

*Мои Девочки
Маша и Астерида др.*



БАЛДЕЮЩИЕ ОТ АДРЕНАЛИНА И ЗОМБИРОВАННЫЕ ШАБЛОНАМИ

ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Adrenaline Junkies and Template Zombies



Understanding Patterns of Project Behavior

*Tom DeMarco, Tim Lister,
Steve McMenamin, James Robertson,
Suzanne Robertson, Peter Hruschka*



БАЛДЕЮЩИЕ ОТ АДРЕНАЛИНА И ЗОМБИРОВАННЫЕ ШАБЛОНАМИ

Паттерны поведения
проектных команд

*Т. Демарко, Т. Листер,
С. Макменагин, Дж. Робертсон,
С. Робертсон, П. Хруцка*



*Санкт-Петербург — Москва
2010*

Серия «Профессионально»
Том Демарко, Тим Листер, Стив Макменагин
Джеймс Робертсон, Сьюзан Робертсон, Питер Хрущка

Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами Паттерны поведения проектных команд

Перевод М. Зислиса

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Научный редактор	<i>С. Тепляков</i>
Редактор	<i>В. Подобед</i>
Корректор	<i>О. Макарова</i>
Верстка	<i>Д. Орлова</i>

*Демарко Т., Листер Т., Макменагин С.,
Робертсон Дж., Робертсон С., Хрущка П.*

Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами. Паттерны поведения проектных команд. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2010. – 288 с., ил.
ISBN 978-5-93286-160-8

Многим разработчикам, тестировщикам и менеджерам ИТ-проектов знакомо подспудное и трудновыразимое ощущение того, что проект движется к катастрофе. Авторы этой книги, руководствуясь колоссальным управленческим и консалтинговым опытом, проанализировали наиболее характерные черты, присущие поведению проектных команд (как в успешных, так и в провальных проектах), и представили их в форме 86 паттернов поведения. Яркое, афористичное описание этих паттернов позволяет легко обнаруживать их ранние тревожные симптомы в проекте, делиться своими наблюдениями с коллегами и совместно находить способы преодоления проблем. Книга принесет неоценимую пользу всем участникам проектов по разработке высокотехнологичных продуктов – от руководителей до рядовых специалистов, а также тем, кто по роду деятельности взаимодействует с такими командами.

ISBN 978-5-93286-160-8

ISBN 978-0-932633-67-5 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010

Authorized translation of the English edition © 2008 Dorset House Publishing. This translation is published and sold by permission of Dorset House Publishing, the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены законодательством 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 ЛПН N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 20.11.2009. Формат 70×90^{1/16}. Печать офсетная.

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

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Содержание

Отзывы на книгу «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами	8
О Гильдии	11
1. Балдеющие от адреналина	16
2. На старт!	20
3. Дохлая рыба	24
4. Собrania для овец	27
5. Проектный нянь	29
6. Отраженная боль	32
7. Ма́на	35
8. Зрительный контакт	39
9. Управление по кольцу настроения	42
10. Правверный	47
11. Сдай душу в аренду	50
12. Лемминговый цикл разработки систем	53
13. Без скамейки запасных	56
14. Очное общение	58
15. Я дал тебе резец – почему ты не Микеланджело?	61
16. Приборные панели	63
17. Бесконечные препирательства	68
18. Юные щенки и старые псы	71
19. Кинокритики	74
20. С кого спрос?	78
Интерлюдия I Проектный жаргон	81
21. «Советский» стиль	84

22. Естественный авторитет	87
23. Слишком тихий офис	89
24. Аут	90
25. Молчание – знак согласия	93
26. Соломенное чучело	96
27. Притворная срочность	99
28. Время играет против вас	101
29. Льюис и Кларк	104
30. Карандашный огрызок	107
31. Ритм	109
32. Гадание по сверхурочным	111
33. Вечер покера	114
34. Ложный промежуточный контроль качества	118
35. Тестирование до тестирования	122
36. Правила виноделов	124
37. Сказано – записано	127
38. Проектные потаскушки	130
39. Атлант	133
40. Одежду носят не просто так	136
41. Командные смотрины	139
42. Трубка и акваланг	143
43. Эти чертовы интерфейсы	146
44. Пограничная зона	149
45. Улучшение новостей	152
46. Медленная правда	156
47. Практика эндшпиля	159
48. Музыканты	162
49. Журналисты	165
50. Свободное кресло	167
51. Мой кузен Винни	170
52. Суп из функций	173
53. Качество данных	176
54. Бен	179
55. Мисс Манеры	181

56. Нераздельное внимание	183
57. «Плаксы не играют в бейсбол!»	186
58. Хладнокровный Люк	188
59. Регулярная сдача в срок	191
60. Пицца++	194
61. Сиротливые артефакты	197
62. Скрытая красота	200
63. Я не знаю	203
64. Дети из Лейк Вобегон	206
65. Взаимное обучение	211
66. Seelenverwandschaft	214
67. Крестовая отвертка	218
68. Предсказание инноваций	221
69. Мэрилин Мюнстер	224
Интерлюдия I На полу монтажной	227
70. Ветераны броуновского движения	229
71. Четко и ясно	231
72. Предохранительный клапан	234
73. Вавилонская башня	237
74. Сюрприз!	239
75. Дверца холодильника	241
76. Солнце взойдет завтра	244
77. Завал	248
78. Время перемен	250
79. Бумажная фабрика	253
80. Офшорное безрассудство	256
81. Командный пункт	260
82. Чем пахнет?	263
83. Неразобранные полеты	265
84. Святость сырых идей	269
85. Утечка	271
86. Зомбированные шаблонами	274

Отзывы на книгу «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами»

«Восхитительно глубокая книга. В какой-то момент думаешь: “Блин, а ведь я так делаю... нам конец”, – и тут же осознаешь, что ты такой не один и есть надежда!»

Говард Лук, вице-президент по разработке анимационной студии Pixar

«Кто еще, кроме этих авторов, мог перелопатить 150 лет опыта команд разработчиков ПО и дать меткие названия распространенным ситуациям? Подозреваю, что вы, как и я, начнете применять эти фразы в собственной работе.»

*Алистер Коберн, автор книги
«Быстрая разработка программного обеспечения»*

«Эти 86 проектных паттернов хорошо знакомы любому, кто работал в организациях, имеющих отношение к проектам. По счастью, некоторые из паттернов – доброкачественные, и их проявление следует поощрять. Но, к глубокому огорчению, из оставшихся многие не только рождают неприятные воспоминания, но и оказывают на удивление разрушительное воздействие на производительность, качество и боевой дух команды, работающей над проектом.»

Эд Йордон, автор книги «Путь камикадзе»

«В этом тексте сочетаются чувство юмора и глубокое понимание вопроса. Книга ясно показывает, почему проекты терпят крах и что можно с этим сделать. Дружелюбная и приятная, она дает советы, которые выполнимы и практичны.»

*Уоррен Макферленд, профессор,
Гарвардская школа бизнеса*

«Эту книгу безоговорочно обязан прочитать каждый, кто управляет ИТ-организацией. Сверх того, уроки, которые можно извлечь из этой замечательной книги, будут полезны в любой организации, осуществляющей какие-либо проекты, то есть практически везде. Метафоры забавны – в том смысле, в котором забавно трагичное «Да, и мы через это прошли». Описываемые здесь распространенные патологии проектов вы будете узнавать повсюду. Преисполнившись отваги и взяв на вооружение эту книгу, вы сможете создать здоровую среду для осуществления проектов, которая позволит людям процветать и регулярно добиваться результатов.»

*Линн Эллин, старший вице-президент
и технический директор DTE Energy*

«Люди всегда старались понять себя и других. От этого понимания зависело и само наше выживание, и качество жизни тех, кто выжил, – от простого прозябания до глубокого удовлетворения бытием. Личная, межличностная и групповая деятельность человека формирует определенные каркасы поведения и отношений. Восприятие динамики этих комплексов (назовем их так) дарует понимание и власть. В голову приходят три попытки достичь этого понимания. У китайцев была «И Цзин» – «Книга Перемен», у архитекторов – «A Pattern Language» (Язык шаблонов) Александра, а у медицинской психологии – «Справочник по диагностике и статистике психических расстройств». Блестяще сочетая элементы всех трех работ (и не в последнюю очередь из «Справочника»), книга «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами» картографирует паттерны поведения, которые создают и которым следуют люди в проектах, осуществляемых организациями, к выгоде или ущербу для себя. Едкая, смешная и бьющая точно в цель, эта книга заслуживает широкого круга читателей.»

*Кристофер Лок, соавтор манифеста
«The Cluetrain Manifesto»*

«Читая эту книгу, чувствуешь себя так, будто попал на очень хорошую конференцию. Здесь огромное количество интересного материала: часть подтверждает уже известные вещи, часть касается тебя в меньшей степени; но что-то оказывается крайне полезным. В конечном итоге в руках у тебя остаются находки, которые помогают размышлять о своей работе, обсуждать ее и совершенствовать.»

Бен Лундерс, IEEE Software

«Я обожаю эту книгу. Возникает чувство, что последние 20 лет авторы тайком наблюдали за моим офисом... Прочитайте ее. Найдите паттерн (хороший или плохой), который подходит вашему нынешнему проекту, и принесите книгу на работу. Ваши коллеги увидят, что ваша компания не уникальна и что кто-то раньше уже делал так – и вот так выглядят результаты, к которым это может привести, если ничего не изменить.»

Дуэйн Филлипс, автор «Working Up to Project Management», <http://dwaynephillips.net/>

«В мире очень мало команд, которые могли бы собрать воедино такой объем опыта управления проектами, и, вероятно, нет больше ни одной команды, способной так заразительно описать этот опыт. Думаю, вы получите огромное удовольствие, прочитав эту книгу. А если в ваших руках сосредоточена власть, то, я надеюсь, вы примете все описанное в ней близко к сердцу.»

Иэн Александер

«Как уберечь себя от заразной болезни? Необходимо выработать иммунитет к ней. Для этого есть два способа. Один из них – перенести заболевание в легкой форме. Другой – сделать прививку.

Эта книга служит «прививкой» от тех негативных поведенческих проявлений в проекте, которые в ней описаны: вы сможете распознать их и справиться с ними прежде, чем они приведут ваш проект к провалу. Учиться на чужих ошибках – значительно более быстрый и дешевый путь, чем добывать опыт потом и кровью, участвуя в провальных проектах. Раздайте по экземпляру каждому члену своей команды, чтобы никто не мог пропустить мимо ушей первые тревожные звоночки.»

Марк Уоллес

О Гильдии



Если ваша организация создает системы любого рода, велика вероятность, что некоторые из применяемых ею методов и подходов изначально были созданы в Atlantic Systems Guild. Вот шесть руководителей этой Гильдии:

Сьюзен и Джеймс Робертсоны, партнеры из Лондона, являются авторами процесса моделирования требований Volere, включающего популярный шаблон спецификации требований Volere. Проводимые ими семинары и консультации помогают организациям по всему миру совершенствовать свои процессы выявления и передачи требований. Робертсоны в соавторстве написали книги «Mastering the Requirements Process» (Осваиваем процесс определения требований), «Requirements-Led Project Management» (Управление проектами на основе требований) и «Complete Systems Analysis» (Весь системный анализ).

Стив Макменагин – вице-президент Borland Software по техническим вопросам. Он возглавляет команды, создающие ряд продуктов Borland из линейки Open Application Lifecycle Management. До начала своей карьеры в Borland Стив занимал важные посты в BEA Systems, Crossgain Corp. и Edison International.

Тим Листер работает в нью-йоркском офисе Гильдии. Свое время он тратит на то, чтобы помочь организациям, разрабатывающим системы, более эффективно использовать свои ресурсы. Он называет себя фанатом управления рисками и верит, что все возвращается вокруг рисков и выгод и что производительность

и управление качеством ничего не значат, пока они не помещены в контекст рисков и выгод. В соавторстве с Томом Демарко Тим Листер написал такие книги, как «Человеческий фактор: успешные проекты и команды» и «Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения».

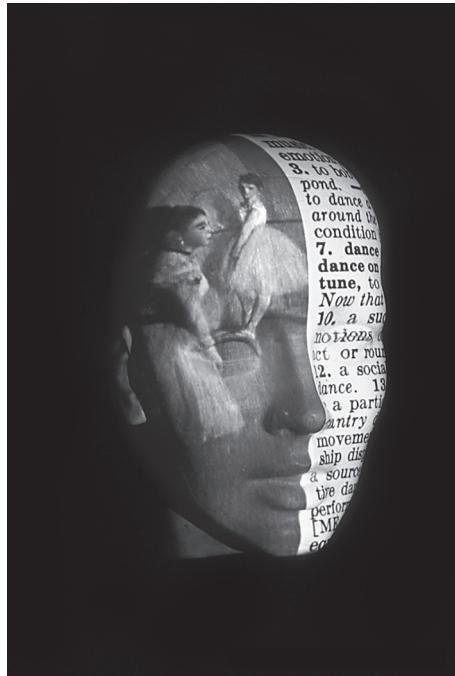
Питер Хрущка, проживающий в Аахене (Германия), специализируется на анализе требований и проектировании встраиваемых систем реального времени. Он является одним из разработчиков шаблона архитектурной документации систем ARC42. В одной из прошлых жизней он был первопроходцем в области инструментов моделирования для структурных и объектно-ориентированных методологий. Является соавтором полудюжины книг о методологиях и инструментах.

Том Демарко – автор и соавтор двенадцати книг. Как консультант он специализируется на успехах проектов, хотя иногда влезает и в провалы (тяжбы). У него есть и нетехнические публикации, среди которых мейнстрим-роман и сборник коротких рассказов.

Введение

Умение мыслить абстрактно – отличительная черта человека. Мы пользуемся этой способностью ежедневно, ежечасно – все то время, пока бодрствуем. Однако так было не всегда. Когда-то давным-давно, в доисторические времена, абстрактное мышление должно было проявиться впервые: далекий предок человека уставился на что-то смутно знакомое – и вдруг его озарило: «Эге!.. Да это же опять тот-самый-как-бишь-его!». Так родилась первая абстракция. В этот миг все изменилось раз и навсегда. В распоряжении человека оказался весь земной шар.

Абстрактное мышление – глубоко человеческое свойство, чего не скажешь о распознавании повторяющихся структур – паттернов. Умение замечать признаки таких структур вовсе не является характерным только для человека. Мыши прекрасно определяют тот момент, когда кошка, скорее всего, спит, людей в кухне уже наверняка нет, а рассыпанные крошки еще не подмели. Ваша собака распознает все сигналы, предшествующие событию, которое *вы* сами искренне считаете поездкой-сюрпризом на выходные. (Может быть, вас выдает чемодан?) А живущий по соседству енот отлично понимает, что во время отлива на берегу можно пожить лучше, чем на задворках вашего дома. Однако при всем мастерстве распознавания



типичных признаков поведения ни мышь, ни собака, ни енот не могут обобщить: «Эге-ге!.. Опять тот-самый-как-бишь-его!». Для этого требуется абстрактное мышление.

Главное различие состоит в том, каким образом вычленяется суть. Паттерны¹ постепенно извлекаются из опыта, очищаются и сохраняются в глубинных невербальных тайниках нашего сознания, чтобы вернуться к нам в форме проблесков интуиции. Когда чутье говорит вам, что игрок с мячом сейчас рванет влево или что ваша супруга вот-вот закатит скандал, вы просто распознаете ранее встречавшиеся паттерны поведения. То же чутье подсказывает вам, что грядущее совещание по поводу состояния проекта превратится в свару. Такой «сырой», неоформленный паттерн может быть весьма полезным для вас – его ценность для выживания очевидна. Однако эта ценность может заметно вырасти, если вы обдумаете его с разных сторон и сформулируете на его основе определенные наблюдения.

Например, задайте себе вопрос: «Что объединяет все те прошлогодние совещания, на которых случались скандалы?» *Ага, чаще всего это были совещания, на которых присутствовал босс вашего босса; обычно это происходило в конце квартала, причем в самых скверных случаях команда сообщала о задержках в работе.* Теперь вы можете сформулировать этот паттерн так: «Мой босс чрезвычайно раздражается, если на совещании докладывают о задержках, особенно в конце квартала, когда совещание посещает его босс».

Воспринятые вами сигналы, которые привели к этому наблюдению, остались в вашем подсознании и по-прежнему могут дарить вам интуитивные озарения. Но теперь в мгновенном соединении интуиции правого полушария мозга и речевой функции левого полушария вам удалось вычленить суть и выразить ее словами. Вы можете ее запи-

¹ После некоторых колебаний мы приняли решение переводить pattern как «паттерн», а не как «шаблон», хотя последний вариант уже устоялся в литературе, посвященной шаблонам проектирования в программировании. Во-первых, слово «шаблон» не совсем точно передает суть понятия, которое подразумевает не столько буквальное («по шаблону») воспроизведение тех или иных событий, ситуаций или подходов, сколько узнаваемую в общих чертах совокупность признаков. Во-вторых, в этой книге речь идет не о типичных проектировочных решениях, а о типичных поведенческих проявлениях, что относится скорее к сфере компетенции психологов, – в психологии же термин «паттерн» для таких проявлений прижился давно и прочно. – *Примеч. ред.*

сать, придумать способы проверки, поделиться с другими и объединить свои наблюдения с наблюдениями коллег.

Большинство участников проектной работы прекрасно распознают такие паттерны поведения и проистекающие из них предчувствия («сдается мне, что этот проект ждет неминуемая катастрофа...»), но не так сильны в абстрактном обобщении этих паттернов, которое позволяет облечь их в более пригодную для использования форму. Это вплотную подводит нас к нашей теме. Мы, авторы этой книги, объединили свои усилия, чтобы сформулировать те паттерны, которые мы извлекли из своей практики за 150 лет – если просуммировать опыт, накопленный всеми шестерыми.

Форма книги подразумевает определенный порядок изложения, ведь любая страница непременно должна идти либо перед, либо после какой-то другой. Однако у паттернов поведения как таковых нет никакой естественной последовательности. Мы расположили их в порядке, продиктованном нашими собственными вкусами, стремясь исключительно к тому, чтобы чтение книги доставляло удовольствие – от первой страницы до последней.

Неважно, как вы будете читать эту книгу – страница за страницей или в случайном порядке, – не забывайте об одном: мы ни в коем случае не претендуем на универсальность предложенных паттернов. Разумеется, они применимы не всегда и не везде. Тот или иной конкретный паттерн может подойти вашей организации, а может и не подойти. Если он окажется подходящим, то, надеемся, поможет преобразовать прежние интуитивные догадки в наблюдения, которые вы сможете выразить, проверить и отшлифовать вместе со своей командой.

Работая над этой книгой, мы постоянно осознавали, сколь многим обязаны архитектору и философу Кристоферу Александру (Christopher Alexander) и его восхитительной работе «A Pattern Language»¹. В этом основополагающем труде Александер и его соавторы сформулировали несколько сотен паттернов, относящихся к архитектуре. Их книга позволяет лучше понять те здания, в которых мы живем, и более ясно осознать, в каких мы хотели бы жить, а также показывает пример того, как тщательно сформулированные абстракции могут пролить свет на любой предмет.

¹ C. Alexander et al. «A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction», New York: Oxford University Press, 1977.

1 | Балдеющие от адреналина



Бешеная активность считается в организации признаком высокой производительности.

Звонит телефон:

- Нам очень нужно исправить спецификацию требований на этой неделе. Можете приехать и посмотреть, что с ней можно сделать?
- А что с ней не так?
- Мы очень спешили, и, чтобы ее написать, нам пришлось нанять кучу новичков... Нам кажется, они не знают, что делают.

- А не будет ли полезнее научить их писать требования?
- Видите ли, спецификация нужна на этой неделе.
- Хорошо, я завтра приеду.

Два часа спустя:

- Можете приехать и взглянуть на наши расчеты?
- А как же спецификация?
- У нас нет на нее времени. Оставим требования как есть. Босс хочет, чтобы расчеты были отправлены сегодня...

Возможно, вам знакомы эти признаки организации, балдеющей от адреналина: приоритеты постоянно меняются, все нужно «вчера», времени до срока сдачи хронически не хватает, любой проект является срочным, и срочные проекты все продолжают и продолжают поступать. Все безумно заняты... и так без конца.

Людям в таких организациях не свойственно стратегическое мышление. За работу берутся исключительно исходя из ее срочности. Проект, у которого не слишком высок «фактор гонки», игнорируется, даже если сулит значительную долгосрочную выгоду. Его будут игнорировать до тех пор, пока он внезапно (хм... и кто бы мог подумать?) не станет срочным. Балдеющие от адреналина верят, что лучший подход к выполнению работы – не заниматься планированием, а что есть сил бежать вперед.

Культура такого типа ставит знак равенства между отчаянной спешкой и эффективной деятельностью. Оказавшись здесь, трудно не забалдеть вместе с остальными: спешка поощряется. С программистами, работающими ночь напролет, чтобы уложиться в абсурдно короткий срок, носятся как с писаной торбой (независимо от качества того, что они «наваляли»). К тем командам, которые привычно выходят на работу по выходным просто для того, чтобы справиться со своей работой, относятся благосклоннее, чем к тем, которые этого не делают. Более того, если вы не маньяк сверхурочных и не являетесь безумно занятым все время, то вас не считают «своим человеком»: вы не принадлежите к тем занятым-презанным людям, которые держат всю организацию на плаву. Негероическая деятельность здесь попросту неприемлема.

У большинства балдеющих от адреналина организаций есть по крайней мере одно узкое место – тот герой, который принимает все решения при разработке, является единственным источником тре-

бований либо определяет всю архитектуру проекта. Он играет две роли: во-первых, ему нужно выглядеть более занятым, чем простые смертные в состоянии себе представить; во-вторых, он должен создавать такие завалы из принятых решений, чтобы разбор этих завалов порождал в остальных частях организации еще более безумную спешку.

Большинство организаций, балдеющих от адреналина, с энтузиазмом берут на вооружение идею клиентоориентированности, но при этом за восхитительную чуткость принимают реакцию на настойчивость. Любой запрос, с которым обратился клиент, немедленно становится проектом (зачастую с бессмысленно коротким сроком исполнения) – независимо от потенциальной выгоды (или хотя бы просто пользы), которую он сулит. (Более подробно об этом см. паттерн 38 «Проектные потаскушки»). Новый проект, естественно, увеличивает нагрузку и без того перегруженных героев, поэтому возникает еще большая занятость – и все это ради того, чтобы подкармливать ненасытную потребность организации быть очень-очень загруженной делами. Многие из таких организаций считают (ошибочно!), что именно это и означает быть гибким¹.

Организации, балдеющие от адреналина, не мыслят – они просто реагируют. В результате практически всё в такой организации постоянно меняется, нет ничего устойчивого и долговременного. Спецификации непостоянны – никто не знает толком, что нужно создать. Замыслы и планы непостоянны – завтра их почти наверняка изменят. Никто не пытается ранжировать задачи по важности или ценности – в расчет принимается только срочность.

Для организаций, балдеющих от адреналина, нет клиники Бетти Форд², и, возможно, эта болезнь не лечится, – разве что попробовать избавиться от адреналиноголиков и заменить их руководителями, которые понимают, что организация наиболее эффективна тогда, когда не находится в состоянии чрезвычайного положения. Такая

¹ В оригинале – agile (*англ.* быстрый, подвижный), которое недвусмысленно отсылает к группе популярных методик разработки ПО, объединяемых названием Agile software development (см. http://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки). – *Примеч. ред.*

² Реабилитационный центр для алкоголиков и наркоманов в Калифорнии, основанный бывшей первой леди Бетти Форд и Леонардом Файерстоуном в 1982 году. – *Примеч. перев.*

замена, впрочем, может оказаться невозможной: обычно высшее руководство, а часто даже само первое лицо желает видеть свою организацию в состоянии непрекращающегося безумия, ведь безумие поддерживает иллюзию высокой производительности. А если компанией руководят адреналиноголики, то проектные команды не смогут остаться в стороне.

Организации, балдеющие от адреналина, не всегда терпят крах – некоторые продолжают работать в бешеном темпе годами. Но ни одна из них никогда не создаст ничего значительного – для этого нужны стабильность и планирование. Поведение балдеющих от адреналина не масштабируется: все достижения ограничены тем, что может сделать маленькая команда, которая работает очень-очень тяжело, практически не получая указаний и не имея стратегии.

Естественно, срочность временами возникает в любой организации, и некоторым сотрудникам приходится тратить основную долю своего времени на срочные задачи. Но не может быть срочным всё и всегда, и не могут сразу все должности требовать концентрации на срочных делах. Пока на смену срочности не придет расстановка приоритетов и сдержанность, тягу к адреналину вряд ли удастся истребить.

2 | На старт!



Работающая над проектом команда явным образом демонстрирует потребность срочно определить, кто, что и к какому сроку должен сделать, и выражает желание выполнить все необходимые действия немедленно.

Представьте себя на месте мухи, сидящей на стене во время обычного собрания команды разработчиков. Почти сразу после начала собрания вы можете увидеть и услышать обсуждение следующих вопросов: *«Какую проблему мы пытаемся решить? Каковы основные компоненты ее решения? Кто возглавит работу над каждым из компонентов? Что нужно сделать в первую очередь? Кто это будет делать? К какому сроку? Если мы не знаем, сколько времени займет определенная задача, кто и когда задаст ее границы? Когда нам нужно собраться снова, чтобы спланировать последующие шаги?»* Готово.

Вскоре после собрания – часто в течение часа – по электронной почте рассылается сообщение, в котором подытожен согласованный план действий. Нередко обнаруживается, что к моменту отправки сообщения один или даже несколько пунктов плана уже выполнены. Люди принялись за работу немедленно, сразу же после собрания.

Даже мушиными глазами со стены видно, что это – оперативная команда.

В одной известной нам оперативной команде часто можно столкнуться с тем, что люди начинают выполнять согласованные пункты непосредственно *во время* собрания. Так бывает, когда отвечающий за задачу человек решил, что ее проще выполнить, чем записать и отложить на потом. Например, задача звучит так: «Переназначить все неисправленные ошибки с приоритетом 2 менеджеру по продукту для установления очередности их исправления». Если решение невозможно принять без консультации с коллегой, которого нет на собрании, отвечающий за задачу сотрудник связывается с коллегой по ICQ, а о результатах сообщает группе, обеспечивая тем самым дальнейшую реализацию плана действий.

Конечно, подобная степень оперативности является скорее исключением и стала возможной благодаря развитию технологий. Однако лежащее в основе поведение определяется *культурой* команды, а отнюдь не уровнем ее технического оснащения. Речь идет не о том, займет ли переназначение ошибок десять минут или полтора часа, важно то, что команда *приступает* к работе сразу же. Вот несколько характерных черт команд, привыкших *стартовать немедленно*:

- *Чувство срочности присуще им на уровне инстинкта.* Они видят в отсрочках реальную угрозу успеху. Нет нужды давить на них сроками исполнения, тем самым оскорбляя их. Они стремятся вывести продукт на рынок (или передать систему в производство) настолько быстро, насколько это возможно при надлежащем качестве исполнения. Они понимают, что время – деньги.
- *Они твердо верят в возможности каждого в отдельности и команды в целом.* Представьте себе, что вы пробираетесь босиком по темной и незнакомой комнате. Вы двигаетесь медленно, поскольку не знаете, что может оказаться впереди и на что вы рискуете напороться, сделав следующий шаг. Неуверенность действует подобно силе трения. Команды, ориентированные на действие, уверены в правильности своих решений и действий

(или легкости исправления их последствий), а потому считают быстрое движение вперед достаточно безопасным.

- *Они убеждены в ценности итераций.* Они не боятся ошибок – отчасти потому, что чувствуют себя уверенно, но еще и потому, что считают абсолютно естественной частую переоценку ситуации и корректировку курса по ходу дела. Свободные отременительного императива принимать лишь абсолютно верные решения и в то же время уверенные, что в большинстве случаев окажутся правы, они принимают решения и действуют очень бойко.

Пожалуй, стоит потратить минутку на изучение противоположного паттерна, представленного собраниями в стиле ток-шоу – порой занимательными, но ни к чему не приводящими. Есть несколько разновидностей собраний такого рода:

- *В поисках идеальной информации.* В некоторых корпоративных культурах безошибочности действий придают большее значение, чем выполнению задач. Другими словами, безопаснее не делать ничего, чем сделать что-то неправильно. Такие культуры порождают лидеров и команды, которые стремятся получить достаточно информации, чтобы принять гарантированно правильное решение с первого раза. Собрания команды часто приводят не к решениям о том, что делать, а к решениям о том, какую дополнительную информацию собрать до принятия решения о том, что делать.
- *Культ «заморозки».* Слабые команды гораздо чаще сильных склонны откладывать решения и действия на потом. Сама идея приостановки противоречит той склонности действовать, которая характерна для сильных программистских команд. Сильные команды жаждут сделать дело. Если требуется принять решение или выполнить задачу, команда берется за это сразу. Если же решение разумно отложить на будущее, команда планирует его на конкретный момент процесса разработки. Слабые команды всегда находят причины погодить с принятием решения или действиями до лучших времен.
- *Парад открывающих скобок.* На плохо организованных собраниях обсуждение перескакивает от вопроса к вопросу по мере возникновения мыслей; темы поднимаются одна за другой, но ни одна не закрывается.

- *Байки у костра.* Бывают до того туманные собрания команд, что их содержание целиком сводится к воспоминаниям и случаям из практики организации.
- *Все дороги ведут к проектированию.* Когда в команде преобладают архитекторы и разработчики, можно порой наблюдать, как любое собрание, какой бы ни была его изначальная цель и повестка, в конце концов скатывается к обсуждению вопросов проектирования. Дискуссии о проектировании – это замечательно, но не тогда, когда они мешают обсудить другие достойные внимания темы.
- *Собрание для назначения дополнительных собраний.* То, чем становятся все провальное собрания.

3 | Дохлая рыба

С первого дня у проекта нет ни малейшего шанса достичь поставленных целей; большинство участников проекта знают об этом, но молчат.

Цели многих ИТ-проектов можно резюмировать довольно просто: нужна такая-то функциональность с такой-то точностью при разумной надежности к такой-то дате. Собирается команда, заявленные



цели и известные ограничения перерабатываются в подробные требования и планы, которые затем обнародуются.

Главный секрет состоит в том, что никто из участников не верит в успех проекта. Как правило, установленные сроки не могут быть соблюдены без изменения других заданных параметров. Непостижимо, но факт: никто не заявляет, что проект уже насквозь пропитался ароматом огромной вонючей дохлой рыбы провала.

Подобно греческой трагедии, обаянной прийти к финалу, такой проект будет с трудом тащиться вперед. Затем – как правило, за несколько недель до срока сда-

чи – каждый участник проекта, руководитель проекта, начальник руководителя проекта и вообще все, кто оказался достаточно близко к проекту, либо

1. демонстрируют шок, смятение и изумление по поводу того, что проект и близко не подошел к той стадии, на которой должен находиться, либо
2. сидят тише воды ниже травы и ничего не говорят, если их не спрашивают.

Почему же столь многие люди в столь многих организациях опрыскивают реальность дезодорантом, вместо того чтобы прямо сказать: «Этому проекту не суждено оправдать наши ожидания – здесь дохлая рыба»?

Многие организации так сильно жаждут успеха, что любому, кто выразит сомнение, за чистосердечно высказанное мнение спасибо не скажут. Более того, если кто-то обнаружит дохлую рыбу на ранних стадиях проекта, первая реакция высшего руководства, скорее всего, будет такой:

«Докажите. Убедите нас, что вероятность успеха равна нулю. Не надо делать выводы на основе валяющихся повсюду высохших рыбьих скелетов прошлых проектов; ваш проект – другое дело. Докажите нам неизбежность провала посредством неопровержимых математических выкладок».

Любое доказательство, за исключением действительно гениального, будет разнесено в клочья как нытье или попытка избежать старой, доброй, честной и тяжелой работы:

«Ты нытик или просто бездельник? Выбирай, но мы сомневаемся, что ты надолго удержишься в нашей славной компании».

В таких условиях безопасней стараться изо всех сил и не справиться, чем объявить цели в их существующем виде недостижимыми. Следует признать, что иногда *действительно* необходимо взяться за очень сложный проект и приложить все силы, прежде чем пожертвовать чем бы то ни было. Все это так, но разница в том, что в сложных проектах с реальными сроками не ждут последней минуты для того, чтобы объявить чрезвычайное положение. Если ваш проект состоит в разработке программного обеспечения для спутника связи, который будет запущен через 18 месяцев, и известно, что опоздание к дате запуска вынудит ждать следующей возможности еще 16 месяцев, то и вы, и любой другой участник проекта будете ежедневно принохиваться, чтобы не пропустить пресловутый мор-

ской душок. Малейший намек на этот запах – и вы рванетесь в бой, отлично зная, что в проектах типа «дохлая рыба» с действиями тянут, пока практически все шансы не будут упущены.

Совершенно ясно, что дохлая рыба не просто разрушительна для организации – она деморализует дохлорыболовные команды и их руководителей. Какой бы ни была культура организации, никому не покажется комфортным долго сидеть на вонючей дохлой рыбе. Хранение тайны дохлой рыбы чревато колоссальными издержками.

Специально для фанатов Monty Python¹:

«Этот проект не умер – он просто тоскует по фьордам!»

«Он не мертвый, он просто линяет!»

«Это мертвый проект. Он присоединился к невидимому хору проектов!»

«А вот еще один образец, совершенно другого рода...»

¹ Знаменитая британская комическая группа 1970-х годов. Обыгрывается сценка про зоомагазин, в котором покупателю продали мертвого попугая. – *Примеч. перев.*

4 | Собрания для оваций

Проявление высокого боевого духа становится фактором оценки продуктивности сотрудников.

Высокий боевой дух – безошибочный показатель здоровья организации. Соответственно низкий – безусловный признак того, что что-то не так. Существует разновидность руководителей, которые хватаются за эти признаки и пытаются подменить причину следствием. Их логика такова: принудительно поднимите боевой дух – и это повлечет за собой успех.

Ну что ж, а как можно принудительно поднять боевой дух? Да еще обойтись при этом без неприятной траты времени, сил и средств, необходимой, чтобы по-настоящему исправить положение дел? Это непросто, но не подумайте, что нет желающих попытаться. Здесь лежат истоки мрачного юмора поговорки: «Будем бить, пока не воспрянете духом».

Распространенным способом насильственного поднятия боевого духа является парадно обставленное собрание, на котором босс, широко улыбаясь, встает перед собравшимся коллективом и предлагает взять слово. «Хочу услышать, что вы скажете, друзья, – говорит он задушевно, – на любую тему, даже плохие новости и неудобные вопросы». Обратите внимание на тон и установку для подсознания: нам нечего прятать,



Крис Линн, ведущий корпоративных мероприятий (www.christinn.com)