена, когда руководители среднего и высшего звена состязаются друг с другом в изощренности способов повысить производительность в краткосрочной перспективе (квартальные прибыли), принося в жертву долгосрочную. Это обычно называют «балансовым сознанием», но мы предпочитаем другое название: «поедание посевных семян».

Оценка вложений в человеческий капитал

Сколько ваша компания вложила в вас и ваших коллег? Простой способ оценить порядок сумм – представить, что случится, если уйдет один из вас. Допустим, для примера, что Луиза, специалист по базам данных, объявляет о своем увольнении в конце этого месяца. До этого момента вы ощущали разумную уверенность в том, что ваша команда из пяти человек сможет сдать новую версию системы управления продажами к следующему лету. Текущие задачи решались достаточно гладко, а сплоченная команда работала очень эффективно. До тех пор, пока Луиза не озвучила свою неожиданную новость. Кто знает, что теперь будет? Просто катастрофа. Вы звоните в отдел кадров и делитесь плохой новостью: «Луиза уходит тридцать первого числа». И с надеждой в голосе спрашиваете: «Можете найти мне другую Луизу?»

К сожалению, отдел кадров не может быстро найти специалиста, обладающего нужными познаниями в данной области. «Может быть, подойдет Ральф?» – предлагает собеседник. О Ральфе вы никогда не слышали раньше, как и все остальные участники команды, но, похоже, что иных вариантов не предвидится, и вы соглашаетесь. Дело сделано. Луиза уходит тридцать первого, а первого числа выходит Ральф.

В каком-то смысле проект не испытал никаких потрясений. Тридцать первого числа в команде было пять человек, первого числа их снова пять. Если Ральф получает такую же зарплату, как Луиза, то компания продолжает с готовностью покупать ваши человеко-часы по той же цене, что и в прошлом месяце. И команда в этом месяце получит ровно пять человеко-месяцев, как если бы Луиза не уходила. Если в прошлом месяце опоздания для проекта не предвиделось, то и в этом все должно быть по расписанию. На что же вам теперь жаловаться?

Что ж, посмотрим, как Ральф проводит первые дни в компании. Когда Луиза ушла, остался определенный объем работы, предназначенный для нее. Как много из этой работы успеет сделать Ральф за первый день? Ответ, понятное дело, – *нисколько*. Ничего он не сделает. Он весь день заполняет формы страхования здоровья, учится заказывать обед с доставкой, получать доступ к ресурсам, настраивает свою рабочую станцию и ждет, пока его компьютер подключат к сети. Его общая производительность равна нулю. Да она, может быть, даже меньше нуля. Если он использует время других людей – а вы знаете, что он это сделает, потому что ему нужны ответы на простые вопросы, – его вклад в производительность команды в этот день будет отрицательным.

Ладно, все-таки первый день, а что во второй? Второй день немного лучше. Он полностью включился в работу, читает заметки, оставленные Луизой. Если бы Луиза осталась, ей не пришлось бы читать никакие заметки, потому что она все знала наизусть. (Ей не пришлось бы и писать эти заметки, не соберись она уходить.) Производительность Ральфа все еще гораздо ниже, чем была бы производительность Луизы. Он по-прежнему может оказывать отрицательное влияние, поскольку ему, весьма вероятно, понадобится помощь других участников команды. Он будет тратить время, которое они в ином случае могли бы посвятить своим задачам.

В конце концов ваш новый сотрудник набрал полный ход и работает теперь примерно с той же скоростью, что и Луиза. Распределение производительности специалиста по базам данных по времени выглядит примерно так, как на рис. 20.3.

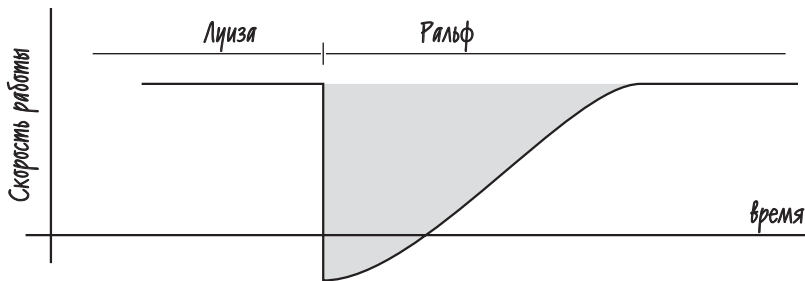


Рис. 20.3. Потери в связи с заменой сотрудника

Когда Луиза ушла, производительность получила удар. Она стала отрицательной на некоторое время, пока другие суежились в попытках компенсировать утрату хорошо прижившегося участника команды. Затем мало-помалу производительность снова поднялась до прежнего уровня.

Заштрихованная площадь на графике представляет потери в работе (работу, которая не была сделана), связанные с уходом Луизы. Если взглянуть иначе, это вложения компании в Ральфа, в то, чтобы он достиг уровня Луизы с учетом прошлых вложений компании в ее опыт и способности.

Мы можем получить цифру в долларах исходя из заштрихованной площади и того, какую зарплату получал Ральф, пока догонял Луизу. Если Ральф наберет полный ход за шесть месяцев и при этом будет наращи-

вать скорость линейно, то вложения примерно равны половине общего времени, то есть стоимости трех человеко-месяцев. Таким образом, цифра будет равна зарплате Ральфа плюс стоимость задержки проекта на три месяца.

Какова длина взлетной полосы для опытного работника?

Шесть месяцев на то, чтобы подняться от отрицательного вклада до уровня своего предшественника? Для нового разработчика приложений этот прогноз может оказаться разумным, но, вероятно, будет в корне неверен для человека, вступающего в команду с чуть более сложными рабочими задачами. Когда мы заставляем своих клиентов конкретизировать время разгона для новых сотрудников, большинству из них приходится допускать длину взлетной полосы, превышающую шесть месяцев. По оценке одного нашего клиента, создателя анализаторов сетевых протоколов и пакетов, разгон нового сотрудника занимает более двух лет. И эта фирма нанимает лишь людей, которые уверенно владеют базовыми технологиями, так что два года занимает изучение предметной области и вращение в команду. Таким образом, общая сумма вложений для каждого нового сотрудника составляет чуть больше 200 000 долларов.

Предположим теперь, что наступило очередное сокращение, и компания должна задуматься, не уволить ли такого человека. Конечно, постоянных расходов на зарплату и иных накладных расходов в таком случае не будет, но 200 000 долларов инвестиций компания потеряет. Если компания примет во внимание этот факт, она, возможно, поймет, что не может позволить себе потерять столь ценный ресурс.

Под дудку Уолл-стрит

За годы увольнений, сокращений, понижений, уменьшений, определения нужных размеров и ужиманий Уолл-стрит только и делала, что аплодировала каждому такому действию, словно отступление и есть цель бизнеса. Обратите внимание, что это не настоящая цель:

Цель маневров – рост, а не сокращение.

Компании, проводящие сокращения, открыто признают, что их высшее руководство потерпело неудачу.

Но Уолл-стрит все равно аплодирует. Почему? Отчасти потому, что сокращения положительно отражаются на балансе. Если уволить несколько тысяч человек, каждый цент, который они могли бы заработать, попадает в плюс баланса – или, по крайней мере, всем кажется, что это так. При этом удобно, оказывается, забыть о вложениях в этих людей – настоящих, тяжело заработанных долларах, которые теперь выбрасываются из окна, словно ничего не стоят.

Вероятно, нет надежды, что Уолл-стрит изменит свои взгляды и перестанет считать вложения в людей расходами. Но в долгосрочной перспективе компании, придерживающиеся такой политики, обязательно пострадают. Обратное также верно: компании, разумно распоряжающиеся своими вложениями, в долгосрочной перспективе добьются процветания. Предприятия интеллектуальной сферы должны осознать, что именно вложения в человеческий капитал важнее всего. Хорошие компании давно это поняли.

IV

Создание продуктивных команд

Вспомните о каком-нибудь особенно приятном переживании, связанном с работой. Что делало его настолько приятным? Упрощенный ответ – *вызов*. С хорошим опытом работы всегда связана определенная доля сложностей.

А теперь остановитесь на одном приятном воспоминании того периода. Прокрутите его мысленно, как видеопленку. Возможно, это было собрание, или разговор в курилке, или ночное бдение, или последовавший за ним завтрак. Если вы похожи на многих из нас, такие воспоминания красочны и удивительно подробны. Вы сможете вспомнить звуки и отдельные голоса, увидеть выражения лиц, вспомнить обстановку. А теперь сделайте стоп-кадр и изучите внимательно изображение. Где здесь вызов? Мы готовы поспорить, что он в ваших воспоминаниях не фигурирует вовсе, а если и фигурирует, то лишь на самом далеком плане.

На переднем же плане среди всех наших ценных воспоминаний о работе – командное взаимодействие. Когда группа людей сплавляется в значимое целое, полностью изменяется характер работы. Вызов в работе важен, но не сам по себе. Он важен потому, что позволяет нам сфокусироваться на чем-то *всем вместе*. Вызов – это инструмент, объединяющий нас. В тех рабочих группах, где люди получают наибольшее удовлетворение от работы и действуют на пределе своих возможностей, командное взаимодействие – это все. Именно благодаря взаимодействиям люди терпят все, выкладываются на полную катушку, преодолевают чудовищные трудности.

Люди лучше работают и получают большее удовлетворение, когда команда объединяется. Часть IV посвящена понятию кристаллизованной команды и действиям, помогающим формированию таких команд.

21

Целое больше суммы его частей

В деловой среде мы весьма вольно обращаемся со словом *команда*, называя так любую группу людей, которым поручено совместно выполнить ту или иную задачу. Но многие подобные группы совсем не похожи на команды. У них нет общего определения успеха или проявленного командного духа. Чего-то не хватает. Не хватает того, что мы назвали явлением *кристаллизации*.

Понятие кристаллизации команды

Команда, прошедшая кристаллизацию, – это группа людей, столь сильно связанных, что целое становится больше суммы составляющих его частей. Производительность этой команды выше, чем производительность тех же людей, не перешедших порог кристаллизации. И, что столь же важно, удовольствие от работы также выше, чем можно было бы ожидать, учитывая природу работы. В некоторых случаях кристаллизованная команда может замечательно себя чувствовать, работая над задачей, которую другие посчитали бы откровенно скучной.

Как только начинается кристаллизация команды, вероятность успеха очень резко возрастает. Команда может стать неумолимой силой, стремящейся к успеху. Управлять этой стихией – одно удовольствие. Вы проводите большую часть рабочего дня, убирая препятствия с их пути, расчищая тропинку, чтобы зевак случайно не затоптали: «Так, народ, минуточку внимания. Сделайте шаг назад и придержите свои шляпы». Управление в традиционном смысле этого слова им не нужно и уж точ-

но не нужны дополнительные стимулы. Они уже обладают собственным *импульсом*.

Причины такого явления не столь сложны: команды по природе своей склонны формироваться при наличии целей. (Скажем, спортивная команда. Может ли она вообще существовать без цели?) До кристаллизации команды ее участники, возможно, имели различные цели. Однако в процессе кристаллизации каждый поверил в общую цель. Эта корпоративная цель обретает особую важность по причине ее значимости для группы. И хотя сама по себе цель может казаться участникам команды выбранной наудачу, они стремятся к ее достижению с невероятным напором.

Управление посредством истерического оптимизма

Некоторых руководителей беспокоит настрой предыдущего абзаца. Они считают неприятным предположение, что какой-то ловкостью нужно заставлять сотрудников принимать корпоративные цели. Зачем создавать еще какие-то специальные отделы? В конце концов, предполагается, что профессиональные работники принимают цели своего нанимателя как одно из условий работы. Это и значит «быть профессионалом».

Вера в то, что сотрудники автоматически принимают цели организации, – признак наивного оптимизма руководителя. Механизмы вовлечения отдельных личностей в планы организации гораздо более сложные. Скажем, вряд ли вас удивит, что человек, известный вам своими познаниями в базах данных, более склонен считать себя отцом, предводителем бойскаутов, а также членом местного школьного комитета. На этих ролях он постоянно делает вдумчивые субъективные оценки. Но было бы удивительно, перестань он выполнять такие оценки, приходя на работу. Он не перестает этого делать. Находясь на рабочем месте, он пользуется любым поводом для проявления личной энергии и преданности. Цели организации постоянно критически рассматриваются сотрудниками этой организации, и большинство этих целей оценивается как ужасный бред.

Дилемма здесь в том, что в качестве руководителя вы, вероятно, приняли корпоративную цель (завершить проект к следующему апрелю и уложиться в бюджетные \$750 000), причем приняли чистосердечно. Если ваши люди не проявляют такого же энтузиазма, появляется разо-

чарование. Их недостаточный интерес может показаться вам почти предательством. Но постойте-ка, возможно ли, что ваше собственное принятие этой корпоративной цели имеет иные корни, нежели простой профессиональный интерес? Разве нельзя сказать, что искусные действия вашего шефа и вышестоящих сил сделали так, что корпоративная цель находится на одной прямой с вашей собственной? Достижение корпоративных целей определенно добавит вам веса и ответственности: «Сегодня проект Сисбумба, а завтра весь мир!» В верхних эшелонах организации удивительные в своей изобретательности умы заботятся о том, чтобы у каждого руководителя были сильные личные стимулы принять корпоративные цели. Лишь в самом низу, где выполняется реальная работа, этой изобретательности не хватает. Здесь приходится полагаться лишь на «профессионализм», который позволит всем работать в нужном направлении. Что ж, флаг в руки.

Если вы работаете в обществе защиты дартеров-моллюсков, ¹ или в Церкви Непорочного Зачатия, или же в любой иной организации, все сотрудники которой связаны общими убеждениями, то можете рассчитывать на их природное тяготение к целям организации. В противном случае – даже не надейтесь. Исполнительный комитет может бегать и суесться в ожидании повышения прибылей, но та же цель для людей, находящихся внизу пирамиды, яйца выеденного не стоит. **ПРИБЫЛЬ MEGALITHIC INC. УВЕЛИЧИЛАСЬ НА МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ. Как скучно. РЕКОРДНЫЙ ДЛЯ КОМПАНИИ КВАРТАЛ. Раздается посапывание.**

Однажды мне пришлось руководить телекоммуникационным проектом в крупной кредитной компании. Эта организация давала деньги в долг бедным людям под невероятно высокие проценты, короче говоря, занималась деятельностью, являвшейся на тот момент незаконной в двадцати трех штатах. Увеличение и без того чудовищных прибылей компании не сильно трогало среднего работника, но руководство считало, что все обстоит иначе. Однажды в пятницу, ближе к вечеру, меня посетила делегация. В наших руках шансы на лучший второй квартал в истории компании, заявили они. И попросили поделиться этим фактом с другими участниками команды, чтобы «сфокусировать их усилия». Мне никогда еще в жизни не приходилось работать с такой сфокусированной командой, но на следующее утро я покорно передал эти слова сотрудникам.

¹ Percina tanasi, вид окунеобразных, внесенный в Красную книгу. – *Прим. перев.*

(Они так загорелись, что даже в субботу утром на рабочих местах оказались все до единого.) Энергия вдруг исчезла из команды, словно ветер из парусов. Главный программист озвучил общее мнение: «Да нам плевать на их второй квартал». Полчаса спустя они все уже разошлись по домам.

Т. Д.

Создание системы было целью произвольной, но команда приняла эту цель. Эта цель объединила людей. С момента кристаллизации подлинным центром притяжения их энергии стала сама команда. Они участвовали в процессе ради общего успеха, ради удовольствия от достигнутой цели. Перефокусировка их внимания на интересы компании в этом проекте ничего не дала. Она лишь сделала успех незначительным и бессмысленным в их глазах.

Пушки острова Наварон

Цели корпораций всегда будут казаться людям выбранными случайно (как и сами корпорации), но случайность цели не означает, что ее никто никогда не воспримет. Будь это верно, у нас не было бы спорта. Цели в спорте всегда абсолютно произвольны. Вселенной нет дела до того, что белый шарик перемещается между воротами команды Аргентины на одной стороне поля и воротами команды Италии на другой. Но многие люди увлекаются процессом и болеют за результаты. Их вовлеченность – функция ячеек общества, к которым они принадлежат.

Вне команды люди могут проявлять умеренный интерес к ее поражению или победе, но их интерес ничтожен в сравнении с интересом членов команды. Люди в кристаллизованных командах часто настолько вовлечены в процесс, что готовы штурмовать при необходимости остров Наварон, лишь бы только третья версия системы управления пенсионными фондами прошла приемку. Вам приходится напоминать им, что они участвуют вовсе не в психологическом эквиваленте военных действий.

Несмотря на полезную энергию и энтузиазм, наблюдаемые в командах после кристаллизации, руководители не особо заботятся о создании подобных команд. Отчасти причина в недостаточном понимании важности команды. Руководитель, всерьез ориентированный на достижение цели, вероятно, обратит внимание, что цель достигается не командами, а их участниками. Практически все компоненты задачи, необходимые для получения результатов, выполняются отдельными людьми, входящими в состав команды. Причем большую часть работы выполняют люди, работающие в одиночестве.

Действительно, командная работа не так уж часто оказывается востребованной в нашей отрасли. Но команды все равно имеют большое значение, поскольку служат средством направления усилий отдельных людей.

Назначение команды не в достижении цели, но в выстраивании целей на линии огня.

Когда команда выполняет свое предназначение, ее участники работают более эффективно, поскольку четко видят направление.

Признаки кристаллизации команды

Есть несколько характерных признаков того, что произошла кристаллизация команды. Самый важный – *низкая текучесть кадров* в проектах и в ходе выполнения четко сформулированных заданий. Участники команды никуда не собираются идти, пока не сделают работу. Вещи, имевшие огромное значение до кристаллизации (деньги, положение, перспективы повышений), после кристаллизации становятся не столь важными или же совсем неважными. Вряд ли кто-то уйдет из такой команды из-за банальной возможности небольшой прибавки к зарплате. Как ни прискорбно, руководители часто не замечают столь серьезного признака собственного успеха. Они не склонны обращать внимание на текучку, даже если она их губит; а когда текучка низкая, они не задумываются о ней вовсе.

Кристаллизацию команды обычно сопровождает *сильное чувство индивидуальности*. Команды, деятельность которых широко обсуждается по всей отрасли, выбрали себе яркие названия: «Okaie Coders» (Оклахомские Кодеры) в General Electric, или «Gang of Four» (Банда Четырех) в DuPont, или же «Chaos Group» (Группа Хаоса) в Gas & Electric из Цинциннати. У товарищей по команде появляются общие шутки, они проносят фразы, значение которых понятно только им. Они могут создавать командное пространство. Команда может собираться на обед или отдыхать после работы в одном и том же месте.

Участники хорошей команды испытывают *ощущение элитарности*. Они чувствуют, что составляют нечто уникальное, что они выше всякой заурядности. Они проявляют смелость, достойную спецназа, что может отчасти раздражать людей, не входящих в группу.

Неизбежно появляется и чувство *общего владения продуктом*, созданным командой, прошедшей кристаллизацию. Участникам приятно, что все их имена написаны на продукте или какой-то его части. Каж-

дый готов к критике со стороны коллег. Командное пространство украшено видами продукта в различных стадиях готовности.

И последний признак кристаллизации – *очевидное удовольствие* от работы. В таких командах царит атмосфера процветания. Общение протекает легко, уверенно и тепло.

Команды и клики

Если вы неоднозначно отнеслись к тому, что прошедшие кристаллизацию команды самодостаточны и чувствуют свое легкое превосходство над остальным миром, вы не одиноки. Мы почти читаем ваши мысли: «Минуточку. То, что авторы называют «командой», мы, пожалуй, назвали бы «кликкой». Командный дух – это, быть может, неплохо, но разве не следует любой ценой избегать образования группировок?»

Разница между командой и кликой такая же, как между бризом и сквозняком. *Бриз* и *сквозняк* имеют одинаковое значение – «прохладный воздушный поток». Если вы находите прохладный поток приятным, то называете его бризом, а если раздражающим, то сквозняком. Коннотации различны, хотя денотаты одинаковы. Так же нет разницы в денотатах команды и клики, однако коннотации полностью противоположны. Слово *команда* люди употребляют, когда тесные химические связи кристаллизовавшейся рабочей группы им приятны, а слово *клика*, – когда такие связи создают опасность.

Страх перед кликами – признак неуверенности руководства. Чем больше неуверенность, тем более устрашающей может показаться идея клики. Тому есть причины: часто руководитель не является действительным участником команды (об этом мы еще поговорим в главе 28 «Химия формирования команд»), так что его связь с командой слабее, чем связь с компанией в целом. Внутри группы связи сильнее, чем связи группы с компанией. Кроме того, руководителей посещает ужасная мысль, что тесно связанная команда может уйти сразу вся, отдать свою энергию и энтузиазм конкуренту. По этим причинам неуверенный руководитель боится клик. Он или она почувствует себя гораздо лучше, работая с единообразными пластиковыми людьми, идентичными, взаимозаменяемыми, не имеющими внутрикомандных химических связей.

Кристаллизованная рабочая группа может быть дерзкой, самодостаточной, замкнутой, может вызывать раздражение, но она делает больше для достижения целей, поставленных руководством, чем любая комбинация взаимозаменяемых частей.

22

Черная команда

Польза от кристаллизации команд очевидна, если у вас имеется приятный опыт работы в такой команде. Но если такого опыта у вас нет, эта глава позволит до некоторой степени ощутить, каково это. Далее рассказывается о легендарной команде, известность которой начала формироваться в 60-е годы. Некоторые легенды, связанные с этой командой, наверняка приукрашивают действительность, но придают правдивой в остальном истории особое очарование.

Материал для легенд

На заре времен (скажем так) в штате Нью-Йорк существовала компания, производившая большие синие компьютеры. Компания также выпускала программное обеспечение для этих компьютеров. Клиенты компании были весьма достойными людьми, но, говоря между нами, имели обыкновение препротивно придирались к программам с ошибками. Какое-то время компания прилагала усилия к обучению клиентов, чтобы сделать их более терпимыми к ошибкам. Но из этого ничего не получилось, поэтому пришлось проглотить пилюлю и начать избавляться от ошибок.

Простой и очевидный подход – заставить программистов удалять все ошибки перед сдачей программы. Этот подход по какой-то причине тоже работал не очень хорошо. Похоже, программисты (по крайней мере, в те времена) были в целом слишком хорошего мнения о своих програм-

мах. Как они ни старались, найти все ошибки до последней не могли, поэтому часто объявляли о готовности программ, полных изъянов.

Тяжело было обнаружить последнюю ошибку, но некоторые тестеры справлялись лучше своих коллег. Компания сформировала группу из этих особо одаренных тестеров и предоставила ей право окончательного тестирования критических приложений перед отправкой их клиентам. Так родилась легендарная Черная команда.

Изначально в Черную команду входили люди, проявившие себя в тестировании и превосходившие в этом качестве своих коллег. У них было больше мотивации. Они тестировали также и чужой код, поэтому были свободны от когнитивного диссонанса, сковывающего разработчика при тестировании собственных программ. В конечном итоге руководители, сформировавшие команду, ожидали хотя бы скромных улучшений качества продуктов, но не более того. А вот получили они гораздо больше.

Удивительное заключалось не в том, насколько хороша была Черная команда на заре своего существования, а в том, насколько она улучшилась за последующий год. Происходило что-то волшебное: в команде началось формирование индивидуальности. Эта индивидуальность находилась под влиянием оппозиционной философии тестирования, созданной участниками группы. Философия гласила, что они должны желать и ожидать недостатков в программах.

Они вовсе даже не болели за разработчиков, но, напротив, находили наслаждение в том, чтобы подвергнуть программу (и программиста) испытаниям, которые были бы не просто тестом. Когда программист приносил программу на тестирование в Черную команду, он чувствовал себя, как на аудиенции у Мина Беспощадного¹.

Жалкие земляне, кто вам теперь поможет?

Поначалу просто ходили шутки, что тесты Черной команды подлые и скверные и что участникам группы очень нравится, когда код работает неправильно. Затем шутки закончились. Члены команды начали культивировать образ разрушителей. Они разрушали не только ваш код, но и весь ваш день. Они делали нечеловечески несправедливые вещи, чтобы добиться сбоя: перегружали буферы, сравнивали пустые файлы, набирали возмутительные последовательности на клавиатуре. Взрос-

¹ Персонаж комиксов про Флэша Гордона, воплощение чистого зла. — *Прим. перев.*

лые мужчины и женщины начинали плакать, когда видели ужасное поведение своих программ в руках сумасшедших врагов. Чем хуже вам приходилось, тем большее удовольствие получала группа тестирования.

Чтобы усилить неприятный образ, участники команды начали носить черное (отсюда и название «Черная команда»). Они взяли в привычку страшно фыркать, когда программа давала сбой. Некоторые отращивали длинные усы, которые крутили, подражая Саймону Легри¹.

Они собирались, чтобы придумывать еще более ужасные тестовые уловки. Программисты начали перешептываться о душевнобольных из Черной команды.

Что и говорить, компания была в восхищении. Каждый дефект, найденный командой, клиентам уже не суждено было увидеть. Команда стала настоящей удачей. Удачей в качестве подразделения тестирования, но, что более важно для нашего изложения, в качестве социальной ячейки. Люди в команде получали такое удовольствие от своей работы, что коллеги вне команды, несомненно, завидовали им. Черная одежда и по-детски глупое поведение были частью этого удовольствия, но происходило здесь и кое-что еще. Химические процессы внутри группы стали самодостаточными.

Сноска

С течением времени участники команды время от времени покидали ее, чтобы заняться другими вещами. Поскольку функция команды была весьма важна для компании, уходивших людей заменяли немедленно. И так продолжалось, пока в какой-то момент не осталось ни одного из участников первого состава. Но Черная команда продолжала жить. Она пережила потерю всех основателей и полностью сохранила свою энергию и индивидуальность.

¹ Жестокий работорговец из романа Гарриет Бичер-Стоу «Хижина дяди Тома». – *Прим. перев.*

23

Травля команд

Здесь стоило бы поместить небольшую главу под названием «Как способствовать кристаллизации команд». Такая глава включала бы пять-шесть простых рецептов, помогающих формировать команды. Этих рецептов было бы вполне достаточно, чтобы гарантировать кристаллизацию. Планируя эту книгу, мы рассчитывали написать именно такую главу. Мы были уверены в себе. Неужели так сложно добраться до сути вопроса и дать читателю практические средства, способствующие кристаллизации? Мы задействуем все свои способности, весь наш опыт, мы одолеем проблему логикой и чистым вдохновением. Вот так это выглядело на стадии планирования...

Между планом и реализацией нам пришлось несколько раз столкнуться с тревожной реальностью. Началось все с того, что мы просто не смогли придумать шесть рецептов для этой главы, застряв на цифре ноль. Мы были готовы немного умерить свои амбиции, но не настолько же. («Ноль рецептов способствовать кристаллизации команд?») Стало ясно, что в чем-то неправильна сама идея главы. Неверной оказалась мысль о том, что команды можно заставить кристаллизоваться. Это невозможно. Можно надеяться, что они кристаллизуются, можно стучать по дереву в надежде не сглазить, можно как-то стимулировать повышение вероятности кристаллизации, но невозможно найти универсальный катализатор. Процесс слишком хрупок, чтобы им управлять.

В ходе снижения запросов нам пришлось изменить словарь. Мы перестали говорить о *построении* команд и заговорили об их *выращивании*. Сельскохозяйственный образ показался подходящим. Сельское хозяй-

ство нельзя до конца контролировать. Вы обогащаете почву, высаживаете семена, поливаете в соответствии с новейшими теориями, а потом ждете, затаив дыхание. Можно получить урожай, а можно и не получить. Если он взойдет, вы сразу почувствуете себя замечательно, но на следующий год все равно придется попотеть. Примерно так же создаются команды.

Вернемся в режим мозгового штурма и начнем искать «Шесть факторов, обеспечивающих возможность создания команды». Все равно было тяжело. В итоге, впав в отчаяние, мы прибегли к приему *обращения*, который описан в книге Эдварда де Боно (Edward deBono) «Lateral Thinking»¹. Если решить проблему не удастся, де Боно предлагает прекратить поиски путей достижения поставленной цели и начать искать способы достижения диаметрально противоположной цели. В этом случае не исключено, что сознание очистится от тумана, препятствующего творческому процессу. Поэтому вместо того чтобы искать факторы, способствующие формированию команд, мы принялись придумывать, как можно воспрепятствовать их формированию, сделать его невозможным. Оказалось, легко. За короткое время мы придумали множество убийных способов воспрепятствовать формированию команды и нарушить социологию проекта. Стратегию, объединяющую эти меры, мы окрестили *травлей команд (teamicide)*. Вот наш краткий перечень методов травли:

- оборонительная позиция руководства;
- бюрократия;
- физическое разделение;
- дробление рабочего времени;
- снижение качества продукта;
- идиотские сроки сдачи;
- насаждение клик.

Некоторые из методов покажутся вам до боли знакомыми. Это они постоянно применяются в компаниях.

Оборонительная позиция руководства

Для вас как руководителя идея занятия оборонительных позиций в большинстве областей, связанных с риском, наверняка привлекательна. Ес-

¹ Э. де Боно «Латеральное мышление». – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1997.

ли вам приходится работать с механизмом, подверженным сбоям, вы обзаводитесь резервным механизмом. Если клиент проявляет нерешительность, вы прилагаете усилия, чтобы жестко зафиксировать требования к продукту. Если подрядчик «забывает» о своих обещаниях, вы публикуете протоколы после каждого совещания.

Но есть одна область, в которой оборонительная позиция неизбежно ведет к неприятным последствиям. Нельзя защититься от некомпетентности собственных людей. Если ваши сотрудники не подходят для выполнения работы, провал обеспечен. Разумеется, если люди плохо подходят, следует найти новых людей. Но, приняв решение действовать с набранной группой, вы совершите ошибку, если не будете доверять этим людям. Любая защитная мера, направленная на достижение успеха в обход команды, лишь усугубит положение. Вы можете достичь временного облегчения, но в долгосрочной перспективе лишите команду всяких шансов на кристаллизацию.

Однажды я произносил Речь Консультанта Номер 9Б перед коллективом проекта, критикуя их за то, что они не смогли получить от клиента одобрения только что разработанной концепции новой системы. Люди выглядели слегка смущенными. Наконец одна сотрудница сказала: «Мы согласны, что клиенту стоит увидеть концепцию, но шеф строго-настрого запретил показывать посторонним что-либо без его разрешения». Она объяснила, что шеф настолько занят, что у него накопилась масса нерассмотренных вопросов уже за несколько месяцев. У них попросту не было выбора. Они корпели над работой, словно во тьме, понимая, что большая часть результатов будет отвергнута клиентами, когда те эти результаты наконец увидят.

Т. Л.

Этот начальник не доверял собственным людям. Его беспокоило, что они могут показать представителям клиента что-то не то. Его беспокоило, что их ошибки могут плохо отразиться на нем. Лишь его собственное суждение достаточно компетентно, всех остальных следует подозревать.

Если вы руководитель, то, конечно же, будете считать, что ваше мнение правильнее, чем мнение подчиненных. У вас больше опыта, да и стандарты качества, наверное, повыше; именно так вы и стали руководителем. В любой точке проекта сотрудники, не знакомые с вашим мнением, более склонны к ошибкам. Ну и что? Позвольте им совершать ошибки. Это не означает, что вы не сможете отдавать предпочтение собственному решению (лишь время от времени) или придавать проекту опреде-

ленную направленность. А вот если люди будут убеждены, что им не разрешено совершать ошибки, они четко осознают, что вы им не доверяете. Нет лучшего способа воспрепятствовать формированию команды.

Большинство руководителей ставят себе «отлично» за знание того, когда людям можно доверять, а когда нет. По нашему опыту, в части недоверия очень многие руководители ошибаются. Они следуют исходной посылке, что люди могут работать совершенно автономно, если работают правильно. В результате никакой автономии нет. Единственная свобода, имеющая какой-либо смысл, – это свобода поступать не так, как поступил бы руководитель. Это верно и в более широком смысле: право поступать верно (в глазах руководителя или в глазах правительства) значения не имеет; свободу дает лишь право ошибаться.

Самые очевидные уловки руководителя, занимающего оборонительную позицию, – это навязанные Методологии («Мои сотрудники слишком тупы, чтобы создавать системы без Методологий») и вмешательство в технические вопросы. И та и другая обречены на неудачу в долгосрочной перспективе. Кроме того, подобные уловки способствуют эффективной травле команды. Испытывая недоверие со стороны начальства, люди не слишком склонны объединяться в команду.

Бюрократия

В исследованиях, проведенных в 70-е и 80-е годы, Кейперс Джоунс (Capers Jones) показал стоимость разработки систем, разбив виды работы на категории. Одной из таких категорий стала бумажная работа. То, что Джоунс называет *бумажной работой*, – по большей части, бездумное перекладывание бумажек, поскольку время, необходимое для заполнения этих бумажек информацией, должно быть посвящено другой работе – анализу, проектированию или же планированию тестов. Иными словами, эта категория Джоунса идентична обычной бюрократии. Джоунс сделал вывод, что бумажная работа находится на втором месте по затрате времени в процессе разработки систем. Она отнимает более 30% стоимости создания продукта.

Существует печальная современная тенденция превращать разработчиков в бюрократов. Возможно, это признак эпидемии оборонительного менеджмента. Но хотя тенденция проявляется в глобальных масштабах, она проявляется везде по-разному. Мы знакомы как с компаниями, где группы разработки являются воплощением бюрократических

кошмаров в духе Кафки, так и с компаниями, где тяготы бумажной работы минимальны.

Бессмысленное перекладывание бумаг – трата времени. С этим занятием следует воевать, потому что оно отрывает людей от работы. Впрочем, мы сейчас говорим о другом. Формированию команды мешает именно бюрократия. Команда должна поверить в цель, вокруг которой происходит формирование. Эта цель может быть любой, но она должна существовать. Должно существовать свидетельство веры руководства в эту цель. Недостаточно просто сказать людям, что цель очень важна, если к этому приходится добавить, что треть времени следует тратить на перекладывание бумажек. Люди, перекладывающие бумажки, не могут работать в режиме команды спецназа. Они не способны упорно стремиться к успеху.

Физическое разделение

Когда мебельная полиция ратует за модульный офис, речь идет в основном о «гибкости». Но когда доходит до необходимости что-нибудь действительно изогнуть, чтобы объединить рабочую группу, лица сразу вытягиваются. «Мы не можем нарушать гармонию и передвигать все подряд на нашем замечательном ковре только ради того, чтобы посадить этих четверых рядом. Они что, СМС-ками пользоваться не умеют?» В результате возможные составляющие тесно связанной команды разбрасываются по многим этажам или даже зданиям. Взаимодействие, которого требует работа, страдает, скорее всего, не очень серьезно, но внепланового взаимодействия не будет вовсе. Участники группы могут сильнее привязаться к не входящим в группу соседям просто потому, что чаще их видят. Итак, нет группового пространства, нет постоянной поддержки и воодушевленности, нет шансов на формирование групповой культуры. (Невозможно представить, чтобы участники Черной команды, одетые в черное, сидели каждый в своем отсеке. Им постоянно приходилось бы общаться с людьми, не понимающими этой шутки. Люди просто считали бы их странными, и всему веселью моментально пришел бы конец.)

Физическое разделение людей, нуждающихся в близком взаимодействии, не имеет смысла в любом случае. Соседи становятся источником шума и раздражения. Когда все соседи входят в одну команду, то, как правило, одновременно работают в тишине, поэтому поток нарушается

реже. Общность пространства также дает возможность нерабочего общения, которое так необходимо для формирования команды.

Дробление рабочего времени

Один из моих клиентов – австралийская правительственная организация. Однажды в телефонном разговоре я получил данные, указывающие на то, что средний сотрудник организации занят как минимум в четырех различных проектах. Я пожаловался на это представителю организации. «Печально, – сказал он, – но такова жизнь. Обязанности людей фрагментированы потому, что их способности и знания делают их незаменимыми во многих предприятиях. Это неизбежно». «Глупости», – возразил я. И предложил ему ввести в действие правило, ограничивающее участие каждого человека одним и только одним проектом одновременно. Это правило следует зафиксировать на бумаге и распространить по организации. Через год, когда я вернулся, каждый сотрудник участвовал в среднем не более чем в паре проектов.

Т. Д.

Дробление не только препятствует формированию команды, но и отрицательно воздействует на эффективность. (Возможно, вы уже начали постигать суть вопроса.) Люди в состоянии отслеживать лишь ограниченное число взаимодействий с другими людьми. Когда они пытаются участвовать в четырех рабочих группах, количество взаимодействий возрастает в четыре раза. Они проводят все свое время, переключая передачи.

Ни один человек не может входить в несколько кристаллизованных команд. Тесные взаимодействия внутри такой команды исключают любые другие. Чуть больше дробления, и команда просто не кристаллизуется. Хуже всего то, что мы допускаем гораздо более сильное дробление, чем в действительности необходимо. Мы уступаем в этом сражении, даже не вступая в бой. Даже если просто заявить, что целью является такое распределение, при котором каждому достается лишь одна рабочая задача, это может привести к существенному снижению дробления, что даст командам реальные возможности для формирования.

Снижение качества продукта

Заголовок этот несерьезен, потому что никто обычно не говорит о снижении качества. Говорят обычно о снижении стоимости. Однако резуль-

таты на практике одни и те же. Типичные шаги, направленные на ускорение сдачи продукта, обычно приводят к снижению качества. Часто конечные пользователи продукта дают свое благословение на этот компромисс (менее качественно, но зато раньше и дешевле). Но такие уступки могут быть весьма болезненными для разработчиков. Их самооценку и удовольствие от работы подрывает необходимость создавать продукт, качество которого слишком низкое для их способностей.

Ранней жертвой снижения качества становится то чувство отождествления с командой, которого группе уже удалось достичь. Коллеги, создающие низкопробный продукт, не хотят даже в глаза друг другу смотреть. Им не светит общее чувство достигнутого. Они знают, что по окончании этой работы наступит лишь общее чувство облегчения. В конце проекта каждый приложит все усилия, чтобы отделиться от других участников группы и найти себе лучшее занятие.

Идиотские сроки сдачи

В главе 3 «Вена ждет тебя» мы говорили, что сжатые сроки сдачи могут иногда снижать мотивацию работников. Определенно, существуют случаи, когда сжатые, но не запредельно, сроки могут быть для команды приятным вызовом. Но что никогда не будет полезным, так это *идиотские* сроки сдачи. Когда руководитель сообщает, что «без всяких компромиссов продукт должен быть готов к...», сотрудники с трудом сдерживаются, чтобы не закатывать глаза. Они это уже проходили, они в курсе вопроса.

Возможно, беспредельно сжимаемые сроки когда-то были эффективными. Возможно, когда-то существовали работники столь наивные, что верили в то, что слышали. Когда шеф говорил, что «эту работу непременно, совершенно обязательно надо сделать к январю», они, быть может, сразу принимали это обстоятельство к сведению и энергично принимались за дело. Может быть. Но теперь из этого уже точно ничего не получится. Люди в вашей команде сразу поймут, что их пытаются надуть. Если вы скажете, что продукт без разговоров должен быть готов к случайно выбранной дате, они спросят: «Почему? Вселенная перестанет существовать, если мы опоздаем? Или компания закроется? А может быть, нашу страну затопит? Или вся западная цивилизация исчезнет?»

В типичной болтовне об идиотских сроках сдачи руководитель объявляет, что работа должна быть сделана к такой-то дате. К этой дате ее сделать невозможно, и всем это известно. Опоздание неизбежно (и на

том можно распрощаться с идеей об абсолютно жестких сроках сдачи). Работа ведь была переопределена таким образом, что успех становится невозможным. Работники четко понимают, что их руководитель – просто робот, пораженный болезнью Паркинсона, не уважающий и не ценящий их. Шеф считает, что они и пальцем не шевельнут без принуждения. В этом проекте не стоит ожидать кристаллизации команды.

Насаждение клик

Участник одного из наших семинаров сделал такое наблюдение: «Наше руководство лишь тогда проявляет интерес к командам, когда предпринимает шаги, направленные на их разделение». В компании может существовать явное правило, что командам не разрешено в полном составе переходить от одного проекта к другому. Или что для завершающихся проектов необходим плавный и постепенный перевод людей в новые проекты. Это гарантирует разделение команд. Многие организации не принимают специальных мер для развала команд, но ничего не делают, чтобы сохранить уже образованные команды.

Удовольствие от командной работы и энергия, генерируемая в командных взаимодействиях, – это символы веры нашего общества. Как же коммерческие организации пришли к такой апатии и даже антипатии в отношении команд? Одной из причин, как мы показывали в главе 22 «Черная команда», является неуверенность. Другой – очевидно низкое осознание ценности команд в высших эшелонах руководства. Явление команды, которое мы описываем, существует лишь на нижнем уровне иерархии. Несмотря на болтовню о «командах руководителей», такого явления в природе не существует – на руководящем уровне никогда не происходит кристаллизация. Когда руководителя принимают в команду, это происходит лишь потому, что он играет двойную роль: с одной стороны, руководителя, а с другой – участника группы. Он становится коллегой на неполный рабочий день для людей, которыми управляет. По мере подъема по иерархической структуре организации понятие кристаллизованной команды все больше и больше уходит в небытие.

И опять на ту же грустную тему

Большинство организаций не стремится к разрушению команд сознательно. Просто организации так себя ведут.

24

Снова о травле команд

Описание семи видов травли команд, представленное в предыдущей главе, казалось нам (во времена, когда писалось первое издание) вполне исчерпывающим – мы покрыли всю предметную область, от альфы до омеги. Но мы упустили два важных вида травли. Подобно изначальным семи, эти два широко практикуются в нашей отрасли. Один из них стал столь вездесущим, что вокруг него появилась целая индустрия...

Проклятые плакаты

В следующий раз, путешествуя самолетом, возьмите авиажурнал или бортовой каталог товаров и полистайте рекламу на разворотах. В какой-то момент вы наткнетесь на богатый выбор вдохновляющих постеров и сообщений, помещенных в рамку и предназначенных для корпоративных стен (кое-кто очень любит предназначенное для них место занимать созданными продуктами). Заставьте себя прочитать все эти плакаты внимательно, прокручивая в голове их тексты и поглощая слащавую прозу. Если вы в конце концов не разозлитесь, то, возможно, слишком долго проработали под совершенно отвратительным руководством.

Травля команд в большинстве случаев наносит урон, эффективно унижая работу или людей, ее выполняющих. Катализатором для команд служит общее осознание важности работы и того, что ее стоит выполнять хорошо. Слово «хорошо» в предыдущем предложении – самое главное: команда вменяет себе в обязанность установить и поддерживать

стандарт качества, которым можно гордиться. Все участники команды понимают, что качество важно для организации, но для себя команда устанавливает еще более высокий стандарт, подчеркивающий индивидуальность команды. Без этого выделения группа остается просто группой, никогда не становясь настоящей командой.

Теперь представьте, что в эту сложную смесь добавляется постер в рамке, который стоит 150 долларов и сообщает людям, что «Качество – задача номер один». Ух ты. Надо же, мы никогда бы не догадались. Как можно, сэр, мы ведь предполагали (пока не появился этот замечательный постер), что Качество – задача номер двадцать девять или, может быть, сто семнадцать, а может быть, и еще ниже расположенная на шкале корпоративных ценностей, где-то между ковырянием в носу и сортировкой мусора. Но теперь-то мы знаем. Спасибо.

Эти так называемые *мотивирующие аксессуары* (включая кружки для кофе со слоганами, плакаты в рамках, булавки, брелоки, награды) символизируют победу формы над смыслом. Они, казалось бы, превозносят важность Качества, Лидерства, Творчества, Командной работы, Преданности и целого ряда иных организационных достоинств. Но они делают это в настолько упрощенной форме, что в итоге смысл посланий совершенно видоизменяется: здешнее руководство полагает, что эти достоинства можно улучшить при помощи плакатов, а не посредством тяжелого труда и талантливого управления. Каждому очень быстро становится ясно, что наличие плаката есть отчетливый признак отсутствия усердного труда и талантов.

Оскорблением является уже то, что подобные вопросы становятся предметом мотивирующих плакатов. А реализация идеи еще подливает масла в огонь. Вот пример плаката, распространяемого одной компанией: нечеткое изображение потеющих гребцов, трудящихся в абсолютном унисоне ранним туманным утром. Под изображением надпись, содержащая, в частности, такие слова:

К-О-М-А-Н-Д-Н-А-Я Р-А-Б-О-Т-А
*...позволяет простым людям достигать
непростых результатов*

Вы и ваши коллеги – те самые «простые люди», о которых идет речь. Простые люди. (Не принимайте слишком близко к сердцу.) По крайней мере, они последовательны в своем отношении: постер той же компании, посвященный Лидерству, сообщает нам, что «лидер задает темп всей стае». Стае. Да, это тоже вы.

Мотивирующие аксессуары настолько лживы, что у большинства людей от них мурашки по коже. В разумных организациях они наносят вред. И не наносят вреда только там, где их игнорируют, как, скажем, в компаниях, вред которым нанесен уже очень и очень давно, и люди, работающие в них, перестали замечать дальнейшее ухудшение ситуации.

Сверхурочные: непредвиденный побочный эффект

Возможно, вы заметили определенную неприязнь к сверхурочным в предыдущих главах книги. По нашему опыту, положительные эффекты от сверхурочных слишком преувеличены, а на отрицательные почти никогда не обращают внимания. Отрицательное же влияние может быть серьезным: ошибки, выгорание на работе, повышение текучки, компенсирующие недоработки. В этом разделе мы изучим еще один отрицательный эффект сверхурочных: их вклад в травлю рабочих групп, вполне жизнеспособных во всех прочих отношениях.

Представьте себе проект с командой, прошедшей качественную кристаллизацию. Вы и ваши коллеги делаете хорошую работу с откровенно удивительной скоростью, удивительной даже для вас и вашего начальства. Все вы понимаете, что это положительный эффект командной кристаллизации, что команда в целом более производительна, чем отдельные ее участники по сумме результатов. Но этого все равно недостаточно. Сильные мира сего пообещали, что продукт будет готов в июне, но вам ни за что не успеть при этой скорости работы.

Похоже, придется добавить немного сверхурочных, да? Вы переводите команду в экстремальный режим, добавляете к рабочей неделе несколько часов (а скорость работы оставляете прежней), возможно, захватывая несколько суббот. Проблема здесь только одна: один из участников команды (назовем его Аллен) не обладает той гибкостью, что доступна всем остальным. Он вдовец, а значит, является главным опекуном своего маленького сына. Аллен должен каждый день в 17:15 забирать сына из детского сада. Как можно догадаться, его субботы и воскресенья – единственные дни, когда он может нормально пообщаться с сыном, и они неприкосновенны.

Что ж, ладно, думаете вы, мы прикроем Аллена. Мы же понимаем. И вы все, и правда, понимаете... поначалу.

Несколько месяцев спустя остальные участники команды начинают испытывать напряжение. Ваших суббот уже нет, как нет и большей

части воскресений. Вы работаете минимум шестьдесят часов в неделю на протяжении слишком долгого времени, ваши супруги и дети ворчат. Нестираное белье накапливается, за счета некому платить, ваши планы на отпуск пошли коту под хвост. Аллен при этом работает сорок часов в неделю. Наконец кто-то произносит вслух то, о чем думают все в команде: «Как же меня достало работать за Аллена».

Что произошло? Команда, определенно купавшаяся в положительных эффектах кристаллизации, развалилась на части из-за политики сверхурочных, которую не удалось применить единообразно ко всем участникам проекта. Однако участники хороших команд разнятся в любом отношении и, уж конечно, не единообразны в своих возможностях «заимствования» времени из личной жизни. Практически в любой команде из четырех, пяти или шести человек обязательно найдутся люди, от которых нельзя ожидать, что они без всяких вопросов смогут работать сверхурочно столько же, сколько другие. От подобных доводов можно отмахнуться, если речь идет лишь о нескольких вечерах и, быть может, одном из выходных дней. Но если сверхурочные растягиваются на месяцы и становятся невыносимыми даже для самых волевых участников команды, интеграция команды обязательно будет нарушена. Мало-помалу люди, не разделяющие общее напряжение, окажутся отчужденными от остальных. И магия команды разрушится.

В любом случае длительные сверхурочные есть метод сокращения производительности. Лишние часы работы почти всегда более чем компенсируются негативными побочными эффектами. Это верно, даже если не учитывать разрушение команды. Но если принять во внимание, что различные способности людей к сверхурочной работе разрушают команды, истина о недопустимости сверхурочных становится очевидной.

Большинство руководителей по меньшей мере подозревает, что сверхурочные не помогают, что проекты с большим числом сверхурочных часов свидетельствуют против квалификации и талантов руководителей этих проектов. Так почему же руководители разрешают или даже поощряют сверхурочный труд? Джерри Вайнберг (Jerry Weinberg), консультант и автор книг, представил нечто вроде ответа: он предполагает, что мы работаем сверхурочно не для того, чтобы успеть сделать работу, но для того, чтобы оградить себя от обвинений, когда работа не будет сделана в установленные сроки.¹

¹ Из личных бесед в Форт-Коллинз, Колорадо, в 1990 году.

25

Конкуренция

Конкуренция в пределах команды или рабочей группы – вопрос непростой, и руководители не имеют единого мнения на этот счет. Вы наверняка слышали фразу, что компании существуют, чтобы конкурировать, из чего можно заключить, что некоторая конкуренция в пределах компании – разумный способ поддержать конкурентоспособность этой компании. Другие руководители подозревают неладное, если участникам команды кажется, что их пытаются сравнить друг с другом. Определенно, в своих крайних проявлениях конкуренция препятствует кристаллизации. Если, к примеру, участникам команды сообщить, что на следующий год свои места сохраняют только лучшие из них, можете быть уверены, что они не смогут успешно работать вместе.

Рассмотрим аналогию

Подобно руководителям, родителям иногда приходится сталкиваться с вопросом внутренней конкуренции. Они обнаруживают, что их дети соревнуются друг с другом. Иногда они пытаются убедить себя, что способность к конкуренции пригодится детям в суровых испытаниях взрослой жизни, так что, пожалуй, оттачивание подобных качеств в пределах семьи вполне допустимо.

Но конкуренция между детьми одних родителей не вполне желательна. К примеру, нам известно, что сильная конкуренция в детстве приводит в дальнейшем к дистанцированию, тогда как дети, в детстве ладившие, имеют больше шансов на теплую дружбу в зрелой жизни. Вероятно, вы

вспомните хотя бы один пример, когда дети из одной семьи «не общаются», повзрослев, или же такую крайность, как многодетную семью, в которой ни одна пара детей сходного возраста в зрелой жизни не сохранила каких-либо отношений.

Сегодня уже вполне понятны способы, которыми родители поощряют конкуренцию между своими детьми или препятствуют ей. Конкуренции способствует недостаточное эмоциональное внимание к детям со стороны родителей, когда тем не хватает времени, уважения, внимания или любви на всех.

Возможно ли, что внутренняя конкуренция в рабочих командах происходит от недостатка у руководителя времени, внимания, уважения и расположения к своим людям? Такое объяснение может показаться слишком простым, но мы считаем, что в нем заложено зерно важной истины.

Нужно ли это? О важности обучения

Каков, в долгосрочной перспективе, эффект чрезмерной конкуренции между людьми, вынужденными работать вместе? Одной из первых жертв становится простой и эффективный процесс обучения коллегами друг друга, процесс, столь часто происходящий в процветающих командах.

Будучи руководителем, вы, возможно, убедили себя, что должны быть главным тренером команды или команд, находящихся в подчинении. Определенно, эта модель широко применялась в прошлом, когда в отраслях высоких технологий начальники являлись одновременно признанными специалистами в технологиях, которыми овладевали подчиненные. Но сегодня в типичной команде интеллектуальных работников существуют разнообразные направления специализации, и лишь некоторыми из этих направлений владеет начальник. Такой начальник обучает далеко не всех участников команды. А как же остальные? Мы все больше убеждаемся, что участники команды в большинстве случаев сами способны обучать друг друга.

Наблюдая сплоченную команду в действии, можно увидеть выполняемый постоянно ритуал передачи знаний между коллегами. Участники команды разбиваются на пары для передачи знаний. Один человек в паре выступает в роли ученика, другой – в роли учителя. Они меняются ролями время от времени: скажем, А натаскивает В по теме TCP/IP,

а затем В рассказывает А о реализациях очередей сообщений. Когда процесс идет легко, участники даже не замечают этого. Они могут даже не считать это обучением, для них это просто работа.

Обучение, как его ни называй, – важный фактор успешного взаимодействия участников команды. Оно обеспечивает координацию, а также личный профессиональный рост для всех участников. Оно еще и доставляет удовольствие. Мы вспоминаем такое значимое для нас обучение почти как религиозный опыт. Мы чувствуем себя в долгу перед теми, кто учил нас, и с радостью расплачиваемся, обучая других.

Ритуал обучения просто невозможен, если люди не чувствуют себя в безопасности. В атмосфере достаточно сильной конкуренции просто безумие позволить кому-то увидеть, что вас обучают. Ведь это будет очевидным свидетельством, что в определенной области у вас меньше знаний, чем у обучающего. Точно таким же безумием является и обучение другого человека, поскольку он в конечном итоге может воспользоваться вашей помощью, чтобы вас же и обойти.

Снова и снова о травле команд

Затруднение внутрикомандного обучения есть прямое следствие внутренней конкуренции. Поскольку обучение жизненно необходимо для процветания команды, все, что делает руководитель для повышения конкуренции в команде, можно считать травлей. Вот некоторые действия начальства, оказывающие чаще всего отравляющее воздействие на команду:

- ежегодный пересмотр зарплаты или заслуг;
- целеориентированное управление (management by objectives, МВО);
- восхваление определенных сотрудников за выдающиеся достижения;
- награды, призы и бонусы, связанные с производительностью;
- измерения производительности практически в любой форме.

Минутку, но разве это не те самые вещи, которые так много времени или даже большую его часть отнимают у руководителей? Как ни прискорбно, да. И все же эти действия с большой вероятностью оказывают отравляющее воздействие.

В 1982 году У. Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming) в своей книге «Out of the Crisis» (Выход из кризиса) сформулировал столь популярные се-

годня «Четырнадцать идей», среди которых под номером 12В скрыто одно соображение:

Уничтожьте барьеры, лишаящие руководителей и инженеров их права гордиться своим мастерством. Это означает [помимо прочего] предание забвению рейтингов достижений и целеориентированного управления.¹

С этим испытывают затруднения даже люди, считающие себя последователями Деминга. Черт возьми, что же нам делать вместо этого?

Деминг говорит, что МВО и подобные стратегии – просто отговорки для руководителей. Используя примитивные посторонние стимуляторы для поднятия производительности, руководители избавляют себя от более сложных проблем, связанных с инвестициями, прямой личной мотивацией, вдумчивым формированием команд, удержанием персонала, непрерывным анализом и пересмотром рабочих процедур.

Мы не делаем столь глобальных выводов и утверждаем следующее: любое действие, дифференцирующее компенсации участников команды, вероятно, будет способствовать конкуренции. Руководителям следует предпринимать шаги для ослабления этого эффекта или противодействия ему.

Перепутанные метафоры

Мы прерываем трансляцию...

пугающим признанием авторов.

На страницах этой книги мы упоминали и обсуждали спортивные команды в качестве метафоры, обозначающей хорошо скоординированную рабочую группу. И теперь мы вынуждены подчеркнуть свое растущее разочарование в этой метафоре.

Сегодня нас больше всего беспокоит, что спортивные команды подразумевают конкуренцию. Футбольные, регбийные, бейсбольные команды соревнуются в пределах своих лиг, но также пропагандируют достаточно сильную внутреннюю конкуренцию. Скажем, «запасные» игроки не должны испытывать ни малейшего желания конкурировать с основ-

¹ W. Edwards Deming «Out of the Crisis». Кембридж, Массачусетс, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982, с. 24.

ным составом. Да, конечно, они болеют за основной состав, но вряд ли от чистого сердца желают ему выглядеть звездной командой.

В средней школе я был самым низкорослым членом нашей сборной баскетбольной команды. Я до сих пор помню парня, который должен был сфолить, чтобы меня выпустили на площадку. Его звали Даг Тиммерман. Он был чертовски одаренный игрок и почти никогда не фоллил. Я любил его как брата, и все же...

Т. Д.

Мы все видели, как спортивные команды побеждают, несмотря на ошибки одного из участников. Мы также видели, как отдельные игроки замечательно себя показывают, в то время как их команда безнадежно проигрывает. Таким образом, успех или поражение отдельного человека никак не связаны с успехом или неудачей группы в целом. Таков изъясн ситуации, лишь обостряющий любую зарождающуюся тенденцию к конкуренции.

Контрастирующий пример – хор или музыкальная группа, создающие практически идеальную связь между успехом или неудачей одного человека и успехом или неудачей всей группы. (Никто и никогда не поблагодарит вас за хорошее пение, если хор в целом пел отвратно.)

Так что мы должны запоздало сообщить, что музыкальный ансамбль – более подходящая метафора для слаженной рабочей группы. Конечно, мы не единственные, кто использует слово «команда» для описания подобной группы.

Здесь имеет значение не название – «команда», «ансамбль» или «гармоничная рабочая группа», – но осознание всеми участниками того факта, что успех отдельного человека неизменно связан с успехом коллектива в целом.

26

Ужин со спагетти

Представьте себя техником, которого только что перевели в новый проект. Вы знаете руководителя и других участников по именам, но это, пожалуй, все. Вы выходите на работу в новом проекте в следующий понедельник. До этого, в среду, звонит ваш будущий босс. Она устраивает вечеринку для участников нового проекта. Есть ли вероятность, что в четверг вечером вы сможете прийти к ней домой на ужин с остальными? Делать вам нечего, и вы не прочь познакомиться с группой, поэтому соглашаетесь.

Когда вы появляетесь на вечеринке, вся группа уже рассредоточилась по гостиной, потягивая пиво и обмениваясь боевыми историями. Вы присоединяетесь к ним и тоже что-то рассказываете. Представитель клиента, также приглашенный на вечеринку, говорит о руководителе своего отдела. Все продолжают пить пиво. Вы вспоминаете о еде. Никакого запаха готовки и никаких признаков жизни на кухне. Наконец ваш будущий босс признается, что не успела приготовить ужин, и предлагает всем прогуляться до ближайшего супермаркета за ингредиентами пищи. «Думаю, мы вполне способны все вместе приготовить ужин из спагетти».

Начинают проявляться командные эффекты

Вы отправляетесь в путь. В супермаркете вы всей группой неторопливо продвигаетесь по рядам. Никто не берет на себя роль лидера. Ваш босс, похоже, думает о чем угодно, но не об ужине. Она болтает, смеется

и рассказывает байку про налоговую службу. Несмотря на отсутствие руководства, какие-то вещи в тележку попадают. Один парень уже решил вопрос с салатом. Идет разговор о необходимости соуса из моллюсков, и, «если никто не против», двое из ваших новых коллег начинают обсуждение некоторых деталей готовки. Вы принимаете решение сделать свой фирменный хлеб с чесноком. Кто-то еще снимает с полки бутылку кьянти. Наконец все согласны, что тележка достаточно полна для ужина.

Вернувшись на ранчо, вы разгружаете сумки с бакалейными товарами, а босс находит еще банку пива и принимается рассказывать о новом программном средстве. Постепенно действие перемещается на кухню, где начинаются первые приготовления. Босс не дает указаний, но вызывается добровольно порезать лук, когда в этом возникает необходимость. Вы начинаете заниматься чесноком и прогреваете на сковородке оливковое масло. Рядом булькает соус и кипит спагетти. В конечном итоге образуется ужин. Вы наедаетесь до отвала, а затем все вместе убираете со стола и моете посуду.

Что здесь происходит?

Проект еще даже не начат, но только что случился ваш первый успех, успех группы. Успех порождает успех, а продуктивная гармония – еще более продуктивную гармонию. Ваши шансы кристаллизации в осмысленную команду повысились с этим самым первым командным опытом.

С этой точки зрения ужин со спагетти может показаться проявлением изобретательности со стороны руководителя. Но, скорее всего, это была не уловка, и вам так не показалось бы при посещении ужина. Если бы вы прямо спросили руководителя, что она затевала в тот вечер, она, вероятно, совершенно искренне ответила бы: «Ужин». Прирожденный руководитель на уровне подсознания ощущает, что именно будет полезно для команды. Это ощущение может руководить проектными решениями. Весь проектный опыт состоит из достижения маленьких успехов совместными усилиями. Чтобы увидеть в этом воздействие руководителя, придется как следует присмотреться, потому что кажется, что все происходит само собой.

Много раз от разных руководителей мы слышали варианты истории ужина со спагетти. Общая идея такова, что хорошие руководители стараются как можно чаще предоставлять команде возможности для совместного успеха. Это могут быть маленькие пилотные подпроекты,

или демонстрации, или же симуляции – все, что помогает создать в команде привычку добиваться успехов вместе. Лучший успех – тот, в котором нет очевидного участия руководства, а команда работает как сообщество равных. Лучший начальник – тот, кто может повторять это раз за разом, не давая участникам команды догадаться, что ими «руководят». Таких руководителей их собственные коллеги считают просто удачливыми. У них все получается словно само собой. У них есть команды, рвущиеся в бой, проекты, быстро набирающие ход, и до самого конца все вокруг такого руководителя работают с энтузиазмом. Эти руководители никогда не напрягаются. Выглядит все настолько просто, что никто не верит, что они вообще руководят.

27

Открытое кимоно

Выращивание кристаллизованных команд – до некоторой степени дело случая. Никто не умеет делать это последовательно. Никто не может заставить кристаллизацию произойти, особенно в тот момент, когда она наиболее необходима. Иногда ингредиенты выбраны неправильно. А иногда в группу набирают людей, не расположенных играть в команде – они одиночки, и таковыми останутся навсегда.

Роб Томсет (Rob Thomsett) в своей книге «People and Project Management» (Управление людьми и проектами) анализирует определенные патологии, препятствующие формированию команды. Это захватывающее чтение. Некоторые из этих патологий, впрочем, излечимы. Практически единственное средство – удалить из проекта определенных его участников, поскольку они плохо влияют на шансы кристаллизации команды. Само по себе это звучит неплохо, но в каждом конкретном случае вы, вероятно, обнаружите, что способ просто дурацкий. Тот человек, без которого вы примете решение обходиться в дальнейшем, вероятно, окажется звездой во многих других отношениях. Многие проекты работают (и достигают успеха) без кристаллизации команд.

С этой оговоркой мы представим неоспоримый факт: некоторые руководители умеют помогать кристаллизации команд. Они чаще преуспевают в этой задаче, чем терпят неудачи. В данной главе мы изучим одно свойство таких руководителей.

Сообщите о здоровье

Вероятно, вам приходилось слышать, как люди по телефону сообщают о своем невыходе на работу из-за болезни. Возможно, вы и сами когда-то так делали. Но приходило ли вам в голову позвонить и сообщить, что вы здоровы?

Примерно так. Вы позвоните шефу и скажете: «Послушайте, я был болен все то время, когда работал здесь, но сегодня я здоров и больше не появлюсь на работе».

«Even Cowgirls Get the Blues»¹

Когда говорят, что только «больной» может работать на ту или иную организацию, то имеют в виду не физиологическое недомогание. Подразумевается, что работа в таком месте потребует отказа от определенных правил, позволяющих защитить свою психику. Наиболее важное из таких правил связано с заботой о себе и своих интересах. Ситуация, требующая отказа от этого правила, «нездорова» сама по себе.

Человек, сообщающий по телефону, что он здоров, готов к работе, вышапущей его собственные интересы. Назначение на такую работу является подтверждением компетентности в определенных областях, предоставляет в этих областях самостоятельность и ответственность. Руководители здоровых сотрудников стараются уважать автономию, единожды предоставив ее. Они понимают, что неудача работника будет иметь плохие последствия для руководителя, но это лишь правила игры. Они готовы время от времени преодолевать препятствия, прямой результат неудачи одного из сотрудников. Когда такое происходит, они подозревают, что сами никогда не сделали бы такой ошибки, если бы выполняли работу, а не занимались руководством. Ну и что? Вы сделали все возможное, чтобы найти подходящего человека на определенную должность, и теперь нет смысла менять решение задним числом.

Такое отношение открытого кимоно прямо противоположно оборонительному руководству. Вы не пытаетесь защититься от людей, которых поставили в доверенное положение. И в таком доверенном положении находятся все ваши сотрудники. А если вы не можете доверить человеку какую-то автономную деятельность, он для вас бесполезен.

¹ Tom Robbins «Even Cowgirls Get the Blues» (Даже девушки-ковбои иногда грустят). New York: Bantam Books, 1977, с. 280.

Одним из моих первых начальников был Джерри Винер, руководивший командой в General Electric в рамках проекта по внедрению компьютеров. Позднее он создал небольшую компанию в сфере высоких технологий. Когда я поступил на работу, компания готовилась заключить контракт такого масштаба, который превосходил все прежние достижения. Все сотрудники собрались вместе, и наш корпоративный адвокат вручил Джерри контракт, предлагая прочитать и поставить подпись на последней странице. «Я не читаю контракты», – сказал Джерри и начал ставить подпись. «О, одну минуту, – ответил адвокат. – Позвольте мне просмотреть его еще раз».

Т. Д.

Урок не в том, что следует подписывать контракты, не читая (их стоит читать, но если вы платите юрисконсульту за чтение таких документов в ваших интересах, это правило можно нарушать). Если вы связались с плохим юрисконсультom, то в любом случае окажетесь в очень неприятной ситуации. Руководители, наиболее успешно справляющиеся с работой, скорее всего, не слишком подготовлены к оценке контрактов на эту работу. Чтение контрактов в таком случае будет простым чванством. Джерри затратил много усилий, чтобы нанять лучшего юрисконсульта, какого только смог найти. Несомненно, он уже знал, на каком уровне этот человек работает. Так что в момент подписания контракта был не тот случай, когда надо обороняться, а случай дать всем ясно понять, что шеф полагается на компетенцию тех, кто его окружает.

Осознание того, что шеф поставил часть своей репутации в зависимость от действий подчиненного, опьяняет и немного пугает. Оно проявляет лучшие качества в каждом. У команды появляется осмысленная идея, вокруг которой можно сформироваться. Они не просто делают работу. Они обеспечивают вознаграждение за возложенное доверие. Именно такой вид руководства – с позиций открытого кимоно – дает команде лучшие шансы на формирование.

Освобождающие уловки

Наиболее распространенное у руководителей средство защиты от подчиненных – непосредственное наблюдение. Они слоняются по кабинетам в поисках бездельничающих сотрудников или некомпетентных решений. Это паркинсоновы патрульные, постоянно ищущие к кому бы придраться. Разумеется, никто (ни руководитель, ни подчиненный) не думает об этом в таких терминах, поскольку это в большой степени

часть корпоративной культуры. Однако мысль о том, чтобы обходиться без патрулирования, беспокоит многих руководителей.

Не так давно я по долгу службы принял участие в проекте по созданию клиентской информационной системы для калифорнийской компании. После написания спецификации мы были готовы начать внутреннее проектирование. Шеф созвал нас и вручил каждому карту, на которой была указана дорога к офису в далеком Лонг-Биче. Он объяснил, что там есть свободный конференц-зал, где мы можем работать, не отвлекаясь. Он же останется и будет отражать все телефонные звонки, кроме самых важных. Мы получили указание «возвращаться, когда все будет готово». Через две с лишним недели мы вернулись с великолепным проектом. За все это время он ни разу не позвонил и ни разу не появился лично.

Т. Л.

Если под вашим управлением работают достойные сотрудники, то вы вряд ли найдете лучший способ увеличить их шансы на успех, чем просто не мешать им работать. Любая задача, которую можно выполнить в автономном режиме, – отличная возможность не мешаться. В таких случаях настоящее руководство и не требуется. Отошлите людей. Найдите удаленный офис, снимите конференц-зал, позаимствуйте чью-нибудь дачу или найдите отель. Воспользуйтесь сезонными скидками лыжных или прибрежных курортов. Отправьте сотрудников на конференцию и пусть задержатся на несколько дней, чтобы у них была возможность мирно поработать вместе. (Мы встречались по меньшей мере по одному разу с каждым из этих приемов.)

Такие дерзкие действия будут стоить вам нескольких очков в глазах собственного руководства и коллег. Откуда ты знаешь, будут спрашивать они, что вот сейчас твои люди не бездельничают? Как ты можешь быть уверен, что они не уходят на обед в одиннадцать утра и не пьянствуют во второй половине рабочего дня? Ответ прост: это будет ясно по продукту, с которым они вернутся. Люди узнаются по делам. Если они вернутся с тщательно продуманным полноценным результатом, они работали. Если нет, не работали. Визуальное наблюдение просто смешно для сотрудников проекта по разработке. Визуальное наблюдение – это для заключенных.

Работа же вне офиса помогает довольно серьезно. Во-первых, она избавляет самый ценный ваш ресурс от вмешательств и раздражений, съедающих столь заметную часть рабочего времени. Возможно, когда-нибудь

вы успешно создадите производительную офисную среду, рабочие места, где есть возможность что-то сделать с девяти до пяти. Но это в перспективе. А пока же используйте любой повод, чтобы дать людям возможность работать вне офиса. Это не только сделает их более производительными: свобода и периоды полной автономии увеличат их шансы на кристаллизацию в мощную команду.

Правила существуют, и мы их нарушаем

Инженерные профессии известны одним способом разработки, невозможным для всех остальных профессий, – *тайными проектами*. Тайный проект спрятан в таком месте, где можно спокойно его завершить, а высшее руководство никогда не узнает, что происходит. Так случается, когда люди на низших уровнях настолько сильно верят в необходимость продукта, что отказываются принять решение руководства о закрытии проекта. PDP-11, один из самых успешных продуктов DEC (Digital Equipment Corporation), появился на рынке именно так. О таких проектах ходят легенды. Что удивительно, тайные проекты – лишь иное определение *неподчинения*. Руководство говорит «нет», но проект все равно продолжается.

Один из наших клиентов пытался прервать создание продукта из-за отсутствия рынка. Но трезвые головы одержали верх, и продукт был создан. Он имел огромный успех. Руководитель, попытавшийся прервать проект (он стал теперь президентом компании) заказал для команды медаль с гравировкой: «Первый ежегодный приз за неповиновение». Он вручил медаль и в своей речи пожелал всем, кто хочет добиться этой награды, повторить этот успех. Безрезультатное неповиновение недостойно никаких призов.

Люди на всех уровнях знают, когда разумное неповиновение допустимо. Люди ищут руководителей в открытых кимоно. Они полны решимости не подвести своих руководителей, даже если те пытаются испортить то или иное решение. Руководители на оборонительных позициях предоставлены сами себе.

Цыплята с губами

Всередине 70-х системный консультант Ларри Константин консультировал некоторые компании на предмет построения здоровой корпоративной социальной среды. Один из его советов: разрешать людям на самых

низких уровнях участвовать в выборе команды. На практике компания объявляла новые проекты на централизованной доске объявлений. Люди самостоятельно формировали команды-кандидаты на разработку проектов, а затем подавали заявки. Если вы жаждете работать с определенными сотрудниками, то просто складываете свои резюме и устраиваете совместную презентацию своего видения проекта. Оценка производится на основе того, насколько хорошо вы подходите для задачи, насколько хорошо дополняете способности друг друга и насколько назначение вашей группы на этот проект может помешать другим проектам компании. Компания выбирает для каждой задачи наиболее подходящую команду.

Эта схема давала людям две необычных степени свободы: выбирать проекты, в которых они будут участвовать, и выбирать людей, с которыми они будут работать. Что удивительно, первый из этих факторов имел совсем небольшое значение. Руководство изначально опасалось, что лишь интересные проекты привлекут внимание, но практика их переубедила. Даже на совершенно приземленные проекты поступали заявки. Зато, похоже, большое значение имела свобода выбирать тех, с кем придется работать в проекте.

Идея проб и прослушиваний, представленная в главе 16 «Как нанять жонглера», обладает похожими свойствами. Участники проекта, присутствующие на прослушивании, – это не просто аудитория; они участвуют в принятии решения о приеме на работу. Помимо технической экспертизы они представляют еще и командное видение того, насколько хорошо приживется кандидат: «Думаю, мы сможем работать с этим парнем» или «Похоже, он толковый, но в этой группе будет мешать».

Несколько лет назад мы входили в состав достаточно тесной рабочей группы, участники которой начали приобретать общие черты характера. В частности, у нас появилось схожее чувство юмора. Мы даже разработали общую теорию юмора. По этой теории некоторые вещи от природы смешны. Цыплята, к примеру, смешны, а лошади – нет. Губы уморительны, локти и колени тоже, а вот плечи – просто плечи. Однажды мы присутствовали на прослушивании нового участника группы. После того как он все рассказал и ушел, один из наших коллег высказался так: «Полагаю, к знаниям придраться нельзя. Но как вы думаете, он когда-нибудь сможет понять, что цыплята с губами – это смешно?» Кандидат не получил это место.

Кто здесь главный?

Лучшие из начальников умеют рисковать. Они рискуют вместе со своими людьми. Конечно, хороший руководитель все равно руководит, дает указания и имеет собственное мнение. Он делает это постоянно. Идея в том, что они делают это, лишь давая волю *естественному авторитету*. Между превосходным ремесленником и подмастерьем существует связь естественного авторитетного характера – учитель знает, как делать работу, а ученик – нет. Подчинение такому авторитету не роняет ничего достоинства, не исключает инициативу, не делает невозможным установление связей с коллегами. Неуверенность, требующая повиновения, есть полная противоположность естественному авторитету. Она гласит: «Я существо другой касты, я руководитель. Я принадлежу к классу мыслящих. Мои подчиненные наняты лишь для того, чтобы выполнять мои решения».

В лучших из организаций естественный авторитет работает во всех направлениях. Известно, что руководитель опытнее в некоторых вопросах – скажем, в определении общих направлений, в переговорах, в найме. Ему доверяют все эти вещи. Известно, что каждый сотрудник имеет свою профессиональную область, и ему доверяют как естественному авторитету в этой области. В такой атмосфере открытого кимоно команда имеет оптимальные шансы на кристаллизацию.

Химия формирования команд

Некоторые организации известны своей последовательной удачливостью в создании хорошо сработавшихся команд. Конечно же, здесь нет удачи, речь идет лишь о *химии*. В таких организациях психологический климат представляет собой оптимальную смесь компетенции, доверия, взаимного уважения и приятной социальной среды, и эта смесь становится отличной почвой для выращивания кристаллизованных команд. И не только на формирование команд благотворно воздействуют перечисленные факторы. Подобные организации просто процветают. У них получается все.

Мы не будем иллюстрировать это примером из собственного опыта – оставим это в качестве задания читателям. Вам приходилось бывать в организации, которая просто светится здоровьем? Люди веселы, хорошо проводят время и получают удовольствие от взаимодействия с коллегами. Никто не занимает оборонительную позицию, и нет ощущения, что отдельные люди пытаются достичь успеха, несмотря на активное сопротивление окружающих. Здесь продукты – результаты совместной деятельности. Каждый гордится их качеством. (Хотя бы проблеск таких симптомов должен наблюдаться в вашей компании. В противном случае, возможно, вам пора объявить себя здоровым и забрать свое резюме.)

Чем занимаются руководители в этих процветающих компаниях? При поверхностном взгляде может показаться, что они вообще не сильно утруждаются. Они не кажутся занятыми. Они очень скупо раздают указания. И совершенно определенно они *не делают* работу самостоятельно, какова бы ни была их связь с этой работой.

В организациях с наилучшей химической средой руководители посвящают себя созданию и сохранению такой химии. Отделы и подразделения светятся здоровьем потому, что их руководители этого добиваются. Методам таких руководителей присуща глобальная целостность, а потому составляющие нелегко разделить и обозначить (для нас важнее, как эти составляющие собираются в единое целое, чем то, какие именно это составляющие). Однако попробовать все равно стоит.

Ниже представлен, признаем, упрощенный перечень элементов стратегии создания здоровой химии для процветающей организации:

- Возводить качество в ранг культа.
- Создавать многочисленные промежуточные финиши, приносящие удовлетворение.
- Внушать чувство элитарности.
- Допускать и поощрять неоднородность.
- Сохранять и защищать успешные команды.
- Раздавать стратегические, но не тактические указания.

Есть и другие элементы. Мы перечислили лишь те, что особенно влияют на формирование команды. В последующих разделах мы изложим свои соображения по каждому из пунктов.

Культ качества

Утверждение, что продукт, не доведенный до идеала, «достаточно хорош», — это похоронный звон для кристаллизирующейся команды. Невозможно найти импульс для объединения ваших людей в общем удовлетворении от сдачи продукта среднего качества. Противоположный подход — «лишь идеал для нас достаточно приемлем» — дает команде настоящий шанс. Этот культ качества является сильнейшим катализатором для формирования команды.

Он связывает команду воедино, отделяя ее участников от всего остального мира. Вспомним, что остальному миру на качество вообще наплевать. Да, все голосуют за качество, но если оно стоит лишнюю копейку, вы начинаете быстро познавать настоящее отношение к качеству со стороны тех, кто платит.

Наш друг Лу Мацукелли (Lou Mazzucchelli), один из основателей Cadre Technologies, собрался купить бумагорезательную машину. Он пригласил

сил представителя фирмы, чтобы посмотреть на ее работу. Аппарат оказался ужасным. Гигантских размеров и очень шумный (он грохотал, даже когда не был занят уничтожением бумаг). Наш друг поинтересовался машиной производства Германии, о которой слышал. Коммивояжер высокомерно заявил, что тот аппарат стоит в полтора раза дороже и у него нет ни одной дополнительной возможности. «За эти лишние деньги, – добавил он, – вы получите только дополнительное качество».

Ваш рынок, ваши покупатели, ваши клиенты и руководители высшего звена никогда не встанут стеной за высокое качество. Выдающееся качество в контексте экономических расчетов ближнего прицела мало кому интересно. Когда участники команды живут культом качества, они всегда сдают продукт более высокого качества, чем требует рынок. Они могут делать это, лишь будучи защищенными от экономики ближнего прицела. И в долгосрочной перспективе это всегда оказывается выгодно. Людей пьянит качество, и они соревнуются сами с собой, чтобы сохранить его.

Культом качества служит своего рода песчинкой в устрице; это фокус образования команды.

Я признался ей в любви, когда женился на ней

Некоторым это может показаться новостью, но человеческим существам время от времени требуется подтверждение, что они выбрали верное направление. Командам человеческих существ такое подтверждение тоже требуется. Обретение уверенности происходит из явления, которое психологи называют *замыканием*. Замыкание – это удовлетворение, получаемое в момент объединения частей целого воедино.

Организациям тоже необходимы замыкания. Замыкание для организации – это успешное завершение запланированных работ плюс, возможно, периодические подтверждения правильности направления в ходе проекта (скажем, в моменты достижения промежуточных результатов или сдачи существенных фрагментов работы). Количество таких подтверждений для корпораций есть функция того, какова ставка в денежном выражении. Иногда единственного замыкания в конце четырехлетнего проекта вполне достаточно для нужд организации.

Сложность здесь в том, что организации гораздо меньше нуждаются в замыканиях, чем работающие в организациях люди. Перспектива четырех лет работы без единого удовлетворительного замыкания застав-

ляет каждого участника группы думать: «Я, может, умру раньше, чем этот проект закончится». Частые замыкания особенно важны в момент объединения команды. Участники команды должны приобрести привычку совместно достигать успеха и полюбить это состояние. Это часть механизма накопления движущей силы для команды.

Руководитель, использующий химические процессы в создании команд, прилагает усилия, чтобы разделить работу на части и убедиться, что каждая из частей дает ощутимый эффект собственной завершенности. Такой руководитель может ухитриться сдать продукт после двадцати версий, хотя для его собственного начальства и конечных пользователей хватило бы двух. Может даже оказаться необходимым скрыть некоторые из промежуточных версий от клиента, поскольку они создаются лишь с целью получения внутреннего подтверждения и удовлетворения. Каждая новая версия представляет собой возможность замыкания. Участники команды разогреваются по мере приближения к этому моменту и в районе финиша бегут уже в темпе спринта. Успех пьянит их. Успех наполняет их новой энергией для следующей дистанции. Успех делает их ближе друг к другу.

Элитная команда

В начале 70-х вице-президент одной из компаний, которые мы консультировали, разослал всем сотрудникам своего подразделения письмо на тему командировочных расходов. Не исключено, что вы и сами получали подобные письма. Но это письмо отличалось от других. Содержание его было примерно таким: «До моего сведения дошло, что некоторые из вас, путешествуя за счет компании, выбирали эконом-класс. Наша организация не относится к эконом-классу. Это первоклассная организация. В дальнейшем, путешествуя по делам компании, вы будете летать первым классом». Разумеется, это письмо стоило компании денег. Расходы были весьма ощутимы, и компенсировать их могло лишь усиление ощущения элитарности. По крайней мере, одна организация посчитала, что это хорошая сделка. Такого не может случиться в настоящей корпорации, скажете вы. Но это случилось – в компании Херох.

Тот, кто считает попкорн проявлением «непрофессионализма», считает элитарность команды попросту разрушительным фактором. Распространено мнение, что если команда каким-то образом выделяется, это значит, что руководитель просто не выполняет свою работу. Приверженность группы корпоративному стандарту или единообразию явля-

ется почти символом степени контроля со стороны руководителя. Однако с точки зрения людей, которыми руководят, этот символ убийственен. Чем более удобна подобная ситуация для руководителя, тем больше жизненной энергии теряет команда.

Людям необходимо ощущение уникальности, чтобы жить в мире с собой, и если они не живут в мире с собой, то процесс кристаллизации не может начаться. Когда руководство душист уникальность, то может удушить все ее проявления. Люди просто начинают выражать свою уникальность в областях, не подвластных контролю. Скажем, сотрудники, обладающие извращенной гордостью за то, что ими трудно руководить, или за то, что их трудно мотивировать, или за то, что они не могут работать с другими, возможно, реагируют таким образом на слишком большую степень контроля. Почти наверняка они предпочли бы самовыражаться менее сложным способом, не приносящим вреда эффективности группы.

Чем плоха команда, которая уникально производительна, или же уникальна в своем стремлении к качеству, или уникальна в своих возможностях сдачи продукта в сжатые сроки? Ничем, скажете вы, но даже такие номинально приемлемые формы уникальности выводят из равновесия многих руководителей. Они жалуются, что команды неуправляемы и нахальны. На деле же элитарность команды угрожает совсем не управляемости, но власти руководства. Команда может упорно продвигаться к успеху, а руководитель в это время обеспокоен, что его сочтут тряпкой.

Вы пошли бы на то, чтобы сделать своих людей более производительными, более ориентированными на достижение цели, но при этом менее управляемыми? Ответ на такой вопрос проводит черту между великими руководителями и обычными, средними. Средний руководитель слишком неуверен, чтобы распрощаться с атрибутикой руководства. Великий руководитель знает, что людей в любом случае нельзя контролировать разумными способами и сущность успешного руководства в том, чтобы задать нужное направление для участников проекта, а потом разогреть команду до такого состояния, чтобы ничто не могло помешать успеху, даже руководитель.

Кристаллизация команды делает людей более производительными и ориентированными на достижение целей. А вам действительно приходится ослабить контроль или же иллюзию контроля, когда происходит кристаллизация. Команда так или иначе начинает чувствовать себя элитарной, и все ее участники разделяют это ощущение. Уникаль-

ная черта команды не должна быть фундаментальной. Скажем, существовало одно всепобеждающее объединение футбольных защитников с единственной уникальной характеристикой – все участники этой команды были «безымянными». Этого оказалось достаточно. Они гордились этим фактом и объединились вокруг него. Независимо от конкретной любая характеристика элитарности формирует основу командной личности, существенный ингредиент для кристаллизации команды.

Здесь важно лишь то, что команды должны быть уникальными в некоторых аспектах, но не во всех. Есть множество примеров команд, следующих всем стандартам организации, регулирующим внешний вид. Участники военных команд и большинства спортивных команд одеваются одинаково. Но если им разрешают почувствовать свою уникальность в каком-то ином смысле, они готовы подчиняться.

Руководители, ощущающие угрозу в элитарности команд, часто говорят о губительном эффекте такой элитарности на людей, не входящих в команду. Если участники одной небольшой рабочей группы начнут считать себя Победителями, получается, что все остальные автоматически попадают в категорию Неудачников? Действительно, крайне удачливые команды могут выглядеть устрашающе для всех прочих сотрудников. Но это не столько воздействие команд, сколько воздействие их успеха. Если это единственная из ваших проблем, вам пора написать собственную книгу.

Не распыляйте силы

Если команда не кристаллизуется, не ломайте ее. По крайней мере, дайте людям возможность вместе поучаствовать еще в одном проекте. Они могут выбрать для себя иные проекты, но выбор должен быть. Когда команда в полном составе переходит от одного проекта к другому, то начинает новый проект с невероятным энтузиазмом.

Сетевая модель поведения команды

Возможно, это оскорбит ваши чувства руководителя, но руководитель обычно не входит в команду, которой управляет. Команды создаются из людей равных, которые и функционируют как равные. Руководитель чаще всего находится за пределами команды, время от времени подчеркивая направления развития и убирая с дороги административ-

ные и процедурные препятствия. По определению руководитель не является равным и не может поэтому стать частью группы равных.

Эта мысль печалит руководителей, гордящихся своим лидерством. Разве руководитель не есть источник лидерства, разве не планирует действия, не вдохновляет команду на успех посредством тщательного отбора игроков и сверхточного чувства времени? Звучит неплохо, но если команде требуется такое лидерство, это означает, что она не очень хорошо функционирует как команда. В лучших командах лидерство переходит от одного человека к другому в зависимости от области специализации. Никто не становится лидером навсегда, потому что такой человек мгновенно перестает быть равным, что обязательно нарушает взаимодействие в команде.

Команда – это сеть, а не иерархия. Несмотря на уважение к понятию *лидерства* (культовое слово в нашей области), лидерству здесь просто нет места.

Сложный выбор – меню китайской кухни

Рассказывая о командах, мы часто использовали простые аналогии между отраслевыми командами и спортивными. Само слово «команда» ассоциируется с образом здоровых молодых ребят, в поте лица гонящих футбольный или хоккейный снаряд или же друг друга. Трудно думать о командах, не упоминая спорт, но спортивная аналогия привносит нежелательные сравнения.

Типичная команда, которую вы видите по телевизору на выходных, состоит из людей, имеющих много общего. Так, участники баскетбольной команды все высокие, молодые, сильные, одного пола. Они похожи, ведь природа их занятия требует этого. В командах проектов по разработке нет столь жесткого требования к похожести. Но раз сама концепция команды находится под влиянием примеров из спорта, мы часто ожидаем похожести в своих командах – возможно, даже бессознательно.

Некоторая разнородность может стать огромным подспорьем для кристаллизации команды. Добавьте одного разработчика, имеющего физические недостатки, в только что сформированную рабочую группу, и шансы кристаллизации немедленно возрастут. Такой же эффект может дать сотрудничающий студент или бывший администратор, для которого это первый проект после переподготовки. Любой элемент разнородности имеет символическое значение для участников команды.

Это четкий сигнал того, что допустимо не быть клоном, допустимо не вписываться в корпоративный шаблон универсального пластикового человека.

Самый грустный пример чрезмерно гомогенизированной рабочей группы – это команда, состоящая только из мужчин. Разумеется, женщины в командах функционируют ничуть не хуже мужчин. Любой мужчина, работавший в смешанных командах, с трудом может себе представить работу в исключительно мужской среде. То был печальный удел наших дедов.

Компиляция

Не всегда этого удастся добиться, но когда команда объединяется, затраты того стоят. Работать весело, люди полны энергии. Они проходят сроки сдачи и промежуточные финиши в поисках новых задач. Они нравятся сами себе. Они чувствуют преданность команде и среде, в которой возможно существование такой команды.



Плодородная почва

Проекты и команды существуют в контексте, порождаемом организацией в целом. Мы называем этот контекст корпоративной культурой. Одни культуры способствуют здоровой рабочей обстановке, другие делают ее практически невозможной. И хотя факторы уровня организации могут быть вне вашего контроля, их все же стоит учитывать. В худшем случае вам необходимо осознавать, какие ограничения на вас накладываются «сверху», а в лучшем – в один прекрасный день вам может представиться возможность изменить ситуацию, чтобы оптимизировать рабочие процессы в проектах, которыми вы управляете.

Самоизлечение системы

Сотрудник врывается в отдел кадров и увольняется. На следующее утро он вместе со своим начальником является туда же, робко пытаясь объяснить, что это была просто глупая ошибка. Нет ли возможности отменить увольнение? Сотрудники, работающие с бумагами, в замешательстве и не знают, что делать с начатой транзакцией. Человек, создавший процедуры увольнения, не задумался о возможной отмене. Но достаточно легко понять, как сделать все правильно: «Так, вот эту папку мы просто выбросим в мусорное ведро и будем считать, что ее и не было, затем мы аннулируем чек на выходное пособие, потом со стола Гарри утащим документы об отмене страховки, пока он их не увидел...»

Система только что излечила себя. В исходном проекте системы было упущено нечто, что оказалось необходимым. Люди, благодаря которым система работает, починили ее на ходу. И такое происходит постоянно.

Детерминированные и недетерминированные системы

Автоматизация системы, прежде работавшей исключительно по человеческой инициативе, делает ее полностью детерминированной. Новая система способна к действию лишь в случаях, явным образом запланированных ее создателями. Так что свойство самоизлечения теряется. Любой ответ, который может потребоваться, должен быть изначально заложен в систему. Если когда-либо возникнет необходимость излечить

систему, это можно будет сделать лишь вне контекста ее работы. Техники разберут систему и воссоздадут ее, добавив один или более запланированных ответов.

С одной стороны, возможность избавиться от неуправляемых и запутанных возможностей самоизлечения – положительное свойство автоматизации. Система сразу проектируется «правильно», и потом уже не возникает нужды что-то подправлять в процессе работы. Однако не секрет, что это может обходиться дорого. Автоматизаторы проводят много времени, придумывая ситуации настолько маловероятные, что люди, работавшие в прежней системе, вряд ли задумались бы о них до тех пор, пока не возникла бы необходимость одну из таких ситуаций разрешить. Если бизнес-правила, регулирующие новую систему, изначально предусматривают достаточную степень адхократии, ошибкой будет автоматизировать систему. Детерминизм в этом случае не является достоинством, потому что система будет постоянно нуждаться в обслуживании.

Источник способности недетерминированных систем самоизлечиваться безболезненно и элегантно (а иногда и бесплатно) – это люди, работающие в системе и знакомые с ее основополагающими целями. Когда возникает новая ситуация, они уже знают, какие действия имеют смысл. Возможно, в будущем мы сможем обучать компьютеры целям системы, а не действиям, выполняемым для достижения целей, но пока что это недоступно. Идея в том, что преобразование системы в детерминированную уничтожает ее способность к самоизлечению.

Организация, в которой вы трудитесь или руководите, в каком-то смысле представляет собой систему. Это сплав взаимодействующих людей и процессов, существующих с какой-то целью. В наше время очень модно обсуждать, как делать такие системы более детерминированными. Что подводит нас к предмету Методологии.

Тайный смысл Методологии

В наших организациях более всего раздражает, что они хороши лишь настолько, насколько хороши люди, набирающие в них сотрудников. Но ведь было бы здорово выйти за обозначенные рамки и создавать хорошие организации несмотря на то, что сотрудников набирают посредственные или некомпетентные люди. Нет ничего проще – нам нужна лишь (фанфары, пожалуйста) Методология.

Методология – это общесистемная теория того, как следует выполнять целый класс задач, требующих напряжения мысли. Она воплощается в толстые книги, подробно описывающие, какие шаги следует предпринимать в каждом конкретном случае, независимо от того, кто выполняет работу, когда и где. Авторы Методологии умны. Люди, использующие ее, могут быть глупыми. Им никогда не приходится включать свой мозг. Они просто открывают Методологию на первой странице, после чего идут по Дороге из Желтого Кирпича, подобно маленьким довольным Жевунам, от начала работы до ее успешного завершения. Методология принимает все решения, а люди не принимают решений вовсе. Организация становится полностью детерминированной.

Подобно всякой другой системе, по мере роста детерминированности команда из людей все более теряет свойства самоизлечения. В результате может сложиться ситуация, когда все участники работают в направлениях, не имеющих для них никакого смысла, – верный признак, что дело не идет на лад. Несколько лет назад мы проводили посмертный анализ провалившегося проекта. По нашей просьбе каждый участник проекта наговорил свои соображения на пленку, причем каждый занимался этим у себя дома. Мы заверили всех, что лишь мы двое будем иметь доступ к записям. Один из участников подарил нам такое наблюдение:

К марту у нас уже был двухмесячный стаж [речь идет о применении методов, спущенных сверху]. Я не мог понять, в чем тут для нас польза, но Джордж постоянно уверял нас, что она есть. Он сказал, что мы должны верить в Методологию, и в конечном итоге все получится.

Конечно, не получилось. Именно участники проекта лучше всех знакомы с предметом. Если полученные указания кажутся им бессмысленными, то они *таковыми и являются*.

Существует большая разница между Методологией и методологией. Методология с маленькой буквы – это базовый подход, используемый для выполнения работы. Он не требует толстой книги, а обитает в головах людей, выполняющих работу. Такая методология состоит из двух частей: простого плана (подходящего для данной задачи) и набора умений, необходимых для реализации плана. Едва ли можно отвергать методологию – без нее не начать работу. Но Методология – это нечто другое.

Методология с большой буквы – это попытка централизации мышления.¹ Все осмысленные решения принимаются создателями Методологии, а не сотрудниками, которым поручено работу выполнить. Люди, выступающие в поддержку Методологии, долго перечисляют ее предполагаемые преимущества, включая стандартизацию, документальное единообразие, управленческий контроль, а также современные методы. Таков явный смысл Методологии. Тайный же смысл проще и грубее: участники проекта недостаточно умны, чтобы думать.

Безумие Методологии

Разумеется, если ваши люди недостаточно умны, чтобы подумать и выполнить работу, работа сделана не будет. Никакая Методология здесь не спасет. Хуже того, Методологии способны наносить непоправимый ущерб предприятиям, в которых участвуют весьма компетентные люди. Как? Они пытаются навязать всем единый шаблон, гарантирующий:

- болото писанины;
- ограниченное число методов;
- отсутствие ответственности, а также
- общую потерю мотивации.

Далее о каждом из этих эффектов рассказано подробнее.

Писанина: Методологии сами по себе огромны и становятся все больше (они вынуждены расти, вбирая в себя «возможности», необходимые для новых ситуаций). Методология часто занимает чуть ли не полметра пространства книжной полки. Что еще хуже, она поощряет людей создавать документы, а не работать. Одержимость документированием в таких Методологиях, похоже, происходит от параноидального мышления в стиле «В последнем проекте исписали тонну бумаги, и он все равно провалился, так что в этом проекте испишем две». Последние десять лет в тех секторах нашей экономики, которые основываются на технологии, очень любят думать, что писанина, писанина и еще больше писанины – это решение всех проблем. Похоже, настало время представить новую концепцию, противоположную и преисполненную ереси:

Объемная документация – часть проблемы, а не часть решения.

¹ В области разработки программного обеспечения слово *Методология* внезапно стало ругательным, и теперь имеет хождение слово *Процесс*. (Сообщите нам, если сможете заметить какую-либо разницу на деле.)

Методы: Основу большинства Методологий составляют стандартизированные методы. Если бы существовала тысяча различных, но одинаково хороших способов выполнить работу, возможно, имело бы смысл выбрать один в качестве стандарта. Но при нашей технологической недоразвитости в большинстве случаев не так уж много конкурирующих способов выполнить одну и ту же работу. Если существуют реальные альтернативы, люди должны узнать о них и овладеть ими. Выбор какого-то способа в качестве стандарта означает исключение другого. Если говорить коротко, получается, что знание бесценно, и потому мы будем применять его экономно.

Ответственность: Если что-то идет не так в предприятии, использующем Методологию, виновата Методология, а не люди. (В конце концов, ведь именно Методология принимала все решения.) Работа в такой среде практически освобождает от ответственности. Люди хотят принимать ответственность, но не станут, если не получают определенную степень свободы в управлении собственным курсом на успех.

Мотивация: Смысл решения о применении Методологии ясен всем. Ничто не может лишить сотрудников мотивации настолько эффективно, насколько это сделает осознание ими того факта, что руководство считает их некомпетентными.

Умышленное повиновение

Создателям Методологий не дает покоя мысль, что думающие люди попросту не будут обращать на Методологии внимания. Именно это происходит во многих организациях. А еще более прискорбен противоположный вариант: люди не станут игнорировать Методологию, а будут вместо этого делать *буквально* то, что она приказывает, даже если знают, что это приведет к потере времени, созданию неработающего продукта и бессмысленной документации. Именно это наш единомышленник Кен Опп (Ken Orr) называет «умышленным повиновением».¹ Когда Методология призывает создать руководство оператора в 18 частях, разработчики могут и написать его, даже если продукт столь глупо запятан в недра двигателя или спутника, что никакой оператор до него не доберется. Если Методология обязывает вас заполнить форму

¹ Кен Опп отыгрался на Методологиях «с большой М» в своей замечательной пародии «The One Minute Methodology» (Методология за одну минуту). New York: Dorset House Publishing, 1990.

базы данных по каждому элементу данных, разработчики могут выполнить это требование буквально, даже если в системе нет базы данных.

В Австралии, где забастовки отнимают примерно половину рабочего времени, существует очаровательная форма протеста – «работа по правилам». Вместо того чтобы уходить с работы, сотрудники открывают толстую книгу рабочих процедур и заявляют: «Будем работать по букве инструкций, пока вы не выполните наши требования». К примеру, когда авиадиспетчеры начинают работать по правилам, они могут посадить лишь один самолет в семь минут. У врача при таком подходе к работе вырезание аппендицита занимает неделю. Введение Методологии открывает возможность «работы по правилам» во многих других областях экономики. Люди могут строго следовать букве Методологии, и работа в этом случае практически остановится.

Как не выплеснуть ребенка с водой

Преимущества, приписываемые Методологиям, в действительности являются преимуществами конвергенции методов. Реальные преимущества могут наблюдаться, если люди делают похожую работу и применяют похожие методы. Технический персонал в этом случае получает возможность быстрее осваивать новые продукты, разработчики – быстрее начинать новые проекты, кроме того, появляется возможность единообразно определять численные показатели для различных проектов, а конкретные виды ошибок обнаруживать быстрее. Конвергенция методов – вещь хорошая. Но ее можно достигнуть и без помощи Методологий.

Методологии пытаются навязать конвергенцию посредством устава. Здесь неминуем ответный удар, частично как следствие тяжести руки полицейского, а частично – склонности работника к независимости и ковбойским умонастроениям, столь распространенным среди первопроходцев новых неизведанных территорий. Есть более удачные способы достигнуть конвергенции методов:

Обучение: Люди делают то, что умеют делать. Если дать им базовый набор методов, они будут склонны применять эти методы.

Инструменты: Набор автоматизирующих вспомогательных средств для моделирования, проектирования, реализации и тестирования даст большую конвергенцию методов, чем любой устав.

Рецензирование: В организациях, где принято рецензирование результатов коллегами (группы качества, совместные обсуждения, критические рассмотрения, презентации технологий), возникает естественное движение в направлении конвергенции.

Лишь после такого рода осторожных шагов навстречу конвергенции можно подумать о публикации стандарта. На самом деле, нельзя провозглашать что-либо стандартом, пока это еще не стало стандартом де-факто. Это основа теории стандартизации, например в DuPont. В этой компании руководство по стандартам определяет стандарт как «испытанный метод решения задач определенного рода». Далее руководство уточняет, что «испытанный» следует читать как «успешно и широко применявшийся в компании DuPont». Вот, по нашему мнению, здравый смысл, хотя он противоречит отраслевой мании искать новые подходы и скоропалительно провозглашать их стандартами, прежде чем кто-либо в организации успеет эти подходы опробовать.

И снова иллюзия высоких технологий

Одержимость Методологиями на рабочих местах – еще одно проявление иллюзии высоких технологий. Оно происходит от веры в то, что лишь технология имеет значение. Даже лучшая из всех возможных Методологий, описывающая действительно подходящие методы для всех возможных задач, не даст серьезного улучшения в плане технологии. В конце концов, даже без руководства люди не смогут принимать только неверные решения. Каким бы ни было технологическое преимущество, его можно достичь лишь ценой существенного ухудшения социологической обстановки в команде.

Противоположный подход: каждое новое предприятие сначала выполняется как пилотный проект. И если существует определенный способ выполнения работы, негласный стандарт, именно этот способ *нельзя* будет использовать. И по меньшей мере одну часть проекта следует выполнить нестандартным способом. (Таково, похоже, негласное правило в некоторых отделениях Fujitsu.)

Весной 1932 года эксперты по эффективности труда провели ряд испытаний в Hawthorne Western Electric Company, чтобы определить влияние различных параметров среды на производительность. Они пробовали увеличивать освещенность и заметили, что производительность увеличилась. Затем они попробовали снизить освещенность и замети-

ли, что производительность увеличилась еще больше. Они предположили, что если отключить свет совсем, производительность выбьет потолок. Было похоже, что влияние оказывает не изменение, но сам его факт. Людям было приятно, что на них обращали внимание, их интриговала новизна. Явление получило название *эффекта Готорна (Hawthorne Effect)*. Грубо говоря, люди работают лучше, когда пробуют что-то новое.

Внимательное изучение литературы по повышению производительности может убедить вас, что всякое улучшение происходит вследствие эффекта Готорна. В рекламе замечательных достоинств средства для повышения производительности X неизменно присутствуют цифры, полученные при первом применении этого X. Редко когда можно встретить исследование, анализирующее «повышение» десятилетней давности на предмет его теперешнего статуса. Вероятно, статуса уже никакого нет. Лишь с малой толикой цинизма мы подписываемся под воззрением, что именно эффект Готорна является причиной повышения производительности в большинстве случаев.

Чтобы эффект Готорна помог и вам, следует применять только нестандартные подходы. Существующие стандарты должны быть краткими и мягкими. Общий объем стандартов для ваших людей не должен превышать 10 страниц. (Это не причуды; во многих организациях, распрощавшихся с подходом «Методология – это Закон», в конечном итоге стандарты ограничиваются десятью страницами.) Будьте готовы делать исключения даже для правил на этих 10 страницах. И тогда ваша среда разработки станет сообразна взглядам знаменитого мудреца бизнеса Мао Цзе-Дуна:

*Пусть расцветают сто цветов,
И пусть состязаются сто школ мысли.*

Мао, конечно, лукавил, а вот мы говорим всерьез.

30

Танцы с рисками

Наша книга «Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения» обличает две противоположные модели поведения: принятие рисков без управления рисками и уклонение от рисков, которое делает невозможными хоть сколько-нибудь амбициозные достижения. Сегодня нам все чаще встречаются организации, умудряющиеся совершать сразу обе ошибки. Они безнаказанно сражаются с одной разновидностью рисков, в то же время избегая тех рисков, которые могут указывать на возможность значимых преобразований.

Идея человеческого фактора, состоящая в том, что наши коренные проблемы, вероятнее всего, имеют природу социологическую, нежели технологическую, нигде столь не уместна, как в области рисков. Механика управления рисками хорошо изучена; когда такое управление не осуществляется, причина, скорее всего, в политике и культуре организации.

Не стоит бежать от рисков

Прежде всего стоит сказать, что риск в проекте – позитивный фактор, вероятный признак ценности проекта. Проекты, обладающие реальной ценностью, но при этом безрисковые или почти безрисковые, все уже были реализованы давным-давно. Все важные проекты на сегодняшний день в обязательном порядке нагружены рисками.

Представьте, что вас наняли управлять проектом **Barnes & Noble** по созданию программного обеспечения для электронной книги Nook. И вот что вам предстоит: ваш основной конкурент, компания Amazon, попросту захватила рынок; вы очень поздно включаетесь в игру; ваше устройство не имеет особенных преимуществ (используется та же базовая технология); вы только-только начинаете вести с издателями переговоры о приобретении прав на электронные публикации; и вряд ли вам удастся когда-нибудь догнать Amazon по числу книг, которые эта компания предлагает своим покупателям уже сегодня. Что станете делать?

История гласит, что заблудшие темные души, действительно оказавшиеся в этом положении, пошли на огромный риск. Они решили предложить что-то, о чем конкуренты вообще не подумали: библиотечное заимствование электронных публикаций. Однако задумайтесь, какую работу требовалось проделать, чтобы эта схема заработала: провести переговоры не только с издателями, но также с библиотеками и авторами; спроектировать и реализовать протоколы сети заимствования; встроить в «читалку» программное обеспечение, блокирующее доступ к материалам по истечении периода заимствования, а еще создать систему отчислений для авторов книг, которые берутся «почитать». Риски, риски, сплошные риски. А помимо рисков навигации в неисследованных водах всегда есть шанс, что рынок просто пожмет плечами. Кто знает, насколько будет большой спрос на заимствование книг?

В данном случае риски окупились. Необычное устройство Nook появилось в продаже, и рынок его принял.

Подумайте, как выглядел бы ваш список рисков в этом проекте. Многие вещи могли пойти не так в ходе создания продукта, и управление этими рисками стало бы значительной составляющей вашей работы. Если вы составили (навскидку и по-быстрому) перечень таких рисков, готовы поспорить, вы упустили один важный пункт.

Риск, который почти всегда неуправляем

Риск, который мы склонны исключать из управления рисками, – это риск нашего собственного провала. Если вы и доверенная команда должны взаимодействовать с подрядчиком, который находится на расстоянии тысяч километров и десяти часовых поясов, причем в городе, о котором вы никогда не слышали, разумеется, риск, что этот подрядчик вас подведет, окажется в начале списка рисков. Это очевидно. А как быть с тем, что вы и ваша собственная команда не сможете выполнить

поставленные перед *вами* цели? Разумеется, вы об этом беспокоитесь; и, быть может, вы даже просыпаетесь ночью в холодном поту, думая об этом. Причина, по которой этого риска, вероятно, нет в списке, такова: когда люди таскают за собой риск своего провала, это выглядит как поражение. В конце-то концов, вам ведь доверили достижение результата; это ваша роль и ваша ответственность.

Чтобы понять, почему опасно исключать этот единственный риск из управления рисками, следует рассмотреть истинную причину необходимости *управления* рисками. Управление рисками вовсе не служит тому, чтобы риски исчезали, его назначение – в смягчении последствий рискованных событий, когда они все же происходят. И смягчение лучше планировать и готовить заранее.

Печально известная система управления багажом денверского международного аэропорта может послужить хорошим примером. Власть держащие решили, что своевременная сдача системы настолько важна, что опоздание риском считать не следует. Какой же это риск, если мы просто не позволим этому произойти. Так что по соглашению руководителей этот риск просто отменили.

Управляя этим риском, они были бы вынуждены спланировать ручной или полуавтоматический резервный план перемещения багажа на случай неготовности системы. Это не было сделано. Поэтому когда сдача системы задержалась, пришлось задержать и открытие аэропорта. Капитальные затраты на более чем годовую эксплуатацию второго нефункционального аэропорта в конечном итоге исчислялись миллиардами.

Этот риск материализовался, когда система оказалась недоступна в день открытия, и было уже слишком поздно начинать планировать смягчение. С другой стороны, если бы меры были приняты заранее, аэропорт открылся бы по-старинке – с участием временного персонала и небольших транспортеров для багажа, и тогда задержка сдачи программной системы свелась бы к небольшому разочарованию. Вам, как и всем другим людям, никогда не пришлось бы узнать о системе управления багажом денверского аэропорта; о ней знали бы только участники проекта.

Вполне разумно исключать из управления риски, вероятность возникновения которых крайне мала. И неразумно так поступать, то есть оставить без управления риск, если его последствия «слишком ужасны, чтобы о них думать».

Почему риск провала часто исключают из управления

Управление рисками часто подменяется «спортивным мышлением», когда исход предприятия определен через понятие вызова. Люди отвечают на вызовы; они рады вызовам. Они проводят исчерпывающие исследования, чтобы выстоять в неблагоприятных условиях. Последнее, что им нужно, – потратить время на планирование и подготовку к собственному провалу. Время не ждет, особенно когда вызов заключается в том, чтобы сделать что-то за короткий срок. Чем больше важность графика сдачи, тем меньше остается времени на планирование смягчения рисков и тем меньше люди склонны этим заниматься.

Необязательно, чтобы все было так ужасно. Если руководитель и его команда не собираются управлять рисками, пусть это делает кто-то другой. В такой ситуации хороший руководитель сумеет сказать: «Слушайте, мы готовы ответить на этот вызов, принять эти жуткие сроки сдачи, и мы сделаем все, что от нас зависит, чтобы выполнить проект в указанных рамках. Но у нас не будет времени управлять риском не уложиться в срок, несмотря на все приложенные нами усилия, поэтому нужен кто-то, кто сделает это для нас. Если мы не увидим, что на случай задержки сдачи сформулированы конкретные планы, мы не сможем считать этот проект вызовом; это будет скорее глупая, крайне рискованная затея для отчаянных».

Руководители и исполнительные лица среднего уровня часто обладают навыком, позволяющим считать желаемый результат вызовом. Они позиционируют вызов как нечто, что станет доказательством превосходства. Однако во многих случаях их действительная цель состоит не в том, чтобы вознести команду на вершины превосходства, но в том, чтобы заставить участников команды доделать проект задешево. Извращенная логика: чем меньше выгоды от реализации проекта, тем важнее сдать его с минимальными затратами. Неудивительно, что дешевая реализация как средство замаскировать отвратительно низкую выгоду – не особенно удачная мотивация, поэтому руководители в подобных ситуациях могут говорить что-то вроде: «Это настолько важная работа, что мы должны закончить ее к первому января». На самом деле они имеют в виду: «Эта работа настолько *не имеет значения*, что мы не желаем ее финансировать после первого января».

Это ложный вызов, но руководитель и его команда могут этого и не понять. Они могут подписаться на агрессивные сроки сдачи и приложить

все усилия, чтобы их соблюсти, но в процессе работы не станут даже делать вид, что управляют рисками.

Проекты ложных вызовов легко распознать по их неизменным характеристикам: минимальным прибылям (нет реальных технологических рисков, ведь организация от рисков отрецивается), гигантским и, как правило, неуправляемым рискам, связанным с графиком сдачи. Вот такие гибриды ежа с ужом.

31

Собрания, монологи, беседы

Некоторые организации настолько пристрастились к собраниям, что работу отодвигают на второй план. Они проводят почти бесцельные собрания, к тому же лишённые четкого признака завершения. Другая крайность – организации, которые настолько боятся потратить время на собрания, что вообще отказываются произносить слово на букву «С». У такого подхода тоже есть свои минусы. Безопасность сулит лишь средний путь.

Нейросклероз

По мере того как организации стареют, время, отводимое собраниям, увеличивается – и так до тех пор, пока на последних стадиях их жизни уже не остается времени на что-то другое. Во всяком случае, такое складывается впечатление. Существуют причины, почему так происходит, и часто веские, однако результатом по-прежнему становится настолько серьезное замедление, что становится слышно, как в отдалении радуются конкуренты. По мере того как увеличивается число сторон, заинтересованных в каких-либо действиях, возрастает число участников собраний. И еще собрание обеспечивает публичность – важнейшее обстоятельство для любого, кто надеется подняться по ступеням иерархии крупной компании. Замечают не тех, кто внимательно слушает, поэтому если человек пришел за публичностью, вероятно, он будет говорить. Худшие из собраний – словно сходки краснобаев, где никто не слушает, а все только ждут своей очереди поговорить. И раз желающих

говорить много, продолжительность собрания растёт будто бы безгранично.

И пока все скорбят о времени, потраченном на этих собраниях, многие руководители оправдывают их трагическую необходимость: собрания нужны из-за монументальной сложности целей организации. Понятие монументальной сложности, вне всякого сомнения, сообщает всем о положении, и как только оно выдвинуто на всеобщее обозрение в качестве обоснования собраний, мало кто склонен называть вещи своими именами, то есть соревнованием в красноречии.

Собрания, «усовершенствованные технологически»

На сцене появляется технология. Нашим предшественникам приходилось терпеть ужасные собрания безо всяких средств на избавление, а у нас есть подключенные к сети ноутбуки. Ноутбуки можно открывать, когда становится скучно... ой, нет, это же наглость – лучше открывать их прямо в начале каждого собрания, чтобы не выдать себя, когда Гарри заговорит, а мы все уснем.

Итак, теперь скучное собрание – это возможность разобраться с потоком входящих электронных писем, или, быть может, по-быстрому заглянуть на страницы Facebook, или отправить SMS другому бедняге, оказавшемуся в той же ловушке, только по другую сторону стола. Или вообще поработать...

Теперь, когда мы описали, что может совершенствование технологии сделать для вас, зададим параллельный вопрос: а что оно сделало для собрания? Собрание ведь стало лучше? Теперь оно проходит более эффективно и результативно. Давайте-ка спустимся на землю. Конечно, на собрании может наступить такой момент, когда руководитель предложит: «У кого компьютер уже включен, откройте-ка в Интернете цифры о том, насколько в этом году велик сектор рынка, о котором мы говорим [в смысле, о котором говорит *он*], и каковы прогнозы его роста на ближайшее будущее». Такое *может* произойти. Только происходит не слишком часто. На каждый запрос информации, действительно имеющей отношение к предполагаемому предмету собрания, вероятно, делается тысяча запросов, совершенно с этим предметом не связанных.

Наш камень преткновения: технология, присутствие которой столь очевидно сегодня на собраниях, никоим образом не способствует прове-

дению собраний; она служит для людей лишь средством отстраняться от бессмысленности происходящего вокруг. Технология совершенствуется лишь беспросветность собраний. Наши собрания стали хуже, чем двадцать пять лет назад, потому что двадцать пять лет назад люди не смогли бы такое терпеть – и устроили бы революцию.

Поведение, которое сегодня мы принимаем как должное, двадцать пять лет назад послужило бы причиной вашего увольнения.

Стоячие собрания

Довольно-таки свежая идея заключается в том, чтобы проводить собрания стоя – как правило, в пустынном пространстве без столов и кресел. В теории такой подход не позволяет людям устроиться поудобнее, поэтому меньше склонность болтать до бесконечности. Мы считаем, что в этом есть смысл, однако, на наш циничный взгляд, преимущество стоячего собрания в том, что нет поверхностей, на которые можно было бы поставить ноутбуки, так что все ноутбуки остаются закрытыми. Какой бы ни была причина, собрания в результате становятся короче, и это плюс.

Но даже короткие стоячие собрания могут нарушать эффективную работу организации, если они бесцельные и бесформенные. Какими же должны быть цель и форма собрания? Это зависит от вида собрания.

Основы гигиены собраний

Собрание, созванное для решения конкретного рабочего вопроса, можно назвать *рабочей встречей*. (Как можно догадаться, остальные встречи – *нерабочие*. Подробнее о них мы поговорим в следующем разделе.) Рабочая встреча обычно созывается для принятия решения. Кого же следует приглашать? Очень просто: тех людей, которые должны прийти к согласию, прежде чем решение сможет быть принято. И более никого. Чтобы гарантировать рыцарское поведение, рабочая встреча в обязательном порядке должна иметь повестку, согласующуюся с целью встречи, и всем следует этой повестки придерживаться. Таким образом, никто не рискует чем-либо, пропуская собрание, поскольку всем известно, что вопросы, не стоящие на повестке собрания, обсуждаться не будут. Никому не нужно приходить на такое собрание в целях самозащиты.

Рабочим встречам присуща очаровательная характеристика: мы точно знаем, когда они заканчиваются. Когда принято решение, более нет необходимости продолжать общение. До этого момента встреча не закончена.

То же, только наоборот: если вы можете точно определить, какое действие группы завершает собрание, то это рабочая встреча. Если не можете, то это не она.

Проверив таким образом следующее собрание, на котором вам доведется присутствовать, вы почти наверняка выясните, что это не рабочая встреча. Это не потому, что в конце встречи нет какого-либо результата группового взаимодействия. Дело в том, что заканчивается собрание по звонку. Десять утра, так что собрание окончено.

Церемонии

Собрание, которое завершается по часам, является *церемонией*. Его смысл вовсе не в том, чтобы решить что-то конкретное. На нем дается информация «для вашего сведения». И делается это часто в ритуальной форме: быстрое вступление и объявления, сделанные начальником, а затем поочередное взаимодействие начальника с каждым из подчиненных в отдельности. В любой момент времени участвуют лишь два человека. Остальные номинально слушают. Если открыты их ноутбуки, то их внимание сосредоточено на других вещах.

Такая церемония – это ряд бесед, а беседы – вещь хорошая. Жаль только, что все, кто не слушает эти беседы, заперты в помещении, где беседы происходят. Если вы считаете, что собрания следует заменить беседами, обратите внимание, что такие индивидуальные беседы с тем же успехом можно проводить в других местах, а остальных участников освободить и дать им возможность выполнять реальную работу.

Время от времени действительно возникает потребность в церемонии на рабочем месте. Например, можно устроить церемонию празднования достижения, церемонию прокладки нового стратегического курса, церемонию оценки успешности проекта по его завершении. Все эти уместные церемонии несколько выбиваются из общего ряда. Именно это делает их уместными. Подозревать следует церемонии, происходящие регулярно. Примером регулярной церемонии может служить еженедельное (или ежедневное!) собрание, посвященное состоянию дел, где десять-двадцать человек заперты в помещении и по очереди беседуют с начальником.

Слишком много людей

Посещение рабочих встреч ограничено непосредственно заинтересованными лицами, и чем их меньше, тем лучше. Посещение церемониальных собраний вообще никак не ограничивается. Любой, чье участие посчитает желательным принимающий решение руководитель, будет на встрече, и чем таких больше, тем лучше. Размер группы собравшихся указывает на статус того, кто созвал встречу, поэтому существует стимул увеличивать ее размер.

Еще сильнее портит дело фантазия об «открытой организации»:

Мой новый клиент извне походил на бойкий новый технологический стартап, на Apple нового поколения. Изнутри же все выглядело совершенно иначе. На собрании, где меня представили, присутствовали все до единого руководители. Я подумал, что они пришли туда из-за меня, и был должным образом польщен. Однако в последующие несколько дней на каждом из многочисленных собраний было все то же самое: присутствовал каждый руководитель. В частности, на этих собраниях (независимо от формального предмета встречи) происходила перетасовка сотрудников между проектами. Ни один руководитель не рисковал пропустить собрание, опасаясь, что его сотрудников умыкнут. Такую излишне высокую посещаемость они с гордостью оправдывали тем, что у них открытая организация. Хотя настоящая причина описывалась другими словами: участие для самозащиты.

Т. Д.

Этому учат в начальной школе, однако все равно стоит повторить: стоимость собрания прямо пропорциональна количеству участников. Одна из наших клиенток, руководитель в Apple, настаивает на том, чтобы отпускать по меньшей мере одного человека в самом начале собрания. Она дает такому человеку шанс быстро сделать свое заявление. Она подчеркивает, что делает свой выбор исходя не из относительной бесполезности человека, но из важности работы, которую он или она могли бы делать, вместо того чтобы сидеть на встрече. Экономия с одного отпущенного человека, вероятно, не такая уж огромная, однако сложно не понять сообщение, которое передает такой подход.

Открытое сетевое взаимодействие

Если вам приходилось бывать на профессиональных конференциях или конгрессах, то, вероятно, вы сделали такие же выводы, как и все остальные: проводить семинары и читать лекции может быть непросто, в то время как истинная ценность такого опыта в перерывах, когда выдается возможность общаться с другими участниками в общих зонах до и после каждой лекции, в кофе-брейках, в очередях за едой и напитками. Учтя это обстоятельство, какой-то изобретательный человек пришел к идее «открытого пространства». Конференция с открытым пространством, по существу, состоит из сплошных кофе-брейков и перекусов. На практике немного сложнее, но вы понимаете, о чем речь. Формальные семинары и лекции не проводятся; вся конференция сводится к сетевому взаимодействию.

Эту же идею можно с пользой применить в планировании собраний. Опыт нового сотрудника организации, практикующей открытые собрания, может выглядеть примерно так: вы получаете от своего начальника уведомление, что собрание персонала состоится в девять утра в пятницу. Вы приходите на работу к 8:30, наливаете себе кофе и продолжаете начатый днем ранее разговор со своим новым коллегой. К беседе присоединяется еще один человек, вас представляют друг другу. Он знает, чем вам предстоит заниматься, и делится своим опытом в этой области.

Появляется начальник, и вы подходите к нему, чтобы продемонстрировать свое присутствие. Он знакомит вас с человеком из параллельного проекта, где используется такое же аппаратное обеспечение, что у вас. Вы обмениваетесь адресами электронной почты и договариваетесь о рабочей встрече за обедом в этот же день. Вам удается подслушать разговор на тему, которая вас всегда ужасно интересовала, и вы подкрадываетесь поближе, чтобы лучше слышать, при этом переживая, что беседа умолкнет, обнаружив незнакомца. Этого не происходит. Они включают вас в свой круг, представляются и вкратце пересказывают содержание своей беседы.

Уже десятый час, но никто так и не призвал собрание к порядку. Вы направляетесь к буфетному столу, чтобы налить себе еще кофе, и останавливаетесь около него, чтобы поболтать с человеком из команды поддержки. Наконец в 9:20 начальник хлопками в ладоши обращает на себя внимание и говорит: «Было здорово. Всем спасибо, что пришли.

Увидимся на следующей неделе – в то же время, в том же месте». И затем он уходит...

Вы только что получили свой первый опыт открытого пространства. Реального собрания не было, лишь один большой перерыв.

Рецепт для лечения организации, пристрастившейся к собраниям

Вы не можете изменить то, что происходит в мире над вами, но можете изменить собственную область и жизни людей, которые работают рядом с вами и под вами. Эти изменения легко описать, но нелегко внедрить. Вашей целью должно быть уничтожение большинства церемониальных собраний и переход к индивидуальным беседам, ограничение посещаемости собраний и применение к любому собранию критерия «Какое событие сигнализирует завершение?». Вместо церемоний поощряйте открытое сетевое взаимодействие, которое дает людям возможность неструктурированного взаимодействия. А самое важное – укрощайте собственную потребность в признании, которое обеспечивают церемониальные собрания.

32

Самый страшный грех в руководстве – это...

Самый страшный грех руководителя – впустую тратить чужое время. Судя по формулировке, легко избежать такого греха, но не на практике. У вас как руководителя есть собственные потребности, и эти потребности могут противоречить вашему намерению сохранять и мудро расходовать время своих подчиненных.

К примеру

Вы созываете собрание своих подчиненных, но сами опаздываете (вам пришлось ответить на срочный звонок собственного начальника), так что остальным приходится терпеливо дожидаться. Вы позволяете себе покинуть собрание для кратких, но важных переговоров с клиентом, и без вас собрание теряет фокус. Или вы созываете собрание, и становится очевидно, что это пустая трата времени для всех (кроме вас, возможно, что вообще типично для ритуальных собраний).

Когда вы созываете собрание на N человек, нормально предположить, что все присутствующие находятся в конференц-зале потому, что они должны взаимодействовать друг с другом, чтобы прийти к определенным заключениям. Когда же вместо этого участники собрания взаимодействуют лишь с одной ключевой фигурой, причем по очереди, отсутствует понимание необходимости такого собрания; начальник с равным успехом мог бы пообщаться отдельно с каждым подчиненным, не обзывая других слушать.

Выше мы упомянули, что, возможно, это ваша потребность – потребность начальника – удовлетворяется, и не исключено, что за счет времени некоторых из подчиненных. Это же в порядке вещей? Ведь именно этим занимаются начальники, чтобы владеть ситуацией? Разве это не законная стоимость управления, координирования сложных предприятий? И да, и нет. Собрание не требуется, чтобы получить информацию о состоянии дел; существует много более экономных способов сделать это. Мы наблюдаем удовлетворение потребности начальника не в информации, но в *перестраховке*. Данная церемония дает ему уверенность. Она дает всем понять, что начальник есть начальник, он или она управляет собранием, явка обязательна, иерархия соблюдена.

Собрания, посвященные положению дел, нужны, чтобы подчеркивать положение

Настоящее рабочее собрание созывается, когда есть реальная потребность в совместном обдумывании некоторых вопросов *всеми* собравшимися. Смысл собрания в том, чтобы достичь общего мнения. Такое собрание, почти по определению, – событие спонтанное. Спонтанность предполагает, что это собрание, вероятнее всего, отсутствует в расписании. Любые регулярные сборища, таким образом, попадают под подозрение, что имеют своей целью церемонии, а не достижение консенсуса. Очевидный пример – еженедельные собрания, посвященные положению дел. И хотя их целью, вроде бы, является доклад о положении дел, настоящий смысл таких собраний в подтверждении положения. И речь не о состоянии работы, а о статусе начальника.

Когда начальники нуждаются в этом особенно остро, гнет подобных собраний может расти практически безгранично. Например, нам известна организация, где нормой являются ежедневные двухчасовые собрания. Если участники в момент, когда происходит собрание, работают вне офиса, они должны позвонить и участвовать в собрании по громкой связи все два часа. Неявка считается серьезным проступком и карается серьезными штрафами.

Преждевременный набор

Собрания – не единственный способ впустую тратить чужое время. Когда персонал включают в проект слишком рано, в самом начале, время сотрудников практически всегда тратится впустую. Опять же можно считать, что этого греха легко избежать: просто вычислим, насколько

быстро работа займет новых людей, затем будем нанимать людей с уже известной скоростью. И хотя это кажется абсолютно разумным, политически такое решение часто невозможно.

Проекты начинаются с планирования и проектирования, и на этих этапах наиболее эффективны маленькие команды. Когда важно проектирование (а оно важно для всех проектов, кроме примитивных), оно может занимать до половины всего времени проекта. Это позволяет предложить идеальный план набора людей, иллюстрируемый рис. 32.1.

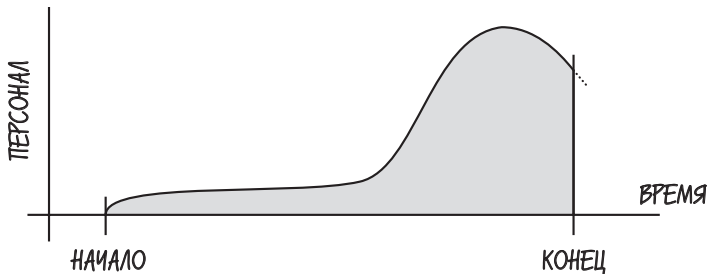


Рис. 32.1. Выглядит странно, но может оказаться идеалом

Если проект рассчитан на два года, то большая часть персонала не поднимется на борт, пока не пройдет от шести месяцев до года. Ну и что? План набора выглядит немного необычно, но если нужна именно такая динамика, почему нет?

Проблема становится очевидной, когда проект ограничен временем – что можно сказать о любом проекте. Если клиент и высшее руководство постановили, скажем, что работа должна быть сделана за год, это отсекает большую часть запланированной работы по проекту (рис. 32.2).



Рис. 32.2. Загнанный проект (досрочное прекращение набора)

Существует естественное стремление компенсировать потерянное время в самом начале. Ну вот, мы получаем проект в знакомом стиле преждевременного набора (рис. 32.3):

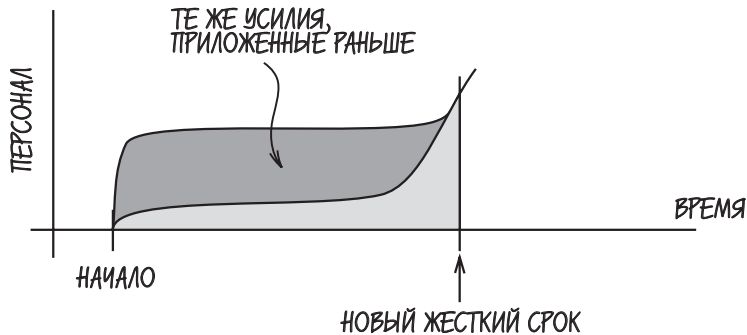


Рис. 32.3. Ранний набор с целью компенсации сроков

Разумеется, зная вы, что усилия, приложенные раньше необходимости, окажутся потерянными, вы бы не стали этого делать, правда? Возможно, что все равно стали бы. Вы можете сделать вывод, что шансы успеть к столь жестким срокам, независимо от динамики набора людей, практически равны нулю. И если вам все равно придется опоздать, то лучше прямо сейчас подумать, как вы будете выглядеть в случае, если пренебрежете ранним набором, а руководство решит сократить сроки. Даже если ранний набор окажется пустой тратой ресурсов, ваше политическое положение в конечном итоге будет более приятным, чем если бы вы первые шесть месяцев работали с ограничениями в персонале. Ранний же недонабор — а на него непременно обратит внимание разочарованное командование, — может сделать вас участником Малой лиги¹.

Насколько часто проекты включают преждевременный набор по политическим причинам? О, не очень часто. Вероятно, не более чем 90% всех проектов страдают от преждевременного набора.

Не в лучшем свете выступает доминирующая культура в организациях, занятых разработкой: несмотря на все разговоры об умеренности, руководитель подвергается политическому риску, управляя проектом с умеренной динамикой набора персонала, основанной на анализе потребностей и проектных спецификациях.

¹ Детская бейсбольная лига. — Прим. перев.

Снова дробление

Когда время уходит впустую вследствие ненужных собраний и преждевременного набора, люди знают об этом. Их раздражение объяснимо. Если подобных потерь много, они, вероятно, проинформируют и *вас*. Так что эти проблемы, пусть и серьезные, по крайней мере оказываются на виду. Однако существует еще один способ впустую тратить чужое время, и часто он проходит незамеченным, а потому не подлежит коррекции. Он связан с дроблением времени, которое мы упоминали в разговоре о травле команд в главе 23. Идея в том, что дробление времени работника интеллектуальной сферы на многочисленные задачи гарантирует, что ему или ей придется участвовать в двух или более различных рабочих группах, ни одна из которых не имеет хороших шансов на кристаллизацию в настоящую команду.

Дробление времени практически наверняка отравляет команду, но имеет еще и другой коварный эффект: время человека гарантированно тратится впустую. Сотрудник, у которого множество заданий (немного новых разработок, поддержка устаревшего продукта, поддержка продаж, а может быть, еще и поддержка пользователей), затрачивает значительную часть рабочего дня на переключение. Это время в большой степени невидимо. Работник откладывает задачу по проектированию, чтобы ответить на телефонный звонок, работает с позвонившим двадцать минут, рассказывая о том, как перенастроить базу данных в одном из ранних продуктов компании, а затем возвращается к проектированию. Если взять секундомер и постоять рядом с этим человеком, вы наверняка заметите потерянное время. Потери скрыты в медленном возврате к проектированию, они являются прямым результатом прерванного потока.

Дробление особенно вредоносно, когда две задачи требуют качественно различных рабочих привычек. Так, смешивание проектирования (требующего много времени на погружение, относительной тишины и качественного времени взаимодействия с небольшой группой людей) с задачей поддержки по телефону (требующей постоянного прерывания, постоянной доступности, быстрого переключения внимания) гарантированно минимизирует ход работы над той из задач, которая требует большего сосредоточения. Время, впустую затрачиваемое на попытки включиться обратно в работу, можно оценить лишь по раздражительности работника. Вы можете никогда не услышать об этой проблеме, потому что столкнувшиеся с ней люди с большой степенью вероятности будут винить только себя самих.

Уважайте свои вложения

По какой-то причине мое консультирование в последние несколько десятилетий требовало все более частых поездок в Европу. Я начал летать дневными рейсами из Бостона в Лондон, потому что, казалось, они не так нагружают мой постоянно сбитый с суточного ритма организм. К сожалению, в большинство других европейских столиц из Бостона можно летать только ночными рейсами. Я жаловался на это до тех пор, пока один служащий авиалинии не указал мне вежливо, что его компания неохотно соглашается на простой гигантских инвестиций, каковые представляет собой Боинг 747, только для того, чтобы стыковать дневные рейсы с востока на запад с дневными же рейсами с запада на восток. В конце концов, 747-й – это ведь куча денег.

Т. Д.

Человеческий капитал, вложенный в вашу рабочую силу, также воплощает в себе кучу денег. Если в компании несколько тысяч работников интеллектуальной сферы, размеры вложений в этих людей уже легко могли составить стоимость современного широкофюзеляжного самолета. Впустую тратить время этих огромных вложений – все равно что бросать деньги на ветер.

33

(Ээ) Почта

*Да, ваш ящик входящих сообщений электронной почты полон.
Это впечатляет. Но чем именно он полон?*

Давным-давно

До появления электронной почты мы координировали деятельность проживающих далеко людей посредством писем. В пересчете на сегодняшние деньги надиктовать, расшифровать, набрать, исправить, набрать повторно и отправить по почте одно письмо стоило сотню долларов или даже дороже. От трех дней до недели уходило на доставку. Еще сто долларов стоили усилия по написанию ответа, и еще от трех дней до недели уходило на доставку этого ответа. Сегодня такое же двустороннее взаимодействие обходится нам в сотую стоимости и занимает тысячную долю времени. Но стала ли наша жизнь от этого лучше? Сэкономленное оказалось в наших карманах или, быть может, мы реинвестировали эти деньги в стократное повышение эффективности координирования?

Вам известен ответ на этот вопрос. Мы координируем на порядок больше, чем когда-либо ранее.

Моя клиентка Диана из Канады как-то обмолвилась, что ей приходится тратить по два часа на дорогу из дома до работы и обратно. Я выразил свое сочувствие, однако в ответ она заявила, что все в порядке. «Это Ка-

нада, – сказала она. – Здесь отличный прием Wi-Fi на всем протяжении железной дороги. А у меня есть BlackBerry. Так что по дороге на работу и обратно домой я разбираю свою электронную почту.»

Т. Д.

Прекрасно. Четыре часа электронной почты в день. Это в том случае, если она не заглядывает в свою почту в рабочие часы. Но понятно, что заглядывает.

Мы так сильно привыкли к тоннам координирующих сообщений электронной почты, что принимаем их как должное. Настало время задать ключевой вопрос: «Хорошо ли это?»

Семейный терапевт сообщит вам, что когда один человек в отношениях гиперфункционален, другие будут гипофункциональны. Когда один ребенок бросается убирать со стола и мыть посуду, вы обязательно увидите, как другие ускользают, чтобы заняться чем-то более интересным. Возможно ли, что это происходит в вашей организации? Когда вы избыточно координируете людей, работающих на вас, они, вероятнее всего, будут недостаточно координировать собственные усилия. При этом самокоординация и взаимная координация среди равных являются отличительной особенностью гармоничной командной работы. Понаблюдайте за быстрым отрывом в баскетбольном или хоккейном матче, а теперь представьте себе, как это было бы, если бы каждая передача могла произойти лишь по сигналу тренера из-за боковой линии.

Хороший тренер понимает, что его работа не в координировании взаимодействия, а в оказании помощи при освоении самокоординирования. Мы думаем, что в этом же заключается и работа руководителя в области интеллектуального труда. Если вы согласны с этой мыслью, то поймете, что большинство координирующих сообщений электронной почты – часть проблемы, а не часть решения.

Корпоративный спам

После десятилетий атак злонамеренных спамеров в большинстве организаций появилось разумное представление о том, как фильтровать мусор и добиваться того, чтобы люди получали извне только желательные электронные письма. Прекрасная характеристика отважных усилий вашей группы поддержки сети. Однако в действительности они не решили проблему нежелательных писем, поскольку большинство таких писем поступает в папку входящих от ваших же коллег. Разумеет-

ся, вы не привыкли считать подобные сообщения за спам, но иначе многие из таких сообщений не назовешь. Любое письмо, адресованное одному человеку, с копиями пяти-десяти другим людям – возможный спам. Первичному адресату это сообщение, возможно, и стоит увидеть, а что насчет всех остальных? Вы получили письмо потому, что от вас требовались какие-то действия, или вас просто включили в список адресатов «доводим до вашего сведения»?

Проверить корпоративную почту на нежелательность очень просто – достаточно применить подход организации, озабоченной безопасностью. Когда безопасность является ключевым фактором, информация распространяется на основании реальной потребности в этой информации. Представьте, как разбираете сегодняшние завалы электронной почты, задаваясь вопросом по каждому сообщению: «Мне необходимо это знать?» Многие ли сообщения пройдут эту проверку? Те, что не пройдут, представляют собой внутреннее налоговое бремя, они расходуют ваше время и время других людей. Неудивительно, что столь многие из нас вечно сокрушаются, как так выходит, что целые дни уходят, а работа стоит на месте.

Что это еще за «доводим до вашего сведения»?

Сообщение электронной почты, не прошедшее проверку на необходимость, но которое вы послушно читаете, предположительно, предназначалось Для Вашего Сведения. Но если у вас не было необходимости получить эту информацию, какую ценность она имеет?

О чем думал человек, добавивший вас в перечень дополнительных адресатов? Существует множество возможностей, и среди них нет ни одной до конца приглядной:

- «Если я это не разошлю всем, как люди поймут, что я действительно работаю?»
- «Я не посмею *не* отправить это, потому что люди начнут жаловаться, если произойдет что-то, о чем они не знали.»
- «Это открытая организация, так что все должны всё знать.»
- «Хочу, чтобы это увидели все-все, ведь тогда они поймут, как я классно умею писать.»

Все это – признаки дисфункций организации. Если люди не смеют отправить что-либо без копии *вам*, это может быть признаком личной

дисфункции. Какое молчаливое сообщение вы отправляете этим людям, что оно заставляет их отправлять вам все сообщения?

Это открытая организация или община?

Выражение «открытая организация» вызывает приятные теплые чувства. Оно предполагает, что люди гордятся своей работой, что они счастливы, когда другие видят их работу. Мы все хотим работать с людьми таким образом. Но следует подходить к этому вопросу разумно: хорошо, если люди позволяют вам *извлекать* информацию о том, что они делают, и не так хорошо, если они *навязывают* вам эту информацию. И еще менее хорошо, если кажется, будто они хотят навязать вам буквально всю информацию. Наше мнение таково:

Жизнь коротка. Если вам нужно знать абсолютно все, чтобы что-нибудь сделать, вы мало что успеете.

Аннулируйте пассивное согласие

Одна из причин, почему организации страдают замедлением, вызванным бесконечным разгребанием бесконечных электронных писем абсолютно каждым сотрудником, заключается в действии неписаного правила. Вот это правило:

Молчание – знак согласия.

Если кто-то отправляет вам электронной почтой предложение сделать некую глупость, а вы не возражаете, то согласно этому правилу вы, по сути дела, согласились. Если оказывается, что вы каждый день часами читаете то, что не представляет для вас реальной ценности, вероятно, вы обеспокоены тем, как бы ваше согласие не оказалось само собой разумеющимся фактом вследствие того, что вас включили в перечень адресатов.

Чтобы освободить себя и других от этого бремени, необходимо аннулировать правило. Не зная, как в точности устроена ваша организация, мы не можем дать конкретный рецепт. Однако это стоит сделать. Эффективное внедрение правила, что лишь явное согласие является согласием, может сэкономить вашей организации сотни человеко-лет потерянного времени.

Создание самокоординируемой организации, свободной от нежелательной почты

Возможно, вы не сумеете изменить всю компанию, однако вы можете внести важные изменения в режим работы своих коллег и подчиненных. Начните с недвусмысленного заявления, что корпоративный спам неприемлем. Один из наших клиентов даже сконструировал фильтр электронной почты, который отвергал – сопровождая отказ пояснением, – электронные сообщения, содержавшие его адрес лишь в списке дополнительных адресатов, а также сообщения, адресованные слишком большому числу людей. Этот человек находился на вершине иерархии, поэтому ему не приходилось беспокоиться о том, как бы не оскорбить вышестоящее руководство. Урок быстро усвоили все, кто на него работал. Люди прекратили посылать корпоративный спам не только ему, но и друг другу.

Проверяйте входящие сообщения на «необходимость знать», но не забывайте проверять также исходящие сообщения. Всякий раз когда возникает желание отправить координирующее электронное письмо коллеге или подчиненному, подумайте о том, какие шаги предпринять, чтобы научить этого человека самокоординированию. Не думайте, что будет просто. Сказать человеку, что делать, действительно просто, а вот наделить того же человека способностью к самокоординированию намного сложнее. В долгосрочной перспективе это окупается. Если вам придется долго и упорно ломать голову над тем, как осуществить такое обучение, вспомните, что именно за это вы получаете свои большие деньги.

34

Как сделать перемены возможными

*«Люди ненавидят перемены...
дело в том, что люди ненавидят перемены...
Я хочу убедиться, что вы меня поняли.
Люди действительно ненавидят перемены.
Очень сильно ненавидят.»*

Стив Мак-Менамин (Steve McMenamin),
директор The Atlantic Systems Guild

Эти слова Стив произнес перед аудиторией ИТ-руководителей на конференции Гильдии в Лондоне в 1996 году. И хотя его мнение более чем обеспокоило этих людей, поначалу им было удобно ему возражать: «Послушайте, мы ведь создаем системы, которые изменяют привычные людям способы работать и играть. Мы очень стараемся гарантировать, что эти изменения будут к лучшему. Мы объясняем, чем лучше новый способ, иногда даже используем для этого точную логику. С чего бы рациональный человек стал противиться переменам к лучшему?» Стив париловал: «Вы не понимаете. Прощу прощения, но люди действительно искренне ненавидят изменения. В этом-то и проблема: они отвергают *любые* перемены. Это потому, что они ненавидят перемены». И он привел очень убедительные примеры. Мало-помалу смысл дошел до аудитории, так что пришлось приглашать консультантов по кризисным вопросам.

Мы должны поговорить об изменениях, потому что в них наш бизнес. Мы не просто строители систем, мы движущая сила перемен. Каждый раз, выпуская новую систему, мы принуждаем людей изменять при-

вычные способы работы, иногда даже полностью изменяем смысл их работы. Мы требуем, чтобы они подчинялись переменам, и, кстати, наши организации точно так же требуют, чтобы подчинялись переменам мы. Новые технологии и давление сроков разработки принуждают нас изменять способы создания продуктов.

А теперь послушаем другого знаменитого системного консультанта

И следует учесть, нет занятия более сложного, более сомнительного в перспективе, более опасного, чем быть во главе новых порядков. Врагами тебе становятся все те, кому на руку прежние порядки, а робкими защитниками – все те, кто может получить выгоду от новых.

Никколо Макиавелли «Государь» (1513)

Мы склонны считать, что Макиавелли был циником, но едва ли можно сомневаться, что он воображал себя реалистом. Он не хотел представить человечество в невыгодном свете, а лишь высказать голую правду, какой он ее видел. Книгу «Государь» он написал в качестве учебника для юного Лоренцо Медичи, который вступал в права правления городом-государством Флоренция. (Семья Медичи построила закрытую воздушную дорожку над Арно, соединившую родовой замок с правительственным зданием, чтобы подстраховаться на случай покушения. Будете во Флоренции, обязательно взгляните на эту дорожку; она еще сохранилась.) Целью книги было познакомить молодого наследного принца с реальностью, приятной и не очень.

«Врагами тебе становятся все те, кому на руку прежние порядки, а робкими защитниками – все те, кто может получить выгоду от новых.» Обратите внимание, что уравнение изменений не сбалансировано. Вы рискуете нажить врагов из числа тех, кто овладел старыми способами – ведь вы вынуждаете их снова занять неудобное положение новичков, – и получаете лишь малую поддержку от тех, кому перемены выгодны. Почему так? Почему проявляют малодушие те, кто получит больше всего пользы от перемен? Потому что люди ненавидят перемены. Когда мы ступаем на путь перемен, нет гарантий, что все получится. А неопределенность гораздо сильнее, чем потенциальные выгоды.

В былые годы я выполнял обязанности председателя национальной конференции по методам разработки ПО, которая проводится во Флориде каждую весну. В первый год я произнес вступительные слова и раздал участникам анкету, в которой задал самые разные вопросы по методам и инструментам, которые они применяют при разработке программного обеспечения. Среди них был и такой: «Какой метод или инструмент был принят к использованию в вашей организации, но не получил распространения?» Я собрал ответы, чтобы ближе к окончанию конференции сообщить о результатах участникам. Я принялся составлять перечень провалившихся методов и инструментов, но остановился, когда заметил один очень простой и ясный факт: проваливалось все, хотя бы по разу. Настоящая ирония была в том, что, зачитывая результаты, я поинтересовался, использует ли кто-либо перечисленные инструменты и методы на регулярной основе. И получил положительный ответ по каждой позиции. Все работает, и все терпит неудачу. В чем здесь дело?

Т. Л.

Классная идея, босс. Займись немедленно.

Пытаясь исследовать перемены, вы порой выслушиваете весьма разнообразные мнения. Джерри Джонсон (Jerry Johnson), который когда-то был директором фонда Меннингера, предположил, что это разнообразие следует определенному шаблону, который он назвал «Спектром сопротивляемости переменам» (рис. 34.1).

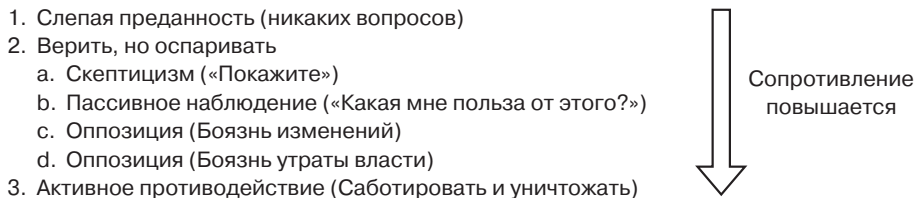


Рис. 34.1. Спектр сопротивляемости переменам

В этом спектре есть место для каждого человека, и определяется оно тем, как человек реагирует на перемены.

Взгляните на спектр и спросите себя, кто из этих людей – ваши потенциальные враги, а кто – возможные союзники? Очевидно, активно противодействующие опасны, они будут искать способы вернуться к преж-

нему состоянию любой ценой. Вы можете заключить, что слепо преданные – хорошие ребята, а остальные просто нытики, и что слепо преданные станут союзниками, а остальных можно записать во враги.

Джонсон указывает, что подобный взгляд неверен. Так, мы должны осознавать опасность, которую представляют слепо преданные. Они, вероятно, достаточно безобидны и готовы следовать за любой модной идеей. Ими правит *мода момента*: «Надо перестать использовать этот бухгалтерский пакет, мы и сами не хуже можем сделать системку на базе интранет-сети с применением Java Без Кофеина. Стоп. Не надо без кофеина. Я только что видел на сайте *Computing This Nanosecond* рекламу Double-Java Latte с пенистыми апплетами». Их поддержка улетучится столь же быстро, как появилась, потому что иначе они не смогут последовать за новой модой.

Джонсон утверждает, что верующие, но способные оспорить – единственные разумные союзники любых перемен. Две крайности – слепо преданные и активно противодействующие – настоящие враги. Успех перемен будет зависеть от того, как вы сумеете справиться с верующими, способными подвергать перемены сомнению. Кстати сказать, не рассчитывайте на козыри логики: сохраняющие нейтралитет союзники типа бабушка-надвое-сказала никогда не поддадутся только на рациональное обсуждение того, почему новые способы лучше имеющихся. Вот фраза, которую можно повторять про себя, намереваясь предложить людям перемены:

МАНТРА: Основная реакция на перемены не логическая, а эмоциональная.

Как разработчики систем мы изолировали себя в мире спокойных, ровных, рациональных размышлений. Код или компилируется, или нет. Компилятор не испытывает за нас радости, как не способен и разозлиться. Возможно, поэтому мы склонны считать логику своим главным оружием разрешения диспутов.

Вы можете представить себя за терпеливым объяснением собственному ребенку: «Я знаю, что ты хочешь велосипед, но сейчас ведь не твой день рождения и не Рождество, а именно эти даты календаря позволяют тебе разумно ожидать подарка. Если ты накопил нужную сумму из денег на карманные расходы, то можешь купить велосипед сам». И вас может раздражать не-очень-логичный-ответ вроде: «Но я хочу велосипед! Прямо сейчас хочу».

Когда мы логически аргументируем перемены, одним из подходов является перечисление преимуществ нового мира, избавляющих от недостатков старого. Но задумайтесь: кто способствовал образованию существующей ситуации? Кто хозяева способов, которые мы сейчас используем в работе? Могут ли эти люди принять за оскорбление попытки урезать текущий режим работы? Еще как могут. Уильям Бриджес (William Bridges) в книге «**Managing Transitions**» (**Управление развитием**) советует никогда не принижать значение прежнего пути. Вместо этого следует воспевать прежние достижения, чтобы способствовать переменам. К примеру:

Ребята, система CGS проработала 14 лет. По нашим оценкам, она идеально справилась более чем с миллионом взлетов и посадок. Аппаратная платформа технически устарела, а кроме того, появилась новая технология удаленного сканирования, преимуществами которой мы можем воспользоваться. Сейчас у нас есть шанс перепланировать и заново выстроить всю систему. Нам нужны вы и ваш опыт, накопленный за годы успешного использования CGS, чтобы этот проект удался.

Стоит запомнить, что любые улучшения подразумевают перемены:

Неспособный изменяться никогда не станет лучше.

Т. Д.

Другая модель изменений

То, как большинство из нас думает об изменениях, отражено на рис. 34.2.

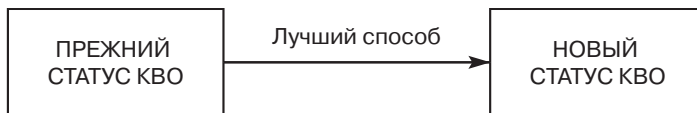


Рис. 34.2. Наивное представление о том, как происходят перемены

Идея в таком (наивном) представлении – простое видение «лучшего способа» делать что-либо – напрямую меняет старое на новое. «Мы устойчиво работали в старом режиме, но тут на Харви нашло вдохновение,

и мы переключились на новый, несомненно, более совершенный во всех отношениях способ вести дела». Если говорить честно, не может быть, чтобы все было так просто. И все совсем не так просто. Сопоставьте эту наивную модель изменений с подходом к изменениям, предложенным специалистом по семейной терапии, ныне покойной Вирджинией Сатир (рис. 34.3).

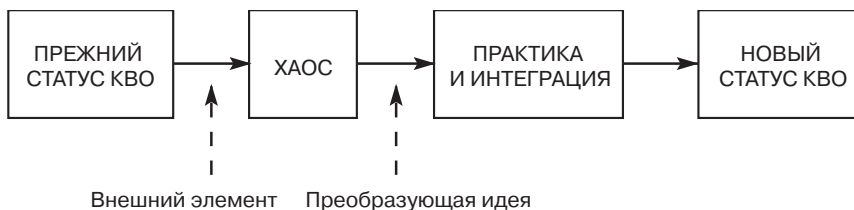


Рис. 34.3. Модель изменений по Сатир

Изменение включает как минимум четыре стадии (рис. 34.3), и никак не меньше. Осмысленные изменения невозможны без двух промежуточных этапов.

В модели Сатир изменение происходит в момент появления внешнего элемента – катализатора изменений. Без катализатора невозможно осознание необходимости изменений. Внешним элементом может быть внешняя сила или же осознание изменений вашего мира.

Внешняя сила: Консультант по измерению производительности заявляется к вам в офис и сообщает, что ваша компания плетется в хвосте отрасли. Хмммм.

ИЛИ

Мир меняется: Квартальные продажи вашего флагманского продукта впервые в истории упали. Ооой.

Пытаясь внедрить изменения, вы столкнетесь прежде всего с Хаосом. Вы это уже проходили. Это когда вы убеждены в том, что новый инструмент, новый метод или новый подход гораздо хуже, чем прежний. Люди говорят вещи вроде «Если бы только сбросить этот новый балласт, тогда мы, наверное, сможем догнать расписание...» Вы попадаете в провал на кривой обучения, и в этот момент оценка изменений как главного источника проблем может оказаться правильной. На какое-то время все становится *хуже, чем раньше*. Отчасти по этой причине реакция на из-

менения столь эмоциональна. Необходимость оставить подходы и методы, которыми вы давно овладели, и снова стать новичком раздражает и приводит в замешательство. Вряд ли кому-то нравится это ощущение, будто барахтаешься; вы просто *знаете*, что прежние способы лучше. К сожалению, без перехода через Хаос никак не обойтись, и «срезать» не получится.

Преобразующая идея – спасительная соломинка, позволяющая людям в Хаосе надеяться на скорое избавление от страданий. Структурированная сумятица – зачастую лучшее лекарство: «Думаю, мы начинаем понимать суть идентификации E-SOA, но как бы нам каждый день часа в четыре встречаться по поводу определения классов?»

Фаза практики и интеграции находится на подъеме кривой обучения. Вы еще не совсем освоились, поскольку не имеете достаточного опыта работы с новыми вещами, но соглашаетесь, что эти вещи начинают приносить пользу или, по крайней мере, дают подобную перспективу.

Новый статус кво достигается, когда то, что раньше считалось изменением, становится рутиной. Интересное свойство человеческих эмоций: чем больше переход через Хаос, тем выше субъективная оценка нового статуса кво – конечно, если его удастся достичь.

Модель Сатир очень важна, потому что показывает, что Хаос есть неотъемлемая составляющая изменений. Используя более наивную двухступенчатую модель, мы не ожидаем хаоса. И когда он наступает, мы ошибочно принимаем его за новый статус кво. И раз новый статус кво кажется столь хаотичным, мы думаем: «Ой-ой, кажется, ошибка вышла, давайте-ка вернемся к прежнему варианту». Призыв к возврату обязательно будет услышан четко и ясно посреди любых амбициозных перемен.

Если же вы ожидаете хаос, ваши шансы успешно его пережить значительно повышаются.

Безопасность прежде всего

Изменения не могут даже начаться, если люди не чувствуют себя в безопасности. А они чувствуют себя в безопасности, если знают, что не будут унижены или понижены в должности за то, что предложили перемены или попытались перемены пройти. Временная утрата мастерства достаточно сильно стесняет большинство из нас; стоит только в Хаосе появиться очагу паники, и все рванут под защиту прежнего статуса кво.

Наша врожденная боязнь Хаоса помогает объяснить, почему ребенку изучать что-либо намного проще, чем взрослому.

Наблюдая за взрослыми и детьми, впервые отправившимися покататься на лыжах, мы находимся под отчетливым впечатлением, что взрослые боятся не столько получить травму, сколько выставить себя дураками. Дети практически никогда о подобном не думают. Они скорее предпочтут упасть в снег, покататься в снегу, побросаться снегом, поесть его. (Нормальная реакция взрослого человека на снег: убрать лопатой, чтобы не упасть.) На склонах взрослые предпочитают не падать в поле зрения людей на подъемниках. Предполагаемое унижение достаточно сильно, чтобы они вообще из гостиницы не выходили. Но дайте здоровому ребенку урок или два с инструктором, и начинается «Смотрите, я Пикабо Стрит!¹»

Тим и Том, начинающие бихевиористы

Сколько раз вы слышали, что какой-то новый метод будет применен потому, что это единственная возможность успеть к жесткому сроку, и если к сроку не успеть, неприятностей не оберешься? Первый этап перемен сразу же ставит под вопрос исход предприятия. Детскую склонность бросаться в потенциально опасные предприятия душил страх осмеяния. Как ни парадоксально, изменения могут быть успешными лишь в том случае, если неудача – хотя бы до некоторой степени – также допустима.

¹ Американка Пикабо Стрит – одна из самых быстрых лыжниц мира в скоростных спусках, обладательница серебра и золота Олимпийских игр и многократная победительница чемпионатов мира. – *Прим. перев.*

35

Обучение организаций

Некоторые организации способны учиться, а некоторые нет. Одни могут усвоить урок в теории, но не могут измениться, чтобы воспользоваться преимуществами новых познаний. Другие могут учиться, но скорость их обучения компенсируется скоростью потери приобретенных знаний. Все мы понимаем, что жизненно важно быть среди способных к обучению, а не среди неспособных, потому что невозможно долго процветать без обучения, важнейшего механизма эволюции.

Опыт и обучение

Первое, что следует осознать, говоря об обучении организаций, – это не простое накопление опыта. Для примера, к тридцатым годам французская армия имела сотни лет опыта охраны восточных границ, но все-таки предложила Линию Мажино как способ сдерживать немцев. Это решение и события мая 1940 года показали миру, что французы не выучили главный урок о динамическом балансе между защищенностью и мобильностью.

Аналогично организации, имеющие отношение к высоким технологиям, могут накапливать опыт с потрясающей скоростью, но нет гарантий, что их познания будут соответствовать моменту.

Один из моих клиентов очень долго участвовал в разработке программного обеспечения, и опыт его компании превышал тридцать лет. Большую

часть времени тысяча или более разработчиков компании непрерывно были заняты. Так что менеджеры могли без преувеличения похвастаться, что компания имеет более 40 000 человеко-лет опыта разработки программного обеспечения. Лично на меня это произвело впечатление: представьте, что все выученные уроки можно использовать в любом новом проекте. И я спросил у представителей компании: «Когда вы назначаете нового руководителя на новый проект, какие мудрые слова шепчете ему или ей на ухо?». Они немного подумали и практически хором ответили: «Удачи».

Т. Л.

Опыт превращается в знания, если организация меняется ради фиксации уроков, приобретенных с опытом. Это изменение имеет два вида, и виды эти достаточно различаются, чтобы обсуждать их отдельно:

- *Организация прививает своим людям новые умения и подходы.*

или

- *Организация перестраивается и начинает работать в другом стиле.*

В первом случае изменение является прямым следствием дополнительных вложений в человеческий капитал (более подробно об этом сказано в главе 20). Если переобученные люди уходят, вложения теряются, как и полученные знания. Во втором случае изменения изначально происходят в головах тех, кто должен эти изменения внедрять. В конечном итоге эти знания становятся общими для целой организации, но до того существуют только в головах участников изменений. В данном случае потеря ключевых людей в переходный период может угрожать обучению.

В любом случае, организации, решившейся на преобразование, придется столкнуться со следующим неизбежным риском:

Обучение ограничено способностью организации сохранять своих людей.

При высокой текучести кадров обучение не дает результатов или вовсе не происходит. В таких организациях попытки изменить навыки работников или внедрить новые процедуры оказываются бесполезными упражнениями. Более того, они могут оказывать вредное воздействие, повышая текучесть кадров.

Пример перестройки

Некоторые из наиболее захватывающих историй обучения организаций содержат информацию о перестройке иерархии поставщиков. Это требует уверенного руководства и желания выйти за границы организации. Вот пример, основанный на предложении Николаса Негропонте (Nicholas Negroponte), которое было озвучено на конференции по телекоммуникациям в Камдене несколько лет назад:

Компания вроде Amazon.com неразрывно связана с корпоративным партнером, выбранным для доставки продуктов конечному потребителю. В нынешнем варианте компания, допустим, работает со службой Federal Express, которая забирает книги с одного из складов, перевозит их в Мемфис (концентратор деятельности FedEx), а затем в аэропорты, наиболее близкие к покупателям. Теперь предположим, что Amazon расположила свой склад на поле рядом со взлетной полосой FedEx в Мемфисе. Продажу каждой книги по-прежнему можно обрабатывать в штаб-квартире Amazon в Сиэтле, но список позиций и информация о доставке передаются цифровым способом на склад в Мемфис, где теперь собираются заказы. Преимущества для Amazon: уменьшается вдвое расстояние доставки для каждого заказа.¹

Организации, способные на такие изменения, могут делать это снова и снова. Вас может заинтересовать, откуда у них такая гибкость.

Главный вопрос про обучение организаций

Главный вопрос про обучение организаций – не *как* оно происходит, но *где*. Когда организация изменяется так, как изменялась компания Amazon за годы своего существования, должен быть маленький, но бойкий центр обучения, который порождает, проектирует, направляет изменения. (Такого рода амбициозные перемены не могут быть изобретены комитетом или организацией в целом.) Очаг ранней активности – обучения – должен быть отмечен на карте организации. Где?

¹ Выступление на Камденской конференции Pop!Tech в октябре 1997 года.

Заманчиво сказать, что это место на вершине. Но, по нашему опыту, вершины организаций не так сильно сосредоточены на каждодневной работе. Президенты крупных и средних компаний, скажем, могут тратить большую часть своего времени на поглощение других компаний (или на противодействие возможному поглощению их собственных).

В идее, что центр обучения может располагаться внизу иерархии, есть приятные отзвуки всеобщего равенства. Но не рассчитывайте, что это случится в реальном мире. Люди внизу, как правило, слишком ограничены организацией и могут в упор не видеть важные возможности. В любом случае, они редко обладают необходимой властью.

Если ключевое обучение не происходит ни на вершине, ни внизу, оно должно происходить где-то посередине. Это означает, что в большинстве организаций центр обучения наиболее естественным образом возникает на уровне среднего менеджмента – института с сильно испорченной репутацией. Это хорошо согласуется с нашим наблюдением, что успешно обучающимся организациям всегда свойственно наличие сильных руководителей среднего звена.

Полезно отметить, что сокращения, когда таковые происходят, почти всегда направлены на средний менеджмент. Иными словами, общеизвестное действо «уменьшения расходов», происходящее каждые несколько лет, часто осуществляется за счет способностей организации к обучению. После таких экспериментов центр обучения организации может оказаться уничтоженным.

Команда руководителей

Разглаживание иерархии организации путем уничтожения среднего звена – отличный рецепт для снижения уровня обучения. Но обратное не обязательно верно: само по себе бережное отношение к руководителям среднего звена не делает обучение более качественным. Есть другой ингредиент, решающий такую задачу, и его редко качественно оценивают и практически никогда не культивируют. Чтобы сформировался жизнеспособный центр обучения, руководители среднего звена должны общаться друг с другом, учиться работать совместно в производительной гармонии. Это исключительно редкое явление.

Практически в каждой компании есть нечто, что компания называет Командой Руководителей, и такая команда обычно состоит из равных руководителей среднего звена. Как мы ранее говорили, недостаточно

назвать группу командой, чтобы она начала проявлять свойства команды. Это по-прежнему будет разобщенный коллектив индивидуумов, не имеющих общих целей, общих ценностей или сочетающихся умений. Обычно это верно для большинства так называемых команд руководителей.

«Команда» руководителей находится под воздействием хорошей дозы отравы, о которой мы говорили в главах 23 «Травля команд» и 24 «Снова о травле команд»: участники группы вынуждены занимать оборонительные позиции, их гнетет бюрократия, их задачи фрагментируются, их физически разделяют, заставляют работать сверхурочно и встраивают в конкуренцию друг с другом. При подобном отношении маловероятно, что они объединятся в осмысленное целое.

Хуже того, у них нет той главной вещи, необходимой для кристаллизации любой команды: общего владения результатами работы. Любые достижения такой группы, вероятнее всего, будут достижениями одного из участников, а не группы в целом. Чем больше руководители увязли в конкуренции, тем более выражен этот эффект. Нам встречались и крайние случаи с правилом: «Если увидишь что-то хорошее, хватай; не можешь схватить, убей».

Команда руководителей – это, по большей части, некорректное употребление термина, насмешка над тем поведением и отношением, которое присуще настоящей команде. Участники часто встречаются на планерках, по очереди говорят со своим руководителем. Но у них мало общего.

Опасность пустого пространства

Наиболее вероятным центром обучения для любой организации значительных размеров является пустое пространство между руководителями среднего звена. Если это пространство становится серьезным каналом связи, если руководители начинают действовать вместе и перестраивать организацию, если в результате образуется общий интерес, это делает возможными выгоды обучения. Но с другой стороны, если в пустых пространствах отсутствует всякая связь и общая цель, обучение останавливается. Организациям, в которых руководители среднего звена изолированы, выстроены в боевом порядке и испытывают страх, в этом отношении ничего не светит.

36

Создание общины

В этой главе мы обратимся к тому, в чем преуспевают лучшие руководители: к созданию общины. Потребность в сообществе входит в фирменное «программное обеспечение» человеческой натуры:

Когда я учился в школе, моя семья переезжала практически каждый год, и мне редко удавалось закончить учебный год в том городе, где я его начинал. Почти с такой же частотой полностью менялся состав моих друзей, знакомых, учителей. Одной из стабильных вещей были базовые книги для чтения, бывшие в те годы в ходу в школах Новой Англии. Эти книги читали ученики в каждой из моих школ. В них рассказывалось о семье, проживавшей в городке Уинчестер, и начиналось повествование 1770 годом. Каждый год ученики проходили следующее поколение семьи и к шестому классу уже успевали закончить про Революцию и начало двадцатого века. Персонажи этой семьи давно и прочно забыты, но я сохранил живую память о городке. Уинчестер был местом, где все друг друга знали, где семьи жили на протяжении многих поколений, где потерянная собака или попавший в беду ребенок становились общей заботой и где в минуты бедствий соседи помогали друг другу. Думаю, если у меня есть какие-то корни, они в Уинчестере.

Т. Д.

Если в глубине вашей души что-то откликается на мысль о таком городке, это, вероятно, потому, что вы не живете в нем. Прекрасные маленькие уинчестеры всего мира начали меняться и исчезать в двадца-

тые годы двадцатого века. Большинству из нас сегодня приходится жить в местах, в которых нет общинных укладов. Люди не очень хорошо знают соседей, ездят на работу в другие места, и никто не ожидает, что дети осядут в том же городе. В частности, в спальных районах нет никакого намека на общину, это одни только спальные места.

Но мы по-прежнему испытываем сильную потребность в общине. Реальность нашего времени в том, что большинство городов не может удовлетворить эту потребность. Вместо них наибольшие шансы найти свою общину предоставляет нам рабочее место. Если предоставляет...

Отступление от корпоративной политики

Община не появляется на работе сама собой. Ее необходимо создать. Люди, создающие общины, – это невоспетые герои в эпосе наших рабочих будней.

Наука создания общин, жизнеспособных и привлекательных для каждого, называется политикой. Поспешим добавить, что речь пойдет не о бесстыдных уловках корпоративной конкуренции – это патологии политики. Вместо этого мы обратим взор на «благородную науку Политику», как она изначально была описана Аристотелем.

Аристотель включил Политику в число пяти благородных наук, составляющих Философию. Перечислим эти пять наук:

- **Метафизика:** изучает сущее, природу Вселенной и всего ее содержимого.
- **Логика:** изучает пути познания, выводы, которые можно делать на основе восприятия, а также некоторые разумные правила вывода и умозаключений.
- **Этика:** то, что мы знаем о человеке и что можем посредством Логики понять о приемлемых взаимодействиях между парами индивидуумов.
- **Политика:** как мы можем логически распространить Этику на более крупные группы. Политика изучает создание и управление такими группами в контексте этического поведения и логического осознания метафизических сущностей человека и общины, состоящей из людей.
- **Эстетика:** восприятие символов и образов метафизической реальности, которые приятны настолько, насколько логически последователь-

ны и способны указывать нам на этические взаимодействия и/или политическую гармонию.

Вы можете наотрез отказываться от любых проявлений низкой офисной политики, но Политика Аристотеля совершенно иная. Аристотелева Политика – ключевой элемент хорошего менеджмента. Отказ от политики в смысле, предложенном Аристотелем, ведет к катастрофе; это отречение от действительной ответственности руководителя. Аналогичным образом старшие сотрудники на всех уровнях разделяют некоторую ответственность за создание общины. Они старейшины общины, если таковая формируется.

Почему это важно

Организация, преуспевшая в создании достойной общины, сохраняет своих людей. Когда чувство общины достаточно сильно, никто не хочет уходить. Вложения в человеческий капитал сохраняются, а высшее руководство обнаруживает, что склонно увеличивать вложения. Когда компания увеличивает вложения в людей, люди работают лучше, лучше относятся к себе и компании. Это еще больше снижает вероятность, что они уйдут. Закрепление положительных эффектов идет исключительно на пользу.

Разумеется, даже лучшее чувство общины-на-работе не гарантирует, что вы сохраните всех своих людей навсегда. Некоторые поймут, что им пора уходить, чтобы продолжить карьеру или по иным причинам. Однако когда люди уходят из такой организации, они выбирают время таким образом, чтобы минимизировать неудобства для общины. Это великое благо для всех, кто занят в проектной работе, потому что сотрудники не уходят посреди проекта. Один лишь этот эффект стоит больше, чем любая модернизация процессов, которую может предпринять ваша организация в ближайшие десять лет.

До сих пор мы обсуждали лишь осязаемые выгоды, исчисляемые в долларах и центах. Но здесь действует и неосоздаемое, нечто, что для вас должно иметь большее значение, чем все остальное. Чтобы понять, что это, загляните всего на секунду в отдаленное будущее, в тот день, когда вы будете близки к кончине. Вы на смертном одре в почтенном возрасте, скажем ста одного года. Вы не испытываете дискомфорта, всего лишь старость. В этом возрасте все ваши мысли обращены в прошлое. Вы подводите итоги. И спрашиваете себя: что было важным в моей жизни, а что не имело значения? Неудивительно, прямо скажем, что многие ва-

ши заботы, сводившие вас с ума много лет назад (например, стабилизация ужасной подвески 27 продукта WhizBang v6.1.1), не слишком весомы в предсмертной оценке. Нет, с гораздо большей вероятностью вы будете думать о теплых семейных отношениях, детях и внуках, о доме и воспоминаниях, связанных с ним. Какие-нибудь вещи, имеющие отношение к вашей работе? Да, конечно, было приятно способствовать достижению Информационной Эрой зрелости. Было приятно подниматься к вершине компании, практически до предела возможного, и получить свой шанс указывать направления. Было мило. Но не забывайте, что вам также удалось создать настоящую общину внутри этой компании, которую люди любили и уважали и которой были преданы. Вот это действительно достижение. И оно должно отчетливо фигурировать в списке главных достижений вашей жизни. Такое удовольствие – возможно, подобное тому, какое испытывал Микеланджело, когда размышлял о сделанном им, – не должно быть как-то связано с материальной ценностью достижения. Потому что это было творение. Это было Искусство, скажете вы себе, и человек, благодаря которому это стало возможным, – Мастер своего Дела.

Обуздание волшебства

Ладно, пусть община – хорошо, и построить общину на рабочем месте – превосходная цель. Как это делается?

Мы не берем на себя смелость утверждать, что существует формула для столь сложной задачи. Формулы нет. Подобно любому произведению искусства, ваш успех в создании общины потребует серьезного таланта, мужества и творческого подхода. И еще чудовищных затрат времени. Эту работу вы не сделаете самостоятельно; в лучшем случае вы послужите катализатором. Ваше творение не будет напоминать чье-либо еще.

Так что вместо формулы мы предлагаем пример, всего один пример. Он связан с одной из наших клиентских компаний, где один инициативный руководитель сделал шаг вперед и изменил культуру навсегда. Этот каталитический гений убедил организацию строиться вокруг школы, в состав которой входят детский сад, центр дошкольной подготовки и первые пять классов начальной школы. В эту школу ходят дети сотрудников компании.

Несомненно, вы способны усмотреть в этом рационализацию, основанную на деньгах, уникальное преимущество компании, нуждающейся в найме программистов и инженеров на сложном рынке труда. Но что-

бы увидеть, какова роль школы в создании общины, вам нужно посетить компанию. Нужно увидеть собственными глазами, как каждый день учителя проводят всех учеников через объекты компании. Получается шумный, смешной, торжествующе глупый парад маленьких взвинченных ребятишек, которые со всеми здороваются. Их за километр слышно. В этот момент прекращается всякая работа. Родители обнимают детей. По окончании парада всем обеспечено хорошее настроение.

Представьте, каково быть человеком, благодаря которому это стало возможным. Представьте, что сможете вспомнить это в возрасте ста одного года.

VI

Удовольствие от работы? Здесь?

Где-то в глубинах нашей родовой памяти затаилась мысль, что работа должна быть в тягость. Если вам нравится делать что-либо, это уже не работа. Если вам это очень нравится, то это, должно быть, греховное занятие. Вам не следует этим заниматься слишком много, а может быть, и вообще. А уж платить за это вам точно не следует. Вам, наверное, следует найти что-то другое, что больше похоже на работу. Тогда вы будете уставать, скучать и вообще будете несчастны – как все остальные.

Если вы руководитель, эта реликтовая память требует, чтобы ваши люди никогда не получали удовольствия на работе. Любое свидетельство веселья или удовольствия на рабочем месте – верный признак, что некий руководитель не выполняет свои прямые обязанности. Работа не увлекается из работников с максимальной эффективностью, ведь в противном случае они не проводили бы время так хорошо.

Конечно, никто и никогда прямо не говорит, что работа не должна приносить удовольствие, но идея витает повсюду, выжженная в нашем культурном подсознании. Она проявляется в виноватой застенчивости, когда нас застают восторженно хихикающими над текущей задачей. Она выходит на поверхность в нашем неохотном приятии униформы, политики «нет попкорну» и серьезного вида вообще, по которому так называемых профессионалов и отличают от тех, кому работа доставляет удовольствие.

Эта часть посвящена противоположной посылке: работа должна приносить удовольствие.

Хаос и порядок

Есть нечто в человеческой природе, что делает нас непримиримыми врагами хаоса. Встречая хаос, мы закатываем рукава и приступаем к работе, чтобы заменить хаос порядком. Порядок, созданный человеком, повсюду – в домах, садах, в прическах и аккуратных сетках улиц. Однако из этого не следует, что мы были бы счастливы в отсутствие всякого хаоса. Наоборот, нам было бы скучно до слез. Хаос, еще существующий в современном обществе, – это ценный товар. Мы должны аккуратно экономить его, не давая жадинам больше положенной им доли.

Жадины, как правило, – это мы, руководители. Мы часто видим хаос в своей области. И предполагаем, что наша задача – избавиться от хаоса, причем полностью. Руководитель в открытом кимоно имеет другую точку зрения. Он готов оставить небольшие фрагменты хаоса другим людям. В последнем случае задача руководителя – разделить хаос поровну. И тогда подчиненным удастся получить удовольствие, приводя хаос в порядок.

Наша главная проблема – прогресс

Количество беспорядка постоянно уменьшается. Это особенно очевидно в новых технологических областях. Люди, которых в эти области много лет назад привлекала новизна, отсутствие порядка, испытывают ностальгическую привязанность к временам, когда вещи были не до такой степени механизированы. Каждое великое открытие последних трид-

цати лет сокращало безумие нашей работы. Разумеется, открытия эти прекрасны – кому захочется возвращаться в прошлое – но все же...

Все мы готовы улучшать методы и делать разработку более упорядоченным предприятием. Это – прогресс. Да, часть безумного веселья в процессе теряется, но удовольствие одного человека может быть агонией другого (тот проект, показавшийся вам столь веселым, вероятно, стал причиной язвы у вашего начальника). В любом случае, движение к более упорядоченным, управляемым методам остановить невозможно. Вдумчивый руководитель и не хочет препятствовать этой тенденции, но может при этом ощущать потребность в замене потерянного беспорядка, который генерировал так много энергии в работе. Это подводит нас к *политике конструктивного привнесения дозированного беспорядка*.

Выразив идею столь смело, мы можем достаточно легко собрать перечень способов реализации подобной политики:

- пилотные проекты;
- военные маневры;
- мозговые штурмы;
- провокационные курсы;
- обучение, путешествия, конференции, торжества, отдых.

Этот список мы ограничили методами привнесения беспорядка, успешное применение которых наблюдали в реальной жизни. Ваш собственный список может быть не столь кратким. Небольшой мозговой штурм на эту тему (о мозговых штурмах чуть ниже) позволит найти фантастические и замечательные возможности.

Пилотные проекты

Пилотный проект – это такой, в котором вы откладываете в сторону толстый том стандартов и пробуете новый, неизученный метод. Новый метод вам не знаком, поэтому поначалу можно ожидать низкой производительности. Такова цена изменений. Обратная сторона медали – повышение производительности в результате применения нового метода. Кроме того, добавляется еще эффект Готорна – прирост энергии и интерес, наполняющий людей, когда они изучают что-то новое и непривычное.

Могут ли эти два плюса перевесить минус кривой обучения? Было бы безрассудством предполагать, что могут всегда. Большое значение име-

ет природа вносимых изменений, а также продолжительность проекта, способности его участников, степень веры людей в изучаемый метод. По нашему опыту, пилотные проекты в целом тяготеют к производительности, превышающей средние показатели. Это означает, что затраты на проект будут, вероятно, меньше, если вы решите сделать проект пилотным, то есть решите использовать какой-то новый метод.

Означает ли это, что все проекты должны быть пилотными? Ваша организация окажется в хорошей компании (это и Fujitsu, и части Southern Company, и некоторые подразделения IBM), если примет подобный подход за правило. В любом случае смысла больше в том, чтобы все проекты были пилотными, чем в том, чтобы таких проектов вообще не было.

Вот два вероятных возражения против любой расширенной программы пилотных проектов:

- Что делать, если закончатся новые идеи?
- Не усложнится ли еще более сопутствующая деятельность (поддержка продукта, обучение клиентов и т. д.), если мы начнем поставлять неустойчивую продукцию?

Первое возражение имеет смысл лишь в теории. Большинству организаций после десятилетий новых подходов редко (если вообще) приходится волноваться из-за того, что новые подходы закончатся. Если начать исследовать все хорошие идеи, на которые мы не обращали внимания в последние десятилетия двадцатого века, а затем перейти к началу века двадцать первого, то к моменту, когда исследование завершится, пройдет еще десятилетие и появятся многочисленные новые идеи.

Что касается проблемы неустойчивых продуктов, то почему бы не признать, что такая проблема существует даже в случае следования жестким стандартам? Существующая стандартизация привела к *документальной стабильности* продуктов, но никак не к осмысленной *функциональной стабильности*. Иначе говоря, стандартизация в основном затронула бумажную работу, связанную с продуктами, но не сами продукты. Если же бумажный след проекта немного отличается от стандартного, то серьезных неудобств это не вызовет.

Одно предостережение по поводу пилотных проектов: не экспериментируйте более чем с одним технологическим аспектом в пределах проекта. Несмотря на все разговоры о важности стандартов, просто удивительно, насколько часто руководители забывают обо всяких стандартах в тех редких проектах, которые оказываются пилотными. Они часто испытывают новые аппаратные средства, новые программы, новые процедуры

контроля качества, матричное руководство, а еще новые методы создания прототипов – и все в одном проекте.

Разумный подход к пилотному проекту – разрешить изменить лишь одну составляющую процесса. В здоровой среде участники проекта поймут, что экспериментировать с одним новым методом в каждом проекте – это нормально, но в целом следует всегда придерживаться стандарта.

Военные маневры¹

За четыре года существования наших военных маневров разработчиков мы узнали, что иногда жесткое состязание, в котором нет проигравших, может стать замечательным источником созидательного беспорядка. Наши игры ориентированы на сообщество разработчиков программного обеспечения, но идею можно применять практически в любой области. Независимо от рода вашей деятельности, возможность испробовать себя в решении специализированных задач и сравнить свои результаты со статистикой производительности коллег может быть весьма интересной. (Конечно же, такой опыт приятен лишь при наличии гарантий конфиденциальности, описанных в главе 8 «С девяти до пяти здесь совершенно невозможно работать». Вы должны быть уверены, что результаты состязаний не будут использованы против вас.)

Военные маневры помогают вам оценить свои плюсы и минусы по относительной шкале, помогают организации выявить свои плюсы и минусы в глобальном масштабе. По этим причинам две из наших клиентских компаний разработали программу по ежегодному проведению военных маневров, чтобы позволить своим сотрудникам измерять рост собственной квалификации с течением времени. Раз в год сотрудники подвергают себя конфиденциальным испытаниям (в чем-то это похоже на медосмотр).

С целью стимуляции творческого беспорядка наиболее эффективная из разновидностей военных маневров предлагает участникам объединяться в команды. Ниже приведена одна из формул таких маневров, которую мы применяли до некоторой степени успешно (и с огромным интересом):

¹ Прадедом игровых маневров в бизнесе является Роберт Чейз, создавший упражнение Hotel and Club Management Simulation Exercise (Симуляция управления отелем и клубом), которое проводится под покровительством Колледжа гостиничного администрирования Статлера при Университете Корнелла.

- Подберите маленький проект по разработке или четко поставленную задачу; это будет ваш подопытный кролик. Лучший выбор – реальная для вашей организация задача, требующая от одного до двух человеко-месяцев работы. Выбирайте проблему, обладающую новизной, непростую, но при этом широко задействующую рабочие навыки ваших сотрудников.
- Подготовьте проект обычным образом – опубликуйте техническое задание.
- Объявите о проведении 24-часового состязания в ближайшие выходные. Постарайтесь объяснить всем, что вы не экономите за счет выходных своих сотрудников. Объясните, что состязание проводится на выходных, чтобы команды могли свободно чувствовать себя на рабочих местах, а не из соображений экономии на человеческих ресурсах. Предложите участникам объединиться в команды по четыре человека и участвовать в состязании на совершенно добровольной основе.
- Распространите техническое задание заранее, наряду с правилами и целями состязания.
- В день состязания только его участники должны присутствовать в офисе. Позаботьтесь, чтобы у них было все необходимое: еда, компьютеры, кушетки, копировальные аппараты, конференц-залы – все что угодно. Все команды должны выполнять одну и ту же работу, причем в отведенное для состязания время.
- Подготовьте добровольцев, которые будут следить за соблюдением правил, предотвращать фатальные осложнения и устраивать большой шум по поводу каждого промежуточного финиша.
- Ищите возможности сделать каждого победителем в определенном смысле – по общему времени работы, по надежности продукта, по оригинальности решений. Создавайте много шума вокруг каждого достижения.
- Установите победивший продукт или же несколько продуктов-победителей одновременно. Внимательно следите за временем стабильной работы продукта, количеством изъянов, уровнем дружелюбности продукта к пользователю, стоимостью изменений и любыми другими параметрами, определяющими успех проекта. Сообщайте значимые данные командам.

Когда вы все это успешно осуществите, то услышите от сотрудников, что это был самый восхитительный и интересный опыт за все время их работы; а это как раз и было вашей целью. Стремитесь к ее достижению, даже если поначалу не все получается, как задумано.

Приведем некоторые соображения по поводу опытов вроде проектных состязаний. Во-первых, подобные мероприятия стоят денег. Не надейтесь, что ваши сотрудники, словно под гипнозом, за выходные создадут нечто, что в противном случае пришлось бы оплачивать по полной ставке. Проектное состязание обойдется вам в несколько раз дороже, чем проведение того же проекта в рабочее время. Во-вторых, не пожалейте времени на подготовку четкой постановки задачи, на обучение своих ассистентов к этому мероприятию, на создание многочисленных промежуточных финишей. В-третьих, приложите усилия, чтобы соразмерить масштаб проекта с выделенным на его выполнение временем (мало кто получит удовольствие, если все команды окажутся побежденными или если состязание закончится через час после начала). Наконец, поищите возможность щедро потратиться на кормление участников (в одном из состязаний мы заказали пикник-ланч из одного нью-йоркского ресторана, устроили обед с доставкой, а потом, в два часа ночи, затащили всех в китайский квартал перекусить).

Каким-то образом работа в проекте до утра лишь добавляет всем удовольствия. Людям нравится повод утомляться вместе, отгонять сон и позволять коллегам видеть себя лохматыми, небритыми, помятыми и раздражительными, без грима и притворства. И это создает более сильные связи между участниками проекта.

В ходе мероприятия я заметил, как одна из участниц прикорнула на коврике в приемной. Я знал ее много лет и всегда считал немного чопорной. Но с этого момента я стал относиться к ней иначе. Я стал иначе относиться ко всем. Мы прошли через это вместе.

(из обсуждения состязания)

Мозговой штурм

Мозговой штурм¹ – это структурированный сеанс взаимодействий, ориентированный в целом на возникновение творческих озарений. До шести человек собираются вместе, чтобы сосредоточиться на определенной

¹ Наиболее авторитетным источником в области мозговых штурмов является захватывающая книга Эдварда де Боно «Lateral Thinking: Creativity Step by Step» (Латеральное мышление: творчество шаг за шагом), 1970. Автор демонстрирует связь творчества и юмора при помощи набора простых упражнений. Прочитав эту книгу, вы ищите в себе вспышки творчества всякий раз, когда смеетесь. (Эдвард де Боно «Думай! Пока не поздно». СПб.: Питер, 2010.)

проблеме. Правила проведения сеанса и уловки ведущего способствуют получению приятного и неорганизованного опыта, который часто приносит действительно ценные плоды.

Правил немного. Поскольку вы пытаетесь привнести хаос в мыслительный процесс, правилам нет особого места. В роли ведущего вы пытаетесь внушить всем, что первоочередную важность имеет количество идей, а не их качество, и сделать так, чтобы общение протекало свободно или даже выглядело глупым. Иногда призовой может оказаться очевидно глупая идея, которой не было бы места в более формальной обстановке. В процессе мозгового штурма оценка качества идей не проводится. Этап оценки наступит позже. Препятствуйте критическим замечаниям вроде «Это дурацкая идея», поскольку дурацкие идеи часто наводят других людей на умные мысли.

Как ведущий попробуйте эти уловки для оживления мысленных процессов участников, когда поток идей начинает иссякать:

- Мышление по аналогии (как эта или похожая проблема решается в природе?)
- Обращение (как мы можем добиться противоположной цели?)
- Погружение (как вы можете спроецировать на себя эту проблему?)

Обучение, путешествия, конференции, торжества, отдых

Каждый с удовольствием использует шанс вырваться из офиса, хотя, пожалуй, это печально характеризует гнет корпоративных рабочих мест. Наибольшее удовольствие работники получают, когда эта возможность сочетает путешествие с коллегами и неповторимый опыт. Это может быть совместное посещение семинара, особенно стимулирующего развитие, или участие в Международной конференции, посвященной Чему Угодно. Еще лучше, если речь идет о путешествии в экзотическое место. Вы можете отправить сотрудников из Бостона на конференцию

Эдвард де Боно – специалист в творчестве как одиночном упражнении. Однако лучшие творческие работы отрасли выполняются людьми, работающими в команде. Наиболее авторитетным источником в области командного творчества (или синектики) является работа Уильяма Гордона (William Gordon) «Synectics: The Development of Creative Capacity», 1961 – интересная, вдохновляющая, совершенно замечательная книга.

в Лондон примерно за те же деньги, в которые обойдется конференция в Сент-Луисе или Чула-Виста.

Особый потенциал в процессе формирования команды закладывает борьба за дорожные расходы, которая позволяет вытащить участников команды из офиса – всех вместе. Если у клиента есть удаленная площадка, отправьте всю команду на разведку этой территории за счет фирмы. Если на подходе сдача продукта, требующая интенсивной работы мысли, отправьте их в конференц-центр или в отель. Дайте им возможность путешествовать вместе, питаться вместе и вживаться в роли в новой команде.

Школы Outward Bound¹ построили процветающий бизнес на том, что отправляют корпоративные группы в дикие места и проверяют их стойкость. Группам приходится пробираться через пороги и стремнины Бирмы, бороться за выживание в водах залива Пенобскот² или штурмовать гору Катадин³. Сегодня вы сражаетесь с управлением цепочкой поставок, а завтра висите, вцепившись ногтями, и ждете, когда коллега завернет трос. Опыт, конечно, недешевый. Если сложить стоимость обучения, стоимость путешествия и потерянные дни, получается до нескольких тысяч долларов на человека. В большинстве компаний о таких расходах даже мечтать не приходится. А как же другие компании, вкладывающие средства в Outward Bound и другие подобные мероприятия? Уж не упускают ли они что-то, что очевидно всем другим разумным существам в мире? Или же они стремятся раскрыть все самое лучшее в своих людях?

Несколько тысяч долларов за подобный опыт для команды – слишком сурово для вашего неупорядоченного проектного бюджета? А сотню долларов вы сможете осилить? Один из лучших известных нам руководителей-новаторов имеет склонность заказывать для своих людей неожиданные ланчи. Однажды он вышел на улицу и нанял продавца хот-догов в комплекте с тележкой, квашеной капустой, желтой горчицей и сине-оранжевым зонтиком. Продавец поднялся на тридцатый этаж и подал ланч команде. Ланч, конечно, кошмарный с точки зрения диетолога, но совершенно идеальный с социологической точки зрения. Присутствующие пришли в приподнятое настроение, принялись подшучивать по поводу своей работы, своих руководителей и друг над дру-

¹ <http://www.outwardbound.com> – Прим. перев.

² Побережье Атлантики, США. – Прим. перев.

³ Горный массив Аппалачи, США. – Прим. перев.

гом. Уровень шума рос соразмерно их энтузиазму. Ланч обошелся, быть может, в сотню долларов, и его обсуждают до сих пор. Разумеется, руководитель оформил все это как бизнес-ланч, но это был никакой не ланч, а целое торжество.

Здравый смысл и порядок – несомненно, желанные составляющие рабочего дня. Но еще остается время для приключений, глупостей и небольших доз созидательного беспорядка.

38

Свободные электроны

Во времена наших родителей работа обычно жестко регулировалась корпоративным контекстом. Человек работал на компанию, отмечая часы работы или высиживая целые дни в офисе. Каждую неделю получал чек, такой же, как на предыдущей. К вышестоящим относился с уважением и почтением: «Разумеется, сэр. Будет сделано без сучка, без задоринки, сэр». Не труд, которому посвящена вся жизнь, а скорее обычная *работа*. Но с тех пор многое изменилось:

Один из моих соседей по комнате в колледже организовал недавно посиделки выпускников нашего класса. Из двадцати пришедших лишь один имел «работу» в привычном смысле этого слова. Остальные работали либо на себя, либо по контрактам, либо не в штате, либо в ином нетрадиционном режиме.

Т. Д.

Феномен надомного промысла

Сегодня далеко не новость, что многие наши коллеги работают в надомном предпринимательстве. Они заключают контракты на дни и недели, занимаясь программированием, проектированием или иногда руководством. Существуют даже специальные агентства, помогающие независимым профессионалам и организациям, которые нуждаются в их талантах, отыскать друг друга.

С независимыми подрядчиками работают некоторые из наиболее солидных компаний и организаций. Разумеется, они во многих случаях предпочли бы нанять постоянных сотрудников, а не иметь дело с контрактниками. Но что они могут поделать? На рынке профессиональных услуг правила устанавливают продавцы. Этим компаниям приходится иметь дело с десятками небольших фирм, вроде «Уильям Алонсо и Партнеры» (никаких партнеров на самом деле нет, есть один Билл) или «Fat City Smarts Company» (Толстые городские умники). Некоторые из этих ребят явно со странностями: они работают, когда захотят, и, наверное, после каждого проекта два или три месяца катаются на лыжах. Бррррр! Как это непрофессионально.

Если вы промышленный магнат, феномен надомного промысла может оказаться не просто мелким раздражителем. Частные предприниматели не только склонны к нахальству, они подают ужасный пример вашим сотрудникам. У них больше свободы, больше выходных, более широкий выбор проектов. Они получают больше удовольствия. Зачастую они и зарабатывают лучше.

Гуру, научные сотрудники, интрапренеры¹

Под влиянием возрастающего давления организации вынуждены предлагать своим лучшим людям привлекательные альтернативы, чтобы не потерять их из-за возможности надомного промысла. Одной из таких альтернатив является должность с размытыми обязанностями, дающая индивидууму сильные позиции в выборе характера работы. В должностной инструкции может быть написано «исследует новые методы для XXI века», или «создает новые интересные обучающие модели», или «проектирует идеальный комплекс рабочего места для разработчиков».

В крайних случаях возможен и карт-бланш: если корпорация настолько удачлива, что на нее работает не нуждающийся в мотивации преуспевающий профессионал, достаточно сказать: «Определи свою задачу сам». Наш коллега Стив Мак-Менамин (**Steve McMenamin**) называет таких сотрудников «свободными электронами», поскольку они вольны самостоятельно выбирать свои орбиты.

¹ Авторы употребляют слово *intrapreneur*, появившееся в англ. языке сравнительно недавно. Оно образовано от *intra-* и французского *entrepreneur* и обозначает руководящего сотрудника компании, отвечающего за новые начинания, предпринимаемые для создания новых продуктов. Другими словами, интрапренер – это внутрикорпоративный предприниматель. – *Прим. перев.*

Тенденция к созданию большего количества должностей для свободных электронов – не просто ответ на угрозу со стороны надомного промысла. Научных сотрудников, гуру, интрапренеров и частных консультантов в процветающих современных компаниях так много лишь потому, что они приносят этим компаниям пользу. Вклад людей на этих должностях соизмерим с вкладом их собственных нанимателей. Их мотивация в том, чтобы созданные для них должности приносили компаниям пользу. Вот что некоторые наши коллеги говорили по поводу своих должностей консультантов в процветающих компаниях, приблизившись к пику своей карьеры в корпорации:

Куда идти и что делать, я во многом определяю самостоятельно. Руководство осознало, что компании нужен человек, наблюдающий за всеми направлениями, в которых мы сейчас не работаем, отсюда и мои льготы. Моя задача – импорт, я нахожусь в постоянном поиске технологий, которые могут облегчить нам выполнение работ. Такая должность делает меня более преданным компании, но менее преданным моему прежнему занятию – информатике, ведь от хорошей идеи никто не откажется, независимо от ее источника. Свой успех я определяю исходя из пользы для компании. Как будто компания – почти моя собственная. Во многих людях скрыт талант интрапренера. Надо лишь опознать таких людей и открыть в них эти возможности.

*Майкл Л. Машет (Michael L. Mushet),
руководитель группы технологических исследований,
Southern California Edison*

За годы работы в этой компании я побывал на различных должностях, но лишь одна из них существовала до моего появления. С самого начала я имел возможность участвовать в определении своей должности. В организации всегда существует человек, до определенной степени склонный давать зеленый свет разумной деятельности в новых областях. И лучшие результаты достижимы в случае, когда руководство полагается на человека, а не на идею. Этот человек затем определяет идею и продает ее. У каждого должна быть как определенная ответственность за са-

мые разнообразные цели, так и свобода добиваться достижения этих целей.

*Ричард Брантон (Richard Branton), руководитель,
Data Administration Information Services,
Southern Company Services, Inc.*

Такой подход эффективен, если люди не нуждаются во внешней мотивации или до определенной степени позволяют действительности диктовать направления. Меня постоянно возвращают в реальность, потому что того требуют интересы компании. Многочисленные чисто исследовательские проекты являются тупиковыми. Важно не терять концентрации на прикладной пользе технологий, потому что приложения всегда можно обратить на пользу организации. Сама же идея свободы полномочий может привести к печальным последствиям, как это случилось в Xerox. Некоторые из лучших сотрудников вдруг поняли, что компания не собирается использовать хорошие идеи, генерируемые в PARC, и потому ушли.

*Билл Бонэм (Bill Bonham),
старший научный сотрудник,
MicroSage Computer Systems, Inc.*

Никакой родительской опеки

В советском обществе, особенно среди членов компартии, существовала всепроникающая система консультирования по жизненным вопросам. Практически каждому деятелю партии назначался советник – человек, с которым следовало встречаться еженедельно. Он помогал принимать важные решения, сглаживать проблемы в браке и карьере, а также держать в форме политические взгляды. Такой консультант служил *заме-
ной родителям*.

Западному человеку все это кажется ужасно назойливым. Мы считаем, что человека следует оставить в покое, чтобы он мог решать подобные вопросы или, по крайней мере, чтобы он был волен искать советов, когда и у кого ему будет угодно. Но на рабочем месте большая часть этого деликатного индивидуализма испаряется. Здесь мы считаем за мудрость, что практически каждому нужна твердая рука, рука начальства. Боль-

шинству нужны твердые указания – они приветствуют четкую постановку задачи, исходящую от начальника, конкретное перечисление целей, достижение которых означает успех. Большинство нуждается и в четком определении своих обязанностей, но руководство теми, кто в таком определении не нуждается, – совсем иное дело.

Лучшего руководителя отличает способность выделить те натуры, которые сочетают в нужной пропорции перспективу и зрелость, и освободить этих людей. Такой руководитель знает, что не способен действительно указывать направления этим прирожденным свободным электронам. Они развились до состояния, когда их собственное движение принесет организации гораздо больше пользы, чем любое движение по указке сверху. Настало время уйти с их пути.

39

Хольгер Датчанин

В этой книге мы собрали рассказы о различных неверных путях, на которые ступают компании и проекты. Если мы сами на правильном пути, то по меньшей мере в нескольких очерках вы могли наблюдать отражение ситуации в вашей собственной компании. Каждая глава, даже самая мрачная, содержала рецепты и советы, описывала, что можно сделать, чтобы начать разумное реконструирование проекта, подразделения или же организации в целом. Конечно же, этих предписаний недостаточно, но они помогут начать. Они подстрекают вас противостоять мебельной полиции, сражаться с корпоративной энтропией, препятствовать травле команд, вкладывать больше качества в продукты (даже если на это *нет* времени), аннулировать закон Паркинсона, ослаблять формальные Методологии, увеличивать фактор «С», открывать свое кино и делать десятки других вещей.

Не надо быть ясновидцем, чтобы понять, что хорошие результаты может дать максимум одна из этих мер. Если вы попытаетесь убить сразу нескольких зайцев, то лишь распылите свои усилия. Суматохи от таких действий будет больше, чем созидания, и ваши коллеги и вышестоящие руководители спишут вас со счетов как беспомощного нытика. Одно изменение – уже хорошо. Даже единственное существенное изменение в социологии вашей организации станет грандиозным достижением.

Почему я?

Такое вот единственное достижение – трудная задача для одного человека. Если вы пересмотрели свое желание броситься в бой, это естественно. В конце концов, кто вы такой, чтобы противостоять могущественной группе, насаждающей повсюду новую Методологию или регулирующей планирование новых офисов? Хватит ли у вас сил?

Много лет назад известность приобрел тореадор по имени Эль Кордобес. За личной и профессиональной жизнью этого обаятельного парня пристально следила мировая пресса. В одном интервью репортер поинтересовался, какие упражнения Эль Кордобес регулярно делает, чтобы быть в форме перед жарким боем с быком.

– Упражнения?

– Да. Ну, знаете, бег трусцой или поднятие тяжестей для сохранения физической формы.

– Дружище, ты не понимаешь. Я не борюсь с быком.

Ключ к успешному проведению изменений, за которые мы выступаем, в том, чтобы не пытаться бороться с быком. Для этого вы определенно недостаточно сильны.

Действуя в одиночку, вряд ли можно добиться каких-то существенных перемен. И нет необходимости действовать в одиночку. Если что-либо выходит за допустимые рамки (скажем, шум на рабочем месте), очень легко пробудить в людях осознание ситуации. И дальше проблемой озабочены не только вы. А все сразу.

Спящий гигант

К северу от датского города Копенгагена стоит замок Кронборг. За несколько крон вы можете посетить замок и увидеть силуэт Хольгера Датчанина, легендарного спящего гиганта Дании. Он спит спокойно, когда в стране мир, но если Дания окажется в опасности, Хольгер проснется и гнев его будет страшен. Целые классы датских школьников ходят на цыпочках мимо возлежащей пятиметровой фигуры. Его щит и меч лежат рядом, его доспехи приготовлены к бою. Дети говорят шепотом – никто особо не жаждет увидеть исполина в действии, но они рады, потому что он на их стороне.

Такой спящий гигант может существовать и в вашей организации, готовый проснуться, если она в опасности. А она в опасности, если слишком велика энтропия и слишком мало здравого смысла. Этот гигант – ваши коллеги и подчиненные, рациональные мужчины и женщины, терпение которых готово лопнуть. Независимо от уровня своего организационного мышления, они узнают Глупость в лицо. А некоторые вещи, наносящие больше всего вреда среде и социологии рабочего места, откровенно глупы.

Как пробудить Хольгера

Гиганта разбудить не так уж сложно. Если глупость достаточно омерзительна, катализатор может быть весьма мягким. Это может быть просто тихий голос, который произнесет: «Это неприемлемо». Люди знают, что это правда. И когда это сказано вслух, они больше не могут это игнорировать.

Звучит весьма идеалистично, но если вы все-таки пробудите спящего гиганта в своей компании, то будете не первым:

- Целый отдел крупной правительственной организации набил свои старомодные телефонные аппараты салфетками. Теперь громких звонков нет – лишь мягкое урчание (или же это тихий голос Хольгера Датчанина?).
- В одной калифорнийской компьютерной компании произошла серия партизанских атак на систему объявлений в офисах разработчиков. Провода постоянно кто-то перерезал. Поскольку программисты сидели в бывшей монтажной, потолки у них были пятиметровые. Кто может достать так высоко? Возможно, Хольгер Датчанин.
- Руководитель крупного проекта в Миннеаполисе отказался переводить своих людей в новые помещения. («Новые» в данном случае означало просто более шумные и менее просторные.) Администраторов его отказ просто ошеломил; им и в голову не приходило, что подобное возможно. Работники ведь должны выполнять то, что им говорят. У этого руководителя теория была иная: работники должны работать. Он собрал достаточно сведений о новой среде, чтобы понять, что его люди не смогут этого делать на новом рабочем месте. Так что верным действием руководителя в этот момент был отказ. Будь он один в этом противостоянии, его бы легко одолели. Но он был не один. На его стороне выступал Хольгер Датчанин.

- Одна австралийская компания больше не занимается формированием команд, теперь ее сотрудники могут формировать команды самостоятельно. В этой компании вы просто объединяетесь с парой коллег и начинаете выступать в роли боевой единицы. Такое никогда бы не стало возможным без некоторого давления со стороны Хольгера Датчанина.

Если вы грустно улыбались, читая предшествующие главы нашей книги, сейчас настал момент прекратить улыбаться и начать корректировку действием. Социология имеет большее значение, чем технология или даже деньги. Работа должна приносить продуктивное удовлетворение. Если работа не приносит радости, ничто другое уже не стоит внимания. Тщательно выбирайте область действий, собирайте факты и высказывайтесь. Вы сможете изменить мир – с небольшой помощью Хольгера Датчанина.

Алфавитный указатель

A

Amazon.com, пример, 244

B

Barns & Noble, электронная книга Nook, 212

Bell Laboratories, 91, 145

C

Cadre Technologies, 194

Codd and Date Consulting Group, 55

D

Data General, 37

Digital Equipment Corporation, 190

DuPont, 161, 209

E

EG&G, 147

ESS1, переезд проекта, 145

F

FedEx, пример, 244

Fujitsu, 44, 257

G

Gas & Electric, Цинциннати, 161

General Electric, 161, 188

H

Hewlett-Packard, 43, 146

Hitachi Software, 44, 147

I

IBM, 257

исследование на тему рабочих мест,
75, 85

M

MicroSage Computer Systems, 267

N

Nook, электронная книга, 212

P

Pacific Bell, 147

S

Software Engineering Economics (Бойм),
133

Southern California Edison, 147, 266

Southern Company, 257

Southern Company Services, 267

T

The Atlantic Systems Guild, 113, 234

X

Xerox Corp., 196

A

автоматизация разработки программно-
го обеспечения, 54

Александр, Кристофер, 104

метаплан, 106

теория органического порядка, 105

Аристотель, 248

B

багаж, система управления, 213

баланс, пример, 148

безвременный способ строить, 104

Белл, Александр, 92

беседы вместо собраний, 219

библиотечное заимствование электрон-
ных публикаций, 212

Бойм, Барри, 133

Бонэм, Билл, 267

Браннер, Джон, 74

Брантон, Ричард, 267

Брейди, Шейла, 134

Бриджес, Уильям, 238
Бронштейн, Лев Давидович, 124
бумажная работа, 170, 206
бюрократия, 35, 169
бюро трудовой статистики, 147

В

Вайнберг, Джерри, 177
Вайнберг, Шерон, 55
«Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения» (Демарко и Листер), 211
взаимная координация, 230
Винер, Джерри, 188
внимание, непрерывное разделенное, 137
военные маневры разработчиков, 66, 95, 258
 влияние рабочего места, 70
 пример журнала учета времени, 87
вызов, замаскированный результат, 214
высокие технологии, миражи, 23

Г

Гилба, закон, 82
Гилб, Том, 82
голосовая почта, 96
гордость за стандарты качества, 175
Готторна, эффект, 209, 256
гуру, 265

Д

данные университета Нового Южного Уэльса, 47
де Боно, Эдвард, 167
Демарко-Листера эффект, 78
Демарко, Том, 238
 истории, 29, 32, 55, 65, 82, 90, 95, 145, 160, 171, 182, 188, 228, 241, 247, 264
денверский международный аэропорт, система управления багажом, 213
детерминированные системы, 203
Джеффри, Росс, 47
Джонсон, Джерри, 236, 237
Джозл, Билли, 34, 35
«доводим до вашего сведения»
 разновидность собраний, 219
 электронная почта, 231
документация, 206

Е

единообразие, корпоративная потребность, 121, 123, 196

Ж

женщины в командах, 200
 преимущества для команд, 133

З

закон Паркинсона, 44, 45, 188, 269
зарплата
 и стоимость рабочего места, 73
 производительность программиста, 69
травля команд, 180

И

избыточная координация, 230
изложение ожиданий сотрудникам, 138
измерений, схемы
 индивидуальная производительность, 84, 180
 стоимость рабочего места, 73
 производительность, 74, 81
иллюзия высоких технологий, 53, 54, 209
инновации и лидерство, 126
интрапренеры, 265
испанская теория управления, 33
исследования проектов по разработке, 21
 военные маневры разработчиков, 258
 данные Лоуренса-Джеффри, 47
итеративное проектирование, 26

К

кадровые сокращения, 153
кадры
 вложения, 151
 сохранение, 243
 текучесть, 151, 243, 249
катализаторы, лидерство, 125
качество, 175
 и количество, 124
 и мотивация, 175
как культ, 194
продукции, 39, 43, 77, 171, 175, 194
рабочего времени, 64, 81, 87, 171
рабочего места, 60, 77

качество продукта

MTBF, 41

и окна на рабочих местах, 62

и расписание, 30, 36, 39, 54

и ресурсы, 40

и сроки, 47

самооценка, 39, 187

среднее время наработки на отказ, 41

Япония, 42, 44

Кей, Алан, 136

Кейперс Джоунс, 49, 169

Кетчледж, Рей, 145

Кларк, Артур Ч., 136

клики, 162, 173

команда, 155, 176, 246

взаимодействия, 170, 180

выбор участников, 120, 191, 272

гетерогенность, 177, 200

гибкость, 176

как хор, 182

как элита, 196

катализатор, 29

качество, 42, 175, 187

конкуренция, 178, 246

кристаллизация, 155, 166, 177, 178,
186, 192, 200, 246

назначение, 161

найм, 119

рабочее пространство, 113, 170

разнородность, 177, 199

социология, 26, 190

спортивная метафора, 181

формирование, 47, 166, 193

цели, 158

Черная, 163

командная работа, 175

команды, разнообразие участников, 133

«Конец детства» (Артур Кларк), 136

конкуренция внутри команд, 178, 245

Константин, Ларри, 190

контракты, необходимость изложения,
138

координация

взаимная, 230

самокоординация, 233

Корнельский Университет, исследова-
ние, 101

корпоративная культура

влияние мотивирующих плакатов,
175

влияние на производительность, 70

влияние переезда, 144, 271

здоровая, 52, 187, 193

и военные маневры разработчиков,
70

команды, 155

найм, 119

постоянство, 146

система громких объявлений, 62, 98

собрания, 216

текучесть кадров, 140

телефон, 95

управление рисками, 211

фактор С, 88

цели, 158, 170

электронная почта, 229

энтропия, 123

корпоративный спам, 230

Кросби, Филип, 43

культурное многообразие пищи как

фактор укрепления команды, 135

Л

лаэтрил, 51

лидерство, 124, 175, 199

как механизм извлечения работы,
124

как путь к инновациям, 126

как служба, 125

плакаты, 175

слово и дело, 126

линия Мажино, пример, 242

Листер, Тимоти

истории, 28, 37, 52, 61, 80, 122, 132,
168, 189, 236, 241, 243

ложные вызовы, 215

Ломан, Вилли (персонаж), 127

Лоуренс, Майкл, 47

Луиза и Ральф, пример, 151

лыжный курорт, пример, 241

М

Макиавелли, Никколо, 235

Мак-Кью, Джеральд, 75, 85

Мак-Менамин, Стивен, 234, 265

Мао Цзе-Дун, 210

Мацубара, Т., 42
Мацукелли, Лу, 194
Машет, Майкл, 266
мебельная полиция, 59, 99, 170
мебель, планировка, 111
Медичи, семья, 235
менеджмент, 175, 178, 180
 второй закон термодинамики, 123
 испанская теория, 33
 оборонительный, 187
 определение, 27, 55, 120
метаплан построения рабочих зданий,
 106
методология, 26, 169, 204
методы, стандартизированные, 207, 208
 конвергенция, 208
 обзор, 236
Миллер, Артур, 127
Миллз, Харлан, 70
модульные отсеки, 62, 103, 109, 170
мозговые штурмы, 30, 260
мотивация сотрудников, 83, 207
мотивирующие аксессуары, 125

Н

надомный промысел, 264
найм, 119
 пробы, 131, 191
 разнообразие, 133
 собеседование, 128
 тесты на профпригодность, 130
 увольнение, 203
научные сотрудники, 265
Негропонт, Николас, 244
нейросклероз, 216
необходимость знать, тест для электрон-
 ной почты, 231, 233
непрерывное разделенное внимание, 137
непрерывной работы, время, 86, 98
 телефон, 95
ноутбуки на собраниях, 217

О

обзор проектов разработки
 военные маневры разработчиков, 95
обращение, 167, 261
обучение, 143, 179, 208, 261
 со стороны руководителя, 179
 участниками команды, 179

община, 247
 Аристотелева политика, 248
ожидания, необходимость изложения,
 138
окна на рабочем месте, 61, 111
организаций, обучение, 242
 взаимодействие руководителей, 242
 в пустом пространстве, 246
 опыт, 242
 пример перестройки, 244
 руководители среднего звена, 242
 текучесть кадров, 242
органический порядок, 105
Орр, Кен, 207
открытая планировка, 74, 102
открытое сетевое взаимодействие, 221
открытые организации
 электронная почта, 232
отсеки, 61, 103, 170
 модульные, 109, 170
отставание разработки, 54
отчислений, система, в заимствовании
 электронных публикаций, 212
офисная среда и технология, 136
оценки, методы, 30

П

Паркинсона, закон, 44, 45, 188, 269
перемены, 234
 агенты, 234
 безопасность, 240
 в модели Сатир, 239
 и неудачи, 241
 и руководители среднего звена, 244
 неопределенность, 235
 пример перестройки, 244
 реакция людей, 234, 236
 режимы, 238
 соображения Макиавелли, 235
 сопротивление, 236
 спектр сопротивляемости, 236
 способность организации к обуче-
 нию, 243
 стадии, 238
пилотные проекты, 256
пицца как средство укреплять команду,
 135
плакаты, 124

планировка офиса, 61, 99
 возможные варианты, 111
 модульные отсеки, 62, 109, 170
 открытая, 74, 103
 плотность сотрудников, 79
 шаблоны, 108
повестки собраний, 218
политика, Аристотелева, 248
попкорн, стандарт на, 122
портфолио, 129
посещение собраний, 220
потока, состояние, 86
 и телефон, 92
 разделенное внимание, 137
преданность, 175
пробы, 131, 191
провала, риск, 214
продукта, качество, 171, 194
 MTBF, 41
 и качество рабочего места, 77
 самооценка, 187
 среднее время наработки на отказ, 41
 Япония, 42, 44
проект
 и политика, 22, 224
 и социология, 22, 26, 131
 исследования, 19, 66, 256
 кадры, 27, 120, 190
 катализатор, 29
 обзор, 95
 пилотный, 256
 план найма, 224
 расписание, 30, 36, 39, 46
 состязание, 258
 среда разработки, 25
проектные исследования, 47
производительность
 влияние шума, 59, 62, 85, 95, 98, 115
 влияние языка разработки, 53, 68
 дробление времени, 227
 измерение, 47
 и окна, 62, 111
 исследования Лоуренса-Джеффри, 47
 и технология, 19, 53
 определение, 33, 36
 отрасль разработки ПО, 53
 оценка, 47, 66, 74, 81
 переезд проекта, 145
 пилотные проекты, 256

 повышение, 53
 программиста, 47
 сверхурочные, 32, 64
 текучесть кадров, 151
 факторы, 53, 66
 Япония, 42
производственная среда, 25
профессионализм как кодовое слово, 122, 253
профпригодность, тесты, 130
процессы, программы модернизации
 текучесть кадров, 249
прятки, уловки, 79, 188, 261
пустое пространство, пример, 246

Р

работа и удовлетворение, 83, 140, 194
работа по правилам, 207
рабочая среда, 170
рабочее время, 65, 81
 качество, 64, 171
 пример журнала учета времени, 87
 разум, 85
 режимы работы, 85
 система учета, 87
рабочее место
 закрытое и открытое пространство, 113
 качество продукта, 77
 община, 247
 оформление, 99
 проектирование, 59, 62, 98
 стоимость, 59, 73
 уединенность, 59, 62, 76, 98, 113
 характеристики идеала, 104
 чистота, 60
 шум, 59, 65, 70, 73, 85, 98, 115, 170
рабочие встречи, 218
разделенное внимание, 137
разнообразие в командах, 133
разработчиков, военные маневры, 66
 влияние рабочего места, 70
разрыв между поколениями, 136
ранний набор, 224
расписания проектов, 30, 36
революционное лидерство, 126
рецензирование (со стороны коллег), 209
риск провала команды, 212, 214
риски, как с ними разбираться, 211

руководители

- взаимодействие руководителей, 244
 - дозированный беспорядок, 255
 - естественный авторитет, 192
 - и найм сотрудников, 117
 - и обучение организаций, 245
 - и опыт, 243
 - и производительность, 54
 - и пустое пространство, 246
 - истерический оптимизм, 158
 - как объект травли, 246
 - команды, 162, 178, 245
 - община, 247
 - открытое кимоно, 186, 255
 - отношение к конкуренции, 178, 246
 - прирожденные против обучившихся, 119
 - сверхурочные, 177
 - среднего звена, 244
 - сроки сдачи, 172
- руководство, 175, 178, 180
- Аристотелева политика, 248
 - оборонительное, 167, 187
 - определение, 55, 120
 - семь сирен, 53
- руководство, грехи, 223
- дробление времени, 227
 - ранний набор, 224
 - собрания, 224

С

- самокоординация, 230, 233
- самооценка и качество продукта, 39, 187
- Санта-Тереза, исследование, 75, 85
- Сатир, Вирджиния, 239
- сверхурочные, 32, 64, 176
 - и травля команд, 176
 - отрицательное влияние, 176
 - система учета времени, 87
- сетевое взаимодействие, открытое, 221
- система громких объявлений, 62, 98, 271
- система, построенная на людях, 203
- слово и дело, соотношение, 126
- сложность, собрания как средство борьбы, 217
- служба, лидерство как, 125
- «Смерть коммивояжера», 127
- смягчение последствий рискованных событий, планирование, 213

собеседование, 128

- собрания, 223
 - как лечить, 222
 - как причина нейросклероза, 216
 - как церемония, 219, 224
 - ограничение посещения, 220
 - открытое сетевое взаимодействие, 221
 - правила гигиены, 218
 - проводимые стоя, 218
 - технологически усовершенствованные, 217
 - соревнования в красноречии на собраниях, 217
- сотрудники, взаимозаменяемость, 25, 143
- спам, корпоративный, 230
- спектр сопротивляемости переменам, 236
- среда, рабочая
 - закрытые помещения, 98
 - окна, 61, 111
 - планировка офиса, 61, 74, 79, 103, 109, 170
 - поток, 86
 - способствующая производительности, 189
 - стоимость места, 73
 - творчество, 101
 - факторы, влияющие на производительность, 70, 176
 - характеристики идеальной, 104
- среды, фактор, 88, 269
- сроки сдачи, 30, 46, 54
 - запредельно сжатые, 172
 - и динамика найма, 224
 - ресурсы, 40
- стандартизация
 - методов, 25, 206
 - продукции, 256
- статус кво и модель изменений, 240
- Стоун, Линда, 137
- стоячие собрания, 218

Т

- Тадзима, Д., 42
- тайные проекты, 190
- Таунсенд, Роберт, 144
- творчество, 175

текучесть кадров, 140, 151, 243, 249
затраты, 140
команда, 161
повышения, 142
телефон, 92, 94, 271
влияние на производительность, 71
мораль, 95
отвлекающий фактор, 86
тесты на профпригодность, 130
технологии, 53
технологически усовершенствованные
собрания, 217
технология и окружающая среда, 136
Томис, Вендел, 90
Томсет, Роб, 186
травля команд, 166, 174, 180, 227, 246
дробление времени, 227
измерением производительности, 180
конкуренция, 180
сверхурочные, 176
тренировка, 147
Троцкий, Лев, 125
трудоголики, 35
Туменоска, Ли, 138

У
увольнение, 203
удовлетворение от работы, 83, 140, 194
уединенность, влияние на производи-
тельность, 62, 76, 98, 113
униформа, 121, 253
Уолл-стрит и политика найма, 153
управление
испанская теория, 33
лидерство, 124
стили, 25
целе-ориентированное, 180
через женскую интуицию, 134
учет времени, 87

Ф
фактор «С», 88, 269
Фонд Меннингера, 236
Форестер, С. , 119

Х
хаос, 239
Хольгер Датчанин, 269
Хорнблауэр, Гораций, 119

Ц
церемонии, 219

Ч
человеческие запчасти, 27
человеческий капитал, 148, 228, 243,
249
Черная команда, 163, 170

Ш
шаблоны для рабочих мест, 108
шум, влияние на производительность,
59, 62, 65, 98, 115, 170
плотность размещения сотрудников,
78
режимы работы, 85
телефон, 71, 95

Э
электронная почта
«доводим до вашего сведения», 231
затраты времени, 229
и молодые сотрудники, 138
корпоративный спам, 230
открытая организации, 232
пассивное согласие, 232
самокоординируемые организации,
233
электронные публикации, заимствова-
ние, 212
эффект Готорна, 209, 256
эффект Демарко-Листера, 78

Я
язык, влияние на производительность,
53, 68