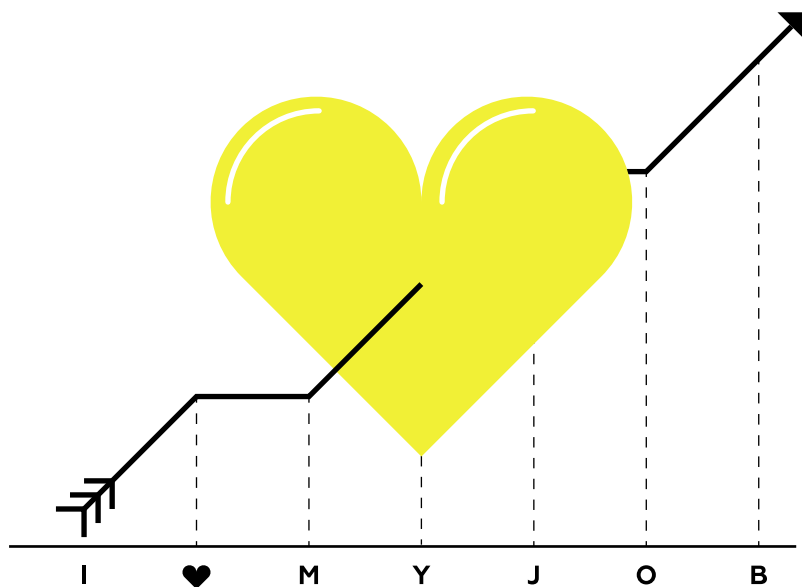


Ричард Шеридан

Основатель Menlo Innovations

Работа мечты



Как построить компанию,
которую любят

Richard Sheridan

Joy, Inc.

How We Built a Workplace
People Love

PORTFOLIO / PENGUIN

Ричард Шеридан

Работа мечты

Как построить компанию,
которую любят

*Перевод с английского
Елены Ивченко*

М О С К В А

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2014

УДК 658.5:174.8
ББК 65.290-2
Ш49

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) LLC
и Andrew Nurnberg Literary Agency

На русском языке публикуется впервые

Шеридан, Р.

Ш49 Работа мечты: как построить компанию, которую любят / Ричард Шеридан; пер. с англ. Е. Ивченко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-00057-222-1

Перед вами книга о необыкновенном подходе к корпоративной культуре и организации работы. Ричард Шеридан, основатель компании Menlo Innovations, сделал целью радость и счастье сотрудников и получил блестящий результат – успешную компанию с вовлеченной командой. Эта книга позволит вам взглянуть изнутри на культуру радости в бизнесе и применить методы Шеридана для создания вдохновленной эффективной команды.

УДК 658.5:174.8
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-222-1

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*С любовью посвящается
Кэрол, моей спутнице жизни,
и нашим прекрасным девочкам
Меган, Лорен и Саре.
А также Джеймсу, моему партнеру в работе и в гольфе.
Вы — те, кто дарит мне радость!*

Содержание

Предисловие	9
[ВВЕДЕНИЕ] Почему радость?	15
 [глава 1] Мое путешествие к радости	27
[глава 2] Пространство и шум	51
[глава 3] Свобода учиться	63
[глава 4] Разговоры, ритуалы и артефакты	81
[глава 5] Собеседование, наем и адаптация новых сотрудников	107
[глава 6] Сила наблюдения	127
[глава 7] Боритесь со страхом, встречайте изменения с радостью	143
[глава 8] Выращиваем лидеров, а не боссов	163

[глава 9]	Прекратите хаос, не допускайте двусмысленности	175
[глава 10]	Строгость, дисциплина, качество	187
[глава 11]	Ответственное отношение и гибкость	199
[глава 12]	Масштабируемость	219
[глава 13]	Ответственность и результаты	231
[глава 14]	Согласованность	247
[глава 15]	Проблемы	259
[Вывод]	Вступая на путь радости	269
[Эпилог]	Вдохновение	277
	Слова благодарности и признательности	281
	Рекомендуемые источники знаний	287

Предисловие

Рич Шеридан едва не написал неправильную книгу. Я остановил его буквально в последний момент, когда он заканчивал работать над рукописью, и попросил его кое-что исправить.

Это изменение не сильно затрагивало уже написанное, но имело исключительную важность для всего, что он собирался сказать миру.

Рич думал, что его сочинение будет называться «Работа мечты». А на самом деле он чуть не представил миру книгу, заслуживающую заголовка «Работа по-другому».

Наверное, она получилась бы хорошей, возможно, даже важной, но она не была бы этой книгой. Книгой, которая, по моему убеждению, нужна миру. Книгой, которую, как подсказывает мне личный опыт и наблюдения за компанией Menlo, мог бы написать Ричард. Книгой, которую вы все обязательно должны прочесть. Книгой, которую, наверное, был способен создать только Ричард. Короче говоря, он уже стоял на пути, уводящем в сторону от написания одной из самых важных книг в бизнес-культуре за всю историю.

Я сказал ему, что настало время четко высказать свою позицию.

В том, что касается радости.

Очень многие бизнес-книги делают то же. Они говорят двусмысленно, уклоняются от ответа, все время извиняются. Они позволяют вам, читателю, сорваться с крючка, но при этом они забирают у вас надежду — надежду на то, что все может быть совсем по-другому, не так, как сейчас. Книга Ричарда едва не оказалась похожей на них. И, откровенно говоря, я собирался

[10]

сделать все, чтобы убедиться, что такого не произойдет. Если бы мне этого не удалось, мир не услышал бы очень важной идеи. Только Рич Шеридан, с его энергией, опытом и страстью, мог передать ее вам.

Видите ли, когда вы дразните читателей идеей радости, а затем рассказываете, как ее достичь, вы даете им серьезное обещание. Каждый говорит, что способен помочь изменить культуру. Нам рассказывают об этом более трех десятилетий. Лично я хочу Menlo. Я хочу радости. Я сказал Ричу: «Не думаю, что тебе стоит напускать туман, заявляя, будто читатели способны добиться желаемой цели». Такое сообщение слишком размытое. Авторы всякой макулатуры обещают, что любой читатель может получить деньги, увеличить производительность и все такое. Но *радость* — кому хватило мужества пообещать ее? Честно говоря, я сыт по горло авторами, у которых нет четкой позиции.

Телевизионные шоу, которые я смотрел в детстве, обычно начинались сценой, в которой отец в деловом костюме и с дорогим портфелем в руках приходил домой с работы в конце дня, насвистывая веселую мелодию. Нам никогда не показывали настоящую работу папы в офисе — ведь это сюжет, недостойный упоминания в шоу. Ни один сценарист не решился испортить зрителям настроение мерзкими подробностями о работе. Поэтому послание 1950-х было одновременно туманным и странным. Работа считалась неким местом, где требовалось носить костюм и шляпу, а также совершать какие-то действия, от которых в конце дня хотелось насвистывать музыкальные заставки к шоу.

Работа моего отца являла совершенно иную картину. Мы смотрели телевизор, но жили в других условиях. Люди в нашем районе носили на работе толстые фартуки и перчатки, чтобы не испачкать одежду грязью или клеем. Вы бы никогда не увидели папу или кого-нибудь из наших соседей щеголяющими в шляпе с полями или что-то насвистывающими по пути домой. И, вне всякого сомнения, наша соседка, работавшая на рыбоконсервном заводе, никогда не вбегала вприпрыжку в украшенную салфеточками гостиную. После работы она шла напрямиком на кухню, чтобы попытаться отмыть неприятный запах рыбы со своих рук.

Насколько я помню, люди все время жаловались на изнурительный и отупляющий труд, а также на глупость и мелочность боссов. Они ненавидели свою работу. Вот о чем они говорили. [11] Вот о чем они шутили. Вот о чем они пели. Перефразируя строку из «Городских пижонов»: если бы ненависть моего отца к работе была народом, то уж точно — китайским.

А теперь, зная об этом, представьте мое удивление каких-то двадцать лет спустя, когда в один прекрасный день я понял, что насвистываю песенку, выходя за дверь дома и направляясь — куда, как вы думаете? — на работу. Я любил то, чем занимался. Я не носил ни костюма, ни шляпы, но каким-то образом я научился получать радость от своих дел. Какой шок!

Сначала я решил, что мое удовольствие на работе связано с карьерными устремлениями. Но это оказалось не так. Пару лет спустя, когда приятное возбуждение от создания первого собственного продукта сменилось необходимостью постоянно сталкиваться с бескомпромиссными требованиями покупателей и сотрудников, которые жить друг без друга не могли и в то же время были готовы перегрызть друг другу глотки, я понял, что степень удовлетворения от работы определяется не условиями, в которых тебе приходится трудиться. Это было нечто другое — нечто куда более неуловимое. Работа, которую вы называете профессией, или работа в здании в университетском городке, или, если уж на то пошло, в шахте, совсем не обязательно рано или поздно вызовет у вас желание насвистывать мелодии, идя вприпрыжку домой. Радость не происходит из природы того, что вы делаете; ее причина в чем-то другом. Но в чем?

Однажды я встретил Ричарда Шеридана. Сорок лет назад Рич пришел в сферу разработки программного обеспечения, движимый предвкушением приятного времяпрепровождения. Но затем он, как и я, заметил, что клиенты — независимо от того, насколько выпускаемые его компанией программные продукты были хороши, а гаджеты изящны, — постоянно меняют решения в процессе разработки, что приводит к неприятным совещаниям со скрежетом зубным и непрекращающимся поиском крайнего. Разработчики становились экспертами по контенту и уже не осмеливались брать выходные и тем паче уезжать

в отпуск, боясь вызвать своим отсутствием интеллектуальный вакуум, обходящийся компании в копеечку.

[12] То, что начиналось как приятная прогулка по Кэнди-Кейн-лейн*, превратилось в утомительный поход по извилистой дороге через долину не оправдавшихся ожиданий — я тоже побывал в этой долине и теперь всячески пытался избегать ее. Где же мы сошли с пути? Или, говоря по-другому, как нам вернуть наши компании в те места, где легко шагается и хочется петь?

Рич нашел ответ. Пока я прокладывал путь в направлении межличностного обучения, он изучал радость и работал с нею в своей компании — а теперь все его идеи представлены в этой книге. Я навещал его и жадно ловил каждое слово. Было удивительно наблюдать за людьми, с настоящим рвением создающими продукты, сотрудничающими и взаимодействующими с клиентами, проводящими мозговые штурмы в командах и в конечном итоге укладывающимися в жесткие сроки и требования спецификаций — и все это с энтузиазмом и нацеленностью на результат.

Прошло несколько месяцев, пока я пытался реализовать у себя то, что узнал от Рича. Однажды он прислал мне письмо, сообщив, что скоро выйдет его новая книга и что она будет посвящена формированию культуры организации с некоторым акцентом на том, как создать место работы, приносящее радость. Главная мысль книги заключалась в том, что вы можете взять совершенно любую компанию — и превратить ее в такое место. Основное условие — вы должны быть нацелены на изменение культуры.

«Что такое? — подумал я. — Ричард что, с ума сошел?» — и написал ему следующее:

Рич, в твоей книге должно быть всего одно сообщение. Если ты собираешься назвать ее «Работа мечты», ты не должен говорить, что читатель может создать совершенно любую корпоративную культуру, и описывать, как именно.

* «Леденцовая улица» (англ. Candy Cane Lane) — названия улиц по всему миру, дома на которых специально украшаются к Рождеству большим количеством иллюминации. — Прим. пер.

Любой автор обещает помочь изменить культуру компании. Лично я хочу именно радости, о которой ты говоришь в названии и которую я видел своими глазами.

[13]

Твой голос — это голос надежды, за которым следует голос практической мудрости. Ради бога, решишь рассказать людям, как найти культуру радости. Ты ведешь себя слишком скромно, намекая, что они могут выбрать что угодно. Кто-то должен встать на защиту радости. Пожалуйста, подумай о своем призвании. Пожалуйста, не сворачивай на неясный путь, который приведет к другой книге — книге об изменении культуры. Все, что не относится непосредственно к утверждению «Наша цель — радость, и вот как ее получить», уменьшает ценность твоего сообщения, порождает разочарование у читателя и заставляет сомневаться в правильности названия.

Мои увещевания достигли цели. «Работа мечты» — это книга, которую вам следует прочесть. Она имеет четкую позицию: рассказывает о радости на рабочем месте.

Она о проклятом времени.

— КЕРРИ ПАТТЕРСОН,
сооснователь *VitalSmarts*,
соавтор книг *«Как влиять на других»*, *«Ключевые переговоры»*,
«Управление конфликтом» и *Change Anything*
(«Все перемены в ваших руках»)

Почему радость?

Слово «радость» применительно к бизнесу звучит нелепо. Возможно, именно поэтому в самом начале у меня был соблазн говорить уклончиво.

Радость — это заоблачная, голубая мечта, сопровождаемая небесной музыкой. Само слово подразумевает любовь, счастье, здоровье, цели и ценности. Радость бывает дома, в церкви, когда занимаешься хобби — но не в офисе. Этому понятию нет места в корпоративном мире. Здесь оно неубедительно.

Оно может казаться радикальным, нетрадиционным, на грани безумной бизнес-идеи. Однако насколько бы нелепо это ни звучало, радость — то, во что мы верим в нашей компании. Единственная причина, благодаря которой Menlo Innovations, занимающаяся проектированием и разработкой пользовательского программного обеспечения и расположенная в Анн-Арбор, существует до сих пор. Радость определяет, что мы делаем и как. Радость — единственная общая вера всей нашей команды. И именно радость привела вас ко мне.

Дело в том, что я знаю, почему вы читаете мою книгу. Вы делаете это, потому что хотите, хотя и без особой надежды, привнести радость в свою компанию.

В глубине души вы *знаете*, что есть лучший способ вести бизнес, управлять командой, организацией, отделом. Вы всегда знали это. Такие мысли приходят к вам, когда вы ложитесь спать или сразу после пробуждения.

[16]

Затем начинается ваш день, и мысли о преобразованиях испаряются как безумный сон, который, проснувшись, вы никак не можете вспомнить.

И хотя, вероятно, вам пришлось тихо (или не очень тихо) помучиться в существующей ныне корпоративной культуре, вы не отказались от этой идеи полностью. Все еще можно изменить.

Когда-то я сам находился на вашем месте — глубоко неудовлетворенный своей работой и неспособностью сделать хоть что-то. Но все может быть лучше. Моя компания, Menlo Innovations, освоила радость и сделала ее постоянно доступной для всех, кто работает с нами и на нас. В этой книге я подробно покажу и объясню вам основные методы, используемые нами в Menlo, которые наделяют нашу работу таким уникальным качеством. Я также расскажу о своем личном пути, проделанном от юношеской восторженности к глубокому разочарованию, а затем к бесконечному оптимизму.

Представьте себе радость

Начиная целенаправленное моделирование и преобразование компании, вы должны понимать, что это колоссально сложная задача. При этом вам следует иметь представление о том, как будет выглядеть и функционировать компания вашей мечты. Если бы она превратилась в то, что вы хотите, каким бы словом — одним словом — вы бы ее описали:

- успешная;
- рентабельная;
- энергичная;
- веселая;
- исполнительная;
- продуктивная;
- доминирующая;
- инновационная;
- сплоченная?

А как насчет слова «радостная»?

Если вы собираете команду людей, чтобы создать что-то новое и основательное, в таком случае радость можно описать достаточно просто:

[17]

Это проектировать и создавать что-то приятное в использовании, что действительно выходит в свет и широко применяется людьми, для которых предназначено.

На самом деле ощутимая радость означает предоставление миру продукта или услуги, настолько замечательных, что люди начинают подходить к вам на улице и спрашивать: «Это правда сделали вы? Мне *очень нравится*». Если вы способны получить такой результат, поднимая дух трудолюбивой команды, вы добьетесь результата, о котором большинство компаний могут только мечтать.

Menlo Innovations — моя версия компании радости — пребывает в путешествии с абсолютно эгоистичной, но при этом благородной целью. Я отчаянно хотел работать в радостном месте с радостными людьми, достигающими радующих результатов. Я хотел весело проводить время в офисе, выпуская при этом отличную продукцию, и вести социально ответственный бизнес.

Мои первые серьезные исследования радости начались, когда я был вице-президентом по исследованию и разработкам в одной публичной компании. За те два года, которые я провел на посту вице-президента, я смог построить культуру, которую искал, — пока «пузырь доткомов»* не лопнул и не забрал все это. Все, что я узнал за прошедшие два года, стало прототипом того, во что в 2001 году превратилась компания Menlo Innovations.

С момента своего основания Menlo неуклонно расширяется. Мы пять раз входили в рейтинг самых быстрорастущих компаний по версии журнала Inc., трижды увеличили втрое площадь

* Экономический пузырь, существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 год. Представлял собой продажу ценных бумаг по значительно завышенным ценам и был связан в основном с резким скачком цен на акции американских интернет-компаний («доткомов»). Прим. ред.

[18]

офиса. Мы производим для наших клиентов продукцию, доминирующую на рынке. Мы также получили свидетельство, что уникальная культура нашей компании делает ее одним из десяти самых счастливых мест для работы на планете — по версии датского блога Chief Happiness Officer, — и были названы одной из 25 наиболее новаторских малых компаний журналом Inc. в 2013 году. Основанное Трейси Фентон сообщество WorldBlu* ежегодно называет Menlo одним из самых демократичных мест работы в мире.

Каждый год со всего мира приезжают тысячи людей, чтобы побывать в Menlo и поближе познакомиться с нашей культурой. И я сплю спокойно, зная, что достиг радости, которую искал, в компании, которая каждый год дает высокие показатели прибыльности без всяких внешних инвестиций. Наш подход, противопоставляющий себя существующей корпоративной культуре, несложен, хотя путь к простоте, как правило, не бывает легким.

Радость? Да вы шутите!

«Радость» — не то слово, которое обычно ассоциируется с успехом в бизнесе. Это особенно верно в моей отрасли проектирования, создания, запуска и поддержания работы сложного программного обеспечения. Именно индустрия разработки ПО, в конце концов, породила термин «марш смерти» в бизнес-контексте: это когда программисты работают всю ночь, приносят с собой в офис спальные мешки, забывают о времени, проводимом с любимыми людьми, и отказываются от отпусков. У «маршей смерти» часто очень печальный исход: проекты отменяются, не успев увидеть свет. Программисты смотрят на бардак в своей личной жизни и задумываются, а стоило ли так выкладываться.

* WorldBlu — мировое сообщество, куда входят частные лица и организации, практикующие на рабочем месте принципы свободы вместо страха. — *Прим. пер.*

Та же индустрия разработки программного обеспечения навязала миру идею о том, что пользователи глупы. Якобы им нужны книги из серии «Для чайников», помогающие разбираться в наших чудо-технологиях, потому что пользователи недостаточно умны, чтобы понять, что мы сделали. Наша индустрия научила мир воспринимать ужасные ошибки программирования и зияющие дыры в безопасности как естественный результат технического прогресса.

Я знаю это так же, как и любой другой. После невероятного воодушевляющего начала большую часть своей карьеры я был так же далек от радости, как и вы. Пока я поднимался от должности рядового окопного бойца-программиста до руководящего поста в чрезвычайно успешной публичной компании*, я был активным участником этих «маршей смерти». Я горел на работе и плохо спал по ночам, потому что ломал голову над данными клиентам невыполнимыми обещаниями и над требованиями, которые я ставил перед командой. Мы производили продукты плохого качества, у пользователей с ними была масса проблем. Когда я говорил о том, что меня беспокоит, коллеги-руководители заявляли, что у нас найдется время всё исправить после доставки. И я ни разу не видел, чтобы это обещание исполнилось. Когда приходили ожидаемо многочисленные сообщения о проблемах, мои боссы говорили мне, что не ставили задачи создать настолько дрянной продукт.

Раньше я думал, что проблема заключается только во мне и что другие хорошо справляются со своей работой. Теперь я знаю, что я не один такой. Сейчас ко мне приходит достаточно много людей, чтобы можно было увидеть, как они способны принести радость на свои рабочие места: в систему здравоохранения, в школы, колледжи, церкви, некоммерческие организации, автомобильные компании, на фабрики по производству медицинского оборудования. Я также получал сообщения от сотрудников самых успешных компаний на планете, компаний,

* Публичная компания (англ. public company) — компания, чьи акции свободно продаются на фондовом рынке. Ближайший аналог в Российской Федерации — открытое акционерное общество (ОАО). Прим. ред.

которые получают награды за свою внутрикорпоративную культуру. Даже там люди не смогли найти радость.

[20]

Не обязательно, чтобы все происходило именно так, как у нас. В стремлении к неуловимой радости Menlo изменила *абсолютно все*, что имело отношение к организации рабочего процесса, попутно перевернув с ног на голову традиционное восприятие менеджмента, культуры и устойчивого развития. На основе этих радикальных изменений мы разработали принципы, которые можно применить к любой организации, а не только к командам, создающим программное обеспечение. Я надеюсь, что наш опыт вдохновит вас на те изменения, в возможность которых вы всегда верили.

На следующих страницах мы рассмотрим, что следует использовать высшему руководству, чтобы привнести радость в рабочую атмосферу своей компании: это простые и повторяющиеся процессы, которые приводят к предсказуемым результатам; это новая мощная кадровая политика вместо традиционной; это продукты, создаваемые специально для предполагаемых потребителей; наконец, это обеспечение качества, гарантирующего, что телефон вашей службы поддержки никогда не звонит. Книга «Работа мечты» научит вас строить структуру без бюрократии и принимать решения без совещаний. Вы узнаете об эффекте удаления «производственных страхов» с рабочего места и о том, как направлять человеческую энергию, избавляясь от двусмысленности. Мы также уделим внимание сохранению неприкосновенности основных принципов человеческой жизни и работы, таких как чувство собственного достоинства, работа в команде, дисциплинированность, доверие и удовлетворение.

И хотя я использую множество примеров из собственного жизненного опыта, это не значит, что я подразумеваю, будто то, как работает наша компания, — самый правильный путь, которым должны идти и вы. Однако за эти годы я узнал, что реальные примеры могут быть очень полезны, но они редко встречаются в бизнес-литературе. На протяжении своей 40-летней карьеры я прожил все истории, перечисленные в моей книге. Для вас она должна стать чем-то вроде опытного рассказчика,

поощряющего и вдохновляющего, ведь зачастую внедрение изменений в культуру компании — это цель, не разделяемая большинством.

[21]

Мы с удовольствием принимаем множество умных и добро-совестных исследователей, которые приезжают к нам, чтобы воочию увидеть все то, что мы сделали. Они часто отстаивают собственные взгляды на то, почему Menlo работает, и недоумевают, когда узнают, что наши методы вовсе не создавались на основе более сложных теорий. Для Menlo формирование культуры радости было простым — мы хотели иметь место, куда бы мы с удовольствием шли работать каждый день.

Культура радости для всех

Культура радости привлекает людей за пределами нашей компании, включая клиентов, местную общественность и прессу. Краеугольным камнем успеха Menlo является способность передавать наши идеи и опыт другим.

Только в 2012 году мы приняли 241 туристическую группу. Всего нас посетило 2193 человека. Эти люди приезжали со всего мира, чтобы побывать в цокольном этаже многоуровневой парковки в центре Анн-Арбора, в месте, которое многие считают глубинкой Соединенных Штатов*. Благодаря «сарафанному радио» рассказы о таких экскурсиях распространяются практически повсеместно. Мы никак не рекламируем их, кроме размещения информации о самом факте их существования на нашем сайте. Большинство экскурсий бесплатны. Я лично провожу многие из них. Посетители приходят за тем, что я начал искать много лет назад и что они ищут в настоящее время.

Когда я провожу экскурсии, я начинаю их со слов: «Добро пожаловать в Menlo — здесь была создана культура, *бизнес-ценностью* которой является *радость*».

* Штаты между западным и восточным побережьем считаются «глубинкой». Прим. пер.

[22]

Посетители часто выглядят ошеломленными, когда слышат такое описание Menlo. Они считают, что мы интересная компания — разработчик программного обеспечения и что, посетив нас, они в качестве бонуса смогут унести с собой несколько умных советов, полезных для их команды технических специалистов. Но как только посетители попадают сюда, они сталкиваются с чувством радости, насколько осязаемым и искренним, что им невозможно не заразиться. Наша версия радости в бизнесе имеет значение для куда более широкой аудитории, независимо от отрасли, в которой эти люди работают.

Почему именно *радость* должна быть в центре внимания?

«Хорошо, — говорю я посетителям. — Что, по вашему мнению, произойдет, если половина сотрудников Menlo будут радостными, а половина — нет? Какой из этих двух групп вы бы передали свой воображаемый проект?»

Естественно, они всегда выбирают радостную половину команды.

«Но почему вы выбираете радостную группу? — спрашиваю я. — На что это повлияет?»

Начинают звучать ответы:

«Они будут работать продуктивнее».

«Они станут принимать более активное участие в проекте».

«С ними будет легче взаимодействовать».

«Качество их работы окажется выше».

«Они станут больше заботиться о результате».

Любой человек способен быстро и легко признать, что радостная команда покажет лучшие результаты. И наша радость — это не только атмосфера. Мы стремимся к тому, чтобы результат работы, выполняемой в офисе, был широко принят и доставил удовольствие большому количеству пользователей. Компания, наполненная радостью, серьезно заботится о тех инновациях, которые она привносит в мир. Вы не можете создать радость за пределами вашей компании, если внутри нее радости нет.

С помощью этой книги я приглашаю и вас заглянуть за двери Menlo и увидеть, как может выглядеть радость. Почувствуйте энергию пространства — широкого, открытого и лишнего

физических барьеров на пути человеческого общения. Послушайте, как общается команда за работой, как пары людей участвуют в оживленных разговорах. Увидьте стены, покрытые бумагой и тканью, канцелярскими кнопками и разноцветными круглыми наклейками. Узнайте все о том, как мы придумали свою «работу мечты», и найдите вместе с нами ответы на следующие вопросы.

[23]

- Что представляет собой намеренно созданная культура радости?
- Как вам перестроить разрушенную культуру и прийти к радости?
- Можно ли сделать все это, оставаясь рентабельной компанией?

Радость поможет взлететь вам и вашей команде

Принципы, которые управляют организациями, похожи на те, которые поднимают самолеты с земли. Подумайте о контрасте между современными летательными аппаратами и неудачными попытками оторваться от земли, предпринимавшимися в старину. В начале своей карьеры я попробовал применять управленческие методы людей, которые, подражая Икару, привязывали к рукам крылья и хлопали ими изо всех сил, но так и не смогли взлететь. Несмотря на все усилия, я достиг немногого, устал и разочаровался.

Мы все знаем, что братья Райт смогли совершить прорыв и полететь — но почему они стали первыми, преуспевшими в деле, где многие потерпели поражение? Среди современников у них было немало конкурентов, таких как Сэмюэл Пирпонт Лэнгли*. Лэнгли руководил хорошо финансируемой командой ученых,

* Сэмюэл Пирпонт Лэнгли — американский астроном, физик, изобретатель болометра и пионер авиации. *Прим. пер.*

[24]

претендующей на создание первого пилотируемого самолета с двигателем. Он проиграл гонку братьям Райт, никому не известным в то время, и вскоре забросил дальнейшую работу над изучением полетов.

Есть множество предположений о том, почему братья Райт смогли оторваться от земли, а Лэнгли — нет. Моя гипотеза очень проста.

Лэнгли пытался построить самолет. Братья Райт хотели летать.

Целью Лэнгли было войти в историю, снискать славу и получить финансовое вознаграждение. Целью братьев Райт была радость. Они хотели летать и смотреть на мир как птицы. (Получив лицензию пилота в возрасте девятнадцати лет, я в полной мере смог оценить радость управляемого полета.) Стремление к радости, к одному конкретному идеалу, сыграло решающую роль в их победе. Это была одна из причин, по которой я оказался столь не удовлетворен в начале своей карьеры руководителя. Я махал крыльями точно так же, как это делали мои боссы, но вот с какой целью? Я точно не знал.

Теперь я знаю, чего хочу в работе: радости. Стремление к радости в бизнес-контексте — это не погоня за славой или прибылью. Люди тянутся к более высокой планке. Команды желают работать над целями более крупными, чем они сами. Они хотят оказывать долгосрочное и весомое влияние на мир, оставить свой след — не для славы, а чтобы принести кому-то удовольствие или прекратить страдания. Как братья Райт, мы в Menlo хотим летать. Мы обнаружили, что прибыль и слава также часто следуют за нами по этому пути.

Не путайте счастье и радость

В своем исследовании радости я избежал соблазна пойти по пути счастья. В счастье нет ничего плохого, и, без сомнения, вы также должны стремиться и к нему. Однако дело в том, что радость — явление более глубокое, значимое и содержательное.

Счастье — кратковременное состояние. Вы можете чувствовать радость, не будучи при этом счастливым каждое мгновение.

В Menlo мы веселимся, много смеемся, и здесь практически всегда ощутима энергия — но мы не всегда счастливы. У нас есть общая система убеждений. Мы целеустремленны и мотивированы. Время от времени мы бываем скептически, а иногда и откровенно сердиты. Мы используем энергию злости и скепсиса, чтобы поддать жару своей работе, в надежде положить конец человеческим страданиям, приносимым, пожалуй, одной из самых неустойчивых индустрий в мире — индустрией информационных технологий.

[25]

Так же, как и вы, мы занимаемся сложными и важными задачами. Например, наша команда была одним из разработчиков используемого во всем мире оборудования для исследования рака и СПИДа, а также участвовала в создании комплексной информационной системы трансплантации органов. Участвуя в этих проектах, Menlo проделала важную и значимую работу, которая заняла годы.

Было бы сложно чувствовать себя счастливым на протяжении всего процесса. В самом деле, если бы счастье являлось обязательным требованием для достижения успеха, мы бы выдохлись довольно быстро, когда дальнейшая работа над проектом стала бы очень жесткой. Нацеленность на осязаемый, радующий результат — вот что поддерживало нас на пути и продолжает поддерживать сейчас.

Радость — это глубокое удовлетворение, которое вы получаете от успешных тренировок и завершения марафона.

Радость — это когда вы видите, как ваша дочь выходит замуж за мужчину своей мечты, и знаете, что весь ваш изнурительный труд воспитания выражается в простом слове «Да».

Радость — это чувство, которое испытывает летчик-истребитель, когда после всех тренировок и подготовок он приземляется на палубе авианосца в бурном море при сильном ветре и плохой видимости. Как только затихнет двигатель, колеса остановятся и он поймет, что самолет, корабль, команда полетной палубы и он сам — в целостности и сохранности, — он станет с нетерпением ждать возможности повторить все это снова.

[26]

Мы все хотим чувствовать радость во время работы и отдыха, радость в школах наших детей и в наших религиозных общинах, радость в своей семье и своей стране. Люди стремятся работать над вещами, бóльшими, чем они сами, они хотят находиться друг рядом с другом. Вот почему мы присоединяемся к командам и компаниям и работаем очень долго и упорно, стараясь достигнуть сложной и неуловимой общей цели.

Это фундаментальное и внутренне мотивированное стремление к радости — причина того, почему вы читаете мою книгу.

Добро пожаловать на работу мечты в корпорацию радости.

Я очень рад, что вы здесь.

ГЛАВА

1

**Мое
путешествие
к радости**

Впервые я влюбился в начале сентября 1971 года. Я только перешел в старшую школу, и тот случай изменил весь ход моей жизни. Первой любовью была не девушка — это случилось несколькими годами позже. Первой моей любовью была магическая машина.

Я сел за телетайп* и настучал двухстрочную программу:

```
10 НАПЕЧАТАТЬ «ПРИВЕТ, РИЧ»  
20 КОНЕЦ
```

Затем я набрал:

```
ПУСК
```

И компьютер ответил:

```
ПРИВЕТ, РИЧ
```

Это настолько меня поразило, что я сразу же понял, чем хочу заниматься всю жизнь. Я решил стать скульптором — и использовать программное обеспечение. Оно было потрясающим материалом для лепки, дающим бесконечные возможности. В каких-то тринадцать лет я определил цель жизни, услышал важную песню сердца. Это было мое первое ощущение радости.

* Телетайп — электромеханическая печатная машина, используемая для передачи между двумя абонентами текстовых сообщений по простейшему электрическому каналу. *Прим. пер.*

Весь год я после школы, время от времени отвлекаясь на работу по дому, трудился по вечерам, создавая программу, которую сейчас бы назвали «Фантазийный бейсбол» (Fantasy Baseball). Я хотел играть с друзьями в свою любимую игру даже долгими мичиганскими зимами. Я придумал правила и внес весь официальный бейсбольный реестр в компьютер. Я скопировал все: статистику, позиции, подачи и удары справа и слева для более чем пятисот бейсбольных героев моего детства. Программа позволяла выбирать команды, игроков и сражаться ими друг против друга. То наслаждение, которое я испытывал, когда мы с друзьями вместе играли в эту игру, усиливало мое стремление к цели. С одобрения учителя и при моральной поддержке мамы и папы я представил свой «компьютерный бейсбол» на международном конкурсе программирования — и получил первый приз в игровой категории.

[29]

Эта победа позволила мне получить работу в качестве программиста даже раньше, чем я получил водительские права, — я устроился в отдел компьютеризированного обучения средней школы в округе Маком и стал работать на тех же компьютерах, что так увлекли меня когда-то. Я руководил созданием первой системы электронной почты, которую когда-либо видели окружающие школы Макома. Мы вырастили большую команду программистов-старшекласников, которые трудились каждую свободную минуту во имя самого духа этой революции. Этот дух, а также энергичность и товарищеские отношения молодой команды сверстников, учившихся и экспериментировавших вместе, были опьяняющими. Взрослые, окружавшие нас, понятия не имели, чем именно мы все занимаемся. Для них мы выглядели вундеркиндами и техническими гениями, что только добавляло нам горячности. И самое главное: я не мог поверить, что мне платят за вещи, которые я всегда считал просто любимым хобби.

От радости к страху

Пока я учился в школе и колледже, мой внутренний огонь горел ярким светом. Меня воодушевляли перспективы как собственно-

[30]

го будущего, так и будущего мира. Компьютеризация меняла все на свете, и программное обеспечение казалось мне именно тем чудом, которое делало всю работу. Я хотел стать частью процесса, столь же важного, как все, что когда-либо открывал человек: огонь, колесо, электричество, киноплёнка, массовое производство, телевидение, транзисторы, интегральные схемы. В погоне за своими карьерными устремлениями я в конечном счете получил две научные степени в Мичиганском университете в области компьютерных наук и инженерии.

Если судить по всем внешним оценкам, моя дальнейшая карьера складывалась отлично. Каждый год я получал всё более высокие должности, зарплаты, опционы на акции*, на меня возлагалось больше ответственности, а кабинеты становились все просторнее.

За период с 1982 по 1997 год я прошел путь от программиста до вице-президента, перемещаясь между местными техническими фирмами Анн-Арбора. Большую часть своей карьеры я проработал в Interface Systems. К 1999 году Interface была компанией номер один в Мичигане, если судить по росту ее акций. Мои опционы стоили более 4 миллионов долларов. Казалось, я имел все, о чем мечтал еще ребенком.

Тем не менее в расцвете моей карьеры я захотел уйти. Та сфера деятельности, которую я выбрал, предала меня. Я обнаружил себя плавающим в море разочарования, наполненном карьерой, где не было радости и откуда я не мог уйти.

Со стороны всем казалось, что я очень успешен, — ведь я получал повышения, деньги и новые обязанности. Но, хотя в глазах мира я был преуспевающим человеком, это больше не имело для меня значения, потому что каждый день я смотрел на свою жизнь с тихим отчаянием. Я проводил долгие вечера и выходные вдали от семьи, которую я очень любил, и так же поступали люди, работавшие на меня. Запланировать отпуск было практически невозможно. Проекты всегда имели очень жесткие сроки

* Форма поощрения сотрудников, право покупать ограниченное количество акций компании по фиксированной цене. Если акции быстро растут в цене, сотрудник может за несколько лет получить значительную сумму. *Прим. пер.*

и нередко в конце концов отменялись. Разочарованные коллеги кричали друг на друга во время сложных совещаний. Я был уверен, что единственный способ выбраться из управленческого болота — уволить половину команды, но я ненавидел процесс увольнения, так что и этот путь казался мне тупиковым. Вопросы качества тормозили сдачу проектов. Клиенты постоянно жаловались на задержки и на результаты.

[31]

Мое терпение и любовь к программированию, казалось, в конце концов дошли до предела. И у меня было два варианта: изменить индустрию или уйти из нее.

Я выбрал изменения.

В 1997 году, когда мне было сорок лет, мой CEO* в Interface, Боб Неро, повысил меня до вице-президента по исследованиям и разработкам — он недавно пришел в компанию и только-только получил руководящую роль. На протяжении четырех лет до прихода Боба я жил в страхе и, конечно же, не хотел подписываться на неограниченное личное участие, сопутствующее должности руководителя публичной компании. Несмотря на то что неформальное расследование Боба и моих коллег подтвердило, что я обладаю знаниями, опытом и доверием компании, я сопротивлялся повышению. Я ни за что на свете не собирался занимать руководящую позицию, несмотря на очевидные финансовые выгоды.

Мой отказ разозлил Боба, так как я был ключевым игроком в его планах на изменение курса компании, капитаном которой он теперь стал. Он выгнал меня из своего кабинета.

Тем вечером дома я сел и как следует обдумал его предложение и возможности, открывающиеся передо мной. Я размышлял о моей глубокой любви к собственной профессии. Вспомнил то сильное чувство радости открытия, которое ощутил, когда впервые прикоснулся к клавиатуре телетайпа. Погрузившись в самоанализ, я также вспомнил свою мечту времен учебы в колледже: создать лучшую в Анн-Арборе команду программистов.

* Chief Executive Officer (*англ.*) — высшая исполнительная должность в компании. Аналог генерального директора в принятой в России корпоративной иерархии. *Прим. пер.*

[32]

Я понял, что все это время участвовал в гонке, к которой не был готов. Мой внутренний огонь погас, время вне работы стало бальзамом для жизни, разрушающейся на работе. За пару лет до прихода Боба я пережил период, когда выбирал самые дальние объездные пути, стараясь добраться на работу как можно позже, а потом проводил полдня, играя в «Солитер» на компьютере. Меня уже ничего не интересовало.

Все это пронеслось у меня в голове в тот вечер, после того как рассерженный Боб выгнал меня из своего кабинета. Тогда я и принял решение внести в свою жизнь глубокие и долговременные перемены и найти способ снова полюбить свою работу и сферу деятельности — а также сделать их совершеннее.

Должен был существовать лучший способ поступать в соответствии со своими желаниями, лучший способ работать и управлять командой. И хотя я тогда еще не составил четкого образа того, что я ищу, я был уверен, что где-то рядом есть решение, которое позволит мне преодолеть кризис среднего возраста, и что я узнаю это решение, когда встречу. Я задумался о том, чтобы вернуться к урокам по разработке программного обеспечения, которые я брал во время учебы в колледже, и вспомнил, как бросал порой завистливые взгляды на высокопродуктивные команды разработчиков — такие, как, например, Data Connection в Великобритании.

За многие годы я также прочитал уйму книг по организационному планированию и принципам управления. В ту ночь я перелистал те из них, что оказали на меня наибольшее влияние, — «Пятую дисциплину» Питера Сенге, «Менеджмент» Питера Друкера, «В поисках совершенства» Тома Питерса и «Мегатренды» Джона Нейсбита*.

Как и большинство бизнес-книг, которые могли читать вы, они одновременно расстраивали и вдохновляли меня. Они опи-

* Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009. Прим. ред.

Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. Менеджмент. — М. : Вильямс, 2010. Прим. ред.

Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. — М. : Альпина Паблишер, 2014. Прим. ред.

Нейсбит Дж. Мегатренды. — М. : АСТ, 2003. Прим. ред.

сывали великолепные компании, но не рассказывали, как создать что-то похожее.

Тем не менее я понял, что у меня есть одно хорошее преимущество: по натуре я — вечный оптимист, а еще я упорный. Поместите меня в комнату, полную навоза, — и я не перестану копать, пока не найду пони. Я решил, что наконец пришло время применить все, что я узнал и о чем думал в течение многих лет поисков. Пришло мое время.

[33]

На следующий же день я сказал Бобу, что согласен на повышение и что использую все возможности новой должности, чтобы создать чертовски хорошую команду по разработке программного обеспечения. Боб был очень удивлен таким радикальным изменением решения за один вечер, но поддержал мой пылкий порыв. Я уверен, что ни один из нас в тот момент не знал, как далеко уведет нас это путешествие.

Я понимал: мне придется нелегко. Одним из наиболее горьких моментов в той истории был разговор с Кимберли, очень талантливым руководителем, которая теперь работала на меня.

«Поздравляю с повышением до вице-президента, — сказала Кимберли. — Они не могли найти парня лучше тебя».

И хотя ее поздравления были искренними, я точно знал, что за ними скрывается подтекст. «Хороший парень на такой должности не продержится — тебя съедят заживо. Удачи со всем этим». Я чувствовал, как от ее добрых пожеланий заныло у меня под ложечкой.

Следующие два года были началом моего возвращения к себе. Я снова начал жить на работе своими личными ценностями. Я проводил больше времени с каждым членом команды, узнавая их надежды и стремления и делясь собственными. Я позволял моим сотрудникам узнавать, что происходит на уровне руководства, и более подробно объяснял, какое именно выполнение работы я хочу видеть. Улучшения не заставили себя ждать, но до желаемого результата было еще далеко.

Моей вновь появившейся энергии просто не могло хватить на преобразование целой культуры. Мне требовалось нечто гораздо большее: совершенно новый подход, фундамент для этой улучшенной компании.

И снова радость: мой «поворотный момент»

[34]

В 1999 году, после двух лет интенсивных поисков лучшего способа работать и управлять командой, в течение нескольких недель в моей жизни произошли два важных открытия. Первым из них была вики (ранняя форма блогов) парня по имени Кент Бек. Он вскорости опубликовал свою книгу «Экстремальное программирование»*. Бек описывал радикальный подход к созданию программного обеспечения, основанный на резком изменении существующего подхода: открытое рабочее место, управление проектами с помощью рукописных заметок, разбивка больших проектов на маленькие, измеримые циклы и внедрение в команде практики работать в парах.

Через несколько недель после чтения вики Бека я посмотрел выпуск Nightline** об IDEO, известной компании промышленного проектирования из Пало-Альто. Я увидел пример практического применения того, о чем говорилось в «Экстремальном программировании». Стиль IDEO я бы не назвал идеальным примером описанного Беком подхода, но я увидел компанию, где вдоволь было энтузиазма, командного сотрудничества, отличных отношений с клиентами и сознательного проективно-го мышления.

Книга Бека и передача об IDEO демонстрировали способы связи с клиентами и конечными пользователями в реальном мире путем непосредственного вовлечения их в работу. Между тем моя команда, как правило, получала информацию из вторых и третьих рук от маркетологов. Мы разрабатывали программы по указаниям, напоминающим тени на стене, — они никогда не были полностью продуманными и могли много раз существенно меняться во время работы над проектом. Мы никогда

* Бек К. Экстремальное программирование: разработка через тестирование. — СПб.: Питер, 2003. *Прим. ред.*

** Nightline — телевизионная программа новостей канала ABC (США), транслируется поздно вечером, каждый выпуск посвящен отдельной теме. *Прим. пер.*

не делали ничего, действительно нужного рынку.

Но теперь я знал, что создать другое рабочее место — реально. Поиски модели компании, в которой бы царила радость, закончились. У меня было руководство пользователя и видео.

[35]

Я показал выпуск Nightline своим коллегам из высшего руководства нашей усталой, старой компании и сказал им: «Вот что я собираюсь здесь сделать». (Мне повезло, что они согласились со мной за те тридцать минут, пока мы смотрели видео.) Они оказались так же воодушевлены возможностями новой системы, как и я. Когда мой самый жесткий критик спросил: «И когда же мы снесем стены?» — я понял, что мы способны на это. Команда была на борту. Мой босс меня поддержал. Все прониклись этой идеей.

Хотя я не имел четкого видения, во что выльется такая трансформация, два элемента работали в мою пользу. Во-первых, после практически полного угасания мое внутреннее пламя разгорелось. Я снова начал верить.

Во-вторых, гораздо более важным для успеха радикального переосмысления рабочего пространства стало присутствие среди моих сторонников Джеймса Гебея. Как многие другие важные вехи на моем пути к радости, встреча с Джеймсом оказалась случайной и, на первый взгляд, не слишком важной. Этот человек был одним из ведущих консультантов местной компании Appnet — я заключил с ним договор на обучение моей команды новому подходу с помощью его техники трансформации. С собой он привел нескольких высококлассных программистов из Appnet, которые должны были стать непосредственными гидами для моих сотрудников.

Джеймс еще никогда не встречал людей, похожих на меня, — тех, кто все время готов проводить серьезные и радикальные эксперименты. Я также никогда не видел кого-либо, похожего на Джеймса, — он был человеком, способным снова и снова предлагать сумасшедшие и захватывающие новые идеи. Ему предстояло стать моим партнером на пути перемен.

У меня был СЕО. У меня была команда. У меня был партнер. Осталась еще одна группа людей, которую требовалось поднять на борт, — команда программистов.

Кровь, хаос, убийства

[36] Моя команда знала, что я ищу новые подходы для решения некоторых из наиболее актуальных наших проблем. Эти проблемы, в конце концов, лежали на виду у всех. Сроки сдачи работ подходили тогда, когда у нас еще не было работающего кода и вообще завершением работы даже и не пахло. Когда программа оказывалась якобы законченной, команда обеспечения качества не могла даже запустить ее! Разработчик, уже переключившийся на другой проект, заявлял: «На моем компьютере все летало», и на этом разговор заканчивался. Когда, наконец, после нескольких месяцев тестирования программа начинала работать, результаты в редких случаях оказывались соответствующими тому, чего на самом деле хотел клиент. И даже если результат удовлетворял требованиям заказчика, пользователи не понимали, как работать с программой, так что приходилось писать пользовательскую документацию и запускать тренинги, чтобы отправить «чайников» дальше по кривой обучения*.

Я собрал свою команду из четырнадцати разработчиков ПО и рассказал им обо всем, что почерпнул в «Экстремальном программировании». Эти идеи были новыми для них и, честно говоря, радикально отличались от всего, с чем они работали и чего могли ожидать.

«Ну, и что вы думаете обо всем этом?» — спросил я.

Ответом мне была полная тишина.

Моя команда немедленно почувствовала опасность. «Вице-президент Рич придумал что-то ненормальное, и он попытается воплотить это в жизнь, если мы не поспешим затоптать его идею».

«Так что вы думаете?» — спросил я снова.

Еще больше тишины в ответ. *Мертвой* тишины.

В конце концов руку поднял Джил.

«Джил, что ты думаешь?»

«Кровь, хаос, убийства, — сказал он спокойно, но с твердым убеждением в голосе. — Не делайте этого, Рич. Не заставляйте

* График, характеризующий процесс постепенного приобретения опыта. *Прим. пер.*

нас повторять. Не выгоняйте нас из наших кабинетов. Не заставляйте меня пускать за компьютер кого-то еще. И, пожалуйста — *пожалуйста!* — не заставляйте меня показывать кому-то свой код. Это мой код».

[37]

«Джил, насколько я помню, мы — публичная компания, — ответил я. — Полагаю, код все-таки принадлежит акционерам».

«Не важно, Рич. Это мой код».

О боже! Я понял: будет нелегко.

Первый эксперимент

После той непростой встречи Боб и Клейр, двое опытных разработчиков, подошли ко мне. Они хотели рискнуть поучаствовать в эксперименте по экстремальному программированию и попытаться осуществить мою дикую идею.

В предыдущие два года я разрешил Клейру предпринять в конечном итоге неудавшуюся попытку изменений, которую мы называли «Цикл разработки программного обеспечения» (ЦРПО). В нашей отрасли мы обращаемся к такому стилю, как водопадная разработка*. Процесс предполагает соблюдение некоторых основных принципов, регулярные встречи, обязательное утверждение руководителем участков работы, контроль промежуточных результатов с принятием решения продолжать или не продолжать, несчетное количество постоянно действующих комиссий для проверки документов в процессе работы — и так до бесконечности.

После нашей попытки безболезненно выполнить первый проект, придерживаясь цикла водопадной разработки, мы решили, что нам нужна облегченная версия ЦРПО, чтобы можно было выполнять небольшие и занимающие не так много времени проекты без особой помпы. Но за несколько месяцев ЦРПО и его порождение, облегченная версия, тихо умерли. Мы регулярно забывали запланировать нужные встречи, на которые

* Ее также часто называют «каскадная разработка». Прим. ред.

все равно никто не приходил. Клейр впал в уныние, потому что тот проект был его детищем. Его внутреннее пламя погасло, как и мое.

Возможно, вам доводилось видеть, как в ваши компании входит бюрократия, ломающая все на своем пути, вследствие неудачного внедрения таких систем управления, как Lean, «шесть сигм»* или ISO. Или, скорее, пытаясь взять ситуацию под контроль, вы наблюдали только увеличение количества процедур: становилось больше совещаний, больше комиссий или просто больше уровней иерархии. Эти усилия, несмотря на благие намерения, увеличивают себестоимость проекта, объем работы и документации, но не оказывают существенного влияния на взаимодействие сотрудников, их производительность и качество конечного результата.

Раз уж попытки внедрения ЦРПО были прекращены — и поскольку Клейр и Боб сами изъявили желание, — я быстро согласился на предложенный ими эксперимент по экстремальному программированию. Они вдвоем немедленно сделали «открытую лабораторию» (маленькую комнату без двери) своим рабочим местом. Там они сидели рядом за одним компьютером, писали автоматизированные тесты модулей, работали с рукописными индексными карточками и каждую неделю делали обзор своей работы. В общем, они в полной мере испытали на себе принципы экстремального программирования и адаптировали все методы, которые Джил и большинство его коллег с ходу отвергли.

Через три недели эксперимента Клейр остановил меня на парковке и спросил, собираюсь ли я по-прежнему платить ему за то, что он здесь работает.

«Что ты имеешь в виду?» — удивился я.

«Я здорово провожу здесь время и не чувствую, что я на работе, — ответил он. — Я не уверен, что ты должен мне за это платить».

* О концепции «шести сигм» вы можете прочитать, например, в книге М. Джорджа «Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011). *Прим. ред.*

А ведь за несколько недель до эксперимента Клейр просил меня дать ему рекомендации, потому что он решил уйти из компании и искал работу. Стало очевидно, что благодаря этому эксперименту мы попали на золотую жилу.

[39]

«Кровь, хаос и убийства» — с одной стороны. «Не уверен, что ты должен мне за это платить» — с другой. Равнодушных не осталось. Я наблюдал реакцию М-кривой: максимальные по насыщенности переживания с обеих сторон. Я начал понимать, что перед лицом серьезных перемен эмоциональные реакции, которые можно описать кривой нормального распределения, никогда не создадут устойчивых изменений. Вам нужна энергия с краев, не с середины.

«Где» не менее важно, чем «что»

Чувствуя удовлетворение от того, что Клейр и Боб поднялись к нам на борт, я тем не менее понимал, что мне нужна команда побольше. Я был убежден, что ключом к моей воображаемой трансформации всей нашей компании станет физическое пространство. Теперь мне надо было найти ответ на вопрос: где взять то самое большое открытое пространство из книги Бека и передачи об IDEO. Все, чем располагали мы с Джеймсом, — это тесные офисные ячейки и кабинеты моего крайне традиционного отдела исследования и разработок в Interface Systems. О времени и затратах на переоборудование не могло быть и речи.

Как-то утром Джеймс, выглядевший необычно взбудораженным, подошел ко мне. Он отвел меня в здание старой фабрики, где Interface обычно собирала принтеры. Указав на темные пустые пространства, заполненные картонными коробками и законсервированным конвейерным оборудованием, Джеймс сказал: «Вот оно».

Я не испытал особого восторга. Это был большой уродливый зал... Отличный большой *открытый* уродливый зал... Широкое пространство без стен, кабинетов, ячеек или дверей... Гигантское,

открытое пространство для совместной работы... Оно отлично подходило! Вскоре мы реквизировали фабрику для собственных нужд.

Второй эксперимент

Мы занялись подготовкой пространства, которое нашел Джеймс: демонтировали сборочную линию, избавились от хранимого оборудования, с помощью шланга вымыли все стены. В помещении мы установили простые 2,5-метровые складные столы и стулья и поменяли электропроводку и розетки на новые, подходящие для настольных компьютеров. Следующей задачей было переманить команду работать в это новое место.

Джеймс предложил эксперимент. «Давай использовать фабрику для углубленных практических занятий по обучению новому языку программирования Java», — сказал он. Мы решили обучить четырнадцать моих программистов, применяя все эти сумасшедшие новые методы Кента Бека — парное программирование, тестирование модулей, коллективное владение кодами, — которые я обсуждал с командой. Три программиста-консультанта Джеймса должны были составить пары с моими. Мы собирались проработать так неделю, ежедневно меняя пары, чтобы каждый из членов команды получил возможность поработать с консультантами для обучения взаимозаменяемости.

На этот раз реакции «кровь, хаос, убийства» не было по двум причинам. Во-первых, мы планировали проводить эксперимент всего неделю. А изменить стиль работы всего на пять дней не так уж и трудно. Во-вторых, мы давали программистам возможность выучить Java, новейшую и крайне заманчивую технологию. В 1999 году каждый программист в Америке мечтал овладеть Java.

Я не мог поверить в то, что сразу же увидел в этом новом пространстве: шум, энергию, совместную деятельность, прогресс, работу, обучение и веселье. Одним словом — радость. (Хотя я в те годы и не думал о ней в таком ключе.)

Во время того недельного эксперимента один за другим или небольшими группами приходили остальные сотрудники компании, чтобы заглянуть в наше импровизированное рабочее пространство. Вся компания говорила об этом. Один из моих ребят, Тим, как-то раз явился в каске и разместил на двери знак с надписью: «Фабрика Java: берегите голову». С той недели мы начали называть новое место «фабрикой Java». Уже тогда в этом пространстве начало появляться то причудливое непочтение, которое однажды станет для нас стандартом.

[41]

Если вы обдумываете свое стремление к культурным изменениям, не упускайте из виду, насколько важно заразить других участников этой энергией и воодушевлением. Я видел множество команд, которые пытались внедрить новшества втемную, скрывая существенные изменения в стиле работы и организации от акционеров. Такие инициативы, как правило, быстро умирают, когда человек, руководящий этим процессом, сменяется кем-то другим.

Критическое испытание лидерства

В конце недели я собрал нашу тестовую группу и спросил участников, что они думают об обучении. Раздались хвалебные комментарии:

«Вау, это было весело».

«Не могу поверить, как много я узнал».

«Удивительно, насколько много мы сделали. Особенно учитывая, что мы не имели ни малейшего представления о Java в начале недели».

Произошло что-то исключительное, я увидел ту реакцию, которую искал по крайней мере десять лет. Мой следующий шаг имел решающее значение. У меня было два варианта: вернуть команду к работе в обычном режиме или воспользоваться моментом и продолжить действовать в рамках этого очевидно удачного эксперимента. Думаю, вы можете угадать, что я выбрал.

«Отлично, ребята, — сказал я. — С этого момента мы будем поддерживать именно такой стиль работы».

[42]

И снова я столкнулся с мертвой тишиной в ответ.

А затем программисты в ужасе хором закричали: «Нет!»

В тот раз я споткнулся об огромное препятствие на пути к новому: страх перед неизвестным. Теперь члены команды лучше знали о том, что повлекут за собой такие перемены, но они до сих пор отчаянно хотели сохранить свой старый, комфортный стиль работы. Эксперимент был идеален для недели обучения, но для ежедневной работы, по мнению моих подчиненных, изменения оказались чересчур радикальными.

Я напомнил команде, что буквально секунду назад они положительно отзывались об эксперименте. Многие программисты опустили глаза, понимая всю противоречивость своих высказываний. Они разрывались, не зная, что делать.

«Ребята, вспомните, что вы только что говорили, — сказал я. — “Никогда еще так много не делали. Никогда еще не было так весело. Никогда еще столько не узнавали”. Мой способ позволяет сделать, чтобы это отныне осталось навсегда».

Многие из этих четырнадцати не особенно обрадовались моему заявлению. В течение нескольких дней некоторые из старожилов команды в обход меня пытались убедить руководство, что это никогда не сработает. Кое-кто даже подходил к членам правления. Но было слишком поздно пытаться менять что-то по всем фронтам, потому что я уже успел представить и продать идею нового способа работы своим коллегам из высшего руководства, своему боссу, совету директоров и даже паре крупных акционеров. Мы вышли на новый путь.

Перемены — это нелегко

Реформы никогда не даются легко, но я и не искал простых путей. Я искал значимых перемен. По сути, я понимал, чему учит автор Жанин Ламарш во многих своих книгах, включая *Changing the Way We Change* («Меняя способ перемен»). Для того чтобы другие

приняли вводимые вами новшества, вы должны понимать, что любая трансформация организационной структуры предполагает снос существующих систем вознаграждения, особенно если их непреднамеренно поддерживали и укрепляли системы, наполненные болью. Взяв курс на перемены, вы должны быстро заменить старую систему новой, обеспечивающей такое же или более высокое вознаграждение (при этом не забывая, что самые желанные поощрения не выражаются в денежном эквиваленте). Если вы не сможете установить новые системы вознаграждения, это приведет к тому, что команда при первой же оказии вернется к старым формам работы с привычными поощрениями.

[43]

Какие же вознаграждения получали члены моей команды раньше?

- Код, который они гордо называли собственным;
- хорошее представление о своем *личном* вкладе в достижение целей компании;
- оценка работы, повышения и будущие цели фокусировались на стандартных показателях;
- личные кабинеты с закрывающимися дверями;
- библиотечная тишина, в которой они могли глубоко погружаться в свои мысли;
- мониторы, отвернутые от дверей;
- полное отсутствие необходимости отвечать коллегам;
- возможность фокусироваться на занимательных, сложных или технических вопросах;
- понимание, что ответственность за качество работы несет кто-то другой.

А какие новые вознаграждения они могли получить с введением в компании принципиально нового подхода?

- Работоспособные продукты, вовремя доставляемые клиентам без лишних переживаний;
- предложения, которыми с удовольствием могла пользоваться целевая аудитория;

[44]

- принадлежность к реальной команде, а не просто к отделу или организационной структуре;
- возможность каждый день узнавать что-то новое;
- легкое составление графиков отпусков без страха, что тебя вызовут на работу во время отъезда;
- отсутствие технических катастроф, требующих героических спасательных работ по ночам;
- гордость за хорошо сделанную работу;
- отсутствие заключенных в «башнях знаний»;
- отсутствие ситуаций, когда все лакомые кусочки перепадает новичкам;
- чувство реальной поддержки от своих коллег;
- устойчивый подход, раз за разом дающий хорошие результаты;
- беспрецедентный уровень взаимодействия с бизнесом;
- девиз «Встречаем перемены с радостью», а не «Против и медленно»;
- веселье, энергия, воодушевление — все, что они действительно хотели получить от своей профессии;
- а с каплей удачи — и рост акций на основе реального и ощутимого увеличения стоимости бизнеса, благодаря которому сотрудники и компания зарабатывают на жизнь.

Новый день

Я твердо решил, что новый путь экстремального программирования будет заключаться в том, как именно мы станем работать с этого момента. И хотя команда пыталась искать удобные предлоги, чтобы уберечься от перемен, в моих руках был туз: Java. Итак, мы с Джеймсом объявили, что если кто-то из наших программистов хочет участвовать в любых корпоративных играх, включая работу над новой архитектурой и с новыми продуктами, создаваемыми с помощью Java, ему придется работать по-новому и в новом пространстве.

Это обращение возымело желаемый эффект. Моя команда стала меньше склоняться к старому способу работы. Программисты захотели поразвлечься с новой игрушкой — и работа в новом стиле того стоила. Стали заметны изменения в поведении: так, некоторые члены моей команды по утрам теперь начали первым делом заглядывать на «фабрику Java», вместо того чтобы идти в свой отдельный кабинет. Через шесть месяцев внедрение экстремального программирования в Interface наконец достигло той точки, когда члены команды стали говорить мне, что им больше не нужны их старые кабинеты и офисные ячейки.

[45]

Трудовые будни — не единственное, что изменилось. Преобразилась система подачи отчетов о состоянии дел. В то время мы работали двухнедельными циклами и каждые две недели должны были отчитываться на честном и четко планируемом собрании «Покажи и расскажи». Туда приглашалась вся компания, и моя команда представляла результаты своей работы. Ребята из руководства начали ждать этих собраний и заранее выделять время в своих расписаниях, чтобы посетить их. Они ощутили себя важной частью процесса. Секретари, техподдержка и даже администраторы могли прийти для того, чтобы не только увидеть энергию моей команды, но и узнать, что наша компания делает для клиентов. Мы добавили нашему бизнесу понятности.

Впервые в истории высшее руководство Interface получило реальное, зримое представление действий технической команды и уровня продвижения проектов. Мы успешно перекинули мостик от отдела исследования и разработок ко всей компании. Мои подчиненные начали чувствовать воодушевление и игровое настроение во время собраний «Покажи и расскажи». Они могли, например, приносить конфеты и бросать их каждому, кто задавал вопрос. На одном особенно запомнившемся собрании команда организовала настоящий ансамбль с барабанами, гитарами и микрофонами и спела о том, как продвигается работа. Теперь мы веселились и смеялись там, где раньше чувствовали страх и скуку.

Боб Неро пришел в восторг от нашей новой системы и организовал день открытых дверей во время ежегодного собрания

[46]

наших акционеров, чтобы они тоже смогли увидеть преобразования. Отдел продаж пригласил группу клиентов на экскурсию по нашей «фабрике».

Мой внутренний огонь горел ярче, чем когда-либо. Теперь я ехал на работу с нетерпением. Больше не было никаких опозданий из-за долгих и путаных маршрутов по проселочным дорогам. Мы с Джеймсом задерживались допоздна, чтобы убедиться, что все готово для каждого этапа двухнедельного цикла нашего нового рабочего процесса. Все встало на свои места.

Маленькая красная тележка

Одной из особенностей нового пространства было то, что типичная офисная парадигма здесь больше не имела смысла. Общее пользование компьютерами и частая смена программистов в парах означали, что у сотрудников больше не было личного пространства. Это привел нас к практическому вопросу: что же делать со своими вещами, если каждые две недели ты вынужден перемещаться за другой стол и другой компьютер? Тим, мой старший разработчик, человек энергичный и забавный, принес маленькую красную тележку — радиоуправляемую, с деревянными решетчатыми бортами. Каждые две недели он загружал в нее все личные вещи и переезжал к новому рабочему месту.

Такого рода остроумные новшества происходили на «фабрике Java» повсюду — и практически ни одно из них не было инициировано начальством. Все чаще звучали шутки, бдительность снижалась, а доверие, наоборот, росло. Я мог судить об этом, слушая разговоры команды. Теперь реже звучало «я» и чаще — «мы». Если у кого-то возникала техническая проблема, помощь все чаще приходила даже без просьбы. Если пара залипала перед своим компьютером, уставившись в экран, к ним подходила другая пара и спрашивала: «Что случилось?» Такой интерес к чужим делам был безопасным и заботливым, а не конкурентным и напряженным.

Риск оставаться на месте

[47]

Через несколько месяцев после принятия нашего нового подхода Interface Systems стала в Мичигане публичной компанией номер один по росту стоимости акций. Мы начинали с 2 долларов за акцию, а пришли к 80. (Повторяйте за мной: «Пузырь доткомов». Это было любопытно, но не имело отношения к реальности.)

В разгар того стремительного роста ко мне подошел один из моих программистов из старожилов, Дэвид, и спросил: «Рич, вы же не знали, что этот метод сработает настолько хорошо. Почему вы пошли на риск и взяли на себя ответственность за такие значительные изменения? У вас и так уже было все: должность вице-президента, прочное положение, власть, деньги, опционы на акции, авторитет».

«В действительности это было довольно просто», — ответил я. Вероятность остаться на месте казалась мне намного выше, чем вероятность того, что начнутся перемены. Я не рисковал работой, должностью или доходами. В опасности находился сам я. Умирала часть меня, которая любила то, что я делал, и которой нравилось ходить на работу. На что была бы похожа вся оставшаяся карьера, если б я не смог заниматься тем, что так сильно любил в детстве?

Примерно в это время к нам пришел потенциальный покупатель из Кремниевой долины. Команда по комплексной финансовой экспертизе оценила мою команду, нашу работу и продукцию. 1 сентября 2000 года компания Interface была куплена за сумму, в 10 раз превышавшую стоимость акций на момент, когда я решил создать лучшую группу разработчиков программного обеспечения в городе. И по сей день Боб Неро верит, что преобразование моей команды стало главной причиной успешной продажи компании. Мы все чувствовали себя героями, а на бумаге мы были еще и богатыми героями.

Однако в начале 2001-го «пузырь доткомов» лопнул, и новая головная компания из Калифорнии закрыла все филиалы, в том числе и наш. Прекрасный, чрезвычайно успешный эксперимент, который мы проводили, закончился. И впервые за свою

тридцатилетнюю карьеру, начавшуюся в 1971 году, я остался без работы.

[48]

Четверо из нас — Джеймс Гебель, я и еще двое коллег Джеймса из Appnet, Боб Симмс и Том Мелош, — сразу же начали обсуждать возможность основать новую компанию. Мы знали, как построить великолепное машинное отделение, в котором царила бы радость. К сожалению, в первый раз мы соорудили нечто подобное внутри «Титаника». И когда корабль налетел на айсберг, машинное отделение утонуло вместе с ним. И это не было ошибкой персонала машинного отделения.

Так что мы пошли по уже знакомому нам пути. 12 июня 2001 года мы учредили компанию Menlo Innovations. В самом начале нас было совсем немного, всего пять или шесть человек. Многие считали нас сумасшедшими, потому что мы рискнули основать компанию, предоставляющую IT-услуги, в расцвет кризиса нашей индустрии. Миру мы казались странно уверенными в себе — но другие люди не знали того, что знали мы.

Мы решили, что цель нашей компании заключается в том, чтобы нести нашу радость в мир с помощью программного обеспечения, которое мы создаем, и обучить других радостным методам и системам, которые мы постигли. Мы никогда не стремились удерживать наш подход в секрете. Мы открыли нечто настолько важное для IT-индустрии, что не могли оставить это только себе.

Непрекращающаяся радость

Я счастлив сказать, что мое внутреннее пламя сейчас горит ярче, чем когда бы то ни было. Мои дети убеждены, что я никогда не уйду на пенсию. Они уверены, что в один прекрасный день безжизненного, но улыбающегося старика унесут с рабочего места, которое приносило радость ему, его бизнес-партнерам, команде, а затем и всему миру.

Радость, которую нашел я, — то, что я надеюсь раскрыть в нашем разговоре с помощью этой книги. Я не утверждаю, будто

нечто, сработавшее в моем случае, окажется эффективным и в вашем, но я очень хочу, чтобы вы пристально рассмотрели, как намеренно созданная культура радости может выглядеть в вашем мире. В этой книге я приведу совершенно реальные, иногда болезненные истории и множество примеров вещей, которые мы испытали, пока пробовали сделать мир лучше, так что вы можете экспериментировать вместе с нами. [49]

ГЛАВА

2

Пространство и шум

*Сначала мы строим наши дома,
потом они строят нас.*

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

Как-то вечером в конце лета у меня была встреча в офисе потенциального клиента. Сидя в вестибюле, я ждал, пока секретарь сообщит CEO, что я пришел. С того места, где я находился, открывался вид на рабочее помещение компании. Там были высокие стены офисных ячеек, подвесной потолок стандартной высоты, яркий безжизненный флуоресцентный свет и голые стены, выкрашенные кремовой краской.

И затем я услышал ее — или, скорее, не услышал: библиотечную тишину. От полного отсутствия звуков звенело в ушах. День подходил к концу, так что я решил, будто все уже разошлось.

CEO вышла, чтобы встретить меня и провести в свой угловой кабинет. Мы вместе прошли мимо нескольких десятков ячеек — совершенно идентичных. Внутри каждой сидел человек и очень тихо работал. Пространство было безликим, и у меня возникло чувство, что работу сотрудников, судя по окружающей их обстановке, вряд ли можно назвать вдохновляющей. В офисе не было движения, не было шума и, скорее всего, здесь не случалось никаких инноваций. Он казался полнейшей противоположностью Menlo.

Большинство рабочих мест убивают энергию — они пусты и состоят из типичных заводских заготовок. Такие пространства мешают взаимодействию внутри коллектива из-за физических

барьеров и закрытых дверей. Современная офисная обстановка продолжает душить креативность, она не приспособлена к изменяющимся потребностям. Во всех отношениях офисы построены так, чтобы быть тихими и безжизненными. И это утверждение верно даже для помещений тех компаний, которые получают награды. Помещения, достойные наград, зачастую именно для этого и строятся — а вовсе не для того, чтобы поддерживать командную работу и энергию. Если вам случится зайти в такую компанию, обратите внимание на то, как там используется рабочее пространство. Выглядят ли тамошние «фишки» новыми после нескольких лет нахождения в нем? Это место продуктивное — или его просто сделали красивым?

[53]

Радость в Menlo начиналась с нашего физического окружения. Компания располагается в большой открытой «фабрике», наполненной болтовней и активностью. Как только вы откроете высокие стеклянные двери и войдете внутрь, вы *почувствуете* энергию места — она почти осязаема. Перед вами распахнется открытое пространство, наполненное светом. Вы увидите людей, которые работают в коллективе. Вы услышите смех. Даже стены привлекут ваше внимание, потому что они покрыты бумажными листками и разноцветными постерами. Наша фабрика программного обеспечения может напомнить вам популярный, шумный и весьма веселый ресторан.

Если ценностью организации является радость, она должна быть заметна под любым углом. Вы не можете просто сказать людям, что построили компанию на концепции радости в бизнесе, — они должны увидеть и услышать это сами, едва попав в ваш офис.

Разрушаем стены

Menlo делает акцент на пространстве, дающем энергию. У нас имелось четыре офиса, и они всегда были максимально открытыми. В 2012 году мы переехали в помещение площадью 1500 квадратных метров, расположенное в цокольном этаже

[54]

многоуровневой парковки в центре Анн-Арбора, — бывший фуд-корт*, на протяжении многих лет пустовавший и похожий на подземную тюрьму. В нашем офисе — или на нашей «фабрике», как мы любим его называть, — нет стен, кабинетов, ячеек или дверей (кроме нескольких очевидных исключений, связанных с физической безопасностью и личной гигиеной). Во время нашего последнего переезда мы сделали три конференц-зала со стеклянными стенами, так как поняли, что наши клиенты не настолько привыкли к шуму, как мы. Высота потолков в помещении различная, кое-где до шести-десяти метров. Поскольку в цокольном этаже нет окон, мы предусмотрели отличное освещение. Каждый сотрудник находится в пределах видимости нескольких коллег — мы сделали это специально, пытаясь убрать любые барьеры, препятствующие общению между людьми.

Рабочие поверхности у нас представляют собой десятки легких полутораметровых алюминиевых столов, на каждом из которых стоит по компьютеру. Столы придвинуты друг к другу, а люди, работающие за ними — по двое за одним столом, — сидят совсем рядом. С потолка свисают электрические и сетевые кабели.

Бетонный пол выглажен и покрыт защитным материалом, потому что мы грязнули, а так его легче мыть. В наш офис заходят собаки, поэтому пол такого типа особенно практичен. Маленьким детям мы тоже всегда рады — в центре помещения у нас стоит игровой манеж, не самый типичный офисный аксессуар, уверяю вас. Все эти части интерьера помогают сразу же четко понять культуру нашей компании, с того момента, когда вы только заходите в наши двери.

Стены у нас покрыты разноцветными лоскутками ткани и бумажными листками, прикрепленными к стене липучками. На столах можно увидеть пластиковые рогатые шлемы, игрушки, а с потолка свисает зеркальный диско-шар. К стенам прикреплены постеры, а еще у нас есть старый гипсовый бюст Томаса Эдисона и рабочая копия его первой лампочки, напоминающая нам

* Место скопления заведений быстрого питания, например в торговых центрах. *Прим. пер.*

о его лаборатории в Менло-Парке. Три наших конференц-зала отгорожены прозрачными стенами от пола до потолка и тяжелыми раздвижными дверями из стекла.

[55]

«Мобильное» вдохновение из фильма

Когда я был подростком, то с удовольствием смотрел телевизионный сериал М*А*S*Н* с Аланом Алдой. У Menlo есть много общего с мобильным армейским госпиталем, где работали удивительно компетентные и одновременно несерьезные люди.

Мне всегда казался фантастическим сам факт, что команда была мобильной. Когда во время войны в Корее линия фронта перемещалась, медики могли в случае необходимости быстро, буквально за ночь, сменить свое местоположение. Точно так же и в Menlo: наше пространство очень гибкое и создано с использованием легких и мобильных предметов. Трижды за нашу историю нам приходилось паковать и переезжать в более просторное помещение в пределах Анн-Арбора. Каждый раз мы разбирали всю нашу «фабрику» (столы, стулья, доски, компьютеры, книги) в субботу и снова собирали уже в воскресенье. В понедельник утром менлониане** выходили на работу, не пропуская ни одного рабочего дня из-за переезда.

М*А*S*Н показал мне пример того, как несерьезное настроение помогает снять напряжение, когда ты находишься в зоне боевых действий. Розыгрыши, причуды и отсутствие уважения к традиционным принципам корпоративной культуры поддерживают энергию и вовлеченность. Эти качества усиливаются, когда люди находятся в открытом, легко модифицируемом пространстве. Но, пожалуй, я больше всего ценил в *мобильном госпитале* № 4077 тот факт, что когда тамошние хирурги работали

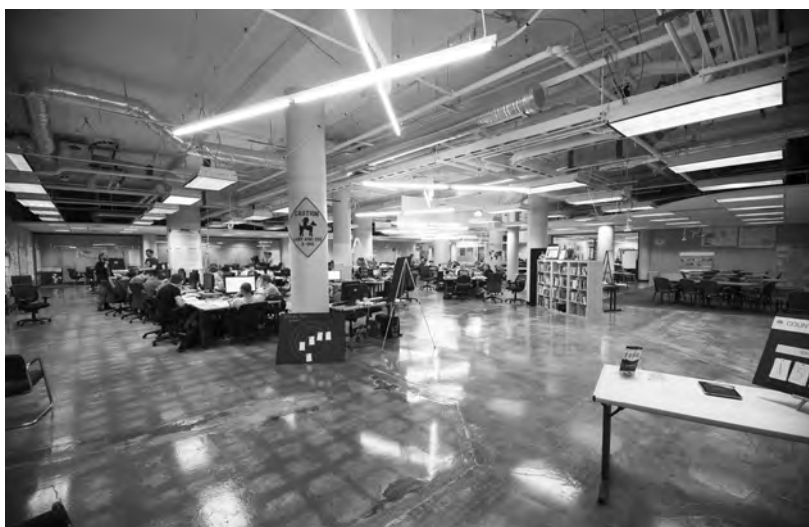
* М*А*S*Н (в российском прокате «МЭШ» или «Чертova служба в госпитале МЭШ») — американский телесериал, повествующий о жизни военного передвижного хирургического госпиталя № 4077 во время корейской войны. *Прим. пер.*

** От англ. Menlonians — сотрудники компании Menlo. *Прим. пер.*

[56]

в операционной, не возникало никаких сомнений, что они лучшие в своем деле. И хотя они могли вести себя грубо или по-дурацки, они всегда оставались серьезными и квалифицированными. Хотя медики вовсе не были благодарны войне за искалеченных людей, которых она подбрасывала в их маленький мобильный госпиталь, они стремились отдать все, что у них было, чтобы вылечить пострадавших.

У нас в Menlo царит похожая нацеленность на работу, практически непостижимая, учитывая парадоксально несерьезное окружение. И хотя в нашем пространстве есть много нетрадиционных приспособлений и мебели — после визита к нам гости рассказывали, что видели столы для настольного тенниса и настольного футбола, — суть заключается даже не в них. Понимая, сколько возможностей имеет наше помещение, некоторые посетители волей-неволей заполняют пробелы в своих головах. Здесь настолько высока концентрация энергии, что неожиданные гости — даже те, кто случайно наталкивается на наш офис, — способны ощутить ее. Я вспоминаю, что сказал один курьер, едва ступив на порог нашего офиса: «Я не знаю, чем вы тут занимаетесь, но, что бы это ни было, я хочу здесь *работать*».



Широкое, открытое, светлое рабочее пространство Menlo

Нам не нужна политика распределения пространства

[57]

Мы часто перестраиваем нашу «фабрику» — раз в неделю, иногда каждый день. Удачное расположение проводки и легкие столы позволяют любому члену команды сменить место, как только возникнет такая необходимость. В Menlo нет персонала для обслуживания и нет необходимости получать разрешение, чтобы что-то перестроить. Команда может менять пространство на свой вкус, создавая те конфигурации, которые им нравятся. При желании (хотя я и сомневаюсь, что такое произойдет в Menlo) наша команда может даже организовать себе обычный разбитый на ячейки офис.

Перестановка столов обычно происходит по двум причинам. Первая — необходимость: если начнется новый проект или расширится существующий, столы переставляются, чтобы соответствовать новым задачам. Наша команда стремится располагать всех работающих над одним проектом друг рядом с другом. Программисты и антропологи высоких технологий* берут столы, которые могут им понадобиться, и сдвигают их вместе. Подобные изменения происходят без лишнего шума и обычно занимают всего несколько минут — этого достаточно, чтобы перетянуть столы и подключить компьютеры.

Вторая причина перестановки — изменения ради изменений. Если работа над проектом проводится в одной и той же части «фабрики» на протяжении многих недель, как-нибудь в пятницу вечером команда берет упаковку из двенадцати банок пива и проводит несколько часов за перемещением столов и компьютеров, просто чтобы встряхнуться. Меняя собственное местоположение на «фабрике», сотрудники также меняют свои точки обзора. Такие перестановки дают всем новую энергию и тренируют гибкость ума, так как приходится привыкать к новому месту. Члены команды чувствуют себя хозяевами всего

* О том, кто это такие, подробно рассказано в шестой главе. *Прим. ред.*

пространства, а не только той его части, которая была выделена для работы над проектом.

[58]

Один из моих любимых вариантов изменения — это когда в действительности ничего не меняется. Так, первого декабря в нашем последнем рабочем пространстве несколько членов команды собрались в выходные и нарисовали целую зимнюю картину — с ангелами, снеговиками, новогодней елкой и словом «радость» — на шестиметровой стеклянной стене возле входа. Никто не спрашивал разрешения и никто не сознался в авторстве. Это была умная и фантастическая подготовка к нашей ежегодной вечеринке.

Команда воспринимает каждый столб и стену в нашем пространстве как чистый холст, который должен быть украшен из практических или эстетических соображений. А еще такой подход позволяет нам сказать: «Это пространство — наше, мы чувствуем себя его владельцами и имеем право делать все, что хотим».



Наша радостная праздничная стена

А где же место для топ-менеджмента?

Некоторые из читателей, наверное, спросят, где же в полностью открытом пространстве без правил сидит CEO? Большинство компаний отмечают статус своих руководителей высшего уровня, выделяя им шикарные кабинеты. Но в нашем офисе место руководителя — вовсе не угловой кабинет. Это просто стол прямо в центре рабочего пространства со старым белым Apple iMac — вероятно, самым медленным компьютером во всей компании. Именно здесь я, CEO, и сижу.

Руководители в Menlo не заиклены на традиционных атрибутах власти типа углового кабинета или самого большого стола в офисе. Мой полутораметровый алюминиевый стол точно такой же, как и у всех. Мой компьютер не самый лучший, а программное обеспечение — не самое новое. Не могу сказать, что я специально захотел себе медленный старый компьютер, просто у меня *нет необходимости* в чем-то более новом. Самые быстрые машины должны быть у тех членов команды, которым они нужны для работы. Я — CEO, я не занимаюсь программированием. Я ищу информацию в интернете, работаю с документами и проверяю почту. Я сижу в центре комнаты, потому что именно здесь хочет видеть меня команда.

[59]

Иногда сотрудники решают, что мне нужно находиться ближе к событиям и слышать больше подробностей относительно какого-то особенно сложного проекта. В таком случае они переносят мое рабочее место прямо в гущу столов и сотрудников, работающих над этим проектом. Каждые несколько месяцев мне приходится искать путь к своему компьютеру.

Куда мы ходим, чтобы обсудить важные вопросы?

В таких пространствах, как наше, обычно не бывает секретов. Мы обсуждаем все проблемы там же, где и сидим, потому что я хочу, чтобы члены команды слышали, о чем я говорю с клиентами. Сотрудники заботятся о наших клиентах так же, как и я, и нет-нет да и вставят что-нибудь полезное в наш разговор.

Некоторые могут счесть подобное поведение подслушиванием. Я же думаю, что это просто здоровое любопытство команды, у которой есть общая цель. Большая часть моих разговоров связана с будущей работой компании, которую сотрудники любят и которая их кормит. В большинстве компаний клиентов проводят мимо офисных ячеек в конференц-зал с закрывающимися дверями, за которыми принимаются важные решения. Эти закрытые залы для совещаний посылают мощное сообщение: если

вы находитесь с другой стороны двери, у вас нет права участвовать в обсуждении. Другими словами, «ты не настолько важен, как я». Менлониане не должны чувствовать себя отстраненными от важных разговоров.

Пожалуйста, соблюдайте тишину. Здесь работают люди!

Меня часто приглашают в различные корпорации по всей стране поразмыслить вместе с их руководством о том, как повысить энергичность и продуктивность их команд. Боссы проводят меня через зоны, где работают их технические специалисты. Когда мы пересекаем затемненное море ячеек, разговор начинается с еле слышного шепота: «Рич, вот здесь работает наша техническая команда». Каждый сидит в тишине, спиной к двери, в наушниках, мониторы повернуты в сторону от любопытных глаз.

Когда мы возвращаемся в просторный кабинет директора по информационным технологиям, технического директора или вице-президента, он закрывает дверь и описывает проблемы с коммуникацией, с которыми сталкивается его команда. Эти руководители высшего уровня начинают перечислять все модные электронные инструменты обеспечения совместной работы, которые они установили для членов своих команд, — в то время как большинство сотрудников сидит в полутора метрах друг от друга, отделенные тонкой стенкой ячейки и громадным недоверием, порожденным исключительно электронным общением. Никто не *разговаривает* с кем-то другим вживую. Когда из общения пропадает звук голоса, интонации и язык тела, построить доверие оказывается практически невозможно.

Индустрия разработки программного обеспечения более, чем какая-либо другая, подвержена излишней замкнутости в личных кабинетах, резко ограничивающих поступление сенсорной информации. Такая изоляция приводит к ощущению, будто сидишь в одиночной камере, и к потере поддержки коллег.

Люди жаждут межличностного контакта и надеются на невербальные сигналы намного сильнее, чем на речь. Такое пространство, как наше, поощряет человеческое взаимодействие во всех его формах.

[61]

Радость сопровождается шумом

«Фабрика программного обеспечения» Menlo наполнена шумом разговоров и смехом. Вы можете *услышать* работу. Наш шум такой же заметный, как и наше пространство.

В книге *Working at Inventing: Thomas A. Edison and the Menlo Park Experience* («Работа над изобретениями: опыт Томаса Эдисона и Менло-Парка») Уильям Претцер описывает подобную среду в одноименном с нашим рабочем пространстве — лаборатории Эдисона в Менло-Парке. «Это была вовсе не та степенная интеллектуальная среда, которую можно назвать библиотечной тишиной, — пишет он. — В лабораториях Эдисона вечно стоял шум, сновали люди, и часто казалось, что атмосфера здесь балансирует на грани беспорядка». Во многих сферах промышленности существует распространенное мнение, что тишина очень важна для вхождения в состояние «потока», оптимальное для работы. В этих условиях практически каждый сотрудник сидит в наушниках, слушая музыку или белый шум. Этот факт сам по себе является прямым доказательством того, что состояние «потока» не требует библиотечной тишины.

Впрочем, у нас в Menlo «поток» другой. У нас это «поток» команды, а не одного человека. Мы шумно работаем все вместе. Одно из наших немногих правил — запрет на наушники. Если вам нужны наушники, чтобы войти в состояние «потока», значит, вы не подходите для Menlo. Критики говорят, что в шумном помещении, таком как наше, невозможно работать. Они заявляют, что здесь нельзя сконцентрироваться. Они уверены, что здесь нереально что-либо сделать. Они забывают о том, как сильно может раздражать коллега, сидящий через три ячейки от вас и громко обсуждающий по мобильному телефону матч, прошедший

[62]

на выходных. Они упускают из внимания крайне общительную соседку, к которой заглядывают все подряд, чтобы поболтать за кофе. Это сводит работников с ума, это свело бы с ума и меня. У нас в Menlo нет такого. Все разговоры, которые вы слышите, связаны с решением рабочих проблем. Осмысленным потоком полезного шума достаточно просто управлять. Звук, который вы слышите в нашем офисе, это звук *работы*.

Большинство современных бизнес-проектов требуют групповой работы и тесного сотрудничества. Шум и его энергия стимулируют командное взаимодействие.

Шум создает возможность

Культура с гибким пространством, которая окружает заботой и уважением своих людей, содействует возникновению новых идей. Базовый элемент способности к случайным открытиям в нашей лаборатории, как и в лаборатории Эдисона, достаточно прост: люди слышат идеи других. Непреднамеренное попадание в группу и участие в неожиданном разговоре создает возможности для регулярного возникновения инноваций. Одно лишь это оправдывает существование открытых пространств.

Если, устав или находясь в состоянии стресса, человек закрывает за собой дверь или отгораживается от мира наушниками, шансы на то, что он случайно услышит чужие мысли, становятся равны нулю. Он упускает большинство возможностей для возникновения новых идей.

Пространство и шум играют огромную роль в создании того, что позволяет совместной работе творить чудеса. Два этих фактора также могут дать вам мощное преимущество: команду, способную учиться быстрее, чем ваши конкуренты.

ГЛАВА

3

Свобода учиться

*В долгосрочной перспективе единственным
надежным
источником конкурентного преимущества
является способность вашей организации
учиться быстрее, чем ваши конкуренты.*

ПИТЕР СЕНГЕ,
*«Пятая дисциплина»**

* Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009. Прим. ред.

В 2010 году я был на технической конференции в Солт-Лейк-Сити с одним из наших старших программистов, Кили, и там нам предстояло презентовать наш опыт парной работы. На конференции собрались разработчики из разных компаний со всей страны. За обедом мы сидели за столом с несколькими из них.

Кили начала работать в Menlo сразу же после колледжа в 2004 году. Она знала только стиль нашей работы, хотя до нее доходили все те страшные истории, которые рассказывают о нашей отрасли. На обеде Кили услышала, как несколько программистов представляются друг другу. Один из них был Java-разработчиком, другой — специалистом по Microsoft.NET, еще один программировал на Ruby. Кили обратила мое внимание на то, как странно они говорят о себе.

Программисты тоже слышали ее слова и спросили, что такого странного она нашла. Кили вежливо ответила, что, по ее мнению, довольно странно, что они характеризовали себя как часть технологии. Они поинтересовались, с чем работает она. «Я — разработчик программного обеспечения», — ответила Кили. Но собеседники уже насели на нее. Они хотели знать, с каким языком она работает: Java, C#, Ruby, .NET? Кили ответила, что использует любой язык, который больше подходит для решения поставленной задачи. С раздражением они спросили ее, к какой

технологии она имеет наибольшую склонность. На этот вопрос Кили ответила с легкостью: к той, которая лучше всего подойдет для решения задачи клиента. Уже весьма разозленные, программисты пожали плечами и вернулись к своему разговору. Они просто не могли понять, почему она не определяет себя через технологию, которую лучше знает или больше любит.

[65]

Представьте себе, насколько неподготовленными оказались эти программисты, когда несколько лет назад появились iPhone и App Store. Неожиданно язык, называемый Objective-C, стал одним из самых важных на планете. И каким же образом технологии, которым программисты хранили верность, могли помочь им в этом совершенно новом мире?

Наша индустрия, как и множество других, подразделяется на области, требующие очень специфических знаний. В медицине, где когда-то господствовал врач общей практики, теперь у нас есть, например, радиологические урологические онкологи, специализирующиеся на рентгеновском лечении рака предстательной железы на определенных этапах. Мир, конечно, выигрывает от существования узких специалистов, но, к сожалению, очень часто бывает так, что решение проблемы отнюдь не лежит в рамках одной области. Очень немногие специалисты имеют возможность или желание сделать шаг назад и расширить свои знания.

В Menlo мы не ограничиваемся определенными технологиями. Наши программисты имеют опыт работы с различными языками и легко способны выбрать лучшие инструменты для конкретной задачи, при этом не испытывая предубеждения или излишней приверженности какой-то одной технологии. Такой подход в нашей индустрии чаще всего заводит специалиста в тупик.

Вот почему мы смогли быстро приспособиться к изменению языка, вызванному появлением iPhone и App Store. Наша команда вышла на улицу и купила книгу по Objective-C. Всего через несколько дней пара программистов уже начала писать код приложения для iPhone по заказу одного из клиентов. Да, эти двое не работали над новым проектом так быстро, как было бы, окажись перед ними знакомый язык программирования. Но совместное

обучение в ходе работы — это основа нашего конкурентного преимущества. Благодаря парной работе мы даем нашей команде возможность учиться.

Две головы, два сердца, четыре руки, один компьютер

Работа в парах — основной стиль нашей работы и системы обучения. Два человека сидят вместе за общим компьютером, трудясь весь день вместе над одним заданием. Они делят клавиатуру и мышку, если это программисты (или мелки и маркеры, если это антропологи высоких технологий — подробнее о них см. в главе 6). Пары формирует наша команда проектных менеджеров, меняя их каждую неделю. И хотя сотрудники иногда выражают желание работать с каким-то конкретным партнером, одна из наших главных целей — сделать так, чтобы каждый мог поработать с каждым.

В самом начале моих попыток организовать парную работу на «фабрике Java» в Interface Systems я вынужден был бороться с каждым из моих управленческих инстинктов. Это же невероятно неэффективный способ организовать работу людей, разве не так? Разве не будет более продуктивным дать возможность каждому человеку трудиться отдельно? Разве нам не придется платить двоим за работу, которую должен делать один? В итоге я узнал, что такая работа в парах — это один из самых мощных инструментов управления, когда-либо виденных мной, она действительно помогает устранять все типичные трудности. Работа в парах поддерживает систему обучения, строит взаимоотношения, устраняет «башни знаний» (о них — ниже), упрощает адаптацию новых людей и стирает проблемы с производительностью.

В парной среде Menlo мы постоянно развиваем свои навыки. Каждая пара добавляет свой уникальный опыт и знания в разговор. Когда два человека работают вместе, они часто узнают что-то новое об обширном опыте своего партнера. В большинстве

организаций информация о знаниях участников команды сначала извлекается с помощью резюме, а затем более узко определяется на основе рабочего опыта и приблизительного представления о способностях сотрудника. При таком подходе обычно нет возможности обнаружить скрытые таланты членов команды.

[67]

Однажды я оказался в паре с одним из наших программистов, готовясь к командной презентации, посвященной сторителлингу*. Мы впервые работали с ним вместе, и я поинтересовался его жизненным опытом. Из того короткого разговора я узнал, что он когда-то в крупной компании занимался распознаванием голоса. Какое совпадение — у нас уже давно был клиент, который бы мог воспользоваться знаниями этого сотрудника! А тот и не предполагал, что его давний опыт окажется полезен для нас, и, скорее всего, не сделал бы предложения сам. Такой спонтанный обмен информацией, не связанной с текущей задачей, иногда оказывается очень полезным. В условиях, когда люди работают в одиночку, этот тип взаимодействия теряется.

Обучение происходит каждую минуту, каждый день, когда ведется практическая работа. Человек в паре учит своего нового партнера тому, что узнал на прошлой неделе. Например, на одной неделе Мишель, антрополог высоких технологий, узнала, как подгоняются протезы и как калибровать искусственные ноги для людей с ампутацией конечностей ниже колен. На следующей неделе она работала с Лаурой и поделилась с ней всем этим, чтобы уровень знаний коллеги был соответствующим для работы над программным обеспечением для протезирования. Благодаря возможности обучить еще кого-то тем знаниям, которые она сама недавно получила, Мишель глубже разобралась в теме. Пары учат друг друга и задают вопросы, расширяя свои знания в процессе работы. Если организовать такое сотрудничество на протяжении нескольких недель, меняя пары еженедельно, то, прежде чем мы осознаем это, половина нашей команды окажется состоящей из начинающих специалистов, а другая — из учителей.

* Метод обучения персонала посредством рассказа о прошлых событиях компании.
Прим. пер.



Десять пар работают над проектом
за столами, стоящими вплотную друг к другу

Умение находить общий язык

Назначение пар и смена их состава каждую неделю позволяют избежать типичных проблем в команде, могущих препятствовать результативному обучению. Например, это гарантирует, что никто из команды не почувствует себя отщепенцем, отторгнутым недружелюбными коллегами. Вообще изоляция — не всегда следствие каких-то личностных проблем, иногда она возникает в результате обычной человеческой застенчивости. Мы не допускаем образования узких групп — каждый получает возможность поработать с каждым.

Мы обнаружили, что люди более склонны вступать в спонтанные разговоры с теми, с кем успели провести вместе сорок и более часов. Это время рассеивает множество заблуждений о товарищах по команде. Разделите с кем-нибудь сорок часов, все время разговаривая, — и ваше представление об этом человеке окажется намного глубже того общего впечатления, которое могло сложиться на первый взгляд.

Работа в парах также обеспечивает эмоциональную безопасность наших сотрудников. Насколько они расширяют границы всего того, что знают, настолько же они испытывают границы того, что для них безопасно в рабочей среде. Когда вводится новая технология или сфера деятельности, всегда существует возможность возникновения страха — обычной человеческой реакции на неизвестное.

[69]

Представьте себе пяти- или шестилетнего ребенка, который пошел гулять в незнакомое место возле края глухого, темного леса. В какой-то момент, скорее всего, ребенок испуганно замрет и будет не в состоянии двигаться вперед. Но поставьте рядом с ним такого же испуганного шестилетнего друга — и вместе они смогут уверенно пройти сквозь незнакомое место: бок о бок, держась за руки. Так же, как и в системе взаимопомощи, о которой мы знаем из школьных уроков плавания, работа в парах помогает нам погрузиться в неизвестное с уверенностью и мужеством, успокаивая себя чувством безопасности, которую дает такая система.

Наблюдайте за ростом производительности

Через несколько недель после того, как одна из наших сотрудниц присоединилась к Menlo — прямо после колледжа, — ей позвонила расстроенная подруга. Подруга сокрушалась, что она не отвечает на ее SMS и сообщения в чате, в отличие от остальных друзей.

«Не получается, — ответила наша сотрудница. — Я работаю и не могу подвести своего партнера».

Посетители иногда спрашивают нас, как мы относимся к потере производительности, которую вызывает работа в паре. На самом деле *нет* никакой потери, а есть огромная польза, потому что обучение идет быстрее. Люди, заикленные на чем-то одном, легко отходят от этого, когда их партнер предлагает иной метод. Качество повышается, когда в монитор смотрят две

[70]

пары глаз, и мы получаем намного лучший результат за более короткое время. Одна из компаний, с которой мы годами конкурировали (и которая сейчас наш партнер и клиент), заявляла в тот период, что ее сотрудники превзойдут нас десять к одному. Но в конечном итоге они выбросили белый флаг, потому что мы сделали больше за тот же промежуток времени.

Работа в паре не означает, что один человек отлынивает, а второй приклеен к клавиатуре. Новички в нашей команде в конце восьмичасового дня выглядят довольно выдохшимися. Когда я спрашиваю их, как прошел день, они отвечают, что день был отличным... но они *очень устали*. Это не значит, что они провели за рабочим столами в Menlo больше времени, чем положено, просто они, скорее всего, никогда даже близко не трудились все восемь часов рабочего дня с максимальной продуктивностью.

Неофициальные исследования показывают, что программисты обычно работают около четырех часов в день с учетом всех встреч и прочих перерывов. Ситуация стала хуже, когда появился интернет, и еще хуже — с появлением смартфонов. Наш темп и целеустремленность шокируют тех, кто не привык к этому. Когда наша команда работает, отвлекающие моменты исчезают — люди действительно выкладываются на все сто. Новички привыкают к такой интенсивности после двух-трех недель. Необходимо некоторая закалка, чтобы работать с высокой производительностью на протяжении всего дня.

Можем ли мы действительно позволить себе все это обучение?

Потенциальные клиенты часто колеблются, когда я говорю им, что наша команда узнает что-то новое, работая над их проектом. Они говорят, что не желают тратить ни цента на обучение моих сотрудников. Конечно, я пытаюсь убедить их, что за большую часть знаний, которые будет использовать моя команда, кто-то уже заплатил сколько-то центов, четвертаков и даже миллионов долларов. Но все же многие до сих пор настаивают, чтобы над их

проектами работали исключительно специалисты. Они хотят видеть людей, у которых есть глубокое понимание индустрии или, как минимум, трехлетний опыт работы с выбранной технологией.

[71]

Если клиент упорствует в таком традиционном мышлении, наша команда, вероятно, не подходит для него. Мы считаем, что привычка доверять только глубоким знаниям душит инновации. Нам может потребоваться выучить новый язык программирования или освоить какой-то инструмент программного обеспечения для проекта клиента. Наша компания создана как раз для того, чтобы разбираться с такими вопросами. Мы не упустим ни единого шанса, когда возникает возможность научиться чему-то новому. Мы покупаем книгу, открываем ее — и начинаем работать и учиться одновременно.

Один из наших клиентов, местный издатель, был потрясен, когда увидел, что за несколько недель наша команда вникла во все аспекты его бизнеса куда глубже любого из его сотрудников, с кем он проработал не один десяток лет. Хорошо развитое любопытство позволяет нам замечать вещи, которые могут легко пропустить эксперты. Вот где происходит наше наиболее серьезное обучение. Мы глубоко погружаемся в процессы и регламентирующие документы трансплантационной хирургии, диагностики дизельных двигателей, книгоиздания, тестирования трансмиссий грузовиков, проточной цитометрии для исследования рака и СПИДа и многого-многого другого. Наша любознательность и открытость для новых знаний от других людей позволяет нам разобраться в сфере деятельности нашего клиента, как правило, намного глубже, чем можно представить. Конек нашей компании — быстрое коллективное обучение.

Разружьте «башни знаний»

Еще в 1997 году, после назначения на должность вице-президента по исследованиям и разработкам в Interface Systems, я был торжественно представлен членами совета директоров на моем

[72]

первом официальном заседании. В перерыве один из давних членов совета схватил меня за плечи, посмотрел прямо в глаза и сказал: «Добро пожаловать на борт, Рич. Как дела у Дэйва?»

«Дэйв» — в действительности его звали по-другому — был моей основной «башней знаний», членом команды с уникальными, огромными техническими знаниями. Тот факт, что член совета знал его настоящее имя, дал мне четкий сигнал: Дэйв должен быть счастлив здесь. Стоимость компании и, следовательно, вся работа зависит от этого. От одного-единственного программиста зависела ценность компании — в 1999 году она составила более 400 миллионов долларов. Неудивительно, что я лишился сна, когда Дэйв брал двухнедельный отпуск.

Если вы думаете, что «башня знаний» любит быть в центре внимания, подумайте еще раз. То, что поначалу может казаться чувством безопасности и отсутствием страха потерять работу, в конечном итоге превращается в тюрьму, из которой ваш Дэйв не может вырваться. Он становится критическим элементом всей организации. Дэйву нельзя даже запланировать отпуск, потому что он всегда крайне важен для текущих проектов и должен быть доступен при любых срочных вызовах клиентов. Когда Дэйв все-таки уходил в отпуск, он всегда брал с собой свой ноутбук. Работа накапливалась, пока он был в отъезде, и накопившиеся аварии ждали его возвращения.

А что делать, если в один прекрасный день Дэйв начнет тосковать по новым возможностям и захочет узнать что-то новое и интересное? Все, что он видит, — это как новичкам достаются «лакомые кусочки». Зачем компания будет обременять Дэйва проектами, которые выходят за пределы его зоны комфорта, если он так хорош в какой-то одной области? Свою удобную маленькую «башню» он рано или поздно начнет воспринимать как проржавевший медвежий капкан, зажатый вокруг его лодыжки и приковывающий его к столу. К сожалению, Дейв не может даже выйти из своей «башни» из-за того принципа, по которому производится наем работников в нашей отрасли. В его резюме будут отражены знания только в одной конкретной области. Каждой компании нужно то, что известно Дэйву, так что в итоге на новом месте он все равно попадет в ту же «башню». Так будет, пока

индустрии нужно то, что он знает. Бедный Дэйв. Я надеюсь, на его пенсионный счет идут хорошие отчисления.

Во время выступлений я часто спрашиваю аудиторию, есть ли в их компании «башня знаний» команды. Большинство присутствующих в комнате, как правило, поднимают руки. Затем я прошу их назвать только имена их «башен знаний». Медленно, нервно, начинают звучать имена. Люди всегда знают, как зовут их «башню». А если кто-то не знает, следовательно, такой «башней» является он сам.

[73]

После этого я спрашиваю, покупают ли названные сотрудники лотерейные билеты. Тут обычно раздается тихий смех. Достаточно очевидно, что, хотя все чрезвычайно полагаются на свои «башни знаний», они в полной мере отдают себе отчет: нет никакой гарантии, что эти незаменимые сотрудники будут всегда работать в их компании, пока не подвернется подходящий случай..

Я задаю те же вопросы руководителям, с которыми встречаюсь один на один. А что если их Дэйв, парень из отдела продаж, устанавливающий великолепные отношения с клиентами, выиграет 10 миллионов долларов в лотерею на следующей неделе? Выйдет ли он в понедельник на работу? Большинство руководителей уверяют меня, что «Дэйв» любит работать в их компании и с ним не будет проблем. Они твердо убеждены, что 10 миллионов не смогут оторвать Дэйва от рабочего стола.

Во время подобной встречи с одним из руководителей компании, занимающейся медицинским страхованием, мне удалось поговорить с «Дэйвом». Я спросил его, что будет, если он выиграет в лотерею. Он заверил меня, что на следующий день он выйдет на работу... чтоб собрать вещи, попрощаться с друзьями и торжественно выбросить свой мобильный телефон в мусорную корзину. Его босс был немного шокирован, услышав такое, но «Дэйв» не побоялся поделиться нелояльными мыслями со мной в присутствии начальника. В конце концов, его же нельзя уволить. Он слишком важен.

Такой стиль организации команды преобладает во многих отраслях и настолько распространен, что руководство отказывается признавать риск, возникающий, когда все знания хранятся в одной-единственной голове. Это настолько же глупо,

[74]

как если бы менеджер банка был единственным, кто знает код доступа в хранилище, — и даже хуже. Банковское хранилище, в конце концов, вполне реально взломать и извлечь содержимое. А когда уходит ваша «башня знаний», она забирает с собой слишком многое, что не может быть воссоздано или реквизировано. Часто предпринимается отчаянная попытка передачи знаний, накопленных десятилетиями, в течение последних двух недель работы специалиста.

Представьте себе авиакомпанию, техника в которой весьма пестрая по составу, и каждый пилот имеет уникальный опыт полетов на своей машине. Возможно, среди них есть старый DC-3*, вертолет, планер и даже Boeing 747. Если вы лишитесь пилота, вы, вероятно, навсегда останетесь без самолета. Это может показаться забавным или банальным, но во многих отраслях бизнеса сталкиваются с таким же типом рисков, особенно там, где создается интеллектуальная собственность или деятельность базируется на знаниях и опыте одного человека.

Компании идут на невероятные крайности, защищая и прикармливая свои «башни знаний». У наших коллег была серьезная проблема такого рода, и им пришлось буквально сделать неприкосновенным жизненно важный фрагмент кода, тонкости работы которого знал только их «Дэйв». Затем этот специалист нашел другую работу, но остальным членам команды все равно запрещалось залезать в код «Дэйва». Если бы кто-то поломал его, невозможно было бы понять, как снова заставить систему работать.

Я встретил одного из руководителей этой компании через несколько лет после той истории и спросил, как идут дела. Разрешили ли они сотрудникам работать с кодом «Дэйва»? Или они до сих пор не подпускают никого к неприкосновенной зоне? Руководитель с радостью сообщил, что они смогли решить проблему: «Дэйв» пришел обратно в компанию. Им повезло. Но никто не даст вам гарантии, что ваш «Дэйв» когда-нибудь вернется.

В нашей среде, где есть пары и их состав регулярно меняется, такая неравномерная концентрация знаний просто невозможна.

* Douglas DC-3 — американский ближнемагистральный транспортный самолет с двумя поршневыми двигателями. Классический авиалайнер всей мировой авиации. *Прим. пер.*

Мы меняем пары каждую неделю и таким образом еженедельно разбираем «башню знаний». В нашей команде нет ни одного человека, который был бы единственным, кто понимает часть системы или тонкости конкретного алгоритма.

[75]

Выгода для членов команды тоже вполне понятна. За двенадцать лет мы ни разу не отказали никому в просьбе об отдыхе. Без «башен знаний» наши сотрудники изо всех сил стараются выполнить свою работу наилучшим образом — и вовсе не потому, что они единственные, кто может это сделать.

Работа в парах стимулирует личностный рост

В Menlo мы не терпим «башни знаний» или одиноких гениев, но из этого не следует, что люди способны преуспеть здесь, не делая значимого вклада. Можете ли вы, работая у нас, оставаться в паре всегда на правах ученика и обращаться за помощью к коллегам каждую неделю, не пытаясь удерживать в памяти новые знания? Нет. В Menlo отстающий — давайте назовем его «Дэнни» — быстро становится всем известен. Член команды, который каждый день мечется между двумя сотрудниками, смотрит на своего партнера и говорит: «Вытащи меня», долго здесь не продержится — главным образом потому, что, как вы узнаете дальше, прием на работу, увольнение и продвижение у нас являются коллегиальными решениями. Хорошие напарники должны быть учителями и учениками одновременно.

Скрытая выгода от предоставления своей команде свободы учиться заключается в том, что в конечном счете сотрудников охватит стремление находить время на обучение других. Знания не удерживаются в личном секретном хранилище, как драгоценности короны маленьких королевств. Члены вашей команды станут более ценными по мере освоения новых практик, но они также станут и более гибкими. Некоторые заявляют, что это уменьшает уникальную ценность каждого члена команды и превращает любого в винтик машины нашей маленькой

[76]

«фабрики по производству программного обеспечения». И, как правило, эти же люди, не переводя дыхания, рассказывают нам, насколько удивительно ценным является каждый наш сотрудник из-за его глубокого знания удивительно широкого спектра различных технологий и областей деятельности. Такое происходит только тогда, когда вы искренне верите, что члены вашей команды одинаково ценны и одинаково способны учиться и делиться определенными знаниями.

Работа в парах — это основополагающий элемент нашей самообучающейся компании. Он дает радость узнавания чего-то нового, что многие из нас не испытывали годами, возможно, со времен начальной школы, когда все казалось новым и от нас лишь требовалось впитывать эти впечатления.

«Ешь и учись»

В парной работе мы одновременно и учителя, и ученики, но Menlo предлагает и еще одну возможность обучения. По меньшей мере раз в неделю мы организовываем «Ешь и учись». Это давняя традиция, которая была основана еще на «фабрике Java» в Interface Systems. Мы узнали, что обучение в парах проходит довольно быстро, а вот передача знаний другим членам команды может быть медленной. Чтобы сделать процесс обучения проще, мы приносим обед и занимаем угол «фабрики», обычно в полдень, чтобы глубоко погрузиться в занятия. Мы переставляем столы, стулья, лекционные блокноты и белые доски на колесиках и собираемся вокруг учителя этого дня. «Ешь и учись» чаще всего посвящено темам, непосредственно связанным с работой для клиента, над которой мы сейчас трудимся. Обучение может включать в себя технологические темы, как, например, разработки для Android, или командные упражнения в стиле мозгового штурма.

Во время этого процесса менлониане также учатся делать презентации перед группой людей и организовывать материалы, чтобы заинтересовать других. Мы хотим, чтобы члены нашей команды были хорошими докладчиками и учителями, способ-

ными выступать на конференциях (и представлять Menlo). Наш формат «Ешь и учись» дает сотрудникам возможность воспитать в себе уверенность, необходимую для публичных выступлений, перед нестрашной и заботливой аудиторией.

[77]

Менлониане также часто предлагают проводить «Ешь и учись» на темы, которые им по-настоящему интересны. И хотя они, как правило, связаны с какими-то аспектами нашего бизнеса, у нас действительно разнообразные интересы. Если кто-то в команде читает хорошую бизнес-книгу, в которой, по его мнению, есть полезные уроки для всех нас, он может запланировать «Ешь и учись» и рассказать нам о них — на одной из сессий нам была представлена книга «Rework. Бизнес без предрассудков»*. Когда члены команды посещают конференции, они возвращаются и делятся своим опытом. Например, Кэрол вернулась с конференции и научила нас, как можно визуализировать картину проекта, используя технику «карты историй». Темы для «Ешь и учись» на ближайший месяц, висящие на офисном холодильнике, посвящены таким вопросам, как импровизация, инструменты проектирования, сторителлинг, порядок организации расследования, ведение переговоров и споров, зарисовки и скетчи.

Впрочем, не вся информация поступает только от членов нашей команды. Множество интересных экспертов из различных сообществ, например профессора из Мичиганского университета, выражают желание поделиться с нами знаниями и опытом. Одним из наиболее запоминающихся докладчиков на наших обеденных встречах был доктор Джим Багиан, профессор, инженер, специалист по бизнес-процессам и астронавт, который за гипнотизировал команду рассказами о 337 часах, проведенных им в полете по программе «Спейс шаттл». Он рассказывал нам о риске, который он брал на себя, и о том, как ему удалось справиться со страхом в погоне за своей версией радости. Мы, менлониане, не рискуем своими жизнями на работе, как рисковал Джим, будучи пилотом шаттла, но его желание быть частью чего-то большего научило нас пониманию миссии, цели и жертвы.

* Фрайд Дж., Ханссон Д. X. Rework. Бизнес без предрассудков. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

[78]

Наши «Ешь и учись» превратились уже в общественное достояние. Если кто-то за пределами компании пронохивает, что мы проводим очередную обеденную сессию, мы приглашаем этого человека на нашу встречу. Мы делим стеклянную стену с TechArb, студенческим стартапом — инкубатором Мичиганского университета, и студенты оттуда знают, что они могут свободно советоваться с нами всякий раз, когда у них возникнет такая необходимость. Если «Ешь и учись» посвящено таким технологическим темам, как модульное тестирование приложений для iPhone, мы обязательно приглашаем их. Это хороший способ расширить круг людей, которые знают нас и нашу историю. Ведь невозможно предсказать, какую пользу они когда-нибудь принесут.

Научите мир своей культуре

Кроме «Ешь и учись», мы регулярно проводим занятия, посвященные нашей деятельности и культуре. В самом начале пути Menlo только Джеймс и я (а еще наш бывший партнер Том) проводили обучение. Сейчас мы с Джеймсом не занимаемся этим вообще. Члены нашей команды добровольно вызываются сформулировать и донести знания до клиентов, зарегистрировавшихся для участия в наших платных классах. Учащиеся прибывают из компаний и организаций, расположенных по всему миру, включая Knight Foundation, Bose, General Motors, Medtronic и множество других.

Менлониане регулярно обучают элементам нашего рабочего процесса всех желающих, включая прямых конкурентов. Ни одна часть стиля нашей деятельности не является коммерческим секретом. Наша миссия, к которой мы относимся очень серьезно, — «положить конец человеческим страданиям, вызванным технологиями». Это не значит, что мы пытаемся положить конец только нашим страданиям или что мы верим, будто только созданные в Menlo технологии способны облегчить человеческую боль. Мы хотим, чтобы у каждого человека была более приятная и осмысленная рабочая жизнь.

Регулярные занятия, которые мы предлагаем, включают широкий обзор «Путь Menlo», наш подход к проектированию, базирующийся на антропологии высоких технологий, уникальные техники управления проектами и метод разработки программного обеспечения на основе более тонких дисциплин, таких как, например, автоматизированное тестирование модулей. Мы также обучаем студентов нашему стилю проведения мозговых штурмов, обычно стараясь помочь слушателям класса осознать, как мозговой штурм может стать практическим аспектом их бизнеса. Некоторые клиенты выражают желание получить набор из наших стандартных предложений, скомпонованный исключительно для них, так что мы проводим и индивидуальные занятия по интересной клиенту тематике. Для нас стало вполне нормальным получать 5–10 процентов нашего годового дохода только с учебных мероприятий. Обучение не является центральным элементом в нашей бизнес-модели, однако это сердце нашей миссии.

[79]

Такая активная позиция самообучающейся организации укрепляет нашу команду и делает сотрудников более ценными для Menlo и для клиентов. Поддержание и совершенствование нашей способности делиться своими идеями друг с другом и с людьми за пределами нашей компании является центром нашей культуры. Для ее укрепления у нас, как и у любой другой постоянной группы, есть свои ритуалы и артефакты.

ГЛАВА

4

Разговоры, ритуалы и артефакты

*Самые захватывающие прорывы XXI века
произойдут благодаря не технологии,
а расширению понимания того, что значит
быть человеком.*

ДЖОН НЕЙСБИТ,

*«Мегатренды»**

* Нейсбит Дж. Мегатренды. — М.: АСТ, 2003. Прим. ред.

В начале своей карьеры, еще до Menlo, в том, что касается управления коллективом, я копировал моих наставников. Я проводил традиционные собрания с обзором текущей ситуации каждый понедельник в девять утра. Команда готовила доклады о положении дел заранее и была уверена, что я проводил добрую часть своих выходных, просматривая переданные мне материалы (что я в действительности делал редко). Во время совещаний мы сидели за большим столом в конференц-зале и слушали доклады каждого из присутствующих. Обычно это были ответы на стандартные вопросы: «Чего вы добились на прошлой неделе? Вы опережаете или отстаете от своего графика? Что вы станете делать, чтобы наверстать упущенное?»

Такие разговоры нельзя было назвать продуктивными. Могу уверить вас, никто не хотел присутствовать там. Большинство членов команды хранили молчание, пока их коллеги делали доклады. Единственным личным интересом каждого, кто посещал собрания, было выяснить, есть ли люди, которые отстали еще больше, чем они сами, и убедиться, что у кого-то дела идут действительно плохо. Если такие люди находились — значит, выходные не будут разрушены попытками догнать всех остальных.

Однажды в понедельник утром меня неожиданно задержали дома важные семейные проблемы, и у меня не было возможности позвонить и предупредить команду, что я опоздаю на собра-

ние. Когда я приехал на работу в тот день, я спросил, до сих пор ли на месте команда. «Ну, — сказали мне, — *типа того*». Мои подчиненные собрались в конференц-зале в 9:00 и начали болтать о прошедших выходных, ожидая моего прихода. Около 9:25 они поняли, что я не приду. Еще через десять минут они решил вернуться к работе. Потребовалось тридцать пять минут, чтобы собрание так и не началось.

[83]

Это открыло важную истину: подобные мероприятия не нужны. Если у вас есть запланированные встречи с подчиненными и они ведут себя примерно так, как я описал, — смело отменяйте. Мои сотрудники ясно давали мне понять, что эти мероприятия не имеют для них значения. Они были там только потому, что так сказал босс.

В Menlo мы убрали непродуктивные, безрадостные собрания из рабочего процесса. Мы заменили правила, бюрократию и иерархию предсказуемыми ритуалами, церемониями и рассказыванием историй. Эти события имеют четкую структуру, и каждый участник точно знает, чего от него ожидают. Все понимают, с какой целью проводятся встречи, каковы личные обязанности каждого и как именно принимаются и документируются решения.

Типичная корпоративная бюрократия использует правила, чтобы ограничить обмен информацией и полномочиями по принятию решений. Она устанавливает границы, которые нельзя пересекать. Большинство сотрудников компании делают вывод, что им не позволено принимать участие в том-то и том-то, потому и не принимают. Несмотря на то что у нас достаточно строгие правила, касающиеся наших ритуалов, рассказывания историй и артефактов, они принимаются с уважением благодаря нашей общей системе убеждений. Наши правила заряжают нашу культуру энергией, а не воруют ее.

Ежедневный стэндап*

[84] Вместо непродуктивных еженедельных собраний с отчетами о состоянии дел мы ввели стэндап-ритуал. Он происходит каждый день в 10:00 независимо от того, кто находится в помещении, и он всегда проходит одинаково — не важно, присутствуем ли там мы с Джеймсом или нет. Ритуал почти всегда занимает тринадцать минут или чуть меньше, даже если в нем принимают участие пятьдесят-шестьдесят человек.



Вся команда в сборе для ежедневного стэндапа

В десять утра раздается сигнал со стороны доски для игры в дартс, означающий, что пришло время для ежедневного стэндапа. Все поднимаются со своих мест и собираются в неровный круг, чтобы сделать доклад перед группой. Кто-то берет шлем викинга и начинает собрание. Пары держат шлем и описывают то, над чем они работают и где им может понадобиться помощь. Потом шлем переходит к другой паре — и так по кругу. Последняя пара заканчивает доклад словами: «Будьте там поосторожней». На этом ежедневный стэндап заканчивается.

* От англ. standup — в положении стоя. Прим. пер.

Семидолларовый пластиковый шлем викинга стал символом Menlo. Согласно принципу *веселья с целью*, мы используем именно этот артефакт, потому что два рога на шлеме весьма облегчают паре выступление: каждый держит один из рогов. Шлем-артефакт имеет серьезное предназначение, он обеспечивает порядок наших стэндапов, а также позволяет поддерживать определенный уровень непочтительности. И да, каждый раз приходится кто-то, кто надевает шлем на голову. Однажды это сделал и я — для своего профайла в газете Menlo.

[85]

Ритуалы нужны, чтобы укреплять культурные ценности. Наши стэндап-собрания демократичные и открытые, и здесь у каждого есть право голоса. Никто не ведет собрание. Смысл такого мероприятия заключается в том, чтобы оно было важным для всех, а не только для руководства. Члены команды говорят на этих собраниях ровно столько, сколько им кажется нужным. И когда подходит ваш черед, вы можете даже промолчать. В разные дни у кого-то больше информации, которой хочется поделиться, у кого-то меньше. Существует также фактор вежливости, о котором, кажется, и не нужно напоминать: не болтайте слишком долго.

«Эй, Menlo!»

Когда мы общаемся друг с другом внутри компании, мы не используем e-mail или другие формы электронной связи. Многие работники традиционных офисов тратят часы своего рабочего времени, проверяя почту, и потому часто работают непродуктивно. Мы придумали гораздо более эффективное средство коммуникации, которое назвали «высокоскоростной голосовой технологией».

Ее аппаратная часть поступает предустановленной: это голосовые связки, язык тела, тоновые модуляции, движения бровей и выражения лица. Кроме того, приемник оснащен барабанными перепонками и умно сконструированным слуховым нервом, стимулирующим мозг.

Чтобы продемонстрировать эту революционную технологию связи посетителям фабрики, я выбираю любого менлонианина, например Эмили — одного из наших менеджеров проектов, и говорю: «Эй, Эмили!»

«Да, Рич?» — мгновенно отвечает она, устанавливая со мной зрительный контакт через всю комнату. Таким простым обменом я демонстрирую нашим посетителям, как с помощью «высокоскоростной голосовой технологии» можно организовать встречу. Со всей вежливостью я благодарю Эмили, и встреча заканчивается.

Такой обмен не затрагивает и не прерывает больше никого. Честно говоря, никто на него не обращает внимания. Мозг оснащен удивительным фильтром. В частности, активатор серого вещества, стимулирующий мыслительную деятельность, отлично работает, позволяя нам не обращать внимание на разговоры, которые нас не касаются. Будучи ребенком, я всегда поражался тому, что мой отец способен сидеть в своем любимом кресле в гостиной, скрывшись за вечерней газетой и не слыша ничего из того, о чем мы говорили, — до тех пор, пока один из моих старших братьев не упоминал, например, о своих планах в ближайшее время поехать в Толедо с друзьями. «Куда вы собираетесь и зачем?» — тут же спрашивал отец, опустив свой щит из газеты. «Получается, — думал я, — что он постоянно слушал разговор?» Это было исключено. Как поется в старой песне Саймона и Гарфункеля*: «Человек слышит то, что он хочет услышать, и игнорирует все остальное». Вот как работает активатор серого вещества.

Несмотря на почти комическую простоту устроенной мною и Эмили «встречи», она резко контрастирует с большой проблемой нахождения времени для общения, которая существует в большинстве компаний. Если говорить понятиями «бережливого производства», этот пример отлично демонстрирует устранение лишних движений. Я организовал совещание, она на него пришла, мы поговорили и вернулись к работе — и все это меньше чем за семь секунд. Не надо резервировать конференц-зал,

* Simon and Garfunkel — самый успешный дуэт 1960-х, состоявший из американских музыкантов Пола Саймона и Артура Гарфункеля. *Прим. пер.*

синхронизировать календари, обмениваться бесконечными письмами с обсуждением времени, удобного нам обоим. На самом деле для нашей встречи не нужно вообще совершать движения — достаточно небольшого поворота шеи и визуального контакта.

[87]

В культуре, которая понимает полезность шума, созвать совещание всей компании примерно так же просто, как и организовать личную встречу. Мне достаточно просто крикнуть: «Эй, Menlo!»

«Да, Рич?» — почти в унисон ответит мне команда. Буквально за пару секунд в офисе наступит полнейшая тишина. Вот так просто начать совещание со всеми сотрудниками компании. Завершив наше обсуждение за несколько минут, я поблагодарю людей (это обычно означает окончание совещания), и каждый вернется к своей работе. Мы используем данную систему, чтобы, например, рассказать хорошие новости. Я обычно кричу «Эй, Menlo!» после подписания контракта с новым клиентом. Команда радостно приветствует это событие, кто-то иногда задает вопрос или два, а затем все возвращаются к работе. На протяжении дня вы можете услышать разные варианты таких незапланированных встреч. Если кто-то хочет поговорить с одним человеком, вызов звучит не очень громко, например: «Эй, Джеймс!» Или кто-то может крикнуть: «Эй, гобстопперы!», чтобы привлечь внимание команды, работающей над проектом Gobstopper.

Не просто шум, а постоянное общение

Работа в парах создает очевидный и непрекращающийся повод для разговоров. Партнеры должны научиться размышлять вслух и быть активными слушателями, потому что в Menlo разговоры происходят постоянно — с начала и до конца дня.

Поскольку в парной среде разговоры необходимы, наше пространство заполнено шумом работы. Он заряжает энергией и создает поводы для новых разговоров в парах и по всему помещению. В противоположность этому, тихие рабочие места

[88]

имеют тенденцию к самоусилению тишины. Наше воспитание говорит, что мы не должны мешать людям, работающим в полном молчании. Типичный офис с ячейками просто увеличивает стереотипную социальную неловкость интроверсии, а не извлекает выгоду из ее преимуществ.

Большинство посетителей думают, что работать в Menlo — и, следовательно, в парах — могут только экстраверты. Хотя я не эксперт в личностных характеристиках, большинство членов моей команды на вопрос о самоидентификации ответили, что они интроверты. И у меня есть несколько возможных объяснений:

- интроверсия поддерживает глубокое мышление, необходимое для решения сложных задач;
- интроверты предпочитают меньшее количество, но большую глубину отношений;
- зачастую интроверты более хорошие, активные слушатели.

В среде Menlo происходит постоянное общение, оно способствует нашей эффективной работе и помогает делать четкие выводы.

От разговоров к отношениям, от отношений к ценностям

Общение помогает решать проблемы по мере их возникновения. Когда мы используем разговор в качестве строительного материала для наших ритуалов встреч, мы действительно начинаем функционировать как единая команда.

Отличный пример показывает Zingerman's Roadhouse, ресторан на западной стороне Анн-Арбора. Zingerman's славится едой, обслуживанием и культурой. Ресторан проводит еженедельные летучки, на которых встречаются все его сотрудники — от официантов до руководства, — чтобы в течение часа совместно об-

судить бизнес. На одной из таких сессий возник вопрос о слишком высокой стоимости уже проданных товаров. Посудомойщик указал, что каждый день выбрасывается много картофеля фри. У него была уникальная должность, позволяющая отслеживать количество отходов, — в конце концов, кто еще обладает более полной информацией об отходах, чем посудомойщик?

[89]

Начав обсуждение, команда Zingerman's Roadhouse придумала изящное решение, в то же время не расходившееся с их восприятием объема порции. Они вдвое уменьшили количество картофеля в порции, тем самым сократив расходы на проданные блюда, но при этом стали предлагать бесплатную добавку, чтобы ценность блюда не упала в глазах клиентов. Посетителям очень понравилась идея, хотя в дальнейшем большинство из них никогда не просили добавку. Количество отходов сократилось.

С помощью непрерывного общения мы с Джеймсом собирались построить глубокие отношения в команде, по-настоящему принять изменения и на самом деле выполнить значимые вещи. Мы хотели вместе пройти через сложные разговоры, делая предмет этих разговоров *проблемы*, а не людей, обсуждающих проблему.

Разговоры, которые воспринимаются, как если бы собеседники сидели по одну сторону стола, работая вместе над общей целью, чрезвычайно важны для налаживания отношений. Я вспоминаю времена, когда наша автоматизированная среда тестирования модулей, важная часть метода контроля качества, требовала не тридцать минут, а куда больше, на завершение сеанса всякий раз, когда мы запускали ее для проектов крупнейших клиентов. Наши программисты сокрушались: это было изнурительно, поскольку тесты приводили к остановке определенных процессов на время, пока не закончится сессия. Клиенты хотели, чтобы мы посвящали все свое время улучшению характеристик, не совершенствуя при этом инструмент тестирования, который даже не поставлялся с продуктом.

Я попросил команду посчитать, сколько часов мы могли бы потратить на разработку характеристик, если бы не теряли это время каждую неделю из-за медленного процесса тестирования

[90]

модулей. Вооружившись полученной информацией, клиент понял бы, как проблемы производительности влияют на наиболее ценную в его глазах вещь: совершенствование характеристик. Когда работа была выражена в цифрах, которые клиент мог сопоставить с собственными приоритетами, было нетрудно начать серьезный разговор о тестировании. Сейчас я пишу текст, а тем временем выполняется более 26 000 тестов модулей — и это происходит меньше чем за 10 минут. Мы достигли такого продуктивного результата, после того как устроили осмысленный разговор между инвестором и технической командой.

Если вы можете вовлечь две стороны вашего бизнеса (например, административные и производственные команды или разработчиков и клиентов) в регулярное и здоровое общение, в процессе которого они будут чувствовать себя партнерами, — вы сумеете избежать жестокой войны конкурирующих ценностей.

Создайте пространство для случайных разговоров

Несколько лет назад наша команда решила, что промежуток времени от обеда до конца рабочего дня довольно утомителен без перерыва. Мы стали совершать прогулки ежедневно в три часа пополудни, и сейчас это уже традиция. В положенное время дня Джефф кричит: «На прогулку!» — а голос у него глубокий, громовой, благодаря ему Джеффа в шутку называют вице-президентом по «высокоскоростной голосовой технологии». Если в какой-то день Джефф отсутствует, его голос отлично копирует миниатюрная Лиза.

После этого вся команда встает, при необходимости сбрасывает верхнюю одежду и идет на прогулку вокруг здания, чтобы размяться и сделать перерыв. Сначала я думал, что на улице люди получают возможность отойти друг от друга и поговорить о вещах, не связанных с работой. И хотя, скорее всего, так и было, однажды я, идя за сотрудниками, обратил внимание, что все так

и остались в парах и продолжают обсуждение регистрационных карточек, над которыми мы тогда работали. Вот еще один пример случайного, но полезного и конструктивного разговора.

[91]

Ритуалы создают безопасные условия для овладения навыками

Одним из наиболее полезных ресурсов в любой отрасли является умение обсуждать сложные идеи с другими людьми. Ну-ка, насколько часто у нас есть возможность попрактиковаться в этом навыке, прежде чем мы сталкиваемся с необходимостью сделать доклад перед группой людей, о которых мы ничего не знаем? Неудивительно, что большинство боится публичных выступлений больше смерти.

Благодаря нашим ритуалам всем членам команды рано или поздно приходится держать речь перед группой. Было бы проще всякий раз полагаться на одних и тех же людей или всегда выбирать наиболее опытных и подготовленных докладчиков, но мы делаем ротацию, чтобы каждый сотрудник имел возможность попрактиковаться. Менлониане выступают друг перед другом на еженедельных организационных совещаниях, а также перед клиентами на еженедельных «Покажи и расскажи». Они делают доклады на местных конференциях на темы, которые интересны им и аудитории, а еще водят экскурсии по фабрике. Мы даже время от времени принимаем у себя местное сообщество мастеров тостов.

Наши ритуалы также поощряют здоровые дебаты. При создании чего-то инновационного обычно нет ясного пути, как прийти к желаемому результату. У каждого есть свои мысли о возможных решениях. Воодушевленная команда вежливо спорит, пытаясь найти лучший вариант. Мы применяем такой метод обсуждений на протяжении всего дня. У каждой пары случаются небольшие разногласия. Иногда споры обостряются (хотя всегда остаются под контролем), и возникает необходимость участия других пар и использования доски для записей. В большинстве

[92]

других компаний обсуждения проводятся с помощью мессенджеров или электронной почты. В худшем случае эти письма превращаются в пассивно-агрессивный разговор, в котором порой забывается суть обсуждения. Программное обеспечение, создаваемое в таких условиях, не работает вообще, потому что конкурирующие части команды не в силах договориться о целостной картине — все кусочки функционируют по отдельности, но вместе не работают. Одним из ключевых элементов культуры радости является наличие между членами команды достаточного доверия друг к другу, чтобы спорить.

Оценка: предсказание будущего

Компаниям необходимо уметь предсказывать будущее. Какой доход нас ждет в следующем квартале? Сколько автомобилей мы сможем продать? Как много сделок мы заключим к февралю? Сколько времени займет постройка нового моста и во что нам это обойдется? Большинство ответов на подобные вопросы вращаются вокруг оценки — того, что можно сформулировать как «наши наиболее вероятные предположения на основе ограниченной информации».

Как правило, оценка является заботой руководства. После того как команда делает оценку проекта, руководство определяет, сколько времени есть на завершение задания, сколько можно потратить или как много товара надлежит продать в следующем квартале. Иногда руководство формально интересуется мнением команды, но в большинстве случаев для них попытка подчиненных произвести оценку — не более чем пустая формальность.

В Menlo оценки делает команда, которой предстоит выполнять соответствующую работу. Наш традиционный способ — открытое обсуждение, проводимое раз в неделю в группе. Менеджер проекта готовит необходимую информацию и графики, которые обсуждает команда. Каждая пара, назначенная для работы

над проектом на этой неделе, получает комплект копий регистрационных карточек и лист с оценочными предположениями, разбивающими проект на часы, необходимые для его выполнения. Менеджер проекта зачитывает информацию с карточки, и каждая пара за столом обсуждает и обводит на листе какую-то оценку. Варианты выбора: два, четыре, восемь, шестнадцать, тридцать два или шестьдесят четыре часа для любого такого оценочного листа.

[93]

С помощью оценки мы просто ищем хорошее предположение. Если во время обсуждения пара партнеров решит, что другая пара способна сделать более удачную оценку, можно обратиться к ним с помощью «высокоскоростной голосовой технологии». Поскольку все, кто участвует в оценке, сидят за одним столом, все слышат и вопрос, и ответ.

Оценка — один из наших самых важных разговоров, так как команда обсуждает все потенциальные задания на предстоящую неделю. В конце этого ритуала менеджер проекта получает оценочные листы от всех пар. Каждая регистрационная карточка содержит несколько оценочных данных. Наша цель состоит не в том, чтобы все были согласны с оценкой. Мы понимаем, что у разных пар есть свои причины для разных оценок. Опыт, навыки, знание информации — все это может повлиять на решение. Однако во время данной процедуры вся команда имеет возможность увидеть картину целиком, а не только отдельные задания, выделенные кому-то.

Наши поборники качества также являются важными участниками ритуала оценки. Почему это важно? Большинство команд, отвечающих за качество, после завершения разработки имеют слабое представление, где могут находиться подводные камни. Некоторые полагают, что это уберегает от пристрастного отношения, но на самом деле командам контроля качества необходимо знать, где ожидалась проблема с кодом во время его написания. Принимая участие в ритуале оценки, команда контроля качества может услышать описание секции кода, которую будет сложно изменить, чтобы выполнить задание по регистрационной карточке. Если команда контроля качества станет задавать вопросы, это поможет ей определиться со стратегией для

[94]

испытаний на следующей неделе. Если члены команды не совсем понимают информацию на регистрационной карте во время оценивания, они могут задать простой вопрос, например: «Как команда по контролю качества определит, что задание с карты выполнено?» Если ответы приводят к еще большей путанице, перед началом работ карточка переписывается.

Каждая организация должна предсказывать будущее на основе неполной информации. Делая это в группе, обсуждая все друг с другом вслух, мы в нашем процессе оценки создаем безопасные условия и уменьшаем страх перед неизвестным. Такой подход еще и развивает нашу способность к оцениванию масштабов новых проектов. Поскольку мы проводим этот ритуал еженедельно, команда редко когда тревожится из-за погружения в новые задачи.

«Покажи и расскажи»: где резина встречается с дорогой

В мире труда у любой задачи, решаемой командой, есть инвестор или спонсор. Этот человек не принимает непосредственного участия в работе, чаще он дает добро на ее выполнение и в большинстве случаев платит за нее.

Дома, например, если вам нужно покрасить комнату, вы можете нанять маляра. В этом случае вы инвестируете в проект, а маляр выполняет работу. И даже если вы решите проделать все самостоятельно, инвестором по-прежнему может быть кто-то другой. Если я крашу комнату дочери, обычно инвестором выступает жена, а моя дочь является конечным пользователем покрашенной комнаты.

Инвестор имеет мнение относительно того, каким окажется результат работы. В приведенном выше примере инвестор может представлять себе, как будет выглядеть комната. Но маляр также имеет свои соображения о результате. В благоприятном случае эти две картины совпадают, но иногда бывает наоборот. Слова и образцы красок не производят того же эффекта, как ре-

альный вид покрашенной комнаты. Я не понимаю, в чем разница между «грязно-белым» и «китайским белым», когда моя жена описывает желаемый цвет.

[95]

В Menlo мы совмещаем две эти противостоящие мысленные картины в еженедельном ритуале с участием клиентов, который мы называем «Покажи и расскажи». В «Покажи и расскажи» команда, которая работает над проектом последние несколько недель, сидит и смотрит, как наши клиенты *объясняют нам нашу работу*. Если Тед и Роб занимаются созданием формы сайта, предлагающей напечатать книгу, клиент — представитель типографии — будет проверять работу, сидя вместе с ними за компьютером, переходя по всем закладкам сайта и представляя все, что видно Теду, Робу и любому другому, кто принимает участие в проекте. Такой подход совершенно ясно показывает, что каждая сторона осознает ту работу, которая была сделана, а также дает возможность понять, совпадают ли представления о результате у инвестора и команды. Мы изменили направление традиционного подхода «Покажи и расскажи», чтобы убедиться, что наш заказчик активно участвует в разговоре, пока наша команда смотрит, слушает и отвечает на вопросы.

Одна из наиболее увлекательных встреч «Покажи и расскажи» произошла в самом начале нашей работы над программным обеспечением для проточного цитометра Assuri — комплексного медицинского инструмента, исследующего клетки путем возбуждения их с помощью лазера и сбора данных, представленным рассеянием лазерного излучения, которое отражается от клеток. Одной из наших первых задач было разработать простое приложение с тремя кнопками для включения, выключения и выхода. Когда пользователь щелкал мышкой по кнопке «Вкл.», на монтажной плате опытного образца загорался зеленый светодиод. После щелчка по «Выкл.» огонек гас, а нажатие кнопки «Выход» завершало работу программы.

Дженнифер, CEO компании Assuri и инвестор проекта, пришла на «Покажи и расскажи». Она рассказала нашей команде о программе и показала нам нашу работу. Система функционировала, как и было запланировано: «Вкл.», «Выкл.», «Вкл.», «Выкл.», снова и снова. Ничего особенного, на самом деле, не произошло,

[96]

кроме того, что Джен вскочила со своего места и, радостная, пообещала показать результат на следующем совете директоров. Наша команда была смущена этой реакцией на такой простой результат.

Восторг Джен казался нам несоразмерным сложности задачи и усилиям, необходимым для ее выполнения. Но, как она объяснила, очевидное завершение такой простой задачи продемонстрировало огромный прогресс. «Я уже давно занимаюсь всем этим, — пояснила Джен, — и вы только что показали, что моя команда по разработке аппаратного обеспечения и моя команда по разработке программного обеспечения на самом деле общаются между собой, а ведь прошло всего две недели совместной работы в проекте. Это нереальный результат! Большинство компаний не получают подтверждения такого сотрудничества между командами месяцами или годами».

«Покажи и расскажи» является одним из важнейших инструментов взаимодействия. Клиент получает возможность обсудить проект с людьми, которые в действительности работают над ним. Люди, задействованные в проекте, видят и слышат реакцию клиента. Иногда он приходит в восторг, иногда не выражает эмоций, а бывает и так, что клиент оказывается разочарован или недоволен. Мы хотим, чтобы команда могла увидеть и почувствовать весь спектр эмоций непосредственного заказчика, а не ту интерпретацию его решения, которую потом опишет менеджер. Вся команда, работающая над проектом на текущей неделе, приходит посмотреть, как согласуются их участки работы с фрагментами, выполненными другими. Если случается любое расхождение между тем, что должно было быть, и тем, что на самом деле получилось, это открыто обсуждается сразу на месте людьми, которые непосредственно связаны с данной работой.

Иногда клиент говорит: «Ой, это то, что, по вашему мнению, мы имели в виду?» В других случаях мы слышим: «Да, это именно то, о чем я вас просил, но сейчас я вижу его и понимаю, что на самом деле нам нужно другое». Мы считаем оба варианта вполне приемлемыми, потому что придерживаемся тактики «скорее делайте ошибки» в качестве нашей основополагающей философии. Если мы наделаем ошибок и сразу их обнаружим, у нас

будет шанс исправить их, пока они невелики и пока у нас есть время и деньги, чтобы внести изменения.

Общение между людьми чревато непониманием и не озвученными предположениями. Эти опасности становятся причиной большинства проблем во взаимоотношениях. Что одной стороне кажется очевидным, другая не может даже вообразить. Для нас единственным способом разрушить стену непонимания является собрание всех участников вместе и вовлечение их в структурированный ритуал, который включает в себя прикосновение к технологиям, лежащим в основе разработки.

[97]

Игра в планирование: форсирование сложного выбора

Начало большинства бизнес-проектов напоминает выход в море лодки: с нее просто снимаются швартовые канаты — и все ждут, наблюдая за тем, как ее подхватывают волны и медленно относят от берега. При запуске большинства проектов вы задаете бюджет и временные рамки, а также определяете размер и состав команды. А затем приходят животрепещущие вопросы: «С чего начать? Какой наш план? Как люди, выполняющие работу, организуют ее?»

Как и кажущийся простым спуск лодки на воду, начало проектов часто является непростой задачей для большинства компаний, но поддерживать нужный курс после запуска — еще сложнее. Многие проекты дрейфуют в море неопределенности, после того как заказчики теряют нить, позволяющую отслеживать прогресс, а у команды начинаются проблемы с тем, чтобы держать всех в курсе событий. Этот все возрастающий недостаток информации направляет лодку прямо на скалы — проект теряет поддержку руководства. Как только это происходит, он рушится и тонет.

В Menlo мы отслеживаем продвижение проекта вместе с клиентами с помощью наших еженедельных игр в планирование. Используя технику «Оригами планирования» (которую мы подробнее рассмотрим в главе 7), менеджеры проектов отобража-

[98]

ют курс продвижения наших клиентов, выкладывая на листы планирования регистрационные карточки. Они обозначают требующееся на работу время, определенное в более ранних оценочных ритуалах, в то время как листы планирования представляют общее количество времени в рабочей неделе.

Это простое упражнение облегчает проведение наиболее важных разговоров и принятие клиентом решений о поддержании курса проекта. Типичный проект не управляется одним человеком. Отдел исследования и разработок имеет свой набор приоритетов, высшее руководство — свой, а отделы маркетинга, продаж и поддержки клиентов — еще какие-то свои приоритеты. Все эти противостоящие точки зрения следует согласовать друг с другом, чтобы во время групповых обсуждений можно было совместно определить конечные наиболее разумные приоритеты.

На таких еженедельных встречах четко и однозначно прорабатываются основные вопросы управления проектами. Что у нас есть на входе и что должно быть на выходе? С чего начать? Что потом? Что входит в план этой недели? Что реально отложить? Что не может ждать? Есть ли менее дорогой способ выполнить



Работа над игрой в планирование:
раскладывание регистрационных карточек на листы бумаги,
соответствующие реальным часам работы

данный элемент? Ничего ли не упущено? Нужно ли нам это? Все вышеперечисленные, а также многие другие вопросы следует совместно обсудить клиенту и нашему менеджеру проекта. Часто инвестор приводит с собой других людей, которые представляют противоположные мнения в компании-заказчике. К моменту завершения планирования приоритеты оказываются обозначены. Все всё осознают. Сложенные соответствующим образом регистрационные карточки либо располагаются на листах планирования — таким образом обозначая допуск к работе, — либо отложены в сторону. Все просто и ясно.

[99]

Игра в планирование — это еженедельная дискуссия, и она не всегда протекает легко, но наши ритуалы планирования упрощают общение. Ни у одной проектной команды никогда не было возможности дожидаться поступления полной информации. Тем не менее мы должны принимать решения. И лучше, когда это делается группой людей в ходе совместной беседы, а не каким-то уставшим менеджером проекта, сидящим в пустом кабинете поздно вечером.

Доска авторизации работ: свобода через тиранию

После завершения игры в планирование менеджер дает одну неделю на работу над выбранными регистрационными карточками каждой паре, участвующей в проекте. Такое распределение заданий никогда не происходит устно или по электронной почте, оно выполняется с помощью одного из самых известных артефактов нашего офиса: доски авторизации работ.

Такие доски бросаются в глаза любому случайному посетителю, потому что они выглядят достаточно упорядоченными и встречаются повсюду в рабочем пространстве. У каждого отдельного проекта есть своя доска авторизации работ — прямоугольная матрица, заполненная приколотыми к стене регистрационными карточками. Каждая колонка в матрице проекта представляет пару сотрудников, работающую на этой неделе



Члены команды смотрят на доску авторизации работ. Она понятна каждому, кто изучает этот артефакт: какие члены команды за какое именно задание ответственны в каждый конкретный день работы над данным проектом

над проектом, а также карточки, относящиеся к данной паре на следующие пять дней. Каждый горизонтальный ряд — это день недели. Имена людей в парах указаны на заглавной карточке вверху колонки.

Наиболее прекрасным в этих старомодных визуальных дисплеях Menlo является то, что в них нет никакой двусмысленности. Каждая пара знает, над каким проектом она работает на текущей неделе и что нужно сделать по плану за следующие пять дней. Это полная тирания. Такое утверждение может показаться смешным применительно к одной из самых демократичных компаний в мире, я знаю. Но именно здесь свободой нашей культуры действительно приходится пожертвовать. Напарники могут продолжать заниматься работой, которую они любят, и никто не будет заглядывать им через плечо и спрашивать: «Ну, как оно там? Продвигается?» Им не нужен такой контроль.

У каждой команды есть разумный объем запланированной работы, основанный на ее собственной оценке. Напарники работают над задачами последовательно, сверху вниз, сосредоточивая все внимание только на одной карточке за раз, пока не застрянут или не закончат. В любом случае пара переходит

к следующей карточке в своей колонке. Если они завершат работу над своими карточками раньше запланированного, то предлагают помощь другой паре, взяв карточку из их колонки. Если к тому времени уже справились все, данная пара может переключиться на карточки, приколотые под отдельным индексом и представляющие будущие приоритетные задачи, выбранные клиентом во время планирования. Такая система помогает сотрудникам непрерывно работать всю неделю в соответствии с установленными заказчиком приоритетами.

[101]

Не нужно думать, что этот подход может применяться только в командах программистов. Некоторые сотрудники Menlo используют точно такую же систему и дома: они вешают подобную матрицу на холодильник, чтобы организовать обязанности детей. Джефф Шокс, патентный поверенный из Сан-Франциско, использует собственную версию такой доски, чтобы организовать работу своей команды. Вы можете найти подобные системы и в производственных компаниях — даже таких больших, как Toyota.

Точки-липучки: текущий отчет о ходе работ

А что если бы у вас появилась возможность мгновенно узнать о ходе выполнения проекта — в любое время дня и ночи, без необходимости собирать совещание и разговаривать с каждым сотрудником? Звучит нереально? Только не в Menlo. После тридцати секунд объяснений любой человек с улицы сможет сделать доклад о состоянии проекта Menlo, определив, какие пары выбились вперед, какие остаются позади и какова общая производительность проектной команды в сравнении с графиком работ на эту неделю. Наблюдательный человек — без взаимодействия с людьми, выполняющими работу, — сможет даже определить, какие пары сталкиваются с большими трудностями во время работы над своими регистрационными карточками, нежели другие. Разноцветные точки-липучки расскажут все.

[102]

Каждая отдельная регистрационная карточка, над которой работают в Menlo, имеет собственный структурированный жизненный цикл. Как только двое сотрудников начинают работу над карточкой, они крепят на нее желтую точку. Когда пара *думает*, что закончила работу, она просит антрополога высоких технологий быстро проверить, соответствует ли сделанное тому, что написано на карточке.

Если все выглядит нормально, на карточке появляется метка в виде оранжевой точки, которая говорит: «Мы думаем, что мы закончили». Оранжевая точка — это сигнал для наших поборников качества о том, что работу по карточке нужно проверить. Пара из группы контроля качества разговаривает с парой программистов, работавших над карточкой, и все четверо проверяют выполненную работу, что напоминает мини-версию «Покажи и расскажи». Если команда контроля качества после проверки остается довольна результатом, пара может продвигаться дальше, зная, что работа по карточке закончена.

Важный разговор между командой, которая выполняла работу по карточке, и парой поборников качества, принимающей сделанное, — это увлекательное сотрудничество. Существует вероятность возникновения разногласий и даже споров. Тем не менее все знают, что реальная цель заключается в подготовке по возможности наилучшего результата для предстоящей встречи с клиентом в стиле «Покажи и расскажи».

В отличие от моей прежней жизни, когда команда по контролю качества начинала проверку работы программиста через месяцы после завершения кода, поборники качества в Menlo садятся прямо за стол к сотрудникам (и заработные платы у них, кстати, одинаковые). Пары, отвечающие за качество, имеют возможность все время находиться рядом и принимать участие в каждом разговоре. Как только они дают добро по какой-то карточке, работа продолжается.

Законченные этапы помечаются зеленой точкой, которая ставится над оранжевой. Если качество работы неудовлетворительное, над оранжевой помещается красная точка, которая сопровождается пояснением команды по контролю качества на зеленой бумажке, которая крепится к доске за основной карточкой.

Пара, работавшая над нею, должна будет вернуться к этому этапу в ближайшее удобное время, поставить еще одну желтую точку над красной — и, таким образом, цикл начнется снова.

[103]

Длинная вереница точек растягивается через доску и движется вниз день за днем. Если мы правильно определили, где должны быть в каждый конкретный день, мы видим только оранжевые и зеленые точки над строками при отсутствии желтых. Если несколько желтых точек все-таки появятся, сразу станет понятно, кому в течение недели может понадобиться помощь от других пар. Сотрудники, на чьих карточках уже есть оранжевые и зеленые точки, скорее всего, будут помогать тем, кто остался позади.

Визуальные артефакты способствуют сотрудничеству

Мы размещаем напоминания о специфике нашего рабочего процесса и о нашей культуре в открытых местах, где каждый может увидеть их. Используя для этого стены, мы успешно избегаем чумы «с глаз долой, из сердца вон».

Если мы обсуждаем что-то важное и у нас есть большая наглядная схема на стене (или на доске, или на лекционном блокноте), которая относится к нашему разговору, мы можем встать и начать убеждать собеседников, указывая на принятый стандарт, висящий на ближайшей стене, с которым должны быть знакомы все участники, — и спор закончится, все начнут вспоминать подробности того разговора на собрании, проходившем в прошлом месяце. Для программистов таким стандартом может быть большой наглядный план структуры данных. В случае с нашими дизайнерами вы увидите все типы проектных артефактов, расположенных на глазах у всех, — от ассоциативных и личностных карт до образцов оформления. Мы обнаружили, что в целой компании *никто* из нас — включая меня, CEO, — не имел четкого представления о наших общих финансовых показателях, пока мы не начали отображать все доходы, расходы и прибыли на простой белой доске.

[104]



Напоминание: «Скрее делайте ашипки»
(написанное по-английски с намеренными опечатками)

Если мы станем хранить эту важную информацию в виде электронного документа на сервере, защищенного паролем, никто не сможет даже взглянуть на нее. Если информация будет распечатана на бумаге и убрана в стандартную папку, никто, кроме самых одержимых членов команды, никогда не достанет ее с полки и не принесет на командное обсуждение. Убедитесь сами: взгляните на папки в вашем отделе и проверьте, сколько пыли собралось на них. Зайдите в вашу систему управления документацией и обратите внимание, когда тот или иной файл открывался в последний раз. Мы считаем эти традиционные системы мавзолеями данных: документы уходят в них и уже никогда не появляются обратно.

Мы также используем верхнюю часть стен в Menlo для важных культурных памятков. Это не покупные плакаты, это плакаты, сделанные нами самими, — они отражают наиболее важные для нас лозунги. Суть нашей культуры представлена самым большим и старым плакатом в нашей комнате: «Скрее делайте ашипки!»

Истории — стиль разговора нашей культуры

Все культуры, древние и современные, имеют свои формы тотемов, артефактов и ритуалов. Но в историях, безусловно, есть что-то магическое и жизнеутверждающее. Эту культурную традицию, которой я особенно горжусь, мы разработали в Menlo.

Однажды пятничным вечером несколько лет назад команда собралась в Old Town, любимом баре в Анн-Арборе, и пригласила меня с собой. Мы просидели там несколько часов — еда уже давно была съедена, а мы все разговаривали о Menlo и рассказывали истории. В конце вечера я извинился перед командой за то, что весь вечер мы проболтали о работе. «Рич, мы любим говорить о работе», — ответили они. Очевидно, они простили меня (хотя за ужин все-таки пришлось платить мне).

Рассказывание историй — это еще один освоенный мною способ, которым я увлекаю посетителей. Мне нравится думать

[106]

о наших экскурсиях как о разговорах с гостями, из которых они узнают о ритуалах и артефактах Menlo через истории. Со временем у нас появилось несколько постоянных посетителей, они приходят к нам — и не одни — так часто, что некоторые из них и сами уже могут свободно проводить экскурсии. У многих из постоянных посетителей есть свои любимые истории из жизни Menlo, и они просят гида рассказать их. Очевидно, что они определяют самые важные части нашей культуры через свои любимые истории.

Вы можете думать, что ваша компания не такая интересная и что экскурсия по ней будет скучной. Но независимо от того, что вы делаете, у вас есть истории из вашей рабочей жизни — забавные, интересные, захватывающие. Поэкспериментируйте с ними как с частью вашей культуры. Если вы сможете заставить мир рассказывать истории, случившиеся в вашей компании, вы будете поддерживать вашу миссию каждую минуту каждого дня, даже не находясь в офисе.

ГЛАВА

5

Собеседование, наем и адаптация новых сотрудников

*Смерть будет истинным отдыхом.
Больше никаких интервью.*

КЭТРИН ХЕПБЁРН

Процесс найма является ключевым связующим элементом для построения и укрепления вашей культуры радости. Руководству многих компаний нравится думать, что в ходе собеседования, найма и обучения нового члена команды они получают возможность подбирать и формировать именно тех людей, которые им нужны. Однако поразительно, насколько часто все получается наоборот.

Традиционный процесс собеседования для меня всегда выглядел одинаково: два человека сидят друг напротив друга и в течение двух часов друг другу врут. Вот как это может выглядеть:

— Вы командный игрок, Сьюзен?

— Конечно. Я люблю людей, Рич.

— Если бы вы были днем недели, то каким?

— Утро понедельника, семь тридцать, Рич.

— Мне нравятся люди утра понедельника, Сьюзен!

Затем бы я начал рассказывать о том, как здорово работать в нашей компании. Я бы стал поэтично распинаться о наших новых проектах и о том, как чудесно Сьюзен для них подходит.

После этого сказочного интервью, в котором мы обнаружили бы, что у нас со Сьюзен сходные взгляды практически на все — от одинаковых подходов к командной работе до любимой местной кофейни, — я бы с нетерпением предложил ей работу, и она

с радостью согласилась бы. Скорее всего, я не стал бы учитывать любые сомнения, высказанные членами моей команды насчет новой сотрудницы, потому что мои подчиненные не знают ее так же хорошо, как я.

[109]

Как правило, лучшим на любой новой работе является день собеседования. В этот роковой день мы оба убеждены, что наше сотрудничество будет началом новой жизни. Но порочный круг запускается быстро — с первого выхода нового сотрудника на работу.

«Сьюзен? Сьюзен? Ах да, Сьюзен! Сегодня? В самом деле? Вот черт! Почему менеджер по персоналу не подошел ко мне? Я едва вспомнил, что сегодня Сьюзен должна присоединиться к нашей команде. Так, мне следует изобразить счастливое лицо и пойти встречать нового сотрудника. Сьюзен, добро пожаловать! Мы так рады, что вы здесь! Эм-м, послушайте, у нас произошла путаница в отделе персонала, и... ну, мы еще не совсем готовы принять вас. Ну, то есть у нас тут сейчас творится что-то безумное. И у нас еще пока нет для вас готовой офисной ячейки, телефона, компьютера, адреса электронной почты и визитных карточек. Но на самом деле мы рады, что вы здесь. Мы очень рады. Добро пожаловать!»

Потом я проведу Сьюзен в комнату отдыха и попрошу ее расположиться там. «У вас будет отличная возможность со всеми познакомиться. Они проводят здесь много времени, — скажу я. — Я вам принесу некоторые материалы, включая спецификации по нашему текущему проекту. Но не воспринимайте их слишком серьезно, они немного устарели».

Оставив Сьюзен, я начну заглядывать в ячейки и кабинеты, рассказывая о новой сотруднице своей команде. Я уверен, что все будут удивлены: «Кто это, черт возьми? Кого Рич нанял сегодня? Я надеюсь, мне не придется откладывать свои дела и обучать ее. У меня горят сроки, и вообще скоро отпуск».

Вернувшись в комнату отдыха, я должен буду разобраться с еще одной проблемой и создать у Сьюзен хорошее здоровое чувство хаоса. «Помните те проекты, которые мы обсуждали на собеседовании? Бюджет еще не утвержден. От пары из них отказались, и еще пара откладывается, потому что мы и так очень

[110]

опаздываем с выпуском нашей новой продукции. Я думал, что к сегодняшнему дню все будет закончено, но у нас появилась пара важных проблем во время проверки качества, и команда теперь не может понять, что происходит, — проблемы возникают только на тестовой машине. Это сводит всех с ума. Ну, знаете, как оно обычно бывает».

У Сюэзен возникнет нехорошее предчувствие, и через несколько минут после своего прихода она начнет думать, а правильно ли она поступила, приняв мое предложение. Это место очень уж похоже на то, откуда она только что ушла, и не имеет ничего общего с тем, о чем она слышала на собеседовании. Сюэзен растеряет изрядную часть той уверенности, которую она испытывала, когда сообщала об уходе своему бывшему боссу.

Затем в столовой Сюэзен познакомится с командой тестировщиков. Они станут сокрушаться, что отстают от плана. На кого-то вдруг снизойдет озарение: если Сюэзен присоединится к тестированию, у нее будет отличная возможность познакомиться с продуктом. Сюэзен, очень грамотный программист, во время тестирования обнаружит проблему — она любопытная и потому внимательно изучит код, окружающий проблемную часть. В конце концов, ей скучно без дела, а так она сможет почувствовать себя полезной. В этот момент команда поймет, что Сюэзен — отличный отладчик. Теперь ее проекты никогда не увидят свет, потому что она застрянет в группе, устраняющей ошибки. Ну, во всяком случае, здесь у нее будет много работы.

Как обычно, недель этак через шесть я подслушаю, как Сюэзен жалуется в комнате отдыха: ее работа отличается от той, которую ей описывали на собеседовании. И, честно говоря, в ее прошлой компании дела шли лучше.

Бум! Провал. Я не смог добиться от Сюэзен высокой производительности и уже деморализовал ее. И я еще имею наглость удивляться, почему я неспособен найти хороших людей?

Когда я рассказываю эту историю гостям Menlo, они отводят меня в сторону и спрашивают, с кем из их компании я уже успел поговорить, — мол, я только что в точности описал их процесс собеседования, найма и адаптации новых сотрудников. Однажды моя дочь Лорен полюбопытствовала, правда ли история

о Сьюзен. И я сказал: «Сущая правда, потому что через эту историю проходят все».

Первые несколько недель для нового сотрудника — зачастую ритуал запугивания, состоящий из скуки и смятения, обряд посвящения.

[111]

Если вы хотите создать собственную версию корпорации радости, ваш текущий подход к отбору и собеседованию кандидатов, скорее всего, погубит ваше намерение. Я не могу заявить это достаточно категорично. Большинство организаций работают в рамках стандартной корпоративной культуры, определяемой вопросами «Кого мы нанимаем?», «Как эти люди относятся к работе?» и «Какое поведение мы станем терпеть?». Ваша культура должна быть настолько исчерпывающе очевидна, чтобы любой потенциальный сотрудник не мог ее не заметить. Сила применения подобного подхода во время собеседования заключается в том, что кандидаты, плохо подходящие для вашей культуры, сами не захотят работать на вас. Они с легкостью откажутся, если почувствуют явное несоответствие царящей в организации культуры и собственного характера и желаний. Цель собеседования должна заключаться в выявлении ярких, способных людей, которые хорошо вписываются в рамки вашей культуры и хотят, чтобы она развивалась.

Суперзвезды не нужны

Процесс проведения собеседования в Menlo полностью соответствует нашим культурным ожиданиям, так что знакомство с царящей у нас радостью происходит при первом контакте. Если кто-то приходит к нам, желая присоединиться к команде, первое, что мы делаем, — это приглашаем его на открытую экскурсию. Если, проведя здесь несколько часов, увидев наш странный подход, услышав о нашем открытом рабочем пространстве и узнав, что у него не будет даже собственного стола и компьютера, этот человек не расхочет работать в Menlo, шансы на то, что он подойдет нам, увеличатся.

[112]

Нас часто спрашивают: «Неужели вы не возьмете в команду суперпрограммиста, которому нужно личное пространство и абсолютная тишина?» Именно так. Мы сознательно откажемся от шанса нанять одинокого гения. Такие не подходят для Menlo: и мы, и они достойны лучшего. Компания определяет себя тем, чему она говорит «нет», в той же мере, как и тем, чему она говорит «да». Ответ «нет» одиноким волкам-суперзвездам — это важная часть нашего определения культуры радости. В моей карьере было предостаточно таких компаний для гениев, копивших знания, ни с кем нормально не разговаривавших и в итоге сводивших на нет результаты команды и губивших ее боевой дух.

Мы пытаемся сформировать команду, а не набор отдельных героев, которые ни с кем не могут ужиться. Дни одиночек, способных создать что-то великое в индустрии программного обеспечения, прошли. Еще не так давно двое парней за пару месяцев могли написать операционную систему — вспомните Билла Гейтса и Пола Аллена в начале 1980-х. В компании Microsoft 10 000 человек работали около пяти лет, чтобы создать Windows Vista, которая обошлась компании примерно в 10 миллиардов долларов, — и все мы хорошо знаем, что в итоге получилось. Герои-индивидуалисты бесполезны для создания команды.

Нанимайте людей, а не идеальное резюме

В 1998 году, за год до того как я основал «фабрику Java» в Interface Systems, у меня было очень поучительное собеседование. Сэм пришел, желая получить должность программиста. Он казался идеальным кандидатом. Прежде всего, за него поручился кто-то из моей команды. (Мы вознаграждали сотрудников за рекомендации — с тех пор я узнал, что это одна из самых ужасных тактик по найму сотрудников, если вы хотите создать культуру радости.) Он обладал отличным опытом: шесть лет глубокого погружения во все новейшие технологии Microsoft. Он жил прямо в городе и не был в полной мере доволен своим тогдашним

работодателем. Нанять его казалось делом таким же простым, как подстрелить плывущую утку. Я полагал, что в тот же день смогу закрыть вакансию.

[113]

Первые несколько минут собеседования подтвердили мои предчувствия по поводу Сэма. Мне он понравился: элегантный, профессиональный, трудолюбивый — он должен был стать замечательным дополнением к моей команде. Но примерно в середине собеседования что-то пошло не так. Язык тела Сэма полностью изменился. Он прекратил улыбаться, скрестил руки на груди и откинулся на спинку стула. Казалось, он выпал из разговора, а его ответы стали механическими и поверхностными. «Он не собирается здесь работать, — подумал я. — Что, черт возьми, происходит?»

Я не мог это так оставить. Я прекратил собеседование и очень искренне спросил Сэма: «В чем дело?»

«Если б я хотел и дальше заниматься тем, что делаю на моей нынешней работе, я бы остался там, — ответил он. — Я слышал, в вашей компании планируются проекты на Java. Я хочу научиться новому». Сэм подтвердил мои подозрения, что малейший шанс нанять его был начисто убит примерно в середине нашей встречи.

Этот разговор активировал сигнал тревоги в моем мозгу. Ни в какой сфере деятельности никто никогда не захочет заниматься одним и тем же снова и снова на протяжении всей карьеры. Тем не менее мое руководство хотело, чтобы наши новые члены команды принимались за работу без промедления, а не учились чему-то новому за наш счет.

Я не смог нанять Сэма, но я получил нечто намного более ценное из того собеседования — опыт. Мне пришлось поставить под вопрос все, что я знал о процессе приема на работу. Наем за умения не работал. Я больше не смотрел на то, что знают кандидаты, зато начал уделять гораздо больше внимания тому, какими людьми они являются.

Мой опыт с Сэмом и Сюэзен преподавал мне великолепные и важные уроки. Я больше не мог проводить собеседования, нанимать и адаптировать новых сотрудников так, как я делал раньше. Но если я не хотел больше нанимать людей за их умения или

[114]

поддерживать тактику ведения собеседования, когда два человека, лгут друг другу в течение двух часов, то как же я собирался поступать вместо этого?

Проводимое вами собеседование должно соответствовать культуре вашей организации. Вам не следует общаться с вашим потенциальным работником как-то иначе, чем вы общаетесь со своей командой. Культуры и команды — это как семьи. У каждой есть свои обычаи и привычки. У каждой есть свои мысли о том, какое поведение считать приемлемым, а какое — нет. Не существует способа узнать о наличии неразрешимых разногласий за два часа собеседования.

В Menlo мы работаем в тесном сотрудничестве. Поэтому наш первый важный вопрос на собеседовании звучит так: «У вас хорошие детсадовские навыки?» То есть: вы умеете уважать людей? Вы хорошо играете с другими? Вы делитесь игрушками? Во время этапа, который мы называем «Экстремальное собеседование», мы упоминаем детсадовские навыки несколько раз, так как для нашей культуры радости очень важно, чтобы сотрудники хорошо играли друг с другом. Это не теоретическая или риторическая концепция. Учитывая, что на протяжении дня мы работаем в парах, данные умения крайне важны.

Вопросы на традиционных корпоративных собеседованиях не могут хотя бы отдаленно показать, соответствует ли кандидат предъявляемым требованиям. Большинство составителей резюме в описании своей биографии не заходят так далеко, чтобы поделиться с нами своим детсадовским табелем поведения. Нам нужен способ узнать, чему научила вас миссис Кляйншмидт в 1983 году, и выяснить, помните ли вы самые важные уроки.

У Menlo есть идеи получше относительно того, как узнать, какой вы за человек на самом деле, поэтому мы выстроили свой процесс собеседования так, что нам вообще не приходится задавать вопросы о кандидате. Ну хорошо, все-таки о двух вещах мы спрашиваем: есть ли вам восемнадцать лет и имеете ли вы законное право работать в Соединенных Штатах. Но в остальном наш процесс найма является полной противоположностью тому, с чем многие знакомы.

Забросьте широкую сеть

[115]

Когда мы хотим нанять новых сотрудников в нашу команду, мы забрасываем широкую сеть и приглашаем всех потенциальных кандидатов сразу. На наше первое собеседование одновременно приходит от тридцати до пятидесяти человек. Таким образом, у нас нет необходимости тратить свои силы, разбирая стопки резюме и делая предварительные заключения, основанные на слабых попытках классифицировать человека по ключевым понятиям, которые мы прочли на паре листков бумаги. Замечательное преимущество этого подхода заключается в том, что он может менять масштаб и скорость процесса, не тормозя при этом из-за большого числа людей.

Экстремальные собеседования, как мы их называем, обычно проходят два-три раза в год, по мере необходимости. День проведения собеседования является очень волнительным и напряженным как для наших кандидатов, так и для нас. О многих ли практиках собеседования можно сказать то же? Волнение начинается еще до появления наших кандидатов, когда мы расставляем столы, как будто для блиц-свиданий. Менлониане, желающие принять участие в процессе, помогают подготовить материалы для различных упражнений.

Приходя к нам, кандидаты обычно бывают заинтригованы и взволнованы тем, что видят в нашем пространстве. Они должны пройти через то, что, по существу, является тренингом укрепления доверия, прежде чем они начнут работать на нас, — это наша версия веревочного курса*.

Мы начинаем массовое интервью с описания нашей радостной миссии и объяснения важности целенаправленного процесса собеседования, который ее поддерживает. Перед собеседованием мы рассылаем материалы о Menlo, включая статью журнала Inc., которую написал Ли Бьюкенен в 2011 году, а также

* Веревочный курс — активный тренинг, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия и командообразования. Для проведения веревочного курса часто используется альпинистское снаряжение (веревки, карабины, страховочные системы), что и дало название программе. *Прим. пер.*

белую книгу* компании, из которой кандидаты могут немного узнать о наших методах и культуре.

[116]

Мы не видим смысла удивлять кого-либо или скрывать какие-то аспекты нашей работы. Мы хотим, чтобы кандидаты добились успеха, и неприкрыто способствуем этому. Один из членов нашей команды однажды задал вопрос о такой культурной открытости. «Если кандидаты будут знать о наших ценностях, — спросил он, — то не смогут ли они приспособить свое поведение, чтобы имитировать их во время собеседования?»

Джеймс Гебель ответил очень просто: «Если они смогут имитировать сотрудничество все время по восемь часов в день, то... Йо-хо! Тогда меня все устраивает!»

Тур первый: имитация работы

Мы начинаем собеседование, сообщая, что сейчас кандидатам предстоит поработать в парах друг с другом. Для каждой пары назначается один менлонианин, который будет следить за нею, пока она выполняет три упражнения. Большинство кандидатов знают о том, что в Menlo все работают в парах, но они не всегда ожидают, что такой подход будет применен к ним с первых же минут собеседования.

Джеймс часто выступает ведущим на собеседованиях. Он начинает с объяснения первого упражнения, выполняемого на бумаге в течение двадцати минут. Для программистов первое упражнение обычно включает оценку того, сколько часов потребуется для выполнения работы по различным регистрационным карточкам, чтобы разработать программное обеспечение для вымышленного проекта. Многие удивляются, что мы не используем компьютеры или примеры с реальным кодом во время собеседования. Наши упражнения предназначены для демонстрации работы в команде, а не технической компетентности.

* Белая книга — справочный документ для корпоративных клиентов, содержащий описание политики компании. *Прим. пер.*

«В первом из них, — говорит Джеймс, — вы должны представить партнера в выгодном свете. Если ему сложно — помогите. Если вы знаете что-то, чего не знает второй человек, — подскажите. Цель упражнения — сделать так, чтобы ваш напарник попал на второй этап собеседования». В течение этих первых минут кандидаты сталкиваются с нашими культурными ценностями в полном объеме. Вы, вероятно, можете себе представить, как скручиваются их мозги, потому что кандидаты *сами* хотят попасть на второй этап собеседования.

[117]

Затем участники случайным образом делятся на пары. В течение следующих двадцати минут партнеры быстро погружаются в выполнение упражнения под надзором наблюдателя из Menlo. В комнате становится шумно, так как все сидят в непосредственной близости друг от друга и общаются, склонив головы над заданием. И почему-то это выглядит точно так же, как офис Menlo в любой рабочий день! Некоторые пары сталкиваются с трудностями, пытаясь осмыслить то, с чем они столкнулись, в то время как другие принимают все вполне органично.

Многие люди быстро возвращаются к своему естественному стилю поведения, даже если это не идет им на пользу при выполнении данного упражнения. Мы видели, как некоторые кандидаты выхватывают карандаш из рук напарника, а другие полностью игнорируют своего партнера по паре и сосредотачивают все свое внимание на наблюдателе.

Упражнения выполняются на бумаге и не требуют компьютера или хотя бы калькулятора. Они несложные, и в них нет «правильных» ответов — хотя, конечно, есть хорошие ответы. В одном из упражнений нужно определить, какие характеристики следует выбрать, чтобы уложиться в бюджет вымышленного проекта (это имитация нашей игры в планирование). Другое упражнение сводится к созданию с помощью карандаша и бумаги дизайна графического интерфейса для воображаемых пользователей (что представляет нашу практику антропологии высоких технологий).

Тем временем наблюдатели смотрят, какой вклад вносит каждый участник в решение проблемы, как пары договариваются, как сотрудничают и делают ли они вообще хоть что-то. На про-

[118]

тяжении всего процесса наблюдатели спрашивают себя: «Хотел бы я работать бок о бок с этим человеком целую неделю? Почувствую ли я поддержку, если столкнусь с трудностями? Смогу ли я поддержать его, и будет ли он слушать меня, если я попытаюсь сделать так? А захочу ли я сам воспринимать что-либо от этого человека? Поможет ли он мне в профессиональном росте?»

На протяжении собеседования мы трижды меняем пары, всякий раз назначая новых партнеров и нового наблюдателя. На каждое парное упражнение мы выделяем двадцать минут. Все происходит шумно и энергично. И это похоже на Menlo.

После испытания в парах мы делаем короткое заключение, на несколько минут устраиваем с кандидатами сессию в форме «вопрос-ответ», а затем приглашаем всех принять участие в ближайшей экскурсии. Мы также предлагаем кандидатам написать письмо на имя СЕО со своим мнением о полученном опыте. В качестве вознаграждения за приложенные усилия мы предлагаем выслать кандидату домой любую книгу из списка наших рекомендаций.

Позвольте команде построить команду

Когда все кандидаты уходят, наша команда наблюдателей собирается вместе, чтобы обсудить увиденное. Мы говорим обо всех претендентах на рабочее место, уделяя около пяти минут каждому человеку. Главные вопросы: «Получили ли мы достаточно доказательств хороших детсадовских навыков, чтобы пригласить человека на второе собеседование? Понравится ли команде работать с ним в паре каждый день?»

Мы голосуем большими пальцами. Если все три наблюдателя, отслеживавших рассматриваемого кандидата, показывают палец вверх, особенно если их решение явно искреннее и полное энтузиазма, мы больше не обсуждаем этого человека и немедленно приглашаем его на второе собеседование. Аналогично, если все три пальца направлены вниз, никаких обсуждений,

никаких повторных приглашений. Таким людям мы отправляем электронные письма с выражением признательности и предложением попробовать свои силы в следующий раз.

[119]

Конечно, чаще всего мнения расходятся и возникает необходимость все обсудить. Далее следует разговор о нашей культуре и о том, почему конкретный кандидат нам подходит или не подходит. Это прекрасная возможность укрепить концепцию нашей культуры внутри команды и обучить ей недавно присоединившихся. После такого обсуждения голосует вся группа, а итоги голосования записываются.

Будучи CEO и сооснователем компании, я также имею право голоса, но мое мнение имеет не больший вес, чем чье-то другое. Тот факт, что не мне предстоит работать в паре с человеком, которого мы приглашаем в команду, для меня является вполне весомой причиной, чтобы не тянуть одеяло на себя. Я хочу, чтобы сотрудники сами управляли этим процессом и выступали в защиту своих потенциальных коллег.

Тур второй: выполните реальную работу

Если кандидат проходит на второй этап собеседования, его приглашают прийти в одиночку. Мы оформляем человеку однодневный оплачиваемый контракт на работу над реальным проектом в течение всего дня. (Мы выставляем счет клиенту, которого предупреждаем об этом заранее; оплата кандидату идет более низкая, чем рядовому сотруднику.)

Этот человек становится частью пары, работающей над одним из наших проектов. Все члены команды Menlo, даже новички, являются потенциальными партнерами для второго этапа собеседования. Утром кандидат может работать с Тедом, одним из наших программистов, а с обеда присоединиться к Вере, другому программисту. И кандидат должен будет ввести Веру в курс всего, что произошло утром, хотя и Вера также может задавать вопросы.

[120]

Работая в паре с кандидатом в течение нескольких часов, Тед и Вера узнают гораздо лучше о навыках программирования этого человека. Если он не знаком с технологией, с которой мы имеем дело, — ничего страшного. Мы сможем увидеть, насколько он любознательный, как задает вопросы и умеет ли учиться в процессе работы, при этом перенося собственный опыт на незнакомую территорию.

Отработав по однодневному контракту, кандидат заполняет табель, и мы платим из расчета десять долларов в час. За день работы человек получает нечто более важное, чем деньги, — понимание того, что значит работать в паре. Многие слышали об этом, но мало кто на самом деле имел подобный опыт. Не каждый способен на такое, мы отлично понимаем. Мы верим, что собеседование должно дать обеим сторонам возможность оценить совместимость их культур.

Когда кандидат завершает однодневную работу, два человека, с которыми он работал в паре, — Тед и Вера в данном примере — встречаются с Кэрл, администратором «фабрики», которая координирует планирование ресурсов для всех проектов. Она задает им важный вопрос: «Вы бы хотели еще раз поработать в паре с этим человеком?» Если ответ команды положительный, тогда мы приглашаем кандидата на трехнедельный испытательный срок. Во время работы по этому контракту — теперь мы платим по нашим реальным ставкам — кандидат работает над проектом клиента в паре минимум с тремя сотрудниками.

Если испытательный срок проходит успешно, человек присоединяется к команде. Мы получаем нового менлонианина. Самая тяжелая часть адаптации в действительности приходится на этап экстремального собеседования. Нам удалось устранить тот самый страшный «первый день работы», пример которого иллюстрировала история Сьюзен в начале этой главы.

Конечно, новому человеку придется еще многое выучить и узнать, чтобы стать частью нашей культуры. Мы по-прежнему сталкиваемся с провалами в первые несколько недель, но это случается редко.

Джефф, один из наших программистов, записал, что он думает о своем уникальном опыте прохождения собеседования в Menlo:

Рич любит говорить, что сотрудник в обычной компании — не Menlo — чувствует себя деморализованным через шесть недель после собеседования. Для меня этот период наступил значительно раньше. После трех недель на работе, на которую я устроился сразу же после колледжа и где мне так и не дали никакого задания, меня уволили. Причиной увольнения было «несоответствие команде», и, оглядываясь назад, я могу точно сказать — это сущая правда. К счастью, меня пригласили на однодневное собеседование в Menlo. В отличие от стиля «ты-больше-не-в-Канзасе», через двадцать минут после того, как я попал в Menlo (скорее даже, через пять минут — сперва меня послали за кофе), мои руки лежали на клавиатуре, и я работал над реальным кодом для реального проекта реального клиента. К концу первого дня я смог встретиться с людьми, которые платили нам за разработку программного обеспечения. К концу трехнедельного испытательного срока я работал с людьми, пришедшими в компанию одновременно со мной. Я нашел то, что все надеются получить помимо обычной заработной платы: карьеру. А еще я нашел радость.

[121]

Не откладываете принятие решения о найме

Количество отказов после первого тура собеседования составляет около 60 процентов, а после второго и третьего туров — по 50 процентов. Если на первое массовое собеседование мы пригласили пятьдесят человек, они превращаются в двадцать, затем в десять и наконец в пять. Мы принимаем решения быстро и почти без усилий. Мы не тратим много времени, беспокоясь о возможных ошибках.

Я полагаю, что одной из основных причин, из-за которых большинство компаний сталкиваются с проблемами при найме персонала, является тот факт, что их процесс собеседования

[122]

занимает чертовски много времени. Как только находится отличный кандидат, запускается бюрократическая машина отдела персонала. Кандидат неделями ждет решения, и к тому времени, когда он наконец-таки получает ответ, может так стать, что он уже устроился в другое место. Наш процесс идет быстро и хватает людей, пока они еще воодушевлены нашим предложением.

Я вспоминаю, как один директор по информационным технологиям из Калифорнии спросил меня: «Рич, я все правильно понял? Вы проводите собеседование для пятидесяти человек, чтобы взять пятерых?» Он начинает рассказывать мне, что не может найти даже пять человек, подходящих на пятьдесят позиций. Я слышу точно такие же истории от местных руководителей здесь, в Анн-Арборе. «Где вы берете кандидатов? Я не могу найти людей, чтобы закрыть две вакантные должности».

Имея вполне зримую культуру и соответствующий ей процесс собеседования, я, основываясь на опыте, считаю, что рекрутинг — это просто. Мы разместили несколько баннеров на главной странице нашего сайта — и все. Сарафанное радио приводит к нам множество людей, наша слава бежит впереди нас. Обычно мы без всяких усилий набираем пятьдесят человек для прохождения собеседования. В отличие от моих коллег-руководителей из других компаний, мы не ищем идеального кандидата с конкретным набором навыков. Здесь, в Menlo, мы ищем людей, способных с интересом воспринимать новое и совершенствоваться. Мы можем целый день учить. Если есть хорошая база, это будет просто.

Вот что пишет Лиза, давно работающая в Menlo менеджером проектов:

Размышление о том, почему я нахожу радость в нашем процессе найма, — несколько наших особенностей.

Мы никогда не «застреваем» на людях, которые тянут нас вниз, причиняя ущерб команде. (Все сотрудники Menlo знают, что процесс собеседования не заканчивается никогда, и не важно, сколько ты здесь уже проработал.) Радость заключается в том, что в нашу команду входят правильные люди.

Еще одна радость: с первых дней пребывания в команде ты начинаешь помогать обучать новых людей.

Наконец, я нахожу много радости в экстремальных собеседованиях благодаря их социальному аспекту, просто получая возможность потусоваться с командой. Мы много смеемся, когда размышляем о наших собственных ошибках, делись своим мнением о кандидатах. Мы знаем, что нам еще многое надо сделать, чтобы стать такой командой, какой мы действительно хотим быть.

[123]

Клетка без решеток

Несмотря на все наши усилия и продуманные собеседования, процесс найма пока еще не всегда функционирует так, как мы хотим. Необходимо время и место для приспособления к нашему уникальному стилю работы. Люди способны меняться — и меняются при наличии соответствующих возможностей. Не менее важным фактом, однако, является то, что мы не боимся отпустить кого-то, если человек все-таки не годится для нашей культуры. Если нам приходится с кем-то попрощаться, мы делаем это с достоинством и уважением. Увольнять людей всегда непросто.

Мы совершаем ошибки в обоих направлениях: отпускаем людей, которых не должны отпускать, и удерживаем неподходящих дольше, чем нужно. В конце концов, мы люди. Но мы предельно четко даем понять одно: если это не сработало сейчас, вы можете попытаться снова. Мы — как клетка для птиц без решетки. Людям разрешено участвовать в наших собеседованиях по нескольку раз. Кто-то снова и снова возвращается, пока ему самому и команде не становится очевидным, что, несмотря на все наше желание, Menlo — неподходящее место для этого человека. Еще кто-то приходит, остается на какое-то время, уходит, а затем снова возвращается. И хотя нам всегда грустно видеть, как нас покидают наши старожилы, мы знаем, что это естественная часть здоровой культуры и что она соответствует команде, главной идеей которой является уважение к частной жизни каждого

своего члена. (Больше о нашем отношении к потере сотрудников вы узнаете в главе 11.)

[124]

Открытая клетка может иметь неожиданные преимущества, в том числе с точки зрения маркетинга. Я часто вспоминаю Берта, который работал на трехнедельном испытательном сроке. Он был хорошим парнем и действительно нравился нам, но не успевал учиться так быстро, как требовалось. Может, проблема заключалась в нас, может, в нем (а скорее всего, и там, и там).

Команда приняла решение расстаться с ним. У Берта в глазах стояли слезы. Не то чтобы он плакал — так, глаза блестели сильнее обычного. Он действительно хотел работать на нас, а мы действительно любили его. Через пару недель после того, как мы опустили его, он позвонил мне.

«Привет, Рич... Я просто звоню, чтобы сообщить, что нашел новую работу в Детройте».

Я был очень рад, что ему удалось благополучно устроиться на другое место. Я сказал Берту, что он поступил очень правильно, позвонив и рассказав мне об этом.

«О, нет! Я звоню не потому. У нас здесь есть проект по разработке программного обеспечения, и я думаю, что он будет идеальным для Menlo. Я бы хотел привезти моего CEO на экскурсию, ну и побеседовать с вами о возможном заказе».

Полагаю, мы простились с ним по-хорошему. В течение нескольких дней Берт был в нашем офисе со своим новым CEO. Он приехал в гости и по делу туда, откуда ушел всего несколько недель назад.

Кто нужен в нашем автобусе?

Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому»*, как-то сказал, что в автобус следует сажать нужных людей и высаживать ненужных. У нашего автобуса в Menlo есть множество

* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

остановок — но в его салоне в нужное время всегда находятся только нужные люди.

Так что же за люди у нас в автобусе? Какие роли мы должны [125]
заполнить? Очевидно, что для нашего вида деятельности нужны программисты, но даже притом, что наш конечный продукт — работающее ПО, разработчики составляют всего половину команды. Для создания эргономичного и надежного программного обеспечения нужно нечто больше, чем просто программирование. В Menlo также есть поборники качества, которые удерживают в голове общую картину и контролируют соответствие элементов друг другу в ходе работы. А еще нам нужны менеджеры проектов, которые поддерживают организацию процесса и являются ключевыми сотрудниками для общения с клиентами.

Еще в нашу команду входят ребята, должность которых называется весьма круто и упоминания о которых вы уже несколько раз встречали: это антропологи высоких технологий, или АВТ. Такой должности нет практически ни в одной команде по разработке программного обеспечения на планете — да и вообще нигде. Работа наших антропологов высоких технологий имеет огромное влияние на удовлетворенность пользователей тем программным обеспечением, которое мы создаем.

ГЛАВА

6

Сила наблюдения

*Сделать открытие — значит увидеть
то, что видели все остальные, но подумать
об этом то, чего больше никто не думал.*

АЛЬБЕРТ СЕНТ-ДЬЁРДИ,
венгерский физиолог, нобелевский лауреат

Однажды в субботу утром я ездил по делам и остановился возле хозяйственного магазина, чтобы купить упаковку растительного грунта. Пока я загружал покупки в багажник, ко мне подошел владелец машины, которой я перекрыл проезд. Я хотел извиниться за неудобства, но он вдруг указал на рисунок на моей футболке. Это был логотип Accuri Cytometers, одного из наших ключевых клиентов. Он воскликнул: «Я пользуюсь им каждый день! Я *люблю* этот прибор».

«Да, правда? — сказал я. — Мы создали программное обеспечение для него».

«Вы, ребята, отлично потрудились. Вы намного упростили мне жизнь по сравнению с тем временем, когда я пользовался другим прибором. Спасибо».

Я загрузил остальные мешки с грунтом и двинулся дальше, но я не шел, а летел от радости. Его слова были явным подтверждением того, что антропология высоких технологий работает, что наша команда создала удобную программу для конечных пользователей.

Главный источник нашей радости в Menlo — позитивный опыт людей, которые используют созданное нами программное обеспечение. Цель всегда одна: спроектировать и создать ПО, с которым можно будет работать без инструкций, учебных

классов или хотя бы краткой справки. Мы достигаем этого даже в сложных сферах, с которыми прежде еще никогда не работали.

Компания существует не для того, чтобы служить своим сотрудникам, а чтобы удовлетворять потребности тех людей, которые используют ее продукты. Размышления о радости в таком контексте фокусируют внимание каждого из нас на важных внешних целях. Создание ПО — процесс сложный, и чтобы получить желаемое, нужны терпение и настойчивость. Все это очень тяжелая работа, и не обязательно она сопровождается радостью в каждый момент ее выполнения. Мы расстраиваемся, мы бываем нетерпеливыми, периодически возникают неожиданные проблемы, которые надо решать. Наша радость приходит из осознания результата всей этой тяжелой работы. Мы хотим доставить удовольствие людям, которые будут пользоваться нашим программным обеспечением.

[129]

У вас на вашей работе есть свой аналог такой радости. Задача состоит в том, чтобы следовать за ней. Если ваша компания производит автомобили, вы можете почувствовать радость, услышав, как водители используют слово «люблю», когда говорят о своих машинах. Если вы владелец магазина деликатесов, радость может возникнуть от восторженных отзывов гостей, хваливающих вашу копченую на ржи грудинку. Если вы врач, вы стремитесь построить заботливые, долгосрочные отношения со своими пациентами и поддерживать их здоровыми и энергичными, способными наслаждаться каждой секундой жизни.

Можно ли систематически получать такие замечательные результаты? Есть ли способ организовать повторяющийся процесс наблюдения, открытия и моделирования таким образом, чтобы, если вещи не работают, как должны, очевидные и неочевидные проблемы быстро обнаруживались и устранялись бы?

Да. Для того чтобы постоянно стремиться к радости, предлагая своим клиентам удовольствие от работы с продуктом, вы должны научиться смотреть на мир через объектив, который показывает проблемы как возможности.

Недостающее звено

[130] В Menlo к нам пришло озарение, когда мы поняли, что в командах разработчиков программного обеспечения не хватает одного важного звена. Если для создания чувства радости мы стремились удовлетворить конечных пользователей, тогда мы должны были изобрести новый процесс, который постоянно удерживал бы их интересы в фокусе внимания. Мы видели, что большинство людей, даже не работающих на высокотехнологичные компании, по-прежнему страдают от плохого программного обеспечения. Ваша организация, как и многие другие, неспособна функционировать без ПО. Поставщик газа не может продавать свой ресурс без использования ПО. Кабельное телевидение никак не предложит выбор из сотен каналов, если нет соответствующего программного обеспечения.

Проблема состоит в том, что, когда речь идет о создании программного обеспечения, с которым приятно работать, существует одно недостающее звено. Чтобы полностью оценить, чего не хватает, мы сначала должны осознать, что источником проблемы является фундаментальное непонимание между двумя совершенно разными культурами и их целями. Пользователи программного обеспечения и его создатели говорят на разных языках. Они живут в разных мирах.

Старый подход к созданию ПО учитывал только одну часть пользователей программного обеспечения, таких как я — *Homo logicus*. Мы знаем, как работают компьютеры, и мы думаем, что компьютеры — это весело. Процессор и оперативная память, жесткий диск и флеш-накопители. SIM-карты и USB-порты. Сеть 802.11n и Ethernet. Вы слышали о Ruby on Rails*? Это язык, который сделал возможным Web 2.0. Кое-кто из нас до сих пор ждет HTML5, ведь в нем есть свои перспективы. Если вы научитесь думать как я, все это будет иметь для вас смысл. Тогда и программное обеспечение, которое вы мучительно пытаетесь понять, также обретет для вас смысл.

* Ruby on Rails — структура программной системы, написанная на языке программирования Ruby. Прим. пер.

С другой стороны находятся все эти глупые пользователи — «чайники». Создатели программного обеспечения так долго воздействовали на общественное мнение, что к настоящему моменту убедили людей с нетехническим складом ума в том, что они — глупые пользователи. И такое уничижительное самоопределение становится общим оправданием, когда сайт, смартфон или цифровая камера не работают, как ожидалось. «Ой, я всего лишь “чайник”. Я уверен, это легко, но мне нужно какое-то время, чтобы разобраться». Впрочем, некоторые пользователи начинают задаваться вопросом: а почему они должны думать как программисты, чтобы понимать компьютеры?

[131]

Так что же было упущено?

Антропология — вот этот связующий элемент. Нам нужно изучить поведение людей в их естественной среде, чтобы понять, как принести им комфорт и радость.

Антропология — это наука о людях. Она рассматривает социальные системы, предметы материальной культуры, лексику, взаимодействие и пересечение различных групп внутри общества. Антропологи должны знать историю, чтобы лучше понимать настоящее время, и потому они исследуют артефакты из прошлого. Это сродни работе археологов. Они хотят понять людей и их истории настолько глубоко, насколько возможно, — через призму беспристрастности.

Мы считаем, что антропология должна быть применена к разработке программного обеспечения. Пользуясь ее методами и сделав ее частью нашего рабочего процесса, мы смогли положить конец разочарованиям по обе стороны фронта — и у технарей, и у несчастных пользователей (не говоря уже о том, что это оказалось полезно для нашего конечного результата).

Персонаж

Антропология высоких технологий начинается с понимания людей, которые будут использовать созданное нами программное обеспечение. Мы должны найти этих людей в их родной

[132]

среде, потому что дизайн является контекстно зависимым. Фокус-группы не работают для этих целей, потому что они быстро превращаются в группы личностных нарушений с одним сильным голосом, заглушающим все остальные. Вы также не можете пригласить пользователей в свой офис и спросить их, что они хотят, потому что они в действительности не знают этого. И дело не в том, что они глупые, как раз наоборот. Они бессознательно компетентны в том, что делают каждый день, потому и не могут передать вам все самые важные детали — они просто не замечают их. Единственный способ обойти это ограничение — внимательное и спокойное наблюдение.

Допустим, вы антрополог высоких технологий (АВТ) из Menlo, которого попросили быть частью команды, создающей сайт для планирования свадеб — MyAwesomeWedding.com. Один из первых вопросов, ответ на который разработчики попросят вас найти, — это «Кто занимается планированием свадьбы?». Вы с остальными членами команды быстро набросаете список: невесты, мамы невест, подружки невест, сестры невест, профессиональные организаторы свадеб... и, *возможно*, женихи тоже.

Первой задачей команды АВТ (а они также работают в парах) будет найти этих людей в их родной среде. Но куда вы можете пойти? Церкви и синагоги, банкетные залы, свадебные шоу, стеллажи со свадебными журналами в Barnes & Noble, ювелирные магазины, кондитерские, ателье, шьющие свадебные платья и смокинги, — все это подходящие места. Члены команды будут проводить случайные наблюдения и общаться с людьми, которых встретят, отмечая все увиденное и услышанное. Они могут задавать самые разнообразные вопросы, начиная с «Когда будет этот великий день?», и раскапывать любые другие сведения, которые смогут получить.

По возвращении в офис АВТ начинают анализировать все, что они узнали, разделяя информацию для различных типов людей, с которыми они общались. Они видели юных невест, выходящих замуж в первый раз, и тех, кто готовился ко второму браку. Они обнаружили, что будущие свекрови тоже иногда вовлечены в процесс, а еще сестры — даже если они и не подружки невесты. АВТ также заметили, что свадьба может быть даже чуть

более важной для мам, чем для их дочерей. Как только антропологи высоких технологий проанализируют всю обнаруженную информацию, они смогут начинать писать истории, чтобы создать артефакт — «персонаж», представляющий собой главного пользователя системы. Это может выглядеть примерно так:

[133]

Кэтлин Тобер, пятидесятидвухлетняя домохозяйка из Декстера, которая в ближайшее время собирается помочь дочери спланировать свадьбу. Она активна, состоит в нескольких общественных организациях и любит сплавляться на каяке по реке Гурон. В прошлом году она купила новый компьютер, но пользуется им не так часто, как думала.

Цели Кэтлин:

- помочь спланировать свадьбу века!
- понять, способен ли компьютер сэкономить ее время (она хочет обсудить свои компьютерные знания с дочерью);
- избежать ситуаций, когда люди используют непонятные для нее слова, потому что из-за этого она чувствует себя глупой.

Конечно же, никто из АВТ не встречался с женщиной по имени Кэтлин Тобер. Однако эти правдоподобные детали, проходящие через образ Кэтлин, основаны на том, что антропологи смогли узнать о целевой аудитории с помощью наблюдения и общения с людьми.

АВТ создают несколько десятков персонажей на основе всех *типов* людей, которых они встретили. Данные персонажи будут представлять ключи к королевству радости для продукта — программного обеспечения. Или, лучше сказать, именно *один* из этих персонажей является *ключом* к стране радости. Вопрос в том, который из них.

Это самый сложный вопрос из всех, не потому, что на него есть правильный ответ, а потому, что нужно выбрать кого-то одного. Любой ценой мы не должны позволить нашим клиентам попасть в ловушку, в которой они не выбирают персонажа. Вынуждая их принять решение, мы каждый раз слышим одни и те

[134]

же возражения: «Мы хотим, чтобы эта программа работала для всех. Мы не желаем выбирать одного персонажа в качестве основного пользователя. Мы хотим доминировать на этом рынке». Если вы пытаетесь создать какой-либо продукт или услугу, которые должны работать для всех, они ни для кого не будут работать хорошо, и рынок вас убьет.

Антропологи высоких технологий записывают всех возможных персонажей на небольших карточках. После этого они передают стопку карточек клиенту и подходят с ним к доске из пенокартона. На доске есть три концентрических кольца — что-то вроде мишени для стрельбы из лука. АВТ просят клиента принять сложное решение и выбрать основного персонажа, на которого будут направлены все усилия. Для него мы и станем разрабатывать запланированную систему или продукт.

Просматривая карточки, каждый клиент сетует на одно и то же: все персонажи должны попасть в яблочко карты. Они спорят с нами. Они спорят друг с другом. Они выбирают одного, а потом меняют свое мнение. Снова спорят, а затем наконец-таки выбирают персонажа, и мы крепим его в центре мишени на доске из пенокартона. Как правило, требуется несколько часов, чтобы прийти к этой точке, данный процесс важен и труден. Затем мы просим клиента выбрать двух второстепенных персонажей для среднего кольца мишени и трех для внешнего кольца.

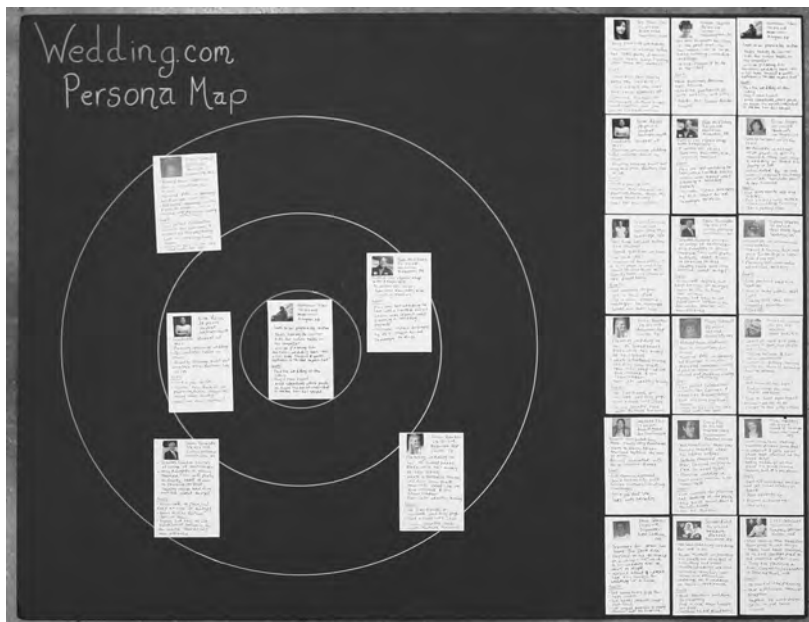
Эта карта персонажей становится центральным артефактом для наших дизайнеров, задействованных в проекте. Любые экраны, кнопки, отчеты и характеристики — все должно оцениваться через призму основного персонажа. Мы даем ему жизнь. В случае с MyAwesomeWedding.com нашим основным персонажем была Кэтлин Тобер. Маркетинговая команда этого сайта пришла к выводу, что именно мама контролирует бюджет и, следовательно, расходы. Эми, невеста, расположилась на втором кольце — она не первостепенный персонаж.

Таким образом, когда АВТ раздумывают над дизайном кнопки для экрана MyAwesomeWedding.com, они спрашивают себя: «Как оно будет работать для Кэтлин?» Если кто-то ответит: «О, эта функция — для Эми», — ничего страшного, но в таком случае возникает вопрос: «Как лучше добавить данную функцию для Эми,

чтобы она не мешала работе Кэтлин?» И снова Кэтлин — главный персонаж. Если что-то не работает для Кэтлин, можно считать, что у нас нет дизайна.

[135]

Подобное внимание к персонажу, изображающему нашего конечного пользователя, делает нашу работу личной, не абстрактной. Мы глубоко заботимся о том, как Кэтлин будет взаимодействовать с нашим продуктом и как он облегчит ей жизнь.



Пример карты с главным персонажем в центре мишени

Антропологи высоких технологий полезны для бизнеса

Один из наших любимых случаев, связанных с АВТ, произошел во время составления карты персонажей для проекта проточного цитометра Accuri. Компания Accuri действительно хотела доминировать на своем рынке. Она получила поддержку в 30 миллионов долларов предпринимательского капитала и должна была обеспечить высокие прибыли своим инвесторам.

[136]

Сначала команда Assuri хотела разместить в центре мишени абсолютно *всех*. И, конечно, так они и сделали. Мы не согласились с таким вариантом и сказали, что они должны выбрать одного. Заказчики поморщились и в конечном счете сделали ставку на Эмили, начальника лаборатории, которая уже пользуется продукцией конкурентов. Они сказали нам, что Эмили не позволила бы своему помощнику (его мы назвали Брэдом) использовать проточные цитометры, уже существующие на рынке. Брэд часто ошибается, а в данном случае цена ошибки слишком высока.

Мы сыграли в «А что если», задав вопрос: «А что если программное обеспечение будет настолько простым, что даже Брэд сможет им пользоваться?» Это вызвало бурю аргументов. Во-первых, заказчики разозлились на нас. Эмили не допустит такого, говорили они. Она не позволит Брэду использовать прибор. Она не доверит Брэду работать с ним. Через несколько часов команда Assuri вернулась к нам — за это время, посоветовавшись, они поняли важную вещь: на рынке потенциальных покупателей-Брэдов в десять раз больше, чем Эмили. Брэд должен быть основным персонажем. Они сделали замену, и мы создали программное обеспечение, достаточно простое, чтобы все Брэды в мире могли с легкостью им пользоваться.

Менее чем через три года после запуска продукта компания Assuri стала мощным конкурентом на рынке проточной цитометрии. В феврале 2011 года она была продана одному из своих крупнейших конкурентов за 205 миллионов долларов. Нам нравится думать, что это случилось потому, что благодаря антропологии высоких технологий сотрудники компании лучше поняли своих клиентов.

Наблюдения и сопереживания антропологов высоких технологий

Нас попросили спроектировать пользовательский интерфейс для портативного сенсорного экрана инструмента для диагностики дизельного двигателя. Наши АВТ сразу же поехали

в Транспортное управление Анн-Арбора, чтобы посмотреть, как работает Кен, специалист по ремонту автобусов. Первое, что сделал Кен, — надел резиновые перчатки. Наши АВТ отметили это, а затем спросили Кена, носит ли он их постоянно. Тот ответил, что сейчас практически все механики, выполняющие подобную работу, носят перчатки.

[137]

Это удивило нашу команду. Устройство, разрабатываемое для Кена и его коллег, согласно желанию клиента, имело емкостной сенсорный дисплей (как на iPhone), не реагирующий на касания, если на пользователе латексные перчатки. Наш клиент также был весьма удивлен. Команда Menlo проработала в новой для себя сфере всего два часа, а уже обнаружила то, что убило бы продукт на рынке. Это было нечто, о чем клиент с тридцатилетним опытом в данной области даже не догадывался. Проблему удалось решить за счет перехода на резистивный сенсорный экран, реагирующий на давление.

Внимательные и целенаправленные наблюдения помогли выявить эту проблему прежде, чем мы зашли слишком далеко в процессе разработки. Но АВТ служит не только для того, чтобы наблюдать, как пользователи физически взаимодействуют с создаваемыми нами продуктами. В конце концов, работа людей связана не с одними физическими движениями. Психические состояния и глубокие эмоции также являются ключом к пониманию, как мы можем привнести радость в то, что создаем.

Проводя наблюдения в офисе начальника канцелярии округа для проекта по модернизации систем, наши АВТ заметили, что по всему помещению развешаны художественные открытки. Они также обратили внимание, что сотрудники канцелярии округа не всегда в хороших взаимоотношениях с гражданами, многие из которых приходят с одним и тем же вечным вопросом: «Почему налоги в штате так высоки?» Естественно, сотрудники ничего не могут поделать с налогами, но для граждан, их клиентов, это не имеет значения. Так что клерки используют открытки в качестве медитативного средства — они успокаиваются, представляя себя в идиллических картинках на пляже, после сложного обмена мнениями с агрессивными клиентами.

[138]

Наши антропологи заметили это и разместили несколько картинок с пляжами на стартовом окне программы. Они намеренно добавили элемент для снятия стресса в систему, с которой сотрудники окружной канцелярии работают каждый день. Увидев эти пляжные картинки на экране, некоторые прослезились, сказав, что еще никто никогда не был к ним так внимателен.

Сотрудники канцелярии даже не подумали сами попросить добавить пляжные картинки. Но наша команда, понаблюдав за тем, как они работают в естественной среде, решила, что это будет приятным дополнением к программному обеспечению. Так и получилось.

Эскизные макеты: артефакты наших АВТ

Пожалуй, неудивительно, что система антропологии высоких технологий имеет свой набор артефактов, не менее важных, чем наши регистрационные карточки и листы оценивания.

Антропологи высоких технологий, работая в парах, создают простые, нарисованные от руки макеты экранов для продукта, над которым они работают. Если проектом является сайт или приложение, макет рисуется на листе бумаги, имеющем такой же размер, как и экран типичного устройства, независимо от того, компьютерный это монитор, экран iPad или телефона. Если клиент создает специальное аппаратное обеспечение, скажем, диагностический прибор, мы часто начинаем наши проекты, когда устройства еще нет, а есть только копия его спецификации. В этом случае наш макет будет включать физические прототипы, иногда сделанные из картона и клейкой ленты.

Такие бумажные, нарисованные от руки прототипы интерфейса затем проверяются на реальных пользователях. Антропологи высоких технологий просят людей поиграть с макетом. Вместо того чтобы интересоваться их мнением об эскизе, мы даем им прототип, чтобы они выполнили с ним ряд заданий, в то время как мы наблюдаем за процессом. Например, работая над



Прототип из картона для нашего проекта «Стрекоза»

инструментом диагностики дизельных двигателей, мы помогли разработать дизайн прототипа, а затем передали работающему с дизельными двигателями мастеру макет из липкой ленты и картона вместе с бумажными эскизами экранов, правильно расположенными на модели, и спросили его, что бы он сделал, выполняя начальную диагностику. Мы хотели увидеть, поймет ли конечный пользователь, как работать с устройством без подсказки.

Несмотря на то что мы используем простые, зачастую грубо сделанные физические макеты для имитации устройства и нарисованные от руки эскизы экранов, изображающие разные состояния дисплея, практически все, с кем мы проводим испытания, выказывают готовность поиграть с этими несерьезными примерами.

Вас может удивить тот факт, что мы, компания по разработке программного обеспечения, так сильно опираемся на бумажные конструкции. Один из посетителей Menlo сурово сказал мне, что потерял веру в нас, — по его мнению, используя бумагу для планирования и выполнения работы, мы теряем техническую хватку.

Но все не так просто. Мы выбираем те инструменты, которые, как нам кажется, будут работать лучше для людей. Иногда

[140]

электроника — отличный вариант, но часто оказывается и наоборот, особенно у команд, участники которых сидят все вместе в одной комнате. Люди — создания, воспринимающие мир зрительно, но им также крайне необходимы осязаемые инструменты, а бумага справляется с этой задачей лучше, чем сенсорные экраны. Нужны миллионы долларов, чтобы сделать аппаратное и программное обеспечение таким же гибким и масштабируемым, как наши бумажные макеты. С точки зрения наших демократических принципов, бумажные инструменты так же хороши: их просто освоить, поэтому они позволяют вовлечь все заинтересованные стороны в более активное взаимодействие.

Дизайн для жизни

Чем бы вы ни занимались в жизни, дизайн играет важную роль. Ресторан должен иметь отличное меню и высокое качество обслуживания клиентов. Университету следует сделать все, чтобы студенты легко могли подать заявку на поступление, записаться на занятия и оплатить счета. Авиакомпании должны максимально упростить процесс бронирования билетов и распечатки посадочных талонов.

Чтобы добиться успеха в дизайне, компании требуется определить свою целевую аудиторию, причем очень точно. Если вы еще помните о персонаже по имени Кэтлин, задумайтесь о том, что ее цели не имеют ничего общего с технологией — скорее, все они связаны с ней как с человеком. Вот цели Кэтлин:

- помочь спланировать свадьбу века! — *она хочет создать чудесные воспоминания для своей семьи;*
- понять, способен ли компьютер помочь ей сэкономить время (она хочет обсудить свои компьютерные знания с дочерью) — *она планирует серьезный разговор с дочерью;*
- избежать ситуаций, когда люди используют непонятные для нее слова, потому что из-за этого она чувствует

себя глупой, — она не хочет чувствовать себя глупой по какой бы то ни было причине, потому что негативные воспоминания останутся с ней на всю жизнь.

[141]

Чтобы удовлетворить цели вашего персонажа, вам следует неоднократно повторить процесс разработки дизайна: сделать небольшой, простой эскиз, проверить его на реальных пользователях, уточнить, а затем повторить. Вам не нужно обладать проектной интуицией, чтобы создать правильный дизайн. Достаточно внимательно наблюдать за человеческим поведением, не унывать, если ваш гениальный дизайн не сработает, и иметь желание дорабатывать его настолько часто, насколько возникнет необходимость, чтобы создать продукт, приносящий радость пользователям.

В поисках антропологов высоких технологий

Многие хотят знать, где мы находим наших антропологов высоких технологий. Конечно, не на университетских факультетах антропологии. Из сказанного отнюдь не следует, что мы не пытались, просто нам не особо в этом повезло. На самом деле мы находим АВТ во всех сферах жизни. Те из них, что работали с нами, приходили из очень разных областей: это были учителя младших классов, журналисты, менеджеры цветочных магазинов, заведующие хозяйством, инженеры промышленной эксплуатации, выходцы из кинобизнеса — и это лишь небольшая часть. Что мы ищем? Кроме уже упоминавшихся детсадовских навыков, обязательных для всех менлониан, АВТ также должны обладать широким спектром талантов, включая:

- отличные наблюдательские навыки;
- способность спокойно сидеть долгое время;
- отношение «скорее делайте ошибки»;
- навыки проектирования пользовательского интерфейса;

[142]

- умение рисовать мелками и маркерами;
- привычка писать напоминания на стикерах;
- опыт работы в Adobe Photoshop (по иронии судьбы это очень сложная программа);
- способность к сопереживанию;
- умение работать с неопределенностью и абстракциями;
- аккуратность и умение творить в указанных рамках.

Умения программировать от АВТ не требуется.

Не существует способа протестировать все перечисленные навыки, так что мы по максимуму используем нашу наблюдательность во время экстремального собеседования, ставим кандидатов на эту должность в пару с лучшими учителями, когда они работают над реальным проектом, и смотрим, есть ли в них то, что мы ищем. Никто специально не готовит для нас антропологов высоких технологий. Мы выращиваем их сами. Введя антропологию в свою работу, вы тоже сможете сделать это.

ГЛАВА

7

Боритесь со страхом, встречайте изменения с радостью

Страх — убийца разума.

«Литания против страха» БЕНЕ ГЕССЕРИТ

из книги «Дюна» ФРЭНКА ГЕРБЕРТА *

* Бене Гессерит — социальная, религиозная и политическая организация в вымышленной вселенной Дюны (описанной в серии научно-фантастических романов Фрэнка Герберта). Тайное женское сообщество, члены которого особым образом тренируются с целью обретения специальных навыков. *Прим. пер.*

Страх является одним из самых больших убийц радости. Именно поэтому в самом начале нашего эксперимента с «фабрикой» Джеймс Гебель заявил: все, что в Menlo пойдет не так, будет его виной. Тед, один из наших самых старших программистов, сразу же подхватил его идею. И каждый раз, если что-то не срабатывало, Тед говорил: «Это вина Джеймса!» Такое маленькое остроумное замечание освободило команду от нападков друг на друга и позволило всем работать над проблемой, а не искать виноватых.

Отсутствие страха требует ощущения безопасности. Если вы чувствуете себя комфортно, вы решитесь на эксперимент. Вы перестанете спрашивать разрешения. Вы сможете избежать долгих бесполезных собраний. Вы создадите новый вид культуры, где возникновение ошибок воспринимается как неизбежная данность. Вы поймете, что мелкие, быстрые ошибки предпочтительней, чем большие, медленные, убийственные — те, которые вы делаете сегодня.

Большинство компаний только на словах поддерживают концепцию «скорее делайте ошибки». Во время первых экспериментов, когда команда испытывает свои границы, не требуется много времени, чтобы сокрушить дух людей, а затем вдруг оказывается, что эксперименты направлены на то, чтобы *пребывать в безопасности*, а не на принятие небольших рисков. В культуре

пребывания в безопасности люди предпочитают проводить эксперименты, в успехе которых они уверены. Подобный подход смертелен для инноваций.

[145]

Это противоположность культуре *ощущения безопасности*. Чтобы создать ее, вы сначала должны столкнуться с необходимостью просить людей в вашей команде стать уязвимыми для всего того, чем общество систематически пугало нас с юности. Подумайте об общих правилах: «Учись на пятерки», «Поступи в хороший колледж», «Найди высокооплачиваемую работу», «Получи повышение», «Больше зарабатывай». Возможно, где-то на этом пути вы пытались сделать что-то, не вписывающееся в правила, — и оно не сработало. В итоге вы окончили школу в самом отстающем классе, что снизило ваш средний балл в аттестате. Это помешало вам попасть в Стэнфорд. Таким образом, вы не смогли претендовать на работу в Google — и сегодня вы не мультимиллионер. Вы провалились.

А сейчас мы просим вас ошибаться быстрее.

Скорее делайте ошибки

Наш самый ранний эксперимент с Бобом и Клейром в Interface Systems заключался в испытании экстремального программирования. И, хотя я изначально собирался испытать все эти сумасшедшие техники со всей своей командой, мы начали работу с одной парой и продолжали ее на протяжении нескольких недель. Мы запустили небольшой эксперимент, который не навредил бы работе команды в случае неудачи. Как только стало очевидно, что эксперимент оказался успешным для двоих человек, мы запустили второй небольшой эксперимент: обучение на «фабрике Java» продолжительностью в одну неделю.

Я знаю многие компании, которые внедряли перемены методом «сжигания мостов». Они сразу же запускали масштабные эксперименты, которые не давали права на ошибку. Такой подход может действительно хорошо работать, если вы на сто процентов уверены в своем решении, но он также может обернуться

[146]

катастрофой в противном случае. Чтобы попробовать что-то действительно новое, следует начинать с малого. Небольшой масштаб дает вам пространство для проведения недорогих экспериментов, деструктивные результаты которых вряд ли будут заметны, если они не сработают.

Если вы хотите, чтобы культура «Скорее делайте ошибки» выжила и стала процветать, вы должны задать стандарт быстрых, небольших и недорогих экспериментов. Примите допущение, что многие из ваших первых экспериментов не сработают. Одна из самых распространенных фраз, которые вы можете услышать в Menlo: «Давай проведем эксперимент». Мы говорим ее по крайней мере раз в день. Мы не считаем количество экспериментов и не отслеживаем соотношение успехов и провалов, но если бы мы это делали, думаю, что число удачных и неудачных исходов было бы примерно равным. Если процент провалов начал бы снижаться, это бы значило, что в комнату прокрался страх и что люди перестают идти на риск, а способность рисковать для нас очень важна.

Избегайте смертоносного паралича размышлений о безвозвратных издержках

Простейшая форма эксперимента в Menlo выглядит так: наши пары программистов пишут коды, просто чтобы посмотреть, работают они или нет. Если код не работает, они просто удаляют его и начинают заново. Я знаю, что это звучит просто, особенно для людей, которые не зарабатывают на жизнь программированием, но вы не можете себе представить те размышления о безвозвратных издержках, которые просачиваются в эти несколько уже набранных строк кода.

Мысли о безвозвратных издержках — одно из самых коварных препятствий для внедрения изменений в современном бизнесе. Безвозвратные издержки относятся к деньгам, которые уже инвестированы в проект. Если мы позднее решим, что попытка

оказалась ошибкой, мы станем волноваться, что все эти деньги были потрачены зря. Такое мышление о безвозвратных издержках парализует команды одной или несколькими формами бездействия (всего их три, и они одинаково смертельны).

[147]

Первая форма бездействия: «Мы уже и так слишком много вложили в нашу текущую систему» и, следовательно, попытка ее изменить будет выглядеть безрассудной. Если мы перешагнем через это психическое препятствие, то столкнемся со вторым типом бездействия, которое исходит из желания избежать будущих неудач и уже их безвозвратных издержек. Я видел, как большие команды людей тратят часы, а иногда и дни в конференц-залах, споря о том, стоит ли проводить шестидесятидневный эксперимент. Аргументы иногда звучат так: «Да, но если он не сработает, мы зря потратим свое время». Наверное, еще важнее, что они при этом думают: «Меня что, считают человеком, который согласен попробовать нечто неработоспособное?». Если такое сильное сопротивление возникает на пути небольших изменений, представьте силу инерции при намерении сделать что-то большее.

Если эксперимент на самом деле окажется успешным, может появиться третья смертельная форма бездействия, она будет расходовать каждую молекулу силы компании: стремление сохранить неизменным курс, даже при очевидной неудаче эксперимента, из-за страха, что в противном случае придется учесть все сделанные и потерянные вложения. Если курс уже задан, команда будет удваивать ставки и продолжать двигаться, даже зная, что впереди ждет провал.

Рассмотрим проект Ford Everest, масштабную попытку в эпоху доткомов объединить около тридцати разрозненных систем покупки и распространения в одно веб-приложение, которое должно было служить нескольким уровням поставщиков. В 2004 году Ford все-таки прекратил обреченный IT-проект, после того как вложил в него 400 миллионов долларов. Вы представляете, насколько сложно отменить проект, когда в него уже вложено 100 миллионов долларов? Они, похоже, решили, что еще 100 миллионов долларов вернут его в нужное русло, а потом еще 200 миллионов, а потом... А потом пришлось отменять, когда

[148]

400 миллионов долларов уже были пущены на ветер. Судя по всему, компании Ford пришлось потратить последние 200 миллионов не на успешное завершение работы, а на то, чтобы отменить все результаты и вернуться к исходной точке. По моим предположениям, надо было произвести и продать миллион машин, чтобы заработать 600 миллионов долларов свободного денежного потока и покрыть стоимость одной неудачной IT-инициативы. И знаете, это был не единственный провальный проект компании Ford.

Каким-то образом компания Ford не захватила рынок неудачных IT-инициатив, особенно в автомобильной промышленности. Это была эпидемия колоссальных масштабов.

Несколько лет назад я проводил семинар для представителей системы здравоохранения университета, на котором рассказывал о шести важнейших причинах, почему программные проекты терпят неудачи, и о том, как их избежать. Когда я прошелся по списку, кто-то из группы поднял руку и сказал: «Вы знаете, у нас был один такой. Мы ошиблись по всем шести пунктам, после того как потратили 30 миллионов долларов. И это был наш второй провал. Первый раз мы потратили 18 миллионов». В сумме почти 50 миллионов долларов — и нулевой результат. О неудаче того проекта писали в местной прессе, так что, думаю, я не раскрыл чужих тайн, когда использовал эту историю в дальнейшем выступлении. Один человек с университетским бейджем подошел ко мне после моего выступления. «Рич, — сказал он, — о каком из четырех провалившихся проектов университета вы говорили? Я не смог определить по вашему описанию». Все оказалось даже хуже, чем мне было известно. Университет потратил не 50 миллионов долларов на один неудавшийся проект, а 200 миллионов долларов — на четыре! Вот где вы можете попасть в ловушку мыслей о безвозвратных издержках.

В каждой отрасли есть своя версия таких неудач, которые становятся следствием тяжких раздумий о безвозвратных издержках. Такие мысли парализуют компании, и те начинают делать большие ошибки, причем очень медленно. Компании стараются избегать плохих новостей, делая вид, что их не существует. Игнорируя ту простую особенность человеческой природы,

что люди ненавидят сталкиваться с плохими новостями, вы ставите в тупик свое стремление к радости и не решаетесь на многие инициативы. Страх содержится в самой идее перемен.

[149]

Стоимость искусственного страха

Когда руководство использует *искусственный* страх как одно из средств управления персоналом, мысли о безвозвратных издержках усиливают его.

На что похож искусственный страх? Он может быть настолько же простым, как приподнятые брови руководителя, когда вы говорите, что нечто идет не так, как предполагалось на собрании в понедельник утром. Он может быть настолько же серьезным, как плохие новости, которые не распространяются дальше какого-то одного руководителя, потому что его босс дал ему четко понять, что неудача — это неприемлемый вариант. Роджер Бойсджоли, бывший сотрудник Morton Thiokol (MTI)* и создатель печально известных первых ступеней ракет-носителей и колец уплотнения, по некоторым подозрениям, ставших причиной взрыва космического корабля Challenger, предложил следующий вдумчивый анализ искусственного страха в этой компании. «У нас было много возможностей для структурирования трудового коллектива, позволявших внести поправки в нашу работу, но стиль руководства MTI не позволял чему-либо мешать производству и поставке ракет-носителей».

Плохие новости могут умалчиваться очень-очень долго, но они не уходят, просто потому что мы генерируем искусственный страх. Он и связанные с ним мысли о безвозвратных издержках просто уходят под землю и загрязняют грунтовые воды культурной и финансовой экосистем компании. Как и в случае MTI, результаты иногда могут быть смертельными.

* Американская корпорация, специализировавшаяся изначально на синтетических резинах и других химических компонентах, а в настоящее время — на твердотопливных ракетных двигателях, а также работающая в смежных аэрокосмических областях. *Прим. пер.*

[150]

Для того чтобы культура «Скорее делайте ошибки» процветала, вам необходимо избавиться от искусственного страха как от инструмента руководства. Мне нравится думать о практикуемом в Menlo подходе как о культурном аналоге систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха. Мы выкачиваем страх из комнаты, фильтруем двусмысленности, регулируем температуру культуры до тех показателей, которые создадут комфортные условия для команды, а затем возвращаем в комнату безопасность.

Когда мы выводим страх из комнаты и даем сотрудникам разрешение делать ошибки, команда начинает чувствовать себя безопасно. Появляется доверие коллег друг к другу, а затем и взаимодействие — в результате мы видим командную работу. Если происходят ошибки, команда признает их, потому что сотрудники не боятся наказаний или взысканий. Мы не тратим время и энергию на организацию группы для поимки преступника.

Страх стоит дорого. Страх заставляет организм продуцировать два мощных химических вещества: адреналин и кортизол. Физиологический эффект этого гормонального коктейля заключается в том, что из центров мозга, отвечающих за обучение, кровь направляется в мускулы. Наполненный страхом мозг начинает работать непосредственно из миндалевидного тела, или, как его называют некоторые, мозга рептилии*. В этом случае у нас остается всего два варианта: борись или беги. Мы закрываем себе доступ к креативности и инновациям. Мы теряем способность к переменам.

Существует еще один путь, который нечасто выбирают в большинстве компаний: запустить серию небольших экспериментов в рамках культуры безопасности. Самый простой способ описать данный подход — сказать: «Давайте попробуем — и посмотрим, что получится». Если это сработает, чаще поступайте так. Если не сработает, измените действия или реже делайте так. Мы бы предпочли быструю неудачу полному отсутствию попыток что-то изменить.

* Он отвечает за безопасность и базовое поведение. *Прим. пер.*

Эксперимент: «оригами планирования»

[151]

Еще во времена «фабрики Java» в Interface Systems нам удалось добиться серьезных улучшений в общей производительности, качестве и скорости, но мы тогда все еще были не в состоянии заключить свои требования в осязаемую оболочку, которая позволила бы нам не выходить за рамки бюджета и времени. Я начал уделять больше внимания менеджеру по продукции, который работал с нами раз в две недели, помогая установить приоритеты, — и заметил один нюанс. Для оцененных заданий он всегда требовал от моей команды более сорока часов работы в неделю. Я знал, что это было плохо.

«Да, и еще один момент», — добавлял он своим высоким голосом со слегка плаксивой интонацией. Я говорил ему, что с удовольствием сообщу своей команде, что они теперь будут работать по пятьдесят часов в неделю, — но он уверял меня, что не хочет, чтобы моя команда работала сверхурочно. Он просто хотел, чтобы они больше успевали.

Зачастую одной из самых смертоносных проблем оказывается расползание границ проекта. Самый простой способ описать это явление — печально известная добавка «Да, и еще один момент», ее часто позволяют себе люди, которым не надо непосредственно выполнять работу. Подкиньте к полной загрузке «еще один момент» — и вуаля! В крайний срок вы уже не укладываетесь, и проект выходит за рамки бюджета. Большинство сюжетов комиксов про Дилберта* основываются на расползании границ, как правило, происходящем по инициативе некомпетентного начальника.

Джеймс предложил, чтобы мы провели эксперимент для борьбы с подобным расползанием границ, которое навязывает

* «Дилберт» (англ. Dilbert) — название серии комиксов и имя их главного героя. Дилберт — собирательный образ инженера, работающего в хайтек-компании и любящего технологии больше, чем людей. В комиксах с сарказмом и черным юмором обыгрываются его взаимоотношения с некомпетентным начальством и с такими же, как он сам, неудачливыми коллегами. *Прим. пер.*

[152]

нам этот менеджер по продукции, и спланировали, как мы будем использовать наши сорок часов каждую неделю. Он порекомендовал складывать карточки с копиями протоколов заданий до размера, соответствующего времени, которое мы планируем выделить на то или иное задание. Листки размером 14 × 22 см означали, что задание требует шестнадцать часов на работу. Эта же карточка, сложенная пополам, соответствовала восьми часам. Если снова сложить ее вдвое — получалось четыре часа, а после еще одного сгибания — два. Чтобы обозначить время, соответствующее тридцати двум часам, требовалось два целых листа бумаги, соответствующих по размеру двум шестнадцатичасовым карточкам, склеить липкой лентой. Это можно было легко сделать и легко понять.

Затем мы создали листы планирования размером 28 × 43 см* с полем для записей, на котором можно было разместить сложенные карточки, в совокупности соответствующие сорока часам работы. Наш менеджер по продукции брал карточки и располагал их внутри поля. Он мог разместить на нем задания на общее время до сорока часов — но не более. Этот пазл был достаточно простым, и после нескольких недель использования новой системы менеджер по продукции уже очень редко просил нас о «еще одном моменте». А если он и просил, мы спрашивали его, какое из заданий он хотел бы убрать из графика, чтобы найти место для новой карточки. Я не уверен, что ему это нравилось, но эксперимент помог остановить расползание проекта и удерживать его во временных рамках.

Большинство наших экспериментов в Menlo выглядят как описанное выше «оригами планирования проектов»: они просты, недороги и быстры. Многие из них не приживаются, потому что не решают проблему. Какие-то нужны только на некоторое время, а другие начинаются как временные — и становятся постоянными.

* Это так называемый таблоидный размер (tabloid-sized), который соответствует одному из принятых в США размеров бумаги. *Прим. пер.*

Изменяйте текущий процесс поэтапно и дайте ему время

[153]

Большая часть радости от проведения небольших экспериментов заключается в том, что у вас нет необходимости окончательно определяться с чем-либо. Это отличается от неопределенности, при которой люди в команде не понимают, было ли принято решение и если да, то какое. Мы однозначно изменяем часть нашего процесса, но оставляем право также однозначно изменить наше решение, если перемены не сработают.

Wilmut — один из наших крупнейших проектов на сегодняшний день. Работа включает создание программного обеспечения для медицинского устройства диагностики, одобренного Управлением по надзору за качеством пищевых продуктов и лекарственных средств США. Над этим проектом постоянно работают более двадцати человек. Во время еженедельных собраний по проекту мы вместе проходимся по всем карточкам планирования, прежде чем каждая пара приступит к выделенному ей фрагменту работы. В проекте Wilmut команда столкнулась с той сложностью, что над проектом совместно работают много человек и на собраниях приходится обсуждать множество карточек, поэтому мы запустили несколько различных экспериментов с целью оптимизации собраний по проекту.

Некоторые члены команды не были в восторге от тех или иных идей, например разбить команду, работающую над проектом, на две отдельные группы по десять человек и проводить два совещания вместо одного. Команда отбросила страх перед такими изменениями, предложив попробовать что-то новое в течение недели или двух, а затем обдумать результаты. Мы всегда могли переключиться на что-то еще, если нам не нравился текущий результат. У нас считается, что команда хочет провести эксперимент, если несколько ее членов увлечены какой-то идеей. Нам не нужно полное согласие коллектива, чтобы запустить эксперимент.

В истории с Wilmut один из сотрудников настаивал на новом методе, говоря, что мы должны практиковать его на протяжении

[154]

минимум двух-трех недель, прежде чем делать какие-либо суждения о его успешности. Чтобы провести эксперимент по-настоящему, вы должны попробовать что-то более одного раза, потому что сначала — независимо от того, что вы попытаетесь сделать, — вероятно, все пойдет не особо гладко.

Эксперимент: клиенты в офисе

Время от времени у нас случались ситуации, когда к нам на «фабрику» приходила команда заказчика или потенциальный клиент именно тогда, когда мы проводили стэндап-совещание. Я уверен, что поначалу и сотрудники, и гости испытывали неловкость, потому что присутствие посторонних на наших кажущихся легкомысленными совещаниях не входило в наши планы. Но Джеймс предложил провести небольшой эксперимент и пригласить команду клиента, которая окажется у нас в офисе в подходящий момент, принять участие в стэндапе. И хотя мы не чувствовали уверенности относительно того, как это будет принято, мы решились и предложили гостям встать в круг. Они отлично справились. Когда им передали шлем викинга, позволяющий говорить, они приняли участие в докладе и рассказали команде, над чем они работали, когда в прошлый раз вернулись в офис, с какими проблемами столкнулись и в чем им нужна помощь. Это было весело и очень полезно с точки зрения нашей миссии.

Одна из клиентов, Линда, настолько часто приходит на наши специфические мероприятия, включая стэндапы, что как-то в шутку она даже спросила, не причитается ли ей зарплата за то время, которое она проводит с нами. Я заверил ее, что это не проблема, если она не против увидеть свое имя в счете на оплату, который мы выставим ее компании. Линда искренне и добровольно хотела помочь нам с той частью проекта, где могла оказаться полезной, особенно с тестированием. С одной стороны, это сэкономило деньги, которые она вкладывала в проект, — а она была единственным собственником, — с другой стороны, она высоко

ценила отношения, которые ей удалось установить со своей командой разработчиков программного обеспечения. То, что началось как неловкий корпоративный социальный эксперимент, привело к большей прозрачности нашей культуры.

[155]

Эксперимент: иностранные стажеры

Первый офис Menlo был небольшим помещением на первом этаже здания в историческом районе Керритаун в центре Анн-Арбора. В летнее время мы часто оставляли входную дверь открытой, и к нам время от времени заглядывали люди, чтобы поинтересоваться, чем мы занимаемся. Мы проводили для них ознакомительные экскурсии, и благодаря этим случайным посетителям информация о странной компании под названием Menlo Innovations распространилась очень быстро.

Однажды в наш офис зашла студентка по имени Эша Кришнавами. Она была членом международной организации Мичиганского университета, которая называлась IAESTE — Международная ассоциация по обмену студентами для получения технического опыта. Эша спросила, не будет ли Menlo интересно принять иностранного стажера на срок до одного года. Такая идея показалась сложной для маленького стартапа, но Эша убедила меня, что это будет очень просто. Мы должны заполнить две страницы формы, описывающей работу, уплатить административный сбор, а IAESTE позаботится об остальном.

Все это звучало слишком хорошо, чтобы оказаться правдой, но с нашим парным методом работы мы с легкостью могли ввести стажера в курс дела и вовлечь в команду. И хотя я волновался о том, как это будет — работать со стажером из другой страны, Эша заверила меня, что если у нас возникнут сложности, мы сможем отправить его домой раньше. Такое предложение, конечно, звучало не идеально, но, по крайней мере, у нас был запасной выход. Я сказал, что мы готовы на эксперимент.

Позднее в том же году Войцех Санковский из Польши приехал в Menlo для шестимесячной стажировки. Он внес свой вклад

[156]

в работу, многому научился и расположил к себе всю команду. В качестве первого иностранного стажера он оказался отличным послом как IAESTE, так и своей страны. Единственное, что нас расстроило, — это что срок его пребывания с нами оказался таким коротким.

Нам настолько понравились результаты эксперимента, что мы взяли еще двух стажеров на следующий год — уже на двенадцать месяцев. На этот раз мы принимали Феми из Северной Ирландии и Майкла из Дании. Через год мы попросили четырех стажеров. С тех пор мы принимаем четверых, пятерых, а то и шестерых иностранцев ежегодно. По состоянию на начало 2013 года мы приняли в общей сложности 39 студентов из IAESTE. Подавляющее большинство из них оказались замечательным дополнением к нашей команде.

Этот эксперимент дал два неожиданных ценных результата. Когда прибывали очередные стажеры, нам приходилось тренировать новых людей для нашей команды, даже когда в стране был спад экономики. Для нас это оказалось очень полезным, потому что мы не можем всегда чувствовать спокойствие и удовлетворение, если вокруг нас одни и те же люди. Эта практика также начала формировать наше стремление к познавательному разнообразию. Стажеры из IAESTE убедили нас, что мы должны брать в Menlo не только местных выпускников.

Эксперимент: малыши Menlo

Наш самый радостный эксперимент не имеет ничего общего с программным обеспечением. На самом деле он был возвращением к истинным человеческим потребностям наших работников — подобное сегодня практически полностью отвергается большинством компаний.

В 2007 году у Трейси, которая недавно присоединилась к Menlo, и ее мужа родился второй ребенок Мэгги. Трейси взяла трехмесячный оплачиваемый декретный отпуск. Однажды она пришла в офис и сказала мне, что готова вернуться на работу,

но Мэгги слишком маленькая, чтобы отдавать ее в детский сад, а няни у них нет. Трейси не могла решить, что же ей делать.

То, что произошло дальше, было поворотным моментом в моей жизни в качестве руководителя, предпринимателя и лидера. Когда в моем уме начало формироваться следующее предложение, я пережил невидимый для посторонних скандал в моей голове:

[157]

«Я знаю, что ты собираешься сказать! Не делай этого! Это против правил. Менеджер по персоналу возненавидит тебя», — беззвучно кричал старый руководитель Рич. Новый, лучший Рич твердо возражал: «У нас здесь нет таких правил. У нас никогда не было отдела персонала. Это наша компания — мы можем делать все, что захотим. Пошел прочь».

«Приносите Мэгги, — предложил я, не показывая, какая в моей голове только что происходила борьба. — Берите Мэгги с собой на работу».

Жаль, что у меня не было фотоаппарата. На лице Трейси появилось чудесное выражение полного ошеломления. Она начала спрашивать о каждой детали этой сумасшедшей идеи. Я имел в виду один раз или можно каждый день? А если каждый день, я правда разрешаю ей брать с собой дочь на работу на весь день? Затем Трейси обвела взглядом большое открытое рабочее пространство «фабрики программного обеспечения Menlo», где не было стен, ячеек, кабинетов и дверей. «А куда я ее дену?» — спросила она.

«Вы сможете устроить ее в манеже на полу рядом со своим рабочим местом, — сказал я. — Она никуда не денется». Если мы оба собираемся провести этот эксперимент, думал я, мы должны открыто и серьезно все обсудить. Нам было непонятно, насколько простым он окажется, но некоторая вероятность успеха явно существовала.

«А что если она начнет шуметь?» — спросила Трейси.

«Здесь? Вряд ли кто-то обратит на это внимание. Здесь весь день стоит гомон, как в закусочной. Кроме того, я помню, как росли мои дети. В этом возрасте они любят шумные помещения».

«Да, но если она начнет действительно громко кричать?» — настаивала Трейси. Я был уверен, что она в восторге от моей

идеи, но хочет убедиться, что я действительно хорошо все обдумал (и на что у меня явно не было много времени).

[158]

Я ответил ей фразой, которую по сей день считаю своей самой глубокой мудростью за всю мою карьеру руководителя. Я сказал: «Трейси, я вам доверяю. Вы — мама. А я знаю, кто такие мамы. Если возникнут проблемы, вы сделаете все как надо».

Мэгги приходила с Трейси на работу почти каждый день на протяжении большей части следующих четырех месяцев. Она была отличным дополнением к нашей культуре, потому что подтвердила нам и всему миру, что не существует слишком безумных экспериментов. Кроме того, присутствие Мэгги само по себе было радостным и заставляло нас ощущать себя более реальными и человечными. По большей части, мой оптимизм оказался оправдан. Когда Мэгги поднимала шум, это обычно был восторженный визг — реакция на всю ту энергию и бурную деятельность, кипящие в комнате.

Конечно, случались времена, когда Мэгги начинала громко плакать и верещать, как обычный младенец. И вот здесь мое предсказание не сработало — в том, что касалось реакции команды на наличие ребенка в комнате. Так получалось, что Трейси очень редко удавалось подойти и успокоить Мэгги. Команда в спешке заявляла: «Теперь моя очередь успокаивать Мэгги». Иногда и мне удавалось выиграть в этой гонке. Девочка приносила радость всем нам, и, в свою очередь, вся деревня Menlo помогала растить Мэгги. Мы даже заметили, что наши клиенты вели себя лучше, если мы брали Мэгги на совещания. Если в комнате был ребенок, клиенты не повышали голос и не сквернословили.

После того нашего эксперимента мы решили, что младенцы могут отлично влиться в культуру Menlo. Мэгги, Соломон и Лили были первыми тремя детьми. Соломон находился с нами до своего первого дня рождения, и нам пришлось построить большой манеж для него, потому что он оставался в Menlo, когда уже научился ходить. С тех пор у нас побывали Ноэль, Эбигейл, Калина, а сейчас с нами Генри и Элли. Я говорил всем нашим папам и мамам, что моя цель — дать им возможность увидеть все драгоценные моменты: как ребенок в первый раз перевернулся, как он сел, улыбнулся, засмеялся — все то, что бывает в родительской жизни.



Грэг (и малышка Мэгги) и его партнер по паре Камиль
работают вместе за одним рабочим столом

[160]

Присутствие детей в офисе заставило нас запустить серию мелких экспериментов в целях создания рабочей атмосферы, в которой будет комфортно и ребенку. Они дали неожиданные результаты также и для наших деловых отношений. Одна из моих любимых историй произошла при участии Соломона, первенца Кристины. Однажды я держал на руках мальчика, а Кристина стояла спиной ко мне в нескольких метрах от меня. Я ожидал звонка потенциального клиента. Когда зазвонил телефон, Соломон начал ерзать и шуметь. Я хотел привлечь внимание Кристины, чтобы переключиться на деловой разговор, но не смог. Телефон прозвонил уже три раза, и скоро должна была включиться голосовая почта. Мне пришлось срочно принимать решение, и я поднял трубку, несмотря на то что Соломон все еще сидел у меня на руках.

Если у вас когда-либо были дети или вы находились рядом с детьми, вы знаете, что у них вроде бы есть свое особое мнение о взрослых и телефонах. Создается впечатление, будто дети на подсознательном уровне понимают, что вы попались в ловушку телефона и что они могут делать что угодно, пока трубка приложена к вашему уху. За первые тридцать секунд разговора я быстро понял, что оказался в классической ловушке, поэтому я решил, что должен просто признаться.

«Кстати, скоро вы услышите голос ребенка на заднем плане», — сказал я своему новому важному клиенту.

«О, вы сегодня работаете дома?» — спросил звонящий.

«Нет, я в офисе», — ответил я как ни в чем не бывало.

«Вы взяли с собой ребенка на работу?» — озадаченно спросила она.

«Это не мой ребенок», — сказал я, в полной мере демонстрируя всю странность себя как CEO.

«Что вы имеете в виду?»

Я объяснил нашу практику, позволяющую молодым родителям постоянно брать с собой детей на весь день.

«О боже, — решительно заявила клиентка. — Я хочу работать с такой компанией».

Я никогда не мог даже подумать, какой маркетинговый эффект будут оказывать малыши на наши отношения с клиентами.

Но случилось именно так: присутствие ребенка, вероятно, могло заключить новую сделку, потому что клиент положительно отреагировал на нашу готовность мыслить нестандартно.

[161]

С тех пор мы завоевали несколько наград за нашу политику в отношении работающих мам и пап, в том числе за поддержку грудного вскармливания. Принятая у нас система также помогает родителям с необходимым им дополнительным временем: чтобы проверить, как дела у ребенка, остаться дома с заболевшим малышом или пойти на школьные или спортивные мероприятия. Работа в парах позволяет любому члену команды выкроить время на личные нужды.

Большинство тех, кто ставит под сомнение обоснованность конкретно этого эксперимента, всегда апеллируют к вопросу об ответственности за ребенка в офисе. Но если задуматься об том, что уже миллионы лет родители растят своих детей в условиях намного более опасных, чем Menlo, становится очевидно: мы делаем отличную работу в том, что касается продолжения человеческого рода. Кроме того, у нас мама или папа проводит с ребенком целый день. А когда для детей наступает момент покинуть Menlo, они оказываются отлично приспособлены к обществу.

Наш успех с маленькими детьми оказался ступенькой для запуска дальнейших экспериментов. С тех пор мы с успехом стали принимать у себя и детей постарше, и даже собак! Но, конечно, дети и собаки в офисе были не единственным любопытным моментом в наших экспериментах по поиску баланса между работой и жизнью.

Если вы — лидер, ваша команда наблюдает за вами. «Правда ли вы имеете в виду то, что сказали?» — думают люди. Команда будет постоянно искать несоответствия между вашими словами и действиями. Если сотрудники найдут какие-нибудь зацепки, скоро вы увидите, как растет страх. Нужно совсем немного страха, чтобы уничтожить культуру *ощущения безопасности*, и вы внезапно обнаружите, что управляете культурой *постоянного пребывания в безопасности*.

Мы стремимся учитывать жизненные потребности каждого члена команды любым способом, который имеет смысл для

[162]

бизнеса и этого человека. Не все эксперименты, на которые мы шли, получались столь же радостными, как истории с малышами. У нас были члены команды, которым приходилось заботиться о тяжело заболевших супругах или родителях, случалось и еще хуже. Эти события — личные и очень болезненные, и дивиденды от прилагаемых усилий здесь не измеряются с точки зрения бизнеса.

Вознаграждение в попытке

Эксперименты в культуре «Скорее делайте ошибки» могут и должны быть быстрыми и недорогими. Таким образом вы избежите тяжелых мыслей о безвозвратных издержках в стиле «Мы не можем позволить изменить этот эксперимент, если он не будет работать, как запланировано». Не все эксперименты работают.

ГЛАВА

8

Выращиваем лидеров, а не боссов

*Лучший лидер — тот, о существовании которого
люди даже не догадываются. Когда его работа
сделана, а цель достигнута, люди говорят:
«Мы сделали это сами».*

ЛАО-ЦЗЫ

Однажды в пятницу вечером, накануне Дня поминовения*, Иэн, один из наших давних программистов, просматривал код и заметил, что в комментариях к нему используются некоторые, скажем так, непрофессиональные слова. Ничего слишком ужасного или злонамеренного там не было, такие фразы могли бы смутить разве что воспитателя детского сада. Иэн немного покопался в коде и нашел еще несколько крепких фраз. Он выписал их и показал руководителю проекта, который передал их мне. Я немедленно попросил команду собраться в учебной зоне. Это был один из самых сложных вызовов «Эй, Menlo», которые я когда-либо делал.

Я выразил глубокое разочарование тем, что было обнаружено, и попросил приложить максимум усилий в течение оставшегося рабочего дня, чтобы определить, насколько широко распространилась проблема. Нам нужны были люди, которые согласились бы поработать в выходные и быстро завершить поиск, чтобы во вторник мы уже вернулись к нормальной деятельности. Однако никто в Menlo не работает по выходным — тем более в первые выходные лета. Это был болезненный и беспрецедентный запрос.

* День поминовения — национальный праздник в США, посвященный памяти всех погибших американских военнослужащих. Проводится в последний понедельник мая, выходные Дня поминовения продолжаются с субботы по понедельник включительно. *Прим. ред.*

Иэн поднял руку добровольно и без колебаний, его партнер Ник сделал то же самое. Другие подхватили. А ведь Иэн мог легко решить, что его участие закончилось обнаружением проблемы. Лидерство означает добровольную готовность взять на себя решение проблемы, когда основные ценности оказываются скомпрометированы. Было особенно приятно увидеть, как это произошло с Иэном. Он работал с нами долгое время, после того как его ныне покойный отец, Дэвид, представил нам сына в самом начале его карьеры. Поступок Иэна напомнил мне, что лидерство способно прийти откуда угодно.

[165]

И хотя я мог легко найти программистов, которые добавили в код эти слова, я не собирался устраивать охоту на ведьм. Превратить такое событие в обвинительное упражнение значило упустить возможность для роста. В тот момент, когда я сам легко определил бы план действий, я остановился и позволил поручовать другим. Я надеялся, что у нас найдутся члены команды, которые выступают как лидеры, — так оно и вышло. Никто не говорил им, что делать.

Оказалось, что проблема распространилась не слишком широко и никоим образом не повлияла на работоспособность системы. В следующий вторник перед «Покажи и расскажи» мы поведали клиенту, что произошло и как мы справились с этим. Клиент был разочарован, но поблагодарил нас за честный рассказ и за то, что мы разрешили проблему.

История Иэна типична, потому что в Menlo мы растим лидеров. Иэн не занимал руководящую должность. У него не было особых полномочий, но, несмотря на это, он возглавил работу без какого-либо специального назначения. Команда последовала за ним. Конечно же, мы не устраняем в полной мере такие должности или стандартные звания в бизнесе, как CEO, операционный директор, финансовый директор или руководитель. Тем не менее лидерство в Menlo не основывается на должности. Иногда оно возникает в связи с конкретной ситуацией. Иногда вырастает за счет увеличения влияния, основанного на уважении и опыте.

По моему мнению, те сотрудники Menlo, кто наиболее естественным образом проявляет лидерские качества, — это люди,

[166]

которые принимают других такими, какие они есть, и с уважением к ним относятся. Они осуществляют эмоциональный контроль и позволяют тем, кого они ведут за собой, делать ошибки, при этом следя, чтобы не случалось затруднительных положений. Они внимательные, чуткие, внушающие доверие учителя. Они зарекомендовали себя как лидеры частично благодаря своим личным человеческим качествам и поведению, частично потому что мы создали культуру, которая приветствует мужество и желание сделать шаг за рамки своей роли и повести за собой других. Менло-нианам не нужно просить разрешения на получение новой должности или повышение, чтобы подтвердить свое влияние.

В нашем стремлении к радости мы устранили иерархию. Это было непросто, и некоторые члены команды продолжают сопротивляться свободе и ответственности нашего стиля лидерства. Они хотят, чтобы мы, боссы, просто вмешались в процесс и сказали, как следует поступать. В краткосрочной перспективе так было бы быстрее, но мы мыслим стратегически. Лидерство — это искусство, которое рождается из наших умений, и оно должно быть натренировано. Те немногие из нас, у кого есть особые полномочия, должны учиться воспринимать любой, даже сложный или важный, момент как возможность увидеть, готов ли новый лидер выступить вперед и применить свои качества. Пусть некоторые рождены, чтобы вести за собой, но мы верим, что такая способность дана всем. Так или иначе, для этого необходимо желание и стремление вести.

Позвольте своей команде двигаться без вас

Мы взяли проект непростого клиента, работающего в сфере предоставления помощи по оценке корпоративной культуры других организаций. Это люди были в бизнесе уже два десятилетия, они работали достаточно успешно и обладали авторитетом. Однако они застряли на десять лет, пытаясь вывести на рынок свой новый продукт, который, если все сделать правильно,

помог бы им в десять раз увеличить капитализацию компании. У них было несколько неудачных попыток, после чего они обратились к нам. Мы быстро и четко смогли определить, где их собственная культура страха победила их способность воспринимать проблемы. Это «слепое пятно» также мешало им видеть возможные решения.

[167]

Клиенты были разочарованы нашим системным подходом, потому что они ожидали более простых ответов. На протяжении всего разговора они направляли свой страх на нас. Наиболее ощутимым свидетельством этого были наши совершенно непродуктивные встречи. На них решения не принимались, а откладывались на потом. Всякий раз, когда на таких встречах выступал основатель их компании — а это случалось нечасто, — прочие члены его команды замолкали на все оставшееся время. В конце концов команда Menlo обратилась ко мне в надежде, что я присоединюсь к следующей встрече с клиентом и направлю процесс в нужное русло.

Однако я решил не идти на собрание. Вместо этого я уверил сотрудников, что они в полной безопасности, и призвал их уверенно отстаивать наши ценности перед клиентом. Поймите меня правильно, решение не пойти на эту встречу стало для меня отнюдь не простым. Каждая косточка в моем теле хотела быть там, чтобы я смог применить каждый бит своего таланта для налаживания разрывающихся взаимоотношений.

Члены команды, зная, что я доверяю им представлять наши ценности, провели следующую встречу самостоятельно. Все прошло хорошо. Позже Мишель сказала мне, что слова о моем доверии к команде и тот факт, что я передал им полномочия урегулировать ситуацию самим, очень подбодрили их. Иногда нам приходится отказываться от клиента, иногда кто-то опережает нас, но сотрудники Menlo знают, что результат никогда не будет воспринят как их вина. Это не означает, что мы полностью безупречны или что мы перекладываем всю ответственность на клиента — очень важно, чтобы клиент чувствовал уважение во время этого процесса.

Часто наиболее важные поводы для проявления лидерства в команде возникают, когда мы сходим с пути и позволяем

[168]

команде принять руководство на себя. Смиритесь с тем фактом, что нечто может пойти в неожиданном или даже в нежелательном для вас направлении. А затем (обязательно сохраняя спокойствие) понаблюдайте, как команда учится на своем опыте и как развиваются лидерские таланты ваших сотрудников в такие моменты принятия ошибочных решений.

Будьте уязвимы

Вы — лидер, а потому должны знать, что команда постоянно наблюдает за вами и активно ищет щели в доспехах. Ваши сотрудники очень хотят верить вам — и верить в вас, — но после разочарований, испытанных в прошлом с другими лидерами, они подозрительны. Вы также разочаровывали их. Я знаю, что не всегда оправдываю ожидания моей команды, но стараюсь вызывать разочарование не более одного раза в неделю.

У меня нет ответов на все вопросы. Иногда я просто хочу, чтобы мне задавали правильные вопросы. Тем не менее я по-прежнему хочу принимать решения. Но в то же время я не хочу быть единственным человеком, делающим это. Иногда мой ответ должен звучать как «Я доверяю тебе принять правильное решение». Самый радостный путь — создать культуру, в которой вам даже не надо просить сделать звонок. Кто-то просто подойдет к вам позднее и скажет: «Кстати, сегодня мы приняли важное решение. Скажи мне, если захочешь узнать подробности».

Самое трудное в лидерстве заключается в том, чтобы помнить, что вам так же свойственно ошибаться, как и всякому сотруднику вашей компании. Часть этой способности ошибаться выражается в том, как работает или не работает вся ваша организация в любой момент. Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» описывает проявление смирения выдающихся лидеров, которых он называет лидерами «уровня 5». Я уверен, что я проваливаю данный тест практически каждый раз. Трудно привлекать внимание к своей работе и в то же время быть скромным, но это очень важно. К счастью, вокруг меня хватает людей,

которые достаточно заботливы, чтобы регулярно спускать меня с небес на землю: это мои бизнес-партнеры, ключевые члены команды и моя семья.

[169]

Большая часть уязвимости и смирения заключается в том, чтобы слышать снова и снова, что та вещь, которую ты так любишь и в которую веришь до глубины души, не идеальна. У нас те же проблемы, что и в любой другой компании. У нас проблемы с членами команды, которые плохо ладят друг с другом, мы сталкиваемся с трудностями, когда наши основатели не соглашались с дальнейшим путем развития компании или когда в команде возникают противоречия по поводу правильности выбранного пути. На что я надеюсь — так это на то, что мы создали систему, позволяющую выявлять такие проблемы как можно раньше, чтобы справиться с ними, пока они не разрослись.

Во всех эти небольших поражениях моя цель — помнить, насколько особенный продукт мы создаем, и напоминать команде, что, несмотря на все наши трудности, у нас есть кое-что, чего нет у других компаний: культура, которую каждый член команды хочет сохранить еще на день, на месяц, на год, на десятилетие. Это очень мощная сила.

Еще одна часть уязвимости, вызванной отсутствием ответов на все вопросы, — готовность делиться с командой своими еще не полностью сформулированными идеями. Эти идеи можно сравнить с младенцами. Мы считаем, что они красивы, но часто их красота бывает видна лишь сквозь призму наших прекрасных надежд.

В 2011 году я подготовил проект собственного видения того, как должна выглядеть Menlo в июне 2018 года. Большая часть его оказалась очень личной, поскольку она в общих чертах описывала, какое влияние будет иметь компания на мою жизнь и тем самым на жизнь моей семьи. Там даже упоминалось, сколько внуков у меня появится к тому времени, хотя в 2011 году у меня не было ни одного. Это представление также включало элементы, не связанные с работой, например, домик для отдыха в Северном Мичигане, который будет также использоваться для ежегодных выездных семинаров Menlo. Я очень подробно описал доход компании, количество сотрудников и то, какое влияние

[170]

мы будем оказывать на общество. Я также предусмотрел выход своей третьей книги «Вдохновение: радость предпринимательства» — это показалось мне очень дерзким заявлением, поскольку в тот момент я только начинал писать свою первую книгу.

Когда я сформулировал свое личное видение, я поделился им со всей командой, чтобы они могли видеть, что я думаю о нашем будущем и о своем. Если бы мне повезло получить от сотрудников одобрение всего изложенного мною, это был бы первый шаг на пути от личного видения к тому, что поддерживает вся группа. Хотя я писал о чем-то, что произойдет через семь лет, реализация этого означала бы, что мы должны будем в скором времени начать вносить изменения. Короче говоря, я поделился важным личным стремлением с людьми, которые могли помочь мне добиться цели. А что если им не понравилось бы? Если бы они не захотели меня поддержать? Это был очень уязвимый момент, но я знал, что если я хочу, чтобы хоть какая-то из версий моего видения стала *общей*, то мне придется раскрыться перед сотрудниками. Делясь своими идеями, которые пока еще пребывают в стадии замысла, вы избавляетесь от чувства «Вот моя идея — разве она не отличная? Разве я не умный?». Это особенно сложно для инженеров, таких как я, чья самооценка зависит от того, считают ли его самым умным среди присутствующих. Тем не менее сила такого подхода заключается в том, что большинство идей меняются к лучшему, когда над ними работает коллективный разум.

У команды мое видение вызвало смешанные чувства. Имелись части, с которыми сотрудники были согласны, но еще и такие, уверенности в отношении которых они отнюдь не чувствовали. Например, я высказал идею стать инкубатором для новых компаний. Значит, наверное, это будет связано с большим количеством работы, а если ты не особо заинтересован в подобных вещах — как ты станешь принимать в них участие?

Если не разделить свое видение с коллегами, тогда у них не будет возможности понять, подходят ли они для его реализации или нет. Детализация вашего видения также дает людям возможность поделиться своей точкой зрения и принять участие в его улучшении. В этот период личное видение человека превращается в общее видение команды.

И хотя это редкий пример, поскольку я не имею привычки слишком часто делиться с другими семилетними планами, он демонстрирует стиль лидерства, девиз которого «Я не насколько умный, чтобы иметь все ответы, и я готов признать, что мое личное видение может быть неправильным». Другими словами: «Мне нужна ваша помощь».

[171]

Поощряйте новых лидеров

Нейт, один из наших программистов, работает в компании уже несколько лет. Мы с ним постоянно говорим о том, насколько воодушевляющим было начало нашей карьеры, потому что нам посчастливилось познакомиться с программированием в юном возрасте. Мы сетуем, что не все ученики средних и старших классов даже в университетском городе Анн-Арбор имеют такую же возможность.

Нейт собрал нескольких своих друзей (не из Menlo), и они начали работать над учебной программой и оборудованием, необходимыми для летнего лагеря с программистским уклоном для детей в возрасте от восьми до десяти лет. План состоял в том, чтобы пару раз в неделю в течение летних каникул они приходили в Menlo и пытались взломать компьютерную игру Minecraft с помощью языка программирования Python. Нейт запустил экспериментальный лагерь, пригласив детей сотрудников Menlo, чтобы понять, насколько им понравится идея. Дети оказались в восторге.

Глен, один из наших клиентов, пришел на очередной «Покажи и расскажи», увидел детей за работой в нашей учебной зоне и спросил, что происходит. Когда мы объяснили ему суть происходящего эксперимента, он тут же спросил, можно ли ему и своего сына записать в наш лагерь.

Если у членов вашей команды возникает искра вдохновения или страсти, поддержите их. Поддайте энергии в их мечту и подбодрите их, когда они будут следовать к ней. Это лучший способ поддержать развитие чьих-то лидерских качеств.

[172]

Джон начинал в Menlo как программист и быстро завоевал доверие команды. Он был отличным напарником и специалистом. Когда у нас возникла острая необходимость в антропологах высоких технологий, Джону предложили попробовать себя в качестве АВТ. Он принял вызов без колебаний и отлично показал себя, достаточно долго проработав на новой должности. В то же время разработчики, ценившие Джона, жаловались, что его у них украли.

Затем Джона спросили, не хочет ли он попробовать свои силы в управлении проектами. «Конечно, почему нет?» — ответил он. Когда наш менеджер проектов Лиза уехала в длительный отпуск со своим мужем, Джон стал вести ее проекты. Он проделал отличную работу, а по возвращении Лизы вернулся на свою роль программиста.

Мы ценим ту гибкость, которую предоставляют нам такие люди, как Джон. Его готовность с энтузиазмом пробовать новые вещи вырастила его естественную лидерскую способность. Сейчас он отлично осведомлен обо всех трудностях ролей в нашей команде и может стать лидером в случае возникновения необходимости.

Одна из самых важных задач у нас с Джеймсом в Menlo — поощрять и поддерживать развитие лидерства в других сотрудниках. Это не так просто, как кажется на первый взгляд, потому что случается и так, что разница между нашим видением лидерства и таковым у начинающего лидера оказывается достаточно существенной. Общество учит нас, что лидеры говорят, а последователи слушают. В Menlo мы не верим в такое. Мы стремимся вырастить лидеров, которые больше похожи на внимательных учителей, а не на школьных хулиганов.

Новые лидеры в Menlo должны *чувствовать себя в безопасности*, поскольку они испытывают свои новые навыки. Если такого чувства нет, то их собственный страх легко перейдет на других, и это приведет к утечке нашей креативности, нашего воображения и радости.

В бизнесе страх может прийти откуда угодно: причиной его становятся конкуренты, скверные работники, плохие дни у хороших работников, экономические потрясения, низкие зарплаты,

неоплаченные инвойсы, изменение условий на рынке, вечерние новости, сплетни. Спокойный, думающий лидер может пройти долгий путь в попытке снизить уже возникший страх.

[173]

Есть один классический сценарий, который часто повторяется в Menlo, — когда клиент приносит свой страх в помещение. Мы все следуем вековой мантре, сидящей в наших головах: *клиент всегда прав*.

Но это не так. На самом деле редко когда клиент оказывается прав. Если клиент всегда прав, тогда зачем ему мы? Сказанное особенно верно для таких компаний, как наша, где клиенты просят создать абсолютно новый продукт для их сферы деятельности, в которой они часто выступают экспертами и доминирующими игроками. Они ищут что-то новое, убедительное и конкурентоспособное. Наши трудности редко когда заключаются в том, чтобы придумать что-то инновационное и захватывающее, чаще они сводятся к преодолению сопротивления клиентов к изменениям.

Мы должны бороться за то, что мы считаем правильным, исходя из нашего опыта, таланта и знаний. В таких схватках нужно держаться того, что мы обнаружили при наших наблюдениях и многократном тестировании дизайна. Это конструктивное противостояние является сложным и важным и касается сердца нашей культуры — наших ценностей.

Тем не менее моя команда сознает, что, занимая твердую позицию, мы можем добиться того, что клиент просто уволит нас. А в таком случае он, возможно, даже не оплатит один или несколько счетов. Отстаивание своих убеждений может иметь для нас очень даже реальную стоимость.

В других случаях мы можем отказаться от сотрудничества с клиентом. Для Menlo это вполне реально. Несколько лет назад у нас был серьезный заказчик, с которым мы чувствовали явную культурную несовместимость. Испробовав все возможные подходы, предлагая лучшие, по нашему мнению, пути для клиента, мы — и Menlo, и клиент — в итоге признали свою неспособность соответствовать друг другу и построили продуманный план, чтобы проект не остался без внимания в процессе перехода к новым исполнителям.

[174]

Хотя такое решение означало финансовые потери, я считаю его одним из самых важных решений, которые я мог сделать, чтобы поддержать нашу культуру. Это всегда непросто. Это всегда вызывает затруднения. Тут как с увольнением сотрудников: мы должны делать все с сохранением собственного достоинства и уважением к другой стороне. Должен признаться, что наиболее приятным аспектом успешной передачи проекта того клиента из Menlo оказался тот факт, что мы до сих пор поддерживаем дружеские отношения с новыми исполнителями проекта. Они по-прежнему то и дело обращаются к нам за советом.

Наши команды — и моя, и ваша — смотрят и слушают, они наблюдают за своими лидерами на сложных участках пути. Вот место, где резина нашей культуры радости встречается с дорогой.

ГЛАВА

9

Прекратите хаос, не допускайте двусмысленности

*Сделай простейшие вещи,
которые, скорее всего, могут сработать.*

КЕНТ БЕК,

*«Экстремальное программирование»**

* Бек К. Экспериментальное программирование. — СПб. : Питер, 2002. *Прим. ред.*

В моей прежней хаотичной жизни вице-президента в Interface Systems, еще до основания «фабрики Java», меня время от времени приглашали в зал заседаний совета директоров и просили сделать квартальную презентацию о «состоянии дел» в команде исследования и разработок, которой я руководил. Я должен был показать цели прошедших трех месяцев, наш прогресс за этот период, упомянуть, что мы работали над проектами, не входящими в план, показать обновленный план с новыми целями и поделиться своими соображениями о том, как эти цели связаны с остальной деятельностью компании. В конце презентации мои коллеги из руководства компании обычно выказывали некоторое разочарование тем, что моя команда опять сошла с заявленного в предыдущем квартале пути из-за незапланированных задач. Затем они одобряли обновленный план и делали несколько основанных на страхе замечаний о том, как важно придерживаться заданного пути, потому что планы всех их отделов зависели от выполнения поставленных задач моей командой.

Обычно я не успевал отойти дальше полуметра от зала для заседаний, как кто-то из вице-президентов или менеджеров по продукции отводил меня в сторону и говорил что-то вроде: «Отличная презентация, Рич, но есть один момент, который я хотел с тобой обсудить. Мне нужен Арон, чтобы сделать специальное обновление для клиента. Если он сможет закончить

к пятнице, то мы закроем сделку». Это было расползание границ проекта в действии.

Конечно, поначалу я старался быть всегда готовым помочь бойскаутом, так что я каким-то образом умудрялся выискивать пути и делать дополнительную работу.

[177]

Но в итоге я понял, что такой «коридорный» подход к управлению проектами не сделает мою жизнь ни на каплю лучше. Кроме того, подобные ситуации — это ад для любого программиста. Каждый квартал я докладывал о перечне дел, которыми мы занимались за прошедшее время, — и он не имел практически никакого отношения к заявленным мною целям. Поэтому я начал пытаться получить одобрение поставленных целей у всех присутствующих на заседании, в том числе у CEO. Согласование со всеми быстро покончило с коридорными разговорами.

В конце концов коллеги из руководящего состава поняли, что на самом деле я не нужен на собраниях. С этого момента большая часть уточнения определения приоритетов для моей команды стала происходить на боулинге, или на игре в гольф, или в баре после работы.

Но однажды утром я пришел в офис и увидел, как мои программисты упорно трутся над заданием, которого я им не давал.

Независимо от того, в какой очереди находились текущие задания для моей команды, в то время все они уже принадлежали мне. Мои коллеги перестали требовать от меня обновленных отчетов. Они хотели знать, когда новые приоритетные задачи окажутся выполненными. Мои же разработчики, не будучи экспертами по тайм-менеджменту, вернулись к проверенному веками стандарту оценки времени: стали ориентироваться на абстрактные «пару дней».

Когда я слышал от кого-то, что работа над заданием займет «пару дней», я думал: «Отлично, значит, этот сотрудник будет занят пару дней». Через три дня я спрашивал, как идут дела. Обычно в ответ мне раздавалось бодрое «Отлично!». Мне казалось, что все хорошо, пока я не проверял результаты вышеупомянутого двухдневного задания. И тогда я обнаруживал, что данный проект находится ровно в том же состоянии, в котором я его видел в прошлый раз. Обычно это сопровождалось объяснением, что

[178]

работе помешали неожиданные перерывы, как правило, связанные с возникшей у клиента острой проблемой, которая отвлекла внимание программистов от их проекта на «пару дней».

Этот цикл повторялся еще два или три раза, пока я не начал просить более серьезной оценки. И вот тогда я слышал, что работа оказалась более сложной, чем мой разработчик полагал изначально, и что сейчас он лучше понимает проект. Он менял оценочный срок на две недели. Я получал серьезную оценку. Как правило, это сопровождалось еще парой заходов, когда он говорил мне, что ему нужны еще две недели для завершения. В итоге программист приходил к оценке, что его нужно избавить от всего остального на три месяца.

Эта система, возможно, даже имела шанс стать работоспособной, если бы не одна вопиющая проблема: вся прочая часть компании была не одной командой, а скопищем воюющих за землю феодалов. Каждый хозяин своей территории по-настоящему заботился только о том, чтобы его проекты были вовремя завершены. Я мало что мог сделать для внесения ясности, потому что никто на самом деле не знал, что происходит, — даже я.

Ситуация усугублялась проблемами с качеством, которые возникали, когда уставшие программисты начинали «ночные бдения», пытаясь выполнить обязательства. Наша линия поддержки клиентов постоянно трезвонила, сообщая о неполадках, и мне приходилось все чаще бросать команду на борьбу с пожаром. Затем я получал выговор за то, что мои сотрудники выпускают продукцию отвратительного качества. Этот хаос усугублялся неоднозначностью.

Сегодня я с радостью могу сказать, что за всю историю Menlo не было ни одной из этих проблем. И хотя многие из наших посетителей рассказывают о трех сотнях звонков в день на их горячую линию, за всю нашу двенадцатилетнюю историю у нас набралось всего несколько таких обращений. Последний случай на памяти моей команды, когда у клиента произошла срочная проблема в стиле «Бросайте все!», имел место в 2004 году.

Причина, по которой нам удастся избежать хаоса в Menlo, проста: наша работа строится на прозрачности, простоте и предсказуемости.

Запишите это

Одним из самых строгих правил в Menlo является запрет на любую работу по проекту клиента до тех пор, пока задание не будет зафиксировано на индексной карточке размером 14 × 22 см. Структура записи проста: на ней есть кодовое имя проекта, серийный номер карточки (начиная с 001) и короткое описание, которое определяет, какой вклад в создание конечного приложения внесет эта работа. На каждой регистрационной карточке должны стоять дата и подпись человека, который ее заполнил.

[179]



Оформление регистрационной карточки от руки

Любой член команды может создать карточку. Хотя это бывает нечасто, карточки могут создавать и члены команды, не участвующие в работе по проекту, — и даже клиенты.

Как только карточка написана, она передается менеджеру проекта. У менеджера на столе есть коробка, куда складываются новые карточки. В нашей системе порядковый номер регистрационной карточке присваивает руководитель проекта — такая практика позволяет избежать дубликатов.

Этот простой инструмент не допускает «коридорного» управления проектами. Если новое требование не записано, тогда оно — всего лишь разговор без возможности выполнения. Каждый человек в Menlo, включая наших клиентов, очень четко это понимает.

Никакой работы без оценки

[180] Сам по себе факт, что карточка была написана, не означает, что она когда-нибудь пойдет в работу. Вот почему в нашей, как и в любой другой, культуре важно иметь четкий шаблон принятия решений, позволяющий определить, сколько времени займет каждая задача.

В Menlo все регистрационные карточки обязательно оцениваются людьми, которые будут выполнять работу. Это происходит на наших еженедельных собраниях. После оценки копия карточки складывается до размера, соответствующего необходимому для ее выполнения времени (см. выше описание метода «оригами планирования»). Сложенную карточку затем помещают на планировочную таблицу рядом с пустыми листами планирования, которые соответствуют недельному плану работы по проекту клиента. Для каждой пары на проекте — один лист. Каждый лист кладется в пустую ячейку, размер которой подходит для регистрационных карточек, соответствующих тридцати двум часам работы. Отдельно мы учитываем восемь часов, необходимых для поддержания нашего стандартного рабочего процесса: два часа на еженедельную оценку, два — на еженедельные «Покажи и расскажи» с клиентом, еще два — на еженедельные собрания команды для обсуждения работы по проекту, час для ежедневных стендапов (двадцать минут в день, пять дней в неделю) и час для других совместных дел.

Объявите о том, что вы делаете и чего вы не делаете

После оценки работы внутри коллектива мы приглашаем клиентов, которые проверяют оценочные карточки и устанавливают очередность их выполнения с помощью игры в планирование. Если одна карточка полностью покрывает лист планирования на неделю, клиент просто дает нам полномочия сделать работу по ней и выставить ему счет.

Наверное, еще важнее момент, когда карточка остается на столе и не переходит на лист планирования, — в таком случае всем становится ясно, что полномочий на выполнение этой работы клиент не дает и что ничего по данной карточке предпринято не будет. Эта простая наглядная система вызывает смех у некоторых наших посетителей — настолько она понятна. Эти люди становятся свидетелями того, как рушится их прежняя жизнь, измученная «коридорным» управлением проектами. По всему миру множество важных решений принимается между делом в коридорах компаний. Такие решения, как правило, никогда не записываются. И точно так же обычно никогда не учитывается влияние этих новых решений на уже определенные приоритетные задания. Они просто пополняют список дел, которые должны быть выполнены. Именно здесь в землю бросают семена грядущего «марша смерти».

[181]

Наши клиенты знают, что они не могут прийти на следующей неделе и спросить, почему какая-то карточка осталась непроработанной. Если они хотят, чтобы она была включена в план, они должны положить ее на лист планирования. Это очень просто, это очень понятно. Я еще не встречал системы управления проектами, такой же ясной, как наша.

Запишите свои решения

После принятия планировочных решений наши менеджеры проектов применяют формальный «контроль изменений» для уверенности в том, что принятые решения должным образом записаны для будущих отчетов. Мы используем прозрачный скотч для крепления сложенных карточек на листы планирования. Это очень высокие технологии.

Теперь каждому, кто посмотрит на лист планирования, — от программистов до антропологов высоких технологий, клиентов и любого члена команды — станет ясно, какие решения были приняты в отношении работы по проекту. Мы создаем PDF-копию листа планирования и пересылаем ее клиентам, чтобы у них тоже имелась запись их решений.

Однозначное распределение работы

[182] После того как клиент отберет карточки, над которыми, по его мнению, мы должны работать в течение ближайшей недели, менеджер проекта прикалывает их копии на стену под индексными карточками с именами пар сотрудников Menlo, которые будут выполнять то или иное задание.

Это единственный способ распределения работы, разрешенный в Menlo. И никто не путается. Мы точно знаем, кто должен работать над каждой конкретной регистрационной карточкой. Любой может подойти к стене и увидеть, над чем Кори и Уэс трудятся на этой неделе.

Сравните описанный только что метод с процедурой принятия решений и распределения заданий, бытующей в большей части делового мира — возможно, и там, где вы работаете каждый день. Если ваш мир хоть немного похож на мою прежнюю хаотичную жизнь, то большинство заданий, скорее всего, распределяется на собраниях. Там есть белая доска, лекционный блокнот и записные книжки (бумажные и электронные). Один человек ведет собрание, и обсуждение то и дело отклоняется от темы. Вы можете потратить некоторое время, обсуждая и отстаивая какие-то рабочие моменты или споря о том, кто получит задание и каким будет крайний срок его выполнения. Когда время, выделенное на собрание, подходит к концу, ведущий говорит: «Хорошо, судя по всему, мы достигли взаимопонимания, так?»

Но где записано это взаимопонимание? На какой странице? На доске или на одной из шести исписанных страниц лекционного блокнота? На странице чьего-то блокнота с личной интерпретацией записывавшего или в файле в чьем-то ноутбуке — с выводом, совершенно противоположным сделанному на собрании? Если я лично встречу каждого участника через пять минут после собрания и спрошу, к какому решению там пришли, получу ли я хотя бы два одинаковых ответа? Если я поинтересуюсь, какое решение *отклонили*, поймет ли хоть кто-то, что я имею в виду? А когда конкретно люди собираются приступить к работе над всем, что обсуждалось на собрании, и кто именно станет заниматься этим?

В Menlo мы следим, чтобы не было неоднозначности в принятии решений, поскольку наши простые инструменты из бумаги дают ответы на все вопросы без лишних усилий.

[183]

Простые системы для сложных проектов

Мы используем эти простые инструменты не только для распределения заданий на неделю или другой короткий срок. Многолетние, многомиллионные очень важные проекты планируются, организуются и отслеживаются таким же образом. Даже самые сложные наши системы, те, которые придерживаются инструкций органов федерального правительства, проходят такую же структуризацию на основе карточек.

У нас в Menlo есть один проект, над которым мы трудимся уже более семи лет и в который вложили около двухсот тысяч часов работы. Общее количество регистрационных карточек приближается к десяти тысячам. Мне кажется каким-то чудом, что мы можем отслеживать все это множество в нашей бумажной системе. Прежде всего, у нас есть таблица в Excel, в которую внесены номер и название каждой карточки, а также указано место ее нахождения. Несколько сотен карточек активно используются в тот или иной период. Остальные — уже просто история. Несмотря на это, мы еще ни разу не видели электронную систему, которая подходила бы лучше для отслеживания наших проектов, чем существующая система регистрационных карточек.

Это не означает, что мы не готовы к чрезвычайным ситуациям. Menlo полагается на простые высокотехнологичные решения, используя их как гарантию против неожиданностей, например пожара или наводнения. Каждый копировальный аппарат, который мы использовали на протяжении многих лет, был способен читать индексные карточки. PDF-изображения лежат на наших серверах и еженедельно пересылаются клиентам. Мы также храним диски с резервными копиями за пределами офиса в местном банковском хранилище.

Ярко-розовые решения

[184] В первые дни существования «фабрики Java» в Interface Systems система планирования на бумажной основе работала достаточно хорошо, но у меня все еще было призрачное чувство, что мы тратим слишком много времени на старые продукты. Из-за этого моей команде не удавалось завершить работу над новыми продуктами, которых требовал рынок и мои коллеги из высшего руководства.

Я поделился этими соображениями со своим CEO, Бобом Неро, который попытался переубедить меня, сказав, что он знает: я способен ответить на вызов и найти возможность разобраться со всем этим. Видимо, я говорил с ним недостаточно понятно, чтобы он смог осознать, насколько большая проблема на самом деле стоит передо мной. Бобу, занятому человеку, было непросто вникнуть в мои дела настолько глубоко, чтобы испугаться и принять решение серьезно пересмотреть приоритеты.

У Джеймса появилась идея скопировать все регистрационные карточки, относящиеся к давним проектам, на ярко-розовую бумагу, а все прочие оставить белыми. Теперь всякий раз по завершении этапа планирования было очевидно, что обслуживание устаревающих продуктов занимает более 50 процентов времени моей команды. Достаточно было посмотреть на листы планирования, чтобы увидеть количество карточек розового цвета.

Однажды днем Боб зашел на «фабрику Java», чтобы пересечься со мной, и заметил ярко-розовые карточки, свободно покрывающие половину листов планирования. Они, естественно, привлекли его внимание, и он спросил, что означает такая маркировка. Я рассказал ему, что эти розовые карточки отображают работы по поддержанию незавершенных проектов, о которых я беспокоился.

«Что? Это же больше половины твоих людей!» — воскликнул Боб.

Он тут же подошел к столу и схватил первую попавшуюся розовую карточку, чтобы посмотреть, над чем приходится работать моей команде. Эд, один из наших парней из отдела продаж, дал разрешение на работу. Боб вызвал Эда на «фабрику Java»

и потребовал ответа, почему мы работаем именно над этой регистрационной карточкой. Какую ценность для компании она в итоге принесет? Эд сказал ему, что если мы сделаем обозначенную в карточке работу, то IBM разместит заказ на нашу продукцию. Боб протянул сложенную регистрационную карточку Эду и поручил ему встретиться с представителями IBM и получить у них условный заказ на поставку, который будет гарантировать, что если мы выполним работу, IBM возьмет на себя обязательство купить улучшенный продукт. Заказ так и не поступил, и мы в итоге избавились от одной розовой карточки.

[185]

Боб был очень доволен, он посмотрел на пустое место на листе планирования и сказал: «Рич, давай сделаем так, чтобы это место заняла белая карточка».

Простые и недвусмысленные инструменты создают возможность для конструктивных разговоров, не запутанных технологией. Сейчас мы стараемся делать все, чтобы такие разговоры происходили. Мы не можем ждать совещания о состоянии дел по утрам понедельника. Эти разговоры должны происходить именно тогда, когда в них возникает необходимость, — и наше пространство, наша культура и наш рабочий процесс максимально годятся для этого.

После того как решение принято и однозначно объявлено, нужно установить практику, которая обеспечит точное выполнение работы. Только тогда у вас будет шанс произвести качественный продукт, который даст вам возможность гордиться хорошо сделанным делом.

ГЛАВА

10

Строгость, дисциплина, качество

*Все, что нужно каждому из нас, —
это шанс работать с гордостью.*

УИЛЬЯМ ЭДВАРДС ДЕМИНГ

В первые годы существования Menlo мы занимались информационной системой учета больных для отделения трансплантационной хирургии одной из местных больниц. Через несколько месяцев работы над проектом куратор со стороны больницы узнала, что мы работаем в парах. Мы никогда не скрывали этого аспекта, она просто поначалу не обратила внимания. Меня вызвали в ее офис в больнице. «Насколько я понимаю, — сказала она мне, — ваши сотрудники работают по два человека за одним компьютером».

«Да, так и есть. Этот метод называется парным программированием...» Она резко прервала меня и потребовала ответить, платят ли они таким образом обоим программистам. «Да, — заверил я ее, — усилия каждого человека, задействованного в проекте, учитываются в счете на оплату». «Перестаньте так работать», — потребовала у меня заказчица, а потом поинтересовалась, почему мы так делаем.

«Мы работаем *так*, в парах, по той же самой причине, по которой в вашей больнице врачи работают по двое», — ответил я ей. Моя дочь только что пережила серьезную операцию из-за тяжелого перелома, случившегося во время футбольного матча. Перед операцией к нам зашла пара хирургов, чтобы познакомиться. И анестезиологов оказалось двое, и медсестер тоже. Об этом всё я рассказал моей собеседнице.

«Но здесь на карту поставлена жизнь вашей дочери, потому мы работаем таким образом», — ответила она, пытаясь осадить меня.

[189]

«Если в системе, которую мы разрабатываем для вашей организации, — объяснил я, — мы допустим какую-то серьезную ошибку, например неправильно укажем тип ткани для трансплантации, мы можем убить пациента. Качество работы в нашей отрасли настолько же важный фактор, как и в вашей».

Вопрос о парной работе программистов больше никогда не поднимался.

В 2012 году я прочитал рассказ о том, как один из самых талантливых технических специалистов Knight Capital сделал ошибку, модернизируя программное обеспечение сервера, который контролировал автоматизированную торговую систему компании. В течение следующих сорока пяти минут эта техническая ошибка привела к случайной продаже акций на сумму в 7 миллиардов долларов, что стоило Knight Capital более 400 миллионов. Я не могу утверждать, что пара программистов не допустила бы возникновения этой ошибки, но вероятность ее была бы намного ниже. Сейчас программное обеспечение — повсюду. Оно контролирует вашу машину, пассажирские авиалайнеры, ядерные реакторы, банковские и биржевые системы, кофейные магазины... Ошибки в программном обеспечении способны вылиться в серьезные риски для людей, компаний и экономики. Такие же серьезные последствия могут быть у ошибки в любой индустрии, например в вашей. Неправильная патентная заявка иногда стоит компании огромных сумм. Молниеносное решение офицера полиции может привести к смерти его самого или невинного свидетеля.

Работа в парах повышает качество и внимание к деталям, особенно в трудных случаях, при напряжении или усталости. В следующий раз, когда вы подниметесь на борт пассажирского самолета, задайте себе вопрос, как бы вы себя чувствовали, если бы увидели в кабине одного-единственного пилота. Представьте, что капитан самолета обращается по внутренней связи и говорит, что его напарник сегодня позвонил, сказал, что не выйдет на работу из-за болезни, так что он будет управлять самолетом

[190]

в одиночку. Дальше капитан объяснит, что, несмотря на сложные погодные условия в пункте назначения и тот факт, что он не спал всю ночь из-за заболевшего ребенка, он уверен, что никаких проблем не будет. Я готов поспорить, что пассажиры сразу же начнут думать, как открыть аварийные двери.

Мойте руки

Одна из самых печальных историй о неудачных попытках внедрения новых методов строгого обеспечения качества произошла в середине XIX века в многопрофильной больнице в Вене. В рамках своего исследования Игнац Филипп Земмельвайс обнаружил важную связь между мытьем рук и выживаемостью рожавших в больнице матерей. Интерны и их учителя часто приходили помогать принимать роды сразу же после вскрытия трупов, не помыв при этом руки. Земмельвайс попытался ввести порядок регулярного мытья рук, чтобы не допустить смерти матерей от инфекции. Однако он не преуспел в своей инициативе, доктора говорили, что проблема заключается не в этом и вообще они слишком заняты и серьезны и не будут тратить свое время на глупости.

Жестокая критика, с которой столкнулся Земмельвайс, сломила его дух. К 1865 году он не выходил из депрессии и страдал от множества нервных заболеваний. В итоге его отправили в сумасшедший дом, где он вскоре умер в возрасте сорока семи лет. Конечно, сейчас мы знаем, что, к большому сожалению, Земмельвайс был прав. Строгость и дисциплина в данной сфере могли бы спасти множество жизней. Его внимание к качеству в свое время было проигнорировано, но сегодня это стандарт для наших систем здравоохранения.

Вы должны найти аналог мытья рук для вашей отрасли и строго придерживаться этого принципа. Какие методы обеспечения качества вы можете ввести, чтобы отстаивать свои ценности и поддерживать безопасность и организацию в вашей команде? Для пилотов это карта контрольных проверок, для ресторанов —

мытьё рук и шапочки, закрывающие волосы, для банков крови — всеобъемлющие опросники и систематический скрининг, для аптечных сетей — автоматические предупреждения о взаимодействии лекарств, а для пищевой промышленности — сроки годности.

[191]

Какие методы, какие практики, какие дисциплины потребуются, чтобы дать нам лучший шанс работать с гордостью? Иными словами, *как* именно мы будем делать нашу работу?

Многие из тех, кто приходит в гости в Menlo, видят веселье и легкомыслие нашей причудливо дерзкой компании. Это может создать впечатление, что у нас попустительское отношение к квалификации сотрудников или качеству работы. На самом деле ничего подобного. Строгость и дисциплина, которые лежат буквально на сантиметр глубже видимой поверхности Menlo, дают в результате беспрецедентное качество наших продуктов.

Независимо от того, управляете ли вы магазином, больницей, авиакомпанией, пожарной частью, автомобильным производством, цирком, патентным делом или IT-компанией, эффект, оказываемый строгостью и дисциплиной на качество, имеет первостепенное значение. Что мы можем сделать, чтобы убедиться, что получили шанс работать с гордостью, сознавая вместе с тем, что приложен максимум усилий для выполнения работы?

Герои полагаются на опасные авантюры, великие команды — на дисциплину

Наряду со всеми методами, позволяющими поддерживать высокое качество продукции, в Menlo есть мораль. Она исходит от знания, что вы работаете в среде, которая безопасна для вас и где уважается хорошая работа.

Строгость и дисциплина — это трудно, всегда проще сказать: «Завтра я сделаю лучше». Но завтра никогда не наступит — сегодняшние действия решают исход дела. Если вы сможете привить своей команде дисциплину применять тот строгий подход,

[192]

в который все вы верите, скоро вы увидите результат: мораль воспарит, даже если строгость — это сложно. Именно в такие моменты проявления строгости и сеются семена радости. Когда ваша команда наслаждается плодами своей работы, возникает удовлетворение, которое поднимает моральный дух и вдохновляет каждого сделать это еще раз.

Одним из таких строгих правил для нас является обязанность программистов писать автоматизированные тесты для модулей, *прежде* чем они создадут код, который потом предстоит протестировать. Большинство программистов просто хотят сесть и написать код; будучи уверенными, что они проделали хорошую работу, они убеждают себя, что написание автоматизированного теста совсем не обязательно. Отказаться от этой привычки было бы очень просто, но она критически важна для поддержания уровня качества, к которому мы стремимся. Тем не менее наша дисциплина требует, чтобы мы писали тесты *прежде* кода, и она гарантирует, что мы будем делать так каждый раз.

В 1980 году я устроился на работу программистом в компанию Manufacturing Data Systems (MDSI) — одну из самых успешных технологических компаний в истории Анн-Арбора. Я все еще учился в колледже Мичигана, так что, пока не закончил учебу, работал неполный день. В MDSI я попал в окружение отличных людей, включая маму Ларри Пейджа*, Глорию, которая работала там программистом, а также Томаса Нолла**, который продолжал создавать свой Photoshop.

Это были бурные времена для нашей отрасли, и компания MDSI запустила замечательную программу привлечения стажеров в тот год, когда я сам туда устроился. В MDSI нас обучили кое-каким дисциплинарным стандартам кодирования, которые я помню по сей день. Одним из самых необычных, но впечатляющих был стандарт, который сегодня назвали бы разработкой через тестирование. Говоря простым языком, это означает,

* Лоуренс «Ларри» Пейдж — разработчик и сооснователь поисковой системы Google. *Прим. пер.*

** Томас Нолл — американский инженер-программист, главный разработчик программного пакета Photoshop. *Прим. пер.*

что программисты пишут автоматизированные тесты для будущего кода, затем — сам код, а в конце запускают тесты, чтобы убедиться, что с кодом все в порядке.

[193]

Влияние такого подхода на качество неоспоримо. Эта строгость гарантирует автоматическое отлавливание глупых человеческих ошибок без необходимости помнить все мелочи, которые могут пойти не так. Думайте о нем как об автомеханике, который живет в вашем домашнем гараже. Каждую ночь, пока вы спите, этот неутомимый труженик проверяет давление в шинах, рулевые тяги, тормозные колодки, качество масла, топливный бак, состояние воздушного фильтра, обзор через окна, электрические системы, а также убеждается, что каждый болт и гайка надежно закреплены и находятся в отличном состоянии. Наверное, при таком внимании ваш автомобиль сможет проехать миллион миль. Давайте предположим, что до работы вам ехать 80 километров через замерзшую тундру, в которой не работают мобильные телефоны и любая механическая поломка, скорее всего, приведет к тому, что вы замерзнете насмерть, прежде чем к вам поспеет помощь. В общем, вы понимаете, о чем я.

После завершения той летней стажировки молодых программистов в MDSI я получил назначение в другой отдел, а также четкие указания моего нового босса забыть о принципе разработки через тестирование, потому что у нас есть реальная работа. Я бы больше так и не встретился с этим методом, если бы Кент Бек и Мартин Фаулер не представили вновь данную концепцию миру программирования в 2000 году в своей книге «Рефакторинг»*.

Строгое применение автоматизированной среды тестирования моделей в Menlo является одной из самых сильных технических дисциплин нашей общей системы убеждений. Новые программисты, приходящие в нашу команду, узнают об этом подходе от своего партнера по паре. Растет качество, мораль и продуктивность, потому что мы можем двигаться вперед быстрее, будучи уверены, что не разрушаем вещи, которые работали в прошлом. И тесты нам помогают выловить возможные ошибки.

* Фаулер М. Рефакторинг. Улучшение существующего кода. — СПб. : Символ-Плюс, 2007.
Прим. ред.

[194]

Гастроном Zingerman's* имеет собственную версию систематической проверки качества. Там диспетчер магазина каждый заказ повторяет клиенту. Когда вы размещаете заказ, его зачитывают вам для подтверждения. Когда вы оплачиваете его, кассир делает это еще раз. Когда заказ привозят к вашей двери, его состав зачитывают вам в третий раз, чтобы подтвердить, что вы получили правильный набор продуктов. Каждый сотрудник Zingerman's поступает так всегда. Вы можете себе представить, какое хорошее мнение о компании создает такой подход у клиентов? Он не улучшает качество самих продуктов (для этого есть другие процессы), но он поддерживает уровень удовлетворенности покупателей на самом высоком уровне. Очень просто упустить очевидные ответы на серьезные вопросы, касающиеся качества.

Уверенность в отдельных фрагментах не гарантирует, что вся система будет работать

Еще одной классической проблемой, особенно для команд разработчиков ПО, является то, что система собирается вместе из маленьких несвязанных кусочков, представляющих собой результат работы многих сотрудников. Где-то ближе к концу проекта начинают летать искры, когда все кусочки наконец-то собираются вместе. Такая интеграция обычно становится катастрофой последнего этапа работы и никогда не бывает предусмотренной в плане проекта. Руководители, не являющиеся «технарями», не могут даже понять, что вдруг произошло в их многомиллионном, чрезвычайно важном проекте.

Во избежание этого кризиса последней стадии сборки системы все наши сотрудники в Menlo делают проверки, постоянно соединяя части, над которыми они работают. Благодаря этому

* Интернет-магазин доставки деликатесных продуктов, штаб-квартира которого находится в Анн-Арборе. *Прим. пер.*

мы никогда не сталкиваемся с неприятными сюрпризами на последнем этапе. Если при соединении фрагментов возникают проблемы, мы находим их, пока у нас есть на это время и бюджет. Если же подобная попытка собрать все вместе происходит впервые в самом конце проекта — как это бывает у большинства разработчиков ПО, — команда не может справиться с неизбежной катастрофой последнего этапа. Руководители отменяют проект и распускают сотрудников. Я не знаю всю подноготную проекта Ford Everest, стоившего 400 миллионов долларов, но легко могу допустить, что причиной его сворачивания была именно проблема сборки частей системы в одно целое. Каждый год десятки миллиардов долларов в нашей отрасли тратятся впустую на проекты, которые никогда не выйдут в свет.

[195]

Живое представление мюзикла имеет аналогичные проблемы совмещения. За несколько недель до премьеры оркестр сидит над музыкальными партитурами, а актеры репетируют свои песни и роли. Танцевальные группы работают над хореографией, осветители и другой технический персонал разбираются с важными закулисными вопросами. Уверен, вы легко можете вообразить, какая будет катастрофа, если первое совместное выступление состоится, когда поднимется занавес вечерней премьеры. Каждый участник безупречно исполнит свою роль, но зрители увидят хаос. Опытные режиссеры отлично знают это. Они постоянно проводят небольшие совместные репетиции, чтобы преодолеть проблемы, которые даже представить невозможно, пока все участники не окажутся на одной сцене.

Работа в команде и доверие, необходимые для завершения совместных усилий, требуют дисциплины и систематической координации. Пока не будет установлен необходимый уровень дисциплины и строгости, единственным способом довести до конца хоть что-нибудь будут героические усилия нескольких человек — а мы уже видели, что происходит с культурой, которая делает все свои ставки на героев и «башни знаний».

Чаще достигайте значимых результатов

[196]

Лучший известный нам способ постоянного испытания нашей системы на прочность — поделиться своей работой с клиентами. Мы посвящаем их в подробности наших процессов тестирования и объединения, мы позволяем им проводить эксперименты на многих этапах, так что по завершении работы они знают о ее качестве не понаслышке.

Каждую неделю после «Покажи и расскажи» мы отправляем клиенту пакет с CD или DVD, на котором записана полностью интегрированная система, чтобы у него была возможность более тщательно исследовать ту часть работы, которую мы на данный момент завершили. Смыслом этой еженедельной рассылки является желание в практическом плане укрепить наше мнение, что презентации в PowerPoint, отчеты о состоянии, рассмотрения группой закрытия каждого этапа и т. п. неспособны заменить готовое программное обеспечение. Отправка материалов после каждого «Покажи и расскажи» также является частью нашей дисциплины.

Каждый, кто хоть раз строил себе дом, может подтвердить вам, что периодически приходится заглядывать на строительную площадку, чтобы проверить прогресс, — некоторые заказчики навещают туда каждый день. Разве они эксперты в строительстве, плотничестве, укладке блоков или сантехнике? Конечно, нет. Они приходят посмотреть на работу, потому что не существует устной или письменной замены возможности по-настоящему пройти через дом, постоять в почти законченной кухне, где в конечном итоге будет собираться семья, посмотреть, какой вид из окна открывается на прудик на заднем дворе. Людям нравится видеть реальные вещи, в которых они заинтересованы, прикасаться к ним. Чтение отчета о текущем состоянии дел, просмотр слайдов презентации в PowerPoint или ленточных диаграмм не заменит чувств, возникающих во время прогулки по строящемуся дому или тестирования частей вполне работающей компьютерной программы.

У спортсменов есть процедуры, через которые они проходят, чтобы установить строгость и дисциплину. Лучшие команды свято придерживаются этих принципов не только телом, но и душой. Посредственности же только разглагольствуют о строгости, на самом деле они выполняют действия, в которые не верят. Разницу можно увидеть в турнирной таблице, ее можно ощутить на поле и на трибуне.

[197]

Строгость, дисциплина и качество, получаемое в результате, усиливают понимание сотрудниками вашей компании того, зачем вы существуете, — концепции, так изящно исследованной Саймоном Синеком в его книге *Start with Why* («Начните с “почему”»). Как объясняет Синек, все компании знают, *что* они делают, некоторые даже знают, *как* они это делают, но удивительно, что совсем немногие отдают себе отчет, *почему* они делают то, что делают. Это самое «почему» вашей компании может привести к такому уровню качества, о котором большинство только мечтает.

ГЛАВА

11

Ответственное отношение и гибкость

*Мы не можем надеяться создать
ответственную культуру на основе чего-либо,
кроме ответственности душ.*

ДЕРРИК ДЖЕНСЕН,
*«Конец игры»,
том 1 «Проблема цивилизации»**

* Derrick Jensen. Endgame, Vol. 1: The Problem of Civilization.

Сейчас многие говорят об ответственном отношении. Мы активно обсуждаем экологию планеты, сохранение энергоресурсов, здоровье экосистем, охрану видов, восстановление исторических зданий, возрождение центральных районов городов, сохранение уязвимых мест обитания и т. п.

Я бы хотел внести свою лепту в эту тему, добавив новое направление: *ответственное отношение к людям, работающим на вас.*

Рассмотрим типичную для многих работников подготовку к поездке в отпуск. Ноутбук — есть. Мобильный телефон — есть. Правильная настройка сети VPN — есть. Затем ваша семья и особенно дети видят вас на пляже сидящим с ноутбуком, или за ужином — проверяющим почту. Какой вывод о вас может сделать семья, когда различий между домашней жизнью и работой у вас практически нет?

Мы в Menlo очень серьезно относимся к *ценности радости в бизнесе*. Иногда она воспринимается как нечто сентиментальное, этакая Народная Республика Радости Анн-Арбора, но подобная точка зрения далека от истины. Мы имеем дело с серьезной, предпринимательской ценностью бизнеса. Когда вы работаете над проектом, который длится годами и требует сотни тысяч часов работы, было бы глупо, если бы вы относились к этому лег-

комысленно. Если вы полностью истощите команду за два года семилетнего проекта, сотрудники все равно будут приходить на работу, они просто перестанут брать с собой мозг.

[201]

То, что большинство считает рабочей гибкостью, — негуманно

Menlo несколько раз удостоивалась премии имени Альфреда Слоуна за отличное ведение бизнеса в категории «Гибкость рабочего места». Однажды мы получили самый высокий общий балл по стране и премию Слоуна в рамках исследовательского проекта «Когда работа работает», реализацией которого занимаются Институт семьи и работы (Families and Work Institute) и Общество управления кадровыми ресурсами (Society for Human Resource Management). Тем не менее, несмотря на наши высокие баллы и ежегодные награды, мы никому не предлагаем дикий «гибкий» график или возможность трудиться дома. Так почему же нас ценят за гибкость рабочего места?

Начальники часто думают, что они проявляют гибкость, когда обеспечивают своих сотрудников корпоративными мобильными телефонами, ноутбуками и безопасным VPN-соединением.

Но этим они на самом деле говорят: «Вы должны быть доступны для нас двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю, даже в отпуске». О какой гибкости можно говорить, если сотрудник пребывает в боевой готовности каждую минуту каждого дня? Факт существования компаний, предлагающих прямо на рабочем месте услуги парикмахеров, докторов, стоматологов, доставку еды и присмотр за детьми, ясно дают понять, что если вы попадете в офис, от вас ожидают, что вы там навсегда и поселитесь. Во многих случаях удаленная работа отслеживается группой по правилам внутреннего распорядка из отдела персонала, которая постоянно пытается определить, на самом ли деле сотрудники работают с максимальной эффективностью.

[202]

Вроде бы так много делается для поддержания баланса «работа/жизнь»! Но попробуйте когда-нибудь пройтись по офису, в котором есть настольный футбол, столы для пинг-понга, игровые приставки, массажные кресла и тренажерные залы, и посмотрите, как часто все эти блага используются на самом деле. Однажды я посетил небольшую компанию, у которой был замечательный тренажерный зал. Когда мы проходили через него, я спросил своего гида, насколько часто им пользуются сотрудники. Он ответил, что тренировки в рабочее время не одобряет CEO, особенно это относится к сотрудникам, которые дорожат своей карьерой в компании. Неудивительно, что зал выглядел великолепно: оборудование было по большей части совершенно новым, никогда не использовавшимся.

Нам нужен каждый грамм творческого потенциала команды каждую минуту каждого дня. Но если сотрудники больны, устали, мечтают об отпуске или просто хотят поработать дома в саду или провести время с семьей, то, сидя в офисе, они мыслями будут далеко. Я не знаю другого способа добиться максимальной эффективности на работе, кроме как уважать все аспекты жизни членов моей команды. Они заслуживают этого. Я не хочу слышать жалобы увольняющихся из моей компании сотрудников на то время, которое они провели на работе, вдали от семей, или на то, что продукция, которую они представили миру, была плохого качества (или вовсе никогда и не увидела свет).

В Menlo мы знаем, что сотрудники, которые работают самым разумным и добросовестным способом — и производят лучшие продукты для наших клиентов, — это люди, которые знают, когда работать, а когда отдыхать.

Вот что пишет Лиза:

Через несколько недель мы с мужем уедем в двухмесячный отпуск, и я могу пообещать вам, что не буду отвечать на любые рабочие письма — я вообще не стану их читать. В последнее время я работала в паре с Эмили. Теперь она готова подменить меня по нашим проектам, и клиенты знают, что в это время по любым вопросам они должны

связываться с Эмили, а не со мной. Позиция менеджера проектов в Menlo — одна из тех должностей, где нечасто применяется парный подход, но больше так не будет. Как только я вернусь из отпуска, я планирую продолжить работать в связке с другими менеджерами по этому и дальнейшим проектам, и не строить «башни знаний».

[203]

Сейчас я могу свободно наслаждаться своим отпуском и не думать о работе. Благодаря этому я вернусь свежей и энергичной. Я ценю то, что Menlo позволяет моему отпуску действительно быть таковым.

Выберите стабильный темп работы

Наша рабочая неделя длится сорок часов, с понедельника по пятницу и никогда по выходным. Мы считаем, что в долгосрочной перспективе такой график является сбалансированным для большинства людей. Он дает возможность спать, отдыхать, проводить время с семьей или друзьями вне работы. Такая установка позволяет находить время на хобби, тренировки и участие в общественной жизни за пределами офиса. Короче говоря, члены команды имеют возможность быть всесторонне развитыми людьми — мы ценим их как новаторов и творцов.

Продленный рабочий день у нас редкость. Обычно в 18:00 в нашем офисе уже не горит свет, а дверь заперта на замок. Мы выделяем достаточно времени для отпуска, чтобы помочь сотрудникам избежать выгорания. Если по каким-то причинам кому-то приходится задержаться дольше обычного, он получает возможность уйти домой раньше в любой другой день, не вычитая это время из своего отпуска. Члены нашей команды сами выбирают лучший для себя вариант и не должны спрашивать разрешения, они используют свои еженедельные таблицы учета времени, чтобы посчитать отработанные часы.

Все начинают с четырех недель отпуска раз в год. Я уверен, что есть менлониане, у которых накопилось много неиспользованных дней отпуска (они не сгорают со временем). У нас нет

штатных ограничений на использование отпусков, как и нет исключительной зависимости от любого члена команды.

[204]

На своих предыдущих местах работы я заметил, что когда начальство вынуждает персонал просить разрешение на отпуск, это создает чувство вины, основанное на страхе, поэтому сотрудники реже пользуются данной возможностью. Мой бывший руководитель однажды отговаривал меня проводить отпуск с семьей, убеждая в том, что это вовсе не так радостно, как я себе представляю. Он, как и большинство боссов, которых я повидал в начале моей карьеры, четко давал понять, что столь долгий отпуск отрицательно скажется на моей карьере. Я рад, что никогда не прислушивался к этому совету: в результате с семейными поездками у меня связаны самые лучшие воспоминания.

Если член команды устает, работая над одним и тем же проектом в течение многих недель подряд, он просит перевести его на другой проект. Обычно мы можем устроить подобный переход с небольшим перерывом. С точки зрения распределения работы это проходит почти безболезненно, поскольку в случае необходимости у нас всегда есть запасной выход.

Наконец, в Menlo принят на вооружение необычный способ снятия стресса. Некоторые называют его текучкой кадров, мы же предпочитаем думать о нем как о творческом отпуске.

Уважайте людей больше, чем процесс

Мы с Джеймсом часто шокируем членов нашей команды, напоминая им, что мы готовы помочь им найти работу в любом другом месте, если они захотят покинуть Menlo. Мы не пытаемся избавиться от них. Мы говорим это на случай, если кто-то по любой причине чувствует стремление получить другой опыт, и мы хотим поддержать порыв сотрудника. Я уверен, что это снижает нежелательную текучку кадров, но также имеет и эффект бумеранга, когда сотрудники, покинувшие нас, через какое-то время возвращаются к нам обновленными, полными энергии и лучшего

понимания того, что именно делает Menlo настолько особенной компанией.

Уверен, что большинство предполагает, будто низкий уровень текучки кадров на самом деле является показателем здоровой культуры. Я не говорю о том, что мы хотим иметь этот показатель высоким — у нас он довольно низкий, — но мы не видим смысла быть слишком осторожными при найме сотрудников, а затем не увольнять людей, которые нам не нужны, и пытаться удержать хороших сотрудников, которые по той или иной причине хотят идти дальше или попробовать что-то другое. По всем перечисленным причинам мы не обращаем внимания на текучку кадров. В любом случае это было бы достаточно просто, учитывая количество сотрудников, которые ушли, а затем вернулись работать в Menlo.

[205]

Легендарный футбольный тренер команды Мичигана Бо Шембеклер однажды сказал, что самая сложная часть университетского футбола — каждый год выпускать своих лучших игроков, и это же самая приятная его часть. В нашей компании работает много людей, которые были с нами большую часть того времени, что существует компания, и мы испытываем грусть, когда они решают покинуть нас. Но мы будем первыми, кто подержит их в их поиске новых возможностей, если они решат, что пришло время следовать новым целям.

Некоторые из самых ужасных форм корпоративной культуры, с которыми мне приходилось сталкиваться, существовали в компаниях, из которых никто не уходил. Низкая текучесть кадров — это не показатель здоровья. Помните, что до падения железного занавеса совсем немного людей покинули Восточный Берлин. Когда пришло время, *все* они были готовы уйти — с кувалдами наперевес. Как ни странно, в культурах с низкой текучестью кадров самые высокооплачиваемые сотрудники, наверное, именно те люди, что хотели уйти, но были вмурованы в стену контрпредложением, от которого не смогли отказаться. Они по-прежнему в ловушке. Более высокая зарплата не устраняет этого чувства.

Наш поборник качества Кристи недавно сказала мне, что хочет уйти из Menlo и провести лето, работая в хмелеводческом

[206]

хозяйстве на западе Мичигана. Может, она уйдет всего на лето, а может, и навсегда — мы не знаем, как она будет себя чувствовать после того, как покинет нас, и не соскучится ли по нам или работе. Если то, о чем говорит Кристи, — часть ее мечты, а мы попытаемся ее удержать, что мы получим в итоге? Члена команды с неисполненной мечтой, постоянно гадающего, а что случилось бы, если б она все-таки ушла.

Мы считаем, что есть еще один вариант. Может быть, Кристи уйдет от нас ненадолго, получит свое удовольствие, занимаясь чем-то другим, а потом вернется в Menlo. Не исключено, что она узнает что-то новое, чего не смогла бы узнать здесь, или переживет существенный личный рост. В лучшем случае она захочет вернуться в Menlo освеженной и готовой снова расти с нами.

Это резко контрастирует с каждым из управленческих инстинктов, которые у меня некогда были. Вы можете чувствовать то же самое. Но гибкое отношение поддерживает нашу силу.

Антрополог высоких технологий Кларисса однажды пришла ко мне и сказала, что уходит в более крупную компанию, потому что думает, что для ее резюме будет полезно получить и такой вид опыта. За четыре месяца, проведенных на новой работе, она поняла, что ей намного больше нравилась атмосфера в Menlo. Она написала заявление на увольнение, и работодатель выставил ее за дверь с охраной (обычная практика). Днем позже мы включили ее в график работ в Menlo.

За пределами офиса

По моему опыту, не существует замены живой, личной компании, все члены которой работают в одном и том же физическом месте в одно и то же время. Пребывание в общем пространстве, где со всех сторон раздаются голоса ваших коллег, значительно повышает возможность инноваций и сотрудничества. Еще ни одна передовая система видеоконференций не заменила пребывание в одном помещении с остальными членами команды.

По тем же причинам, по которым мы пытаемся избежать удаленной работы, мы остаемся компанией, расположенной в одной комнате. Впрочем, если у вас есть внештатная команда, вам может быть интересно, как удаленный график работы способен вписаться в такую культуру, как наша. Это естественный вопрос в условиях современной глобальной экономики.

[207]

На данный момент мы проводим успешный эксперимент по расширению семьи Menlo с двумя нашими бывшими иностранными стажерами. Майкл и Феми, недавние выпускники колледжей из Дании и Северной Ирландии, стали близкими друзьями за год стажировки в Menlo. Они также узнали от нас, как вести нетрадиционный бизнес. Когда пришло время вернуться домой в Европу, они решили открыть консалтинговую компанию, специализирующуюся на программном обеспечении, и назвать ее Arb Design в честь периода, проведенного ими в Анн-Арборе и Menlo. Я согласился быть их наставником и первым клиентом.

Этот удаленный эксперимент сработал очень хорошо, потому что ребята отлично влились в нашу команду. В качестве первого клиента Menlo привлекла Майкла и Феми к работе точно таким же образом, как делали мы, когда эти двое работали на нас в Анн-Арборе. Они трудились не только в паре друг с другом, но и с программистами Menlo (для этого пригодились технологии совместного использования экрана, а также микрофоны и динамики). Они знали наши методы и нашу культуру благодаря тому году, который провели с нами. Отличные человеческие отношения между членами команды и разница во времени, которая устраивает обе стороны, — важные факторы.

Я знаю, что некоторые люди способны пронести супружескую верность через расстояние или время, но это нелегко. Разлука, наверное, заставляет сердце любить сильнее, но есть предел, после которого вы начинаете забывать важные тонкости о другом человеке. Я считаю, что мы как общество обманываем себя, думая, что удаленная работа является более продуктивной и эффективной, — хотя бы потому, что мы, будучи людьми, имеем естественную потребность находиться в обществе друг

друга. Нет лучшего способа быть в обществе, чем на самом деле проводить время вместе, в одном и том же пространстве.

[208]

Я знаю, что многие могут поспорить с таким утверждением и что существует изрядно убедительных контрпримеров. Однако я не собираюсь потратить часть оставшихся дней моей жизни, пытаясь выяснить, как сделать расстояние работающей частью нашего метода.

И хотя в целом у нас запрещены телекоммуникации, иногда мы делаем исключения, заботясь о наших сотрудниках. Если кто-то в Menlo вынужден работать из дома, потому что должен ухаживать за больным ребенком или не может приехать из-за сильной метели, мы готовы взаимодействовать с ним удаленно, хотя и не так, как вы, скорее всего, ожидаете. Мы экспериментировали с разными подходами, позволяющими членам нашей команды справляться с задачами реальной жизни и в то же время принимать участие в ежедневном рабочем процессе. Один эксперимент заключался в использовании приложения FaceTime* на двух планшетах iPad: члены команды, работая вместе, могли видеть и слышать друг друга, если одного неожиданно вызывали из офиса. Когда наступало время ежедневного стэндапа, iPad брали с собой на собрание.

В семье Кили, давней сотрудницы Menlo и одного из наших старших разработчиков, однажды случилась ситуация, которая потребовала от нее находиться рядом с родителями. Ее физическое присутствие требовалось за пределами офиса, но она все равно могла продолжать работать. Вот что она говорит об этом:

В прошлом году у моего отца диагностировали рак, а у мамы — тяжелые тревожные расстройства. Я стала пропускать на работе дни и недели. К счастью, с точки зрения философии Menlo, семья располагается на первом месте. Вопрос о пропущенном времени никогда не поднимался. Я объяснила свою ситуацию команде и спросила, что они думают об удаленной работе в парах. Многие заинтересо-

* Приложение FaceTime позволяет осуществлять видеозвонки между устройствами, поддерживающими данную технологию (то есть устройствами Apple). *Прим. пер.*

вались. Я согласовала с менеджером проекта, в какие дни недели будет лучше всего работать. Затем я поговорила с Джеймсом, объяснила ему свои обстоятельства и нашу идею удаленной работы в парах и сказала, что я не собираюсь работать так всегда. Я надеялась, что такое продлится всего месяц или два. Джеймс ответил, что он не хотел бы, чтобы это стало нормой, но ввиду семейного кризиса он будет более чем счастлив поддержать эксперимент. На следующей неделе все пошло по расписанию.

Мы использовали приложение FaceTime в течение нескольких недель. Оно позволяло мне слышать не только партнера — я также слышала все, что происходит в офисе. А когда я вернулась, коллеги сказали, что они тоже были рады слышать меня в эти дни. Еще больше я оценила то, что члены команды продолжали спрашивать меня, если у них возникали затруднения. Аналогичным образом, если у меня был вопрос, мой партнер просто брал iPad и клал его перед коллегой, с которым я хотела поговорить.

Я невероятно горжусь нашей командой в те моменты, когда сотрудники проявляют заботу друг о друге, находя решения во время чрезвычайных ситуаций или других личных нужд. Да, наш рабочий процесс важен, но отдавать предпочтение процессу, а не людям, — это не одна из наших основных ценностей.

Состояние готовности к старту

Внутри такого ответственного отношения скрывается еще один основополагающий принцип, который выделил в своей книге «Менеджмент» Питер Друкер*. Для управления нужна *гибкая* рабочая сила. Нельзя проявлять ответственное отношение, не обладая при этом гибкостью. Она дает вам наилучшую возможность

* Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. Менеджмент. — М.: Вильямс, 2010. Прим. ред.

начать что-то новое, не убивая компанию и людей, работающих в ней.

[210]

Но как деловая практика может быть гибкой? Друкер, скорее всего, поддержал бы мнение, что компания в действительности не растет до тех пор, пока она способна постоянно делать одно и то же и получать за это прибыль. Большинство компаний имеют свою специализацию, которая со временем начинает означать, что компания обладает меньшей гибкостью. Однако Кент Бек предполагает, что мы должны принять изменения.

В «Экстремальном программировании» Бек не говорит: «Уживайтесь с изменениями», или: «Учитесь жить с изменениями», или: «Терпите изменения». Он говорит: «Примите изменения». Мы принимаем вещи, которые любим. Поэтому нам надо научиться любить перемены, быть открытыми для гибкости и понимать разницу между гибкостью, которая порождает хаос, и той, которая способствует устойчивости компании.

Хаотичная среда является очень гибкой, но она неустойчива. На противоположном конце шкалы находится бюрократия — убийца гибкости. Вот почему мы в Menlo ищем простую структуру, которая даст нам отправную точку даже в условиях большой неопределенности.

Наша простая структура напоминает шахматы. Доска, определенное количество фигур нескольких типов и правила их перемещения, которые легко понять. Но шахматы также чрезвычайно сложная игра даже при такой простой структуре. Существуют многие миллиарды вариаций возможных ходов в середине игры, но шахматисты применяют ограниченный набор хорошо изученных приемов для начала партии.

Большинство компаний чрезвычайно неопытны в вопросах запуска новых проектов. Их старт настолько сложен, что эта неспособность *начать* часто оставляет в стойле даже самые лучшие идеи. Если инициатива все-таки запускается и с самого начала не ладится, каждый новый день работы над ней только сильнее затрудняет возврат на правильный путь. Это является основной причиной, по которой многие компании стоят на месте и не могут понять, как им попробовать что-нибудь новое: они не знают, как *начать*.

Мы больше похожи на шахматистов. В нашей системе регистрационных карточек есть колоды стартовых карточек, которые полезны в любом новом проекте. Не все они пригодятся для какого-то конкретного заказа и не все сработают нужным образом, но эти стартовые карточки обеспечивают нам быстрый и простой гибкий старт для любого нового проекта независимо от отрасли или используемой технологии.

[211]

Видение — это ключ

История гастронома Zingerman's начиналась в 1982 году в помещении площадью в 12 квадратных метров. К 1992 году его основатели Пол Сагино и Ари Вайнцвейг почувствовали зуд предпринимательской амбициозности. Может, им стоит выдавать франшизы? Нет, они хотели, чтобы Zingerman's был уникальным. Так начался двухлетний процесс визуализации, который позволил им представить и сделать нечто новое: создать комплекс подразделений компании в Анн-Арборе, целью которого было бы предложение изысканной традиционной еды, с персоналом, стремящимся преподнести клиентам все лучшее, что есть в Zingerman's.

На сегодняшний день Zingerman's — это империя, стоимость которой ежегодно увеличивается на 40 миллионов долларов; компания состоит из девяти различных подразделений (на данный момент). Все они неизменно представляют бренд самым лучшим образом, несмотря на то что каждое из них уникально. В группу подразделений империи входит изначальный (но сейчас изрядно расширенный) гастроном, кофейная компания, пекарня, завод по производству масла и сыра, ресторан, тренинговая компания, служба доставки и др.

Один из самых серьезных уроков, полученных Zingerman's во время этого процесса, — умение начинать любой проект независимо от того, насколько он мал или велик.

Любой проект начинается с видения. Нет видения — нет нового проекта. Конец истории. Их очень конкретная формула

[212]

видения описана в первой из серии книг Ари Вайнцвейга *A Lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business* («Метод бывшего анархиста. Как построить крупный бизнес»).

Наличие легко воспроизводимого, простого и эффективного способа начать новый проект позволяет избежать застревания на исходной позиции. Обычно как только какой-либо элемент оказывается готов к большому началу, создается импульс, который затем поддерживает проект даже в трудные периоды.

Гибкость

Даже если вы знаете, как начинать новые проекты и инициативы, ваша команда должна также постоянно развивать и практиковать организационную гибкость. В противном случае, даже если вы и сможете запустить новый проект, у вас не будет никого, кто поможет двигать его вперед, за пределы самых смелых мечтаний.

В Menlo гибкость укоренилась в каждом аспекте нашей системы. Вы увидите ее повсюду.

- Пространство. Негибкое рабочее пространство может задавить инициативы, потому что новые усилия зачастую имеют потребности, отличающиеся от всего того, что вы делали раньше. Поддерживайте пространство гибким. Не создавайте между вашей командой и пространством, в котором она работает, бюрократию отделов управления и не вводите практику «спрашивания разрешения». Как вы уже знаете, наша команда иногда меняет пространство просто для удовольствия. Пусть ваши сотрудники делают то же самое.
- Люди. Наши пары составляются и меняются еженедельно. Каждый член команды то и дело должен гибко подстраиваться к личности и стилю работы другого менлонианина. Мы все верим в одну и ту же систему, но мы разные. Необходимость каждую неделю приспособли-

ваться к этим различиям вырабатывает у каждого члена команды гибкость ума. Также каждую неделю может меняться проект, сфера деятельности, к которой он относится, или используемая технология. Отчасти гибкость означает способность все время оставаться в режиме обучения.

[213]

- Когнитивное разнообразие. Мы не предлагаем бонусы за привлечение новых сотрудников, поэтому у нас нет толпы людей из одной тусовки, которая снизила бы гибкость команды. Поскольку мы стараемся нанимать не только выпускников местных университетов и перспективных сотрудников из кадровых резервов, мы получаем когнитивное разнообразие специалистов, которые обучались по разным методикам разными преподавателями. У нас работают люди всех возрастов, имеющие непохожий жизненный опыт, что также позволяет нам оставаться гибкими.
- Рабочая неделя. Наша гибкость в отношении графиков и непрерывность работы, которую предполагает взаимодействие в парах, означают, что мы также можем привлекать сотрудников на неполный рабочий день. Этот уровень гибкости открывает нам доступ к той части рабочей силы, которую способны позволить себе не все компании. Мы имеем в виду студентов, способных работать только три дня в неделю в течение учебного года. Член команды с полной занятостью может встать в пару с другим менлоунианином на то время, когда сотрудник, работающего неполную неделю, нет на месте.
- Планирование, безусловно, является сложным процессом, требующим глубокой вдумчивости, — мы занимаемся им каждую неделю. Но оно также лежит в центре гибкости нашей компании.
- Сферы. Поскольку мы компания по разработке программного обеспечения, нас часто спрашивают, на каких технологиях мы специализируемся. Правда состоит в том, что ни на каких конкретно — или, наоборот, на всех. Применяя различные технологии, мы достига-

[214]

- ем гибкости и открытости для обучения, что позволяет нам входить в новые сферы без страха. Мы не делим членов команды на специалистов в каких-то конкретных областях. Мы не подыскиваем задания только для того, чтобы специалисты в какой-то узкой области были заняты, пока мы ждем, когда их знания снова пригодятся.
- Роли. Поскольку нашим самым главным ресурсом являются люди, а не навыки, мы делаем все возможное, чтобы удержать наших лучших сотрудников, даже если это означает перевод их на другие роли. Время от времени люди в нашей команде решают попробовать себя в новом амплуа: программисты становятся антропологами высоких технологий, менеджеры проектов берутся за работу по оценке качества и т. д. — сотрудники могут выбрать любую роль, какую захотят. Поначалу мы сопротивлялись этому, потому что пытались установить четкие определения для каждой роли, но теперь мы достигли точки, когда легче разрешить любому заинтересованному члену команды провести эксперимент. Если сотрудник попробует новую роль и она ему не подойдет, он всегда может вернуться обратно. Это помогает справляться с боязнью перемен и добавляет гибкости мышлению.

Такое отношение к ролям делает нашу команду более гибкой. На любой стадии проекта нам может понадобиться больше антропологов и меньше программистов — или наоборот. Наш парный подход позволяет определять опытных специалистов к новичкам, чтобы помочь последним быстрее войти в курс дела.

Инструменты. Поскольку большинство наших инструментов просты, дешевы и, как правило, легко делаются из бумаги, любой может поэкспериментировать с ними, не спрашивая разрешения.

Важная часть работы антропологов высоких технологий заключается в простом создании образцов. Большинство образцов делаются из бумаги, но они могут также включать такие элементы, как скотч и стаканчики из-под йогурта, обрезанные нужным

образом. Этот простой, дешевый, быстрый — и веселый! — метод изготовления макетов увлекает остальную часть компании, так что мы постоянно испытываем новые материалы.

[215]

В отличие от описанного выше, если какая-то сумасшедшая новая идея сразу же требует больших материальных вложений, чтобы хотя бы запустить эксперимент, то все сразу становятся нервными и осторожными. Страх мешает эксперименту.

Компьютеры. Большинство команд, похожих на нашу, обычно хотят стандартизировать свои компьютеры. В Menlo же мы стараемся разнообразить наше оборудование. Это значит, что поддержка некоторых частей нашей системы обходится более дорого. Стандартизация позволяет обеспечить простое техническое обслуживание, например Southwest Airlines добилась снижения общих затрат за счет использования только Boeing 737. Тем не менее подобный подход приводит к риску создания программного обеспечения, которое будет хорошо работать только на одном типе компьютера, или на мониторе определенного размера, или на процессоре с какой-то конкретной тактовой частотой.

Каждую неделю, кроме смены партнеров, пары также зачастую меняют компьютеры. Это дает гарантию, что никто не станет оправдывать плохо работающую программу тем, что «на моей машине она работала». Если мы хотим создавать программное обеспечение, удобное для пользователя, мы должны поддерживать гибкость даже с точки зрения применяемого оборудования.

Гибкость дает готовый к использованию потенциал, когда он вам нужен

Если вы не обеспечиваете систематический рост компетентности вашей команды и в какой-то момент вдруг возникают неожиданные потребности бизнеса, сверхурочная работа является единственной возможностью для получения дополнительных

[216]

знаний. Наем новых людей, как правило, неподходящий вариант, потому что у большинства компаний нет возможности быстро ввести в курс дела новых сотрудников. Требуемая сверхурочная работа однобока: одна часть компании трудится больше нормы, а вторая — как обычно. Это порождает чувство несправедливости. Сотрудники, у которых работы мало, чувствуют себя виноватыми, уходя домой вовремя, тогда как их перегруженные коллеги сидят в офисе допоздна и подвергаются все большему стрессу.

В эти напряженные моменты качество начинает снижаться, и у службы поддержки клиентов наступают сложные дни. Деморализация компании разрастается, и все посторонние начинают верить, что здесь все именно так обычно и происходит. Почти каждому из нас приходилось чувствовать нечто подобное в ресторане, когда из-за какой-то странной формулы расположения столов в зале наш официант был перегружен работой, в то время как остальные стояли без дела и болтали друг с другом.

Недавно нам позвонил один из старых клиентов и спросил, не смогут ли несколько наших сотрудников посетить важное собрание, посвященное планированию направлений для будущего продукта. Этот звонок прозвучал в четверг во второй половине дня, а наша совместная недельная сессия по планированию начиналась в понедельник утром. Ребята, которых мы обычно посылали на такие мероприятия, уже получили работу до конца недели или собирались в отпуск. Два члена команды, Трейси и Кэрол, подняли руки и вызвались пойти на собрание. Поскольку они участвовали в игре в планирование с этим клиентом, принимали участие в «Покажи и расскажи» и хорошо знали компанию, они были готовы отправиться на собрание, узнав о нем накануне. И они отлично справились, позднее клиент поблагодарил меня за то, что я послал ему команду уровня «А», несмотря на отсутствие времени.

Слишком часто предприятия направляют одних и тех же людей каждый раз делать одну и ту же работу, при этом никогда не создавая потенциала для неожиданных потребностей. В нашем мире работа в парах является центральным элементом для создания этого потенциала. Погружение каждого члена команды

в нашу систему убеждений и готовность лидеров дать сотрудникам возможность шагнуть за рамки повседневной роли, чтобы попробовать себя в новом качестве, создает совершенно новый вид радости, который исходит от доверия, демонстрируемого как людьми, так и системой.

[217]

Мы постоянно ищем способы для создания потенциала, чтобы добиться гибкости, необходимой для мгновенного реагирования на перемены, поскольку они неотвратимы. Гибкая природа нашей команды в сочетании с готовностью сотрудников принимать перемены дает нам то, что большинство компаний даже не может себе представить: простую масштабируемость.

ГЛАВА

12

Масштабируемость

*Если проект не укладывается в сроки,
то добавление рабочей силы задержит
его еще больше.*

ФРЕД БРУКС,

*«Мифический человеко-месяц»**

* Брукс Ф. Мифический человеко-месяц, или Как создаются программные системы. — СПб.: Символ-Плюс, 2010. Прим. ред.

Я рад сообщить, что закон Брукса может быть нарушен. Закон Брукса — это девиз ложно-героической культуры, которая до сих пор часто встречается в сфере разработки программного обеспечения. Он гласит, что стоимость привлечения нового сотрудника в проект, который не укладывается в сроки, намного превышает потенциальный вклад этого человека в течение первых нескольких недель или месяцев с момента объединения усилий. Если проект уже не укладывается в сроки, то добавление новой рабочей силы задержит его еще больше. Единственная альтернатива пропущенному крайнему сроку — это «марш смерти», требующий от команды проекта восьмидесяти часов работы в неделю.

Несмотря на то что внимание Брукса было сосредоточено преимущественно на командах программистов, этот принцип применим к любой дисциплине или организации, в которой нет структурированного подхода к добавлению новых людей. Если у вас нет рационально организованных способов передачи знаний, которые помогут новичку быстро овладеть основными навыками и стать автономным членом команды, закон Брукса относится и к вам тоже.

Многие отрасли промышленности сталкиваются с «истинами», подобными закону Брукса, которые все считают неопровержимым и действительным фактом, а не устаревшей традицией.

Врачи многопрофильной больницы в Вене в XIX веке наверняка считали высокий уровень смертности матерей неопровержимой и неизбежной истиной. Орвилл Райт полагал, что самый большой самолет, который только можно будет построить, позволит переносить максимум двух пассажиров. Как для любой теоремы, для опровержения достаточно всего *одного* исключения.

[221]

Масштабируемость является очень важной темой в деловых кругах. Инвесторы и судьи в соревнованиях бизнес-планов обязательно спросят вас, обладает ли ваше дело способностью менять масштаб. Если нет, ваша идея потеряет интерес в их глазах. Если бизнес не может менять масштаб, это, вероятно, является показателем неисправности его систем. Закон Брукса утверждает категорически: если работа над проектом уже идет полным ходом, вы не можете ожидать изменения масштаба команды программистов. Соответствующим образом Брукс определяет целую индустрию, которая использует неправильно организованные системы. Масштаб команд разработчиков ПО не может изменяться, потому что они были созданы (и зачастую до сих пор остаются) по модели, основывающейся на герое, а количество героев сложно менять. У них нет времени тренировать другого героя — они слишком заняты, — так что масштабируемость в данном случае невозможна. Если вы уменьшите размер, вы потеряете героев и не найдется других, чтобы заменить их.

В Menlo мы столько раз побеждали закон Брукса, что его формулировка для нас — не более чем слабое напоминание о странном времени в истории компьютерной индустрии. Весь наш процесс сфокусирован на нарушении этого закона. Работа в парах, перемена пар, автоматизированное модульное тестирование, управление кодами, подбор сотрудников не по модели героев, постоянные разговоры, открытое рабочее пространство и визуальные артефакты — все это с легкостью опровергает утверждение Брукса. Как вы узнаете дальше, наша система также упрощает вопрос масштабирования, причем так, как еще никто не делал: она дает возможность уменьшать масштаб.

Каждое предприятие сталкивается с вопросом масштабируемости при желании улучшить показатели бизнеса. Walmart

[222]

искала информационную технологию, которая помогла бы решить вопрос масштабируемости розничной торговли со скидкой. McDonald's обратилась к системности ингредиентов, меню и работы персонала. Zingerman's выбрала видение для изменения масштаба от одного бизнеса до десятка и более. Southwest Airlines добилась масштабируемости за счет стандартизации на основе одного самолета, Boeing 737.

Думая о своей компании, задайте себе следующие вопросы.

- Возникают ли у вас проблемы, когда нужно найти правильный талант, соответствующий вашим нуждам?
- Регулярно ли вы разочаровываетесь в новых сотрудниках по прошествии нескольких месяцев их работы?
- Обладаете ли вы гибкостью, позволяющей передвинуть недостаточно загруженный талант в область высокой загрузки?
- Отказываетесь ли вы от новых возможностей, потому что не находите нужного вам таланта?
- Продолжаете ли вы наращивать сферы бизнеса, не увеличивая при этом число сотрудников?
- Поддерживаете ли вы команду занятой, если ее проект замедляется?
- Лежите ли вы без сна, пытаясь найти лучшие ответы на эти вопросы?

Практикуйте масштабирование

Наша система парной работы, особенно та ее часть, в которой мы меняем пары каждую неделю, дает нам возможность практиковать масштабируемость, даже когда мы в ней не нуждаемся. Мы заимствовали данную концепцию из авиационной отрасли (там это называется управлением ресурсами кабины экипажа). Меняя пары каждую неделю, мы практикуем адаптацию новых членов команды в текущем проекте, даже если он не требует привлечения кого-то еще. Мы также практикуем адаптацию

новых членов, ежегодно приглашая к себе от четырех до шести стажеров из других стран.

Если у нас есть четыре программиста — две пары, — работающих над одним проектом, то каждую неделю мы меняем эти пары. Даже для данных четырех человек у нас есть возможность комбинировать разные пары в течение трех недель, пока комбинации не начнут дублироваться. После нескольких недель мы привлекаем в проект другого программиста, а одного из этих четырех переводим куда-нибудь еще.

[223]

Вероятно, вас заинтересует, как на самом деле можно *практиковать* масштабируемость, если присоединяющиеся члены команды уже над чем-то работают. Это, пожалуй, самая прекрасная часть всего процесса. Работа как раз *и есть* способ практики.

По мере присоединения новых сотрудников к работе над проектом существующие члены команды должны практиковаться в адаптации новичков, в то же время выполняя запланированную работу по карточке. Между тем, если размер команды не меняется, кто-то должен уйти из нее, при этом теряется часть знаний и опыта. В данном случае команда приспосабливается к таким переменам и учится взаимодействовать в сокращенном варианте.

Этот основной стиль работы в парах и приспособление под приходящих и уходящих членов все более повышает готовность команды к изменению масштаба.

Настоящая способность к масштабированию работает в двух направлениях

Большинство бизнес-гуру рассматривают возможность масштабирования только в сторону увеличения. Когда кто-то задает вопрос «Реально ли изменить масштаб?», он думает об увеличении. Мы же считаем, что система, сформированная должным образом, дает возможность одинаково легко менять масштаб в обоих направлениях.

Увеличение масштаба

[224] Скажем, клиент приходит в Menlo и просит, чтобы мы вдвое увеличили скорость работы над проектом, в котором задействовано четыре программиста.

В нашем мире это выливается в прямое увеличение вдвое часов работы, необходимых для наших регистрационных карточек, выложенных на двойное количество листов планирования. Наши менеджеры проектов во время планирования занятости сотрудников просят выделить на следующую неделю на четырех программистов больше. Изначальная четверка, скорее всего, будет привлечена согласно недельному плану распределения ресурсов, чтобы увеличить усилия. Затем мы добавим к ним других сотрудников, которые уже принимали участие в работе над этим проектом. Наконец, команда дополнится до необходимой численности другими сотрудниками, которых можно будет привлечь.

Вуаля!

Рабочее пространство помогает в решении вопросов масштабирования, так как команда может притянуть еще два стола и два компьютера поближе к участникам этого проекта и без какой-либо суеты собраться вместе. Затем для дальнейшего увеличения передачи знаний может быть использована «высокоскоростная голосовая технология». Поскольку базовые практики планирования и программирования являются одинаковыми для всех проектов, у нас нет необходимости проводить обучение новых членов команды любым технологиям, которые распространяются только на данный конкретный проект или основываются на личности. Тот факт, что каждый член команды разделяет систему убеждений Menlo, гарантирует отсутствие трений при таких перестановках.

Это настолько обычное явление в нашем мире, что никто в цепочке, включая нашего клиента, не поставит под сомнение обоснованность требования об увеличении количества сотрудников, работающих над проектом.

Уменьшение масштаба

Бывает, проекты приходится сокращать. Если клиенту нужно уменьшить скорость расходования бюджета или проект просто достиг такой точки, в которой требуется не так много работы, как прежде, процесс масштабирования проекта происходит аналогичным образом. Поскольку наши команды не основываются на «башнях знаний», и никто из разработчиков не владеет своей личной частью кода, и все работают во всех частях кода, и люди, которые перешли в другой проект, по-прежнему сидят в этой же комнате в пределах видимости и слышимости, у нас не происходит существенной потери информации о проекте.

[225]

Как же команда возвращается к первоначальной скорости, когда появляется необходимость снова вернуть проект на прежний темп через несколько месяцев? Как производится уменьшение масштаба, когда проект сходит до нуля? Возможно ли заново начать работу над проектом после нескольких месяцев заморозки или вернуться назад, чтобы добавить какое-то количество новых возможностей в уже заверченный проект? Для этого нужно обратиться к документации и стандартному процессу работы. Автоматизированные модульные тесты обеспечивают первый фундамент. Они отлавливают несоответствия, когда в код вносятся поправки. Если пара программистов возвращается к работе над проектом, делает изменения, а один или более тестов модулей не срабатывают, программисты сразу же узнают о том, что была допущена ошибка. Это освежает в их памяти решения, которые они приняли ранее. Управление кодом является также важной частью этого процесса, поскольку код изучается и дорабатывается в течение долгого времени таким количеством разных людей, что превращается в основную часть работы, отражающую всем ясный замысел, а не что-то запутанное, понятное только герою, придумавшему его.

То, что на ваших глазах начинает развиваться в индустрии программного обеспечения, представляет собой набор стандартов, напоминающих таковые, сформировавшиеся в строительной индустрии. Когда ремонтники заходят в более-менее современный дом, они могут быть уверены, что здесь через

[226]

каждые сорок сантиметров стоят профили размером 2×4 и что электрическая сеть и связанный с нею выключатель (пример автоматизированного тестирования модулей) гарантируют соответствующую силу тока — в противном случае они расплавись бы и загорелись, если б этот предел был превышен.

Предусматривайте резерв, чтобы управлять масштабированием

Было бы просто прекрасно, если б по всем нашим текущим проектам необходимость увеличивать и уменьшать масштабы оказалась бы чудесно сбалансирована и точно соответствовала графику отпусков. Возможно, где-то так и есть, но здесь, на планете Menlo, это никогда не происходит гладко и прекрасно. Оставляя для себя резерв времени на случай, если понадобится добавить или убрать членов команды, работающих над проектом клиента, мы встраиваем в нашу систему буферные элементы. Это внутренние проекты, на которые можно направлять дополнительных сотрудников, или гибкие бизнес-договоренности с отдельными клиентами, которые не против, чтобы мы время от времени немного увеличивали или уменьшали количество сотрудников, занятых в их проекте, в обмен на скидки с нашей стороны.

Нам не сложно добавить больше членов команды, если потребность в сотрудниках превышает численность штата Menlo. У нас есть проверенная команда независимых субподрядчиков, которые помогают нам, когда в этом возникает потребность. Если нам нужно добавить новых людей к нашему общему потенциалу, мы можем запланировать экстремальное собеседование и нанять новых полноценных сотрудников. У нас всегда есть уйма претендентов, готовых откликнуться на призыв, когда нам это будет нужно, потому что с помощью наших экскурсий, лекций и работы с общественностью мы создали базу заинтересованных потенциальных сотрудников.

Принципы бережливого производства учат инженеров промышленной эксплуатации предусматривать небольшую недо-

грузку оборудования в своей системе, чтобы работать с максимальной эффективностью. Забавно — это предполагает, что мы должны учиться заботиться о своем оборудовании лучше, чем о людях. Множество предприятий работает при стопроцентной или близкой к таковой загрузке, а с учетом сверхурочной работы она иногда намного превышает 100 процентов. Симптомы этой одержимости включают рабочие отпуска, остановку проектов, когда всего один человек берет выходной, и постоянную сверхурочную и домашнюю работу. Я отказываюсь считать это правильным способом заботы о людях.

[227]

Закон Брукса все еще применим к остальной части нашей отрасли. Если команда с традиционной организацией получает запрос об увеличении масштаба, единственная возможность для этого — сверхурочная работа. Неожиданно программисты начинают работать не по сорок-пятьдесят, а по восемьдесят-сто часов в неделю. Такой график может продлиться около недели, прежде чем уставшие программисты не начнут создавать больше проблем с качеством, чем новых функциональных возможностей. В этой точке местный резчик по камню начинает вырезать надгробие проекта, а идею закапывают. Вскорости происходит панихида по еще одному потерянному начинанию. Нашей отрасли это обходится примерно в 75 миллиардов долларов в год, согласно ежегодному «Протоколу хаоса»* от Standish Group.

Если нам нужно сделать больше, мы привлекаем больше людей. Это же так просто!

Хотя я уверен, что мы можем увеличивать масштаб по меньшей мере до 150 человек при текущей структуре, мы все равно будем продолжать совершенствоваться, чтобы приспособиться к большему числу сотрудников и более серьезной нагрузке. Проверьте мои слова через десять лет.

В процессе роста мы продолжали поддерживать, улучшать и расширять нашу культуру, чтобы достигнуть новых уровней численности персонала и проектной нагрузки. По состоянию

* Ежегодный отчет, в котором указывается число провалившихся проектов, причины этих провалов и основные принципы, которые могут сократить количество неудачных проектов в сфере программного обеспечения. *Прим. пер.*

[228]

на 2013 год, мы трижды увеличивали наше рабочее пространство втрое с момента основания компании. Размер команды вырос в десять раз. Для нас это является достаточно хорошим подтверждением того факта, что мы способны увеличивать масштаб. За десять лет между 2001 и 2011 годами произошло несколько глобальных катастроф, войн и экономических спадов, которые требовали от нас демонстрации способности также и уменьшать масштаб.

Я уверен, наша нынешняя система не сможет работать для тысячи человек, занятых в одном проекте. Многие убеждены, что если система неспособна работать для тысячи человек, она не является по-настоящему масштабируемой. Нельзя сказать, что это невозможно, мы просто не знаем, как мы будем выглядеть с тысячей сотрудников или что нам потребуется изменить, чтобы подготовиться к такой ситуации. Но это не обесценивает нашу возможность менять масштаб.

Когда Генри Форд построил завод Willow Run для выпуска бомбардировщиков В-24 во время Второй мировой войны, начальный темп производства в 1941 году составлял примерно один самолет в день. К 1944 году, ощущая серьезную необходимость в увеличении скорости, его команда улучшила систему и процессы и на том же самом заводе начала производить по одному бомбардировщику в час. Масштабирование процессно-ориентированной организации — это разумный подход. Масштабирование среды, основывающейся на героях, — безумие.

Связь масштабируемости с ответственным отношением

- Если при масштабировании вы разрушаете качество, действительно ли вы масштабируете?
- Если при масштабировании вы разрушаете моральное состояние, дух и энергию вашей команды, действительно ли вы масштабируете?

- Если при масштабировании вы этим процессом создаете угрозу жизни людей, действительно ли вы масштабируете?
- Если при масштабировании ваш продукт побеждают на рынке более высококачественные продукты, действительно ли вы масштабируете?
- Если вы можете увеличить масштаб, но не можете его уменьшить, уместно ли говорить, что вы способны к масштабированию?

[229]

Наше определение радости говорит о том, что мы должны быть способны к изменению масштаба, продолжая при этом производить высококачественную продукцию и поддерживая нашу культуру.

Измеряя радость

Большинство посетителей думают, что все описанное выше очень классно, — пока не задумываются о его влиянии на стоимость. Тогда они начинают думать, что увеличение масштабов тем способом, которым пользуемся мы, делает процесс разработки ПО минимум в два раза дороже.

А чем они меряют стоимость? Если скоростью набора кода, то да, я полагаю, что у нас получается в два раза дороже. Если бы хоть кто-то из представителей нашей отрасли действительно верил, что скорость набора текста лежит в основе себестоимости разработки, каждое учебное заведение в стране сделало бы занятия по слепой печати обязательным условием для получения степени или даже внесло тест на скорость набора в список вступительных испытаний для абитуриентов.

В Menlo мы измеряем стоимость, сравнивая ее с финальным продуктом — *радостью*. Мы хотим, чтобы конечные пользователи однажды поблагодарили нас и сказали, что они любят то, что мы сделали для них. Большинство команд по разработке ПО никогда даже *не приближаются* к такому результату. Вы можете

[230]

измерить что-то столь же нематериальное, как радость? Вряд ли. Зато вы можете оценить частоту использования, долгосрочное качество, доли рынка, удовлетворенность клиентов, доминирующее положение на рынке, радость или недовольство конечного пользователя (по крайней мере, опираясь на слухи) и отсутствие звонков с жалобами в службу поддержки. Если мы сделаем команду ответственной за получение всех этих видов результатов для каждого продукта, мы придем к радости.

ГЛАВА

13

Ответственность и результаты

*У человека есть две свободы:
ложь, где он может делать все, что хочет,
и правда, где он может делать
все, что должен.*

ЧАРЛЬЗ КИНГСЛИ*

* Чарльз Кингсли (1819–1875) — английский писатель, пастор и проповедник. Один из основоположников христианского социализма.

Несколько лет назад я был в Атланте, где обучал принципам работы Menlo компанию, занимающуюся продажей автомобилей через интернет и печатную продукцию. В одной комнате собралась техническая команда и менеджеры, и я провел с ними целый день. В середине мероприятия я начал говорить о нашей версии ответственности. Мы в Menlo убеждены, что для получения желаемого результата на основе ответственности она должна быть круговой. Ответственность должна быть за каждым столом.

Как человек, возглавляющий компанию, я не вправе ожидать большего старания от моей команды, чем могу предложить сам. Эта простая формула создает доверие — тот вид доверия, который ведет к ответственности без страха. В своем рассказе я полностью описал, как все это работает, используя в качестве примера наши методы оценки. Мое обязательство перед командой заключается в обучении и в укреплении системы оценивания, которую я опишу чуть ниже, а еще в обеспечении того, что наши клиенты будут следовать этой системе.

Как вы уже знаете, у нас есть еженедельные оценочные собрания. Пары оценивают актуальные регистрационные карточки. Наше первое обязательство перед командой заключается в том, что сотрудники никогда не будут поставлены в неловкое

положение и что никто не станет уговаривать их поменять свое решение на основе данной ими оценки. Оценки пары являются непреложными для нее. И хотя среди участников нередко начинаются здоровые дискуссии, менеджер проекта не может по своему усмотрению изменить оценку пары.

Рассказывая это, я начал чувствовать дискомфорт, воцарившийся в комнате. Выражения лиц и закатывания глаз сказали мне, что я задел за живое.

Я продолжил описание и сказал, что когда работа фактически распределена, у пар всегда остается какое-то время, чтобы они могли произвести оценку без неопределенности. Если пара говорит, что им понадобится шестнадцать часов, чтобы выполнить работу по карточке, они получают ровно два дня для работы над ней. В комнате стало еще тише.

Наконец я добавил, что если пара не укладывается в свое время, для нее это не грозит какими-то последствиями, наказаниями или замечаниями. Клиенту выставят счет за дополнительные часы работы, и ему придется заплатить. В этот момент в комнате стало так тихо, что можно было услышать, как летит муха.

Я сказал, что мы верим в нашу команду и верим, что люди стараются наилучшим образом оценить время работы и максимально продуктивно трудятся. Но иногда что-то идет не так, и в результате работа оказывается сложнее, чем мы ожидали. Мы сделаем выводы из этих ошибок в оценивании и в следующий раз постараемся не допустить их. В данной системе оценки, построенной на доверии, я могу попросить команду рассказывать о плохих новостях, как только они возникнут.

Если пара начала работу над шестнадцатичасовой карточкой и через два часа обнаружила проблему, которая потребует увеличить время, я просто попрошу их рассказать об этом менеджеру их проекта. Мы научили наших менеджеров с улыбкой благодарить команду за то, что она делится информацией, которую узнаёт сама. Если неправильная оценка повлияет на общие итоги, которые мы ожидаем передать клиенту на этой неделе, задача менеджера проекта состоит в том, чтобы поделиться плохими новостями с клиентом и спросить его, как бы он хотел, чтобы мы разобрались с ситуацией. Желает ли он, чтобы мы просто

[234]

продолжили работу и, возможно, не успели вовремя закончить с запланированными карточками более низкого приоритета? Или он хочет, чтобы мы прекратили работу по карточке, оценочное время работы над которой неожиданно увеличилось?

Соглашение между клиентом и Menlo таково, что регистрационная карточка и ее оценочное время считаются основополагающими элементами процесса. Когда и то, и другое готово, у нас появляется основа для определения работы и движения к результатам. Вы не получите оценку, которую хотите, — вы получите оценку, которая вам нужна, чтобы произвести программный продукт высокого качества. Оценка неприкосновенна. Оценка честна. Люди, выполняющие работу, сами определяют требующееся им время, и мы верим им. Однако это всего лишь оценка, *лучшее предположение*, основанное на информации, которой мы в то время располагали.

Когда я закончил говорить, тишина в комнате была оглушительной. Я, несомненно, сыграл диссонансный для их культуры аккорд. Я сделал паузу, ожидая неизбежных вопросов, которые следуют из этого, казалось бы, парадоксального объяснения ответственности. Я получил больше, чем ожидал, когда Джо, вице-президент по маркетингу, поднялся и обвинительно указал на меня пальцем.

«Это чушь собачья!» — заявил он строго и с огромной убежденностью.

В их компании используется система реальной ответственности, сказал он. Если вы предположили, что что-то должно быть сделано к пятнице, и не уложились в это время, вы должны остаться работать на выходных и выполнить свои обязанности. И не важно, что у вашего ребенка день рождения, — отметите его в следующем году. Работа должна быть сделана. «Вот это ответственность», — сказал он мне и всем прочим в комнате.

Сотрудники молчали, пока он стоял и смотрел на меня. Я уверен, всем было интересно, как я собирался справиться с этим небольшим обменом мнениями. Менеджер сердился. Я оставался вполне спокойным.

Я спросил Джо, что, по его мнению, произойдет, если Menlo перейдет на его версию ответственности. Он подумал несколько

секунд. В это время я мог буквально видеть, как меняется его ум, как сдвигаются эмоции, клетка за клеткой, с головы до ног. Он ответил в совершенно ином тоне.

[235]

«Сотрудники начнут увеличивать свои оценки, — сказал он. — Менеджеры проектов узнают об этом и начнут урезать предполагаемое время, считая его завышенным. Команда начнет лгать о текущем положении дел, и качество полетит в тартарары. Неожиданно у вас появятся все виды проблем со службой поддержки клиентов и деморализованная команда, в которой никто уже никому не верит. Ситуация в Menlo станет *точно такой же*, как сейчас у нас».

Джо получил важный урок в тот день, урок, который коренится в природе человека. У людей есть хорошо развитый инстинкт справедливости, и они восстанут, возможно, молча, если обнаружат неэтичный дисбаланс. Без доверия и искренней заинтересованности всех участников команды ответственность не приведет к нужным результатам.

В мире Menlo CEO придерживается системы и остается с ней в лучшие и худшие времена. Менеджеры проектов отдают себе отчет, что их роль — вовсе не роль паникеров. Команда знает, что честность вознаграждается. Наши клиенты понимают, что их участие тоже важно.

Эта система дает результаты, к которым все стремятся. Убрав страх из системы оценивания, сотрудники начинают определять необходимое для работы время более категорично. Зная, что они работают над целью, которую сами себе установили, напарники будут стараться сделать все, чтобы уложиться в свою оценку. Клиент на самом деле получит больше выполненной работы за меньшее время, если он готов признать, что иногда оценка может оказаться ошибочной. Добавьте к этому отсутствие угрозы качеству, и вы получите результаты, о которых большинство команд только мечтает.

В предсказуемых структурах ответственность лежит на каждом

[236]

Джен Бэрд, CEO компании-клиента, зашла к нам в гости, и просто в качестве развлечения я предложил ей испытать нашу структуру на наличие слабых мест.

Мы подошли к паре программистов и попросили их внести изменение в систему, которую они разрабатывали, — в ту, за создание которой нам платила компания Джен. Пара откликнулась немедленно, схватив регистрационную карточку и приготовившись записывать новое задание Джен. Мы сказали им, что у нас нет на это времени, но они проигнорировали наше заявление. Когда они закончили записывать, они попросили нас взять карточку и отнести ее Лизе, менеджеру проекта Джен. Лиза должна была присвоить карточке номер и поработать с командой над оценкой необходимого для выполнения новой работы времени, чтобы разобраться, можно ли внести ее в план этой недели.

Мы с Джен попытались нарушить структуру, но у нас не получилось. Даже CEO и клиент не смогли изменить систему ответственности, принятую в нашей компании. Это — единственный найденный нами способ усиления и поддержки ответственности без страха, неопределенности или запугивания. Большинство систем ответственности рушатся, когда их игнорируют или обходят, чтобы сделать *реальную* работу.

Наш сильнейший механизм поддержания ответственности — это пятидневный повторяющийся цикл управления регистрационными карточками, который в обязательном порядке выполняется каждую неделю с 12 июня 2001 года. *Вся* работа для клиентов выполняется в рамках этого цикла. *Без* исключений. *Всегда*. Десятки тысяч часов работы в год, вне зависимости от подъема или спада экономики, с 2001 года. Пятидневные циклы следуют предсказуемым шаблонам, а эти шаблоны знают и ожидают все члены команды, включая наших клиентов.

Если структурированный процесс легко понять и использовать, то нет смысла игнорировать его. Ни один человек в Menlo

(включая меня) не может сказать: «Так вот, это задание, которое мы только что получили, действительно важное, и у нас нет времени на всю эту ерунду», — потому что на самом деле выполнение любого задания продлится намного дольше, если мы не будем использовать нашу систему. В Menlo мы *все* несем ответственность за процесс. Мы верим в этот процесс. Мы знаем, что он даст качественный результат.

[237]

Ответственность через выбор

В начале существования нашей компании мы работали над большим проектом разработки программного обеспечения для фармацевтической компании East Coast. Клиент использовал традиционную систему бюджетирования, по которой деньги, выделенные на проект, требовалось потратить к определенной дате. В данном случае 300 000 долларов должны были быть потрачены к 31 декабря. Ни центом больше или меньше, ни единого дня задержки. Наш менеджер разработала план для всего проекта. Готовясь к его утверждению, она попросила меня просмотреть некоторые вещи.

Я увидел план за пять минут до звонка клиенту. Я бросил один взгляд на текст и заявил, что это плохой план. Вся кровь отхлынула от лица менеджера проекта, когда она спросила, как я смог найти недостатки так быстро. Очевидная проблема заключалась в том, что ее план предусматривал разработку компонентов программы вплоть до последней минуты последнего дня. В любом проекте разработка компонентов практически всегда приводит к появлению каких-то проблем, поэтому нужно запланировать резервы на устранение неполадок.

«Сколько ошибок нам придется исправить, прежде чем проект будет завершен?» — поинтересовался я. Поскольку мы еще даже не начинали работу над ним, она сказала, что пока не знает. Я попросил ее назвать предположительное число. Под давлением (потому что время звонка быстро приближалось) она выпалила:

[238]

«Шесть». Я схватил шесть регистрационных карточек и написал на них: «Ошибка 1», «Ошибка 2» и т. д. Мы вместе быстро оценили эти потенциальные ошибки, выделяя от двух до тридцати двух часов работы по каждой из воображаемых проблем. Прежде чем отпустить менеджера, я попросил ее включить эти карточки в план.

Когда я пересекся с нею после звонка, она сказала, что все прошло очень хорошо. Клиент был поражен ее предусмотрительностью, потому что она включила в оценку проекта время на устранение ошибок, — он прежде не встречал исполнителей, предсказывающих наличие проблем до их возникновения, и был весьма впечатлен. Такой уровень ответственности для меня сравним с радостью.

Наша игра в планирование прекрасно подходит для поддержания ответственности и расширения возможностей. Если заказчик хочет внести что-то в план, он выбирает сложенную регистрационную карточку и помещает ее на лист планирования. Если он не хочет видеть что-то в плане, он оставляет карточку на столе. Во время планирования нет необходимости в эмоциях, нет необходимости кричать, насколько важно, чтобы тот или иной этап оказался включен в план. Если вы хотите, чтобы что-то было в плане, просто положите соответствующую карточку на лист планирования. Если вы превысили отведенный вам бюджет, тогда вам нужно будет что-то убрать, чтобы все соответствовало плану. Это устраняет необходимость в переговорах, основанных на страхе, которые часто возникают во время более традиционных усилий планирования. Никто не может сказать: «Да ладно, парни, просто добавьте этот небольшой кусочек, хорошо?» Каждый понимает, что мы, разумеется, сможем вместить еще один фрагмент работы — но только если уберем какой-нибудь другой. Планирование становится разговором, а не демонстрацией силы, основанной на недобрых намеках.

Если у нас возникают сомнения по поводу неизвестных нам этапов или оценок, которые не дали желаемого результата, мы просто берем какое-то количество листов планирования и пишем на них: «Непредвиденные обстоятельства». Таким образом,

обе стороны принимают тот факт, что есть какие-то вещи, которых мы не знаем, — и неизвестное становится очевидным.

[239]

Демонстрация вашей работы является ответственностью в действии

Наибольшим преимуществом нашего еженедельного «Расскажи и покажи» является то, что это собрание позволяет нам пройти с клиентом через каждую выполненную карточку, которая сама по себе является презентацией ответственности. «Покажи и расскажи» создает мощную обратную связь между концептуальным процессом планирования и практическим применением нашей работы. Кроме того, такой подход снова демонстрирует круговую ответственность, потому что наш клиент показывает нам работу, которую мы закончили на предыдущей неделе. Мы делаем себя уязвимыми, не контролируя знакомство клиента с нашим ПО, а клиент демонстрирует большой интерес, выделяя время, чтобы ознакомиться с проделанной нами работой.

Если мы не смогли закончить все, что было запланировано, на собрании «Покажи и расскажи» это сразу станет заметно. Иногда мы не делаем всего из-за ограниченности ресурсов. Иногда не успеваем закончить что-то, потому что долго ждали дополнительных инструкций со стороны клиента. В таком случае мы помечаем соответствующую карточку красной точкой и стикером, на котором пишем пояснение: что нам нужно, чтобы ответить на данный вопрос. Это ведет к еще одному интересному аспекту нашей круговой ответственности: показывает все различия между обозначенными и действительными приоритетами. Если наш клиент решил, что определенная карточка достаточно важна, чтобы внести ее в расписание текущей недели, но не нашел времени, чтобы ответить на наш вопрос, становится ясно, почему работа не была закончена. Это очень демонстративный способ поддерживать чувство ответственности клиента.

Реальные реальности

[240] В 2009 году я выступал перед примерно четырьмя сотнями участников Всемирного конгресса Института управления проектами в Орlando. Этот институт является органом, проводящим аттестацию всех специалистов по управлению проектами.

Я решил провести эксперимент и попросил аудиторию, чтобы руки подняли те, кого институт сертифицировал как специалистов. Четыре сотни рук взлетели вверх. Я попросил их поднять руку еще раз, если они подписали присягу соблюдения этических норм для получения своего сертификата. И снова поднялись все четыреста рук.

Затем я попросил их закрыть глаза. Менеджеры проектов очень хорошо умеют следовать указаниям, особенно если те исходят от авторитетных людей, так что все послушались. И тогда я попросил их поднять руку, если им хоть когда-нибудь приходилось подделывать отчет о текущем состоянии проекта в нарушение подписанной ими присяги. Все четыреста рук медленно поднялись вверх. Ничего себе! Очевидно, страх, создаваемый авторитетными лицами, приводит к неэтичному поведению даже в случае самых честных людей.

Я очень уважаю Институт управления проектами и менеджеров проектов вообще. Реальная проблема заключается не в этой организации, не в ее целях или учениях, не в специалистах, которых она сертифицирует. Боязни руководства, на которое работают менеджеры, оказывается достаточно, чтобы любой способный человек потерял присутствие духа, независимо от того, насколько он профессионален, умен или опытен.

Настоящая проблема, как я ее вижу, заключается не только в том, что все эти профессионалы подделывают реальные показатели, а в том, что впоследствии не соответствующие действительности данные воспринимаются как правильные и реальные и используются для планирования дальнейшей работы. Это одна из основных причин, по которой бюджета проекта всегда оказывается недостаточно, что приводит к возникновению проблем на пути и в конечном итоге — к отмене проекта из-за перерасхода средств.

Одно из самых больших преимуществ нашей системы ответственности, которая не строится на страхе, состоит в том, что мы получаем *реальную* реальность. Слово «реальность» здесь относится к количеству времени, которое *реально* (а не предположительно) нужно на что-то.

[241]

В Menlo ведут очень подробные таблицы учета времени. Все время, проведенное за работой над проектом клиента, регистрируется в еженедельном таблице, и члены команды записывают время, потраченное на каждую регистрационную карточку. Точные таблицы передаются администратору «фабрики» каждую неделю к 8:00 понедельника. Затем все израсходованное время подсчитывается в сводной таблице отслеживания проекта. Мы делаем предварительный обзор и пересмотр еженедельного счета, отображающего затраченное на работу время, затем по электронной почте мы высылаем счет клиенту, а также сохраняем его себе в архив. Цикл повторяется каждые пять дней, пятьдесят две недели в году. Ни разу не было, чтобы наши заказчики, подойдя к завершению проекта, удивились бы времени, затраченному на работу, или сумме в счете.

Первым преимуществом точного хронометража является то, что каждая пара получает шанс задуматься о правильности своего предположения относительно необходимого времени и о том, что могло привести к существенной недооценке или переоценке. Вторым преимуществом является большая ценность итоговой информации, собираемой нами во всех проектах каждую неделю. Вся история реальных данных компании Menlo дает нам важное преимущество в оценивании продолжительности будущих проектов. Мы с точностью до четверти часа знаем, сколько времени потребовали прошлые проекты. Когда мы рассматриваем предлагаемые нам заказы, мы можем просмотреть наши исторические данные и найти сопоставимые проекты, которые дадут нам надежную информацию о том, сколько усилий нам потребуется приложить.

Наши точные данные часто мешают процессу продажи, так как нас обычно сравнивают с менее дорогими услугами конкурентов. Тем не менее опыт снова и снова говорит нам, что наши конкуренты не имеют представления о том, сколько времени

[242]

займут определенные вещи, потому что у них нет *реальной* информации о работе своей команды. У нас были клиенты, которые сперва выбирали более низкую стоимость других разработчиков, а позднее возвращались к нам, удивляясь, насколько точными оказались наши оценки. Это болезненный и дорогостоящий урок для некоторых. Как-то мне позвонил один СЕО после подобной неудачи, чтобы сказать, что вынес урок и уже никогда не выберет более дешевого исполнителя.

Большинство организаций действительно плохо отслеживают то, на что они тратят время. Некоторые специалисты считают оскорбительной необходимость вести учет каждого часа. Мне кажется, это связано с тем, что они пытаются что-то скрыть. Мы работали с одной компанией, которая передала в нашу команду своего сотрудника для участия в выполнении проекта. Мы попросили его, чтобы он заполнял табель учета времени, как и любой другой член нашей команды, потому что табель нам нужен для точного отслеживания реального состояния дел. Оказалось, что этот сотрудник никогда раньше не заполнял подобных документов.

Позднее он поделился с нами, что босс в его организации настаивал, чтобы табели учета времени всегда описывали сорок часов работы — ни больше, ни меньше. Такая просьба мало того, что неэтична, — она еще показывает, что компания не желает знать, сколько времени действительно нужно на завершение любого проекта. Их данные абсолютно бесполезны для будущего планирования.

Получите результаты, дав своей команде возможность сделать работу

На сегодняшний день написано множество книг, в которых перечислены десятки способов поддержания вовлеченности сотрудников. Где-то говорится о необходимости иметь отличного босса, где-то — о коротком маршруте на работу, а еще кое-где — о веселой рабочей среде.

По моему мнению, единственным способом длительное время поддерживать вовлеченность команды является возможность *прийти на работу и сделать важные вещи*. Не просто начать их, поговорить о них или делегировать их другим, а *действительно* сделать — закончить, упаковать и доставить получателю. Не имеет значения, насколько простой или сложной была задача или пришлось ли вам работать дольше, чтобы добраться до финала. Ощущение того, что работа *сделана*, вызывает выплеск эндорфинов, природных опиатов организма, что со временем вызывает привыкание. *Сделана* — в том смысле, что работа закончена и осталась позади. Это приводит к радости сознания того, что тяжелый день привел к ценному в ваших и чужих глазах достижению.

[243]

В современном мире есть столько факторов, которые могут отвлекать нас. Телефонные звонки, электронные письма, начальники, заглядывающие, чтобы спросить «Как дела?». Совещания, на которых устанавливаются новые приоритеты без учета взятых вчера обязательств, и незапланированные чрезвычайные ситуации отвлекают нас от нашего плана на день. Мы пытаемся убедить себя, что получаем пользу от многозадачности.

Работа со всеми этими конкурирующими и конфликтующими между собой приоритетами обычно происходит в условиях полной неопределенности. У большинства из нас есть общая идея о том, куда движется компания и как наш отдел вписывается в это направление, и еще несколько очень специфических представлений о нашей личной роли в происходящем. Но как только приходит утро понедельника, в первом же глубоком вздохе возникает неизбежный вопрос: «Что же конкретно я должен сегодня делать?»

Когда босс останавливается рядом и спрашивает неизбежное: «Над чем работаете?» — вы случайным образом выбираете один из своих очевидных приоритетов. Вы обычно останавливаетесь на чем-то довольно сложном, что избавит вас от докучливых вопросов на большую часть дня и даст боссу уверенность, что он правильно руководит вами. Затем он говорит что-то пустое и подбадривающее, типа: «Давайте, сделайте это», — пожимает плечами и уходит. Вы понимаете, что он понятия не имеет, над чем вы должны работать, и что вопрос был задан просто

для подтверждения, что вы вообще работаете над *чем-то*, имеющим отношение к амбициозным планам и действиям организации.

Ваша хилая защита от отвлекающих факторов рушится сорок минут спустя, когда начинает звонить телефон, созываются незапланированные совещания, вас отвлекают срочные дела и ваши планы на день снова откладываются. Вы не успеваете оглянуться, а день уже прошел, и вы так и не успели *сделать* хоть что-то.

Нет ничего более изнурительного, чем приходиться на работу, не зная, над чем вы должны работать. Возможно, именно поэтому я испытываю столько презрения к вакансиям, в описании которых стоит слово «инициативность». Работник должен знать, чего именно от него ожидают, и чем понятнее это, тем больше радости он ощутит, когда закончит.

Наша простая доска с канцелярскими кнопками дает такое представление каждому члену команды. Все сотрудники знают, как карточки оказались в их колонке, и чувствуют уверенность в том, что работают над чем-то действительно важным для клиента. Однако самая большая свобода, которая отображается на доске, заключается в том, что *каждый* может видеть, какие задания выданы *всем остальным*. Молчаливая справедливость, которой жаждут люди, вынесена на всеобщее обозрение.

На доске авторизации работ появляются цветные точки, день за днем опускающиеся ниже, и выполнение графика по ним легко отследить. Если где-то остались желтые точки, мы знаем, что отстаем от нашего начального плана. Если мы видим оранжевые или зеленые точки, то понимаем, что план опережается. Для нас это просто информация — мы не считаем отставание от плана проблемой, а его опережение — победой. Партнеры, работающие в парах, не боятся, если на их карточке желтая точка остается слишком долго. Их ответственность заключается в том, чтобы менеджер проекта знал, насколько большая ожидается задержка, — это позволяет принять соответствующие проектные решения. Также пара несет ответственность за то, чтобы работа была выполнена качественно, и за отсутствие халтуры.

Если одна пара оказывается впереди, а другая — позади, первая предлагает помощь второй. Поскольку команда работает стабильно сорок часов в неделю, партнеры не пытаются отклониться от намеченного пути, расслабиться и махнуть рукой на проблемы другой пары. Мы в Menlo вырастили команду, которая верит в совместную ответственность за все выданные карточки с заданиями. И мы не чувствуем радости, если какая-то пара остается позади, не выполнив своего задания.

[245]

Иногда случается так, что мы *все* заканчиваем раньше. Клиент знает, что время от времени такое происходит, и потому откладывает несколько резервных регистрационных каточек, которыми команда может заняться, если раньше срока завершит недельную работу. У нас был один большой проект, где все сотрудники финишировали досрочно. Мы настолько опередили график, что выполнили работу по всем резервным карточкам, так что менеджеру проекта пришлось просить клиента дать нам еще какую-нибудь работу на остаток недели.

Многие традиционные управленческие команды порадовались бы такой ситуации, но нашу команду раздражает подобное. Что-то пошло не так в наших оценочных усилиях. Возможно, страх каким-то образом тихо прокрался в наш коллектив, и все пары завысили время. Мы обсуждаем это, и в течение следующих нескольких недель все возвращается в нужное русло.

Вознаграждения свободы

Сбор новых требований на рукописных индексных карточках, оценка времени, планирование, выполнение и демонстрация результатов повторяются каждую неделю для каждого заказчика независимо от того, насколько он крупный или мелкий. У нас нет особых случаев, в которых мы отказываемся от установленного процесса по указу или под давлением личности клиента. Наше определение хорошо работающего процесса заключается в том, что, когда ситуация ухудшается, люди стремятся к процессу, а не избегают его. Возможно, прежде всего наша команда

[246]

чувствует ответственность перед процессом, так как он обеспечивает структуру и свободу, которой они жаждут. Наша структура дает им возможность чувствовать себя в безопасности и сознавать, что они контролируют ситуацию. Кто бы не хотел взять на себя ответственность в такой системе, как наша?

Процесс игры в планирование хорошо понимают клиенты. Они знают, что мы можем выставить им счет только за ту работу, которую они сами разрешили нам делать во время игры в планирование. Если они не участвуют в ритуале, их проект замораживается. Это происходит не потому, что мы встаем в позу и требуем соблюдения процесса, а потому, что нам нет смысла браться за работу, на выполнение которой мы не получили разрешения клиента.

Я всегда удивляюсь, когда люди спрашивают меня, где мы находим клиентов, готовых потратить от двух до четырех часов в неделю на управление своим многомиллионным чрезвычайно важным проектом. Но если проект столь серьезен, то реальный вопрос звучит так: «Кто *не захочет* посвятить ему время и силы?» Отличие нашего структурированного процесса заключается в том, что за эти несколько часов, которые клиент каждую неделю выделяет для нас, он сам втягивается в очень продуктивный и однозначный разговор об усилиях, необходимых для решения его важной задачи.

Менлониане по-настоящему вовлекаются в работу, потому что наша команда *четко знает*, что от нее ожидается: что все карточки во всех колонках на доске — это фрагменты работы, выбранные клиентом, и что он сам придет всего через несколько дней, чтобы честно рассмотреть сделанное на собрании «Покажи и расскажи». Ребята в Menlo знают, что у них всех есть не стесненная бюрократией свобода делать свою работу.

У людей, трудящихся в такой среде, есть еще кое-что очень важное: они получают возможность сделать работу наилучшим образом.

Доверие, ответственность и результаты: вот что приведет вас к радости.

ГЛАВА

14

Согласованность

Сделайте мне, пожалуйста, один со всем.

МАСТЕР ДЗЕН

(заказывая хот-дог в лавке

Le Dog в Анн-Арборе)

Я всегда знал, что когда-нибудь создам свою компанию. Но я никогда не думал, что успею отметить сорок третий день рождения, прежде чем это произойдет. Чтобы подготовиться, я все время старался узнать больше о том, как вести бизнес, потому что моих знаний и опыта в программировании было недостаточно для создания собственного бизнеса. Поскольку моя карьера развивалась, я обращался к более мелким компаниям, которые давали мне возможность совмещать должности и получать ценный опыт развития новой компании, при этом продолжая делать любимую работу.

Пока я таким неформальным образом изучал компании, в которых работал, появился один кусочек головоломки, который я не мог понять: маркетинг. Он всегда казался мне какой-то черной магией. Высокооплачиваемые гуру в фирмах, где я работал, тратили десятки тысяч долларов драгоценного стартового капитала на рекламные кампании, совершенно непонятные мне. Поэтому я начал задавать вопросы о сообщении, о графическом оформлении, об отраслевых выставках, которые мы посещали, о брошюрах, о том, что мы говорим о себе как о компании, об измеримости усилий и т. д. Единственным ответом, который я получал от всех этих гениев, была фраза, что я не понимаю маркетинга.

Вскоре после основания Menlo кое-кто, знающий о моем огромном желании постичь маркетинг, прислал мне пару компакт-дисков, называвшихся Monopolize Your Marketplace («Стань монополистом на рынке»). Бывшие руководители служб маркетинга с Мэдисон-авеню успокоили меня с первой вступительной строчки: «Все, что вам известно о маркетинге и рекламе, — неправда!» Я знал это — и вот я получил подтверждение от двух гениев маркетинга. На аудиодисках было много отличных уроков, но больше всего на меня повлияло наставление «Согласуйте внешнее восприятие миром вашей компании с вашей внутренней реальностью».

Я *никогда* не видел маркетинговые кампании такого рода. Это сообщение давало свободу, потому что оно означало, что не надо врать — никому и ни о чем. Сообщение, которое вы несете в мир, может (и должно) быть тем же самым, которое вы несете вашим клиентам, команде, семье, обществу, посетителям, соискателям, новым сотрудникам, журналистам и любому другому, с кем взаимодействует ваша компания.

Есть три момента, которые определяют суть бизнеса: внешнее восприятие миром вашей компании, внутренняя реальность команды, которая там работает, и сущность руководства. Слишком часто эти три вещи не синхронизированы и в действительности основываются на различных ценностях и практиках.

Вам нужно обладать внутренним и внешним восприятиями компании, которые согласуются друг с другом, или работать над тем, чтобы добиться такой согласованности как можно скорее. Посетители часто говорят мне, что они никогда не хотели бы, чтобы мир знал о реальном внутреннем мире их компании. Для меня это невероятно грустно. Если они не хотят, чтобы люди видели их внутреннюю культуру, значит их реальность не такая уж и замечательная. Лицемерие в конечном счете убьет их компанию. Цинизм овладеет их культурой, и лучшие сотрудники — те, кто в действительности заботится о культуре, — уйдут. Куда лучше, если у вас есть согласованная система или система, способная возвращаться к согласованности всякий раз, когда та нарушается.

Делайте ставку на свою культуру

[250]

Одна из самых ранних традиций делового сотрудничества, установленных в Menlo, которую мы назвали игрой в заимствование, была предложена сооснователем и финансовым директором компании Бобом Симмсом. Согласно этой практике, мы предлагали заказчикам отсрочку по оплате наших счетов до 50 процентов суммы в обмен на долю собственности в компании клиента или роялти* за продукт, который мы помогаем им вывести на рынок. В некоторых случаях мы делали и то и другое.

Эта простая стратегия согласовывала все части нашей миссии радости. Игра в заимствование — открытая декларация о том, что мы намерены помочь клиенту выпустить на рынок продукт, который будут с удовольствием использовать люди. Если мы действительно верим в свою миссию, цель и способность осуществить заявленное, тогда почему бы нам не быть готовыми сделать существенную ставку на исход? За всю нашу историю мы произвели более двух десятков таких инвестиций. Две из них оказались большими победами, одна — огромным успехом, еще пара дала меньший возврат, и как минимум три вышли из бизнеса и уже никогда не вернулись к нам. Остальные все еще живы. Наша игра в заимствование похожа на стандартный венчурный капитал или портфолио бизнес-ангела**. Текущие роялти от когда-то сделанных работ составляют около 15 процентов нашего годового дохода.

В феврале 2011 года мне позвонил Джефф Уильямс, CEO компании Accuri Cytometers, один из наших крупнейших клиентов и давних партнеров в нашей бизнес-модели игры в заимствование. Джефф сказал мне, что Accuri только что была продана Becton Dickinson за 205 миллионов долларов. Несколько месяцев

* Роялти — вид лицензионного вознаграждения, периодическая компенсация, как правило, денежная, за использование патентов, авторских прав, франшиз, природных ресурсов и других видов собственности. Может выплачиваться в виде процента от стоимости проданных товаров и услуг, процента от прибыли или дохода. *Прим. пер.*

** Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий, как правило, собственные деньги в инновационные проекты на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале. *Прим. ред.*

спустя мы получили самый большой единовременный платеж за всю историю Menlo, учитывая нашу долю в Assugi, которую мы получили благодаря игре в заимствование. Мы пригласили всю команду на праздничный ужин и выписали каждому нашему сотруднику самый большой чек, который он когда-либо получал от нас. Это был очень радостный момент для основателей компании.

[251]

Трейси, наш поборник качества и антрополог высоких технологий, сидела рядом со мной, и я не смог удержаться, чтобы не спросить, повлияет ли эта сумма хоть как-то на ее семью. Она отвернулась и промолчала. На следующий день я подошел к ней и снова задал этот вопрос, добавив, что мы ценим обратную связь и хотели бы знать, правильно ли мы относимся к команде. И снова она отвернулась от меня. Я извинился и сказал, что больше не буду досаждать ей. Трейси заверила меня, что все в порядке, но я понял, что она собирается поделиться чем-то особенно важным для нее.

Вот что она в итоге написала:

Незадолго до того ужина команда решила, что я достойна повышения, Рич об этом еще не знал. В Menlo вы двигаетесь по карьерной лестнице отнюдь не благодаря подлизыванию к руководителю, внеурочной работе, получению статуса героя или под угрозой увольнения (как у меня бывало в других местах). Вы зарабатываете продвижение. На самом деле именно коллектив определяет, кто заслуживает повышения. Для меня осознание того, что коллеги признали мою упорную работу достойной повышения, было... ну вот, даже сейчас я не могу подобрать подходящих слов.

Я почувствовала свою пригодность.

Не поймите меня неправильно. Я тоже была ошеломлена бонусом. Даже зная, что Menlo выпишет нам большой чек, я оказалась не готова к тому, насколько щедрым будет подарок. Но денежный бонус — это кратковременное удовольствие. Люди, с которыми я близко работаю каждый

день — и которых считаю своей большой семьей, — решили, что я достойна повышения.

[252]

Я.

Это было чем-то, что я собиралась оправдать. Это было чем-то, что я собиралась отрабатывать каждый день. Это было самое важное повышение, которое мне когда-либо давали.

Это была радость.

Такие истории вызывают во мне трепет, когда я размышляю о согласованности между основателями, командой и нашими клиентами и о силе, которую она дает каждому из нас. Я думал, согласованность в том, что мы поделились финансовым вознаграждением, была отличным делом, и я хотел узнать, как этот бонус повлиял на жизни членов нашей команды и их семей. Но то, что я услышал от Трейси, оказалось намного сильнее. Она напомнила мне, что наша общая система ценностей намного весомее финансовых наград. Коллеги оказали на жизнь Трейси куда более сильное влияние, чем солидный чек, выписанный СЕО.

Ценности в работе, а не на табличке

Если вы придете в Menlo, вы увидите наши ценности в работе. Вы увидите открытость, прозрачность, почувствуете энергию и услышите, как общаются сотрудничающие друг с другом люди. Если вы поприсутствуете на нашем еженедельном стэндапе, вы станете свидетелем нашей демократии.

Ценности не могут существовать только для сотрудников компании, они также должны быть частью наших договоров и деловых соглашений. Нельзя проповедовать радость и одновременно заключать с клиентом манипуляционную сделку. Мы не раз слышали, что наши договорные условия достаточно справедливы и отражают интересы обеих сторон. Мы всегда чувствовали,

что наши договоры — с клиентами, сотрудниками, субподрядчиками — должны быть такими, которые мы сами бы спокойно подписали, независимо от того, с какой стороны стола мы сидим. Когда мы получаем договорные условия от наших клиентов, многие из них оказываются составлены с учетом интересов только одной стороны, и нам приходится изрядно потрудиться, чтобы убедить клиента добавить в договор пункты, которые будут защищать наши интересы. Мы считаем это невероятно нерациональным и ужасным способом начинать отношения между двумя компаниями. Мы отказываемся иметь дело с организациями, чьи условия слишком обременительны или несовместимы с нашим пониманием продукта, приносящего радость. В эту категорию попадает большинство запросов на предложение (ЗП). Мы снова и снова видим компании, которые создают тесную коробочку для своих поставщиков, хитростью заманивая их во что-то, что в конечном итоге, вероятно, не будет работать. Обычно мы вежливо отказываемся отвечать на ЗП. Целью всех ЗП является поиск *наиболее дешевого* поставщика, в то время как мы обычно — наименее дешевы. Мы часто видим, как те самые дешевые поставщики разрабатывают программное обеспечение по спецификации ЗП, но конечный программный продукт оказывается непригодным для использования целевой аудиторией. Это действительно дорогой способ сэкономить деньги. Наши цены, как правило, выше, чем у конкурентов, но поскольку программное обеспечение, которое разрабатываем мы, на самом деле оказывается востребованным, стоимость в пересчете на конечного пользователя — которую мы считаем истинной ценностью ПО — получается очень низкой. То, что мы обещаем нашим клиентам, всегда должно согласовываться с нашей личной гордостью и с гордостью всей компании.

Наши ценности отражены не только в наших стратегических бизнес-решениях и сделках с клиентами. Мы стремимся уважать наши ценности даже в мелочах. Я вспоминаю одного посетителя, который был у нас на экскурсии в понедельник, после празднования очередного юбилея компании, когда три сотни людей пришли в офис и веселились вместе с нами. Во время стэндапа в тот день я упомянул, что нам нужно придумать способ, как

[254]

поблагодарить команду уборщиков, которые вышли далеко за пределы своих обязанностей и особо тщательно навели порядок после нашей неаккуратной вечеринки. Спустя какие-то две минуты после стэндапа сотрудник по имени Джефф уже объявил, что собирает деньги для команды уборщиков; достаточно быстро он собрал триста долларов.

Наш посетитель пришел в восторг от такого спонтанного проявления доброты. Я полагаю, этот момент отражал наши основные ценности через те проявления, которые стали для нас совершенно нормальными, и нам даже понадобился человек со стороны, чтобы обратить наше внимание на произошедшее. Джефф взял на себя роль лидера после простой фразы на стэндапе, а команда осознала, насколько сложную работу пришлось выполнить команде уборщиков. Размышляя об этом сейчас, я понимаю, что уборщики заботились о нашей культуре так же, как и мы, и что подобным образом поступал и Мак-Кинли, наш арендодатель, на которого работали эти люди. Если даже ваши поставщики хотят соответствовать вашей культуре — вы на правильном пути.

Мы открыты для прессы, что, возможно, является неслыханным делом для большинства компаний. Поскольку каждый сотрудник Menlo чувствует полное соответствие нашим ценностям и миссии, нам не нужен специальный человек для общения с журналистами. Любой член команды может рассказать о нашей культуре не хуже, чем CEO. По этой причине для журналистов стало вполне нормальным проводить у нас целые дни, просто наблюдая за процессом и выступая в роли молчаливых свидетелей. Команда при этом вообще не меняет своего поведения. Редактор одного из журналов провела в нашем офисе два дня и даже побывала на том памятном ужине, где Трейси получила повышение.

Подумайте о вашей компании. Разрешите ли вы случайному посетителю — не говоря уже о репортере — присутствовать на самых конфиденциальных встречах? Сможете ли вы быть настолько открытыми, чтобы позволить команде слышать ваше обсуждение бюджетных проблем, кадровых вопросов, личных разногласий? Если нет, это указывает на существование опреде-

ленных процессов и ценностей, которые вы бы хотели скрыть от общественности, поскольку они не соответствуют тому, что бы вы хотели, чтобы мир думал о вашей культуре. Не скрывайте свою культуру — измените ее.

[255]

Наши ценности также распространяются на взаимодействие с нашим местным обществом. Нам повезло находиться в оживленном центре города, недалеко от территории колледжа, где бурлит много энергии. Мы выступаем в местных университетах и других учебных заведениях, принимаем у себя группы посетителей из нашей общины, участвуем в деятельности различных некоммерческих организаций. В свою очередь, для нас не является чем-то необычным, когда к нам в гости заходит ректор университета, проректор или декан, потому что они хотят увидеть в своем учреждении такую же радость, которую мы создали у себя.

Мы участвуем в жизни местного общества и как частные лица, и как компания. Я часто провожу первые два часа рабочего дня в кофейне рядом с офисом — таким образом, ко мне может неформально обратиться кто угодно. Каждую неделю я также обычно провожу несколько встреч со студентами и представителями городских предприятий. Наши ценности продолжают жить в наших ежегодных вечеринках в честь юбилея Menlo. Члены команды, клиенты, друзья, семьи и наши поклонники — все приходят к нам, чтобы проявить уважение друг к другу как к части планеты Menlo, населенной менлонианами.

Эффективность согласованности

Тот факт, что мы ориентированы на согласованность, приводит к интересным и полезным результатам. Прежде всего, нам не нужна профессиональная команда специалистов по продажам. В общем случае правильные клиенты сами к нам приходят, а неподходящие — нет. Общество стало нашим специалистом по продажам. А так как очень многие лично посещали Menlo, или знакомы с кем-то из членов команды, или использовали наши

[256]

продукты, то эти люди *знают* нашу культуру. И если им кто-то скажет, что хочет заказать разработку ПО, они пошлют клиента к нам. Они также, возможно, направят его к нам чуть раньше, чем он сам пришел бы к такому решению, потому что большинство клиентов обычно достаточно хорошо осведомлены о наших ценностях.

Этот факт также влияет на кадровые вопросы. Общество является нашей командой по подбору персонала. Поскольку мы построили отличные отношения с профессорами местных и региональных университетов, те сами отбирают студентов, которые подойдут нам лучше всего. Профессор из Университета Окленда, который всего один раз побывал у нас на экскурсии, выстроил учебный план на основе нашей практики. Он пригласил меня оценить старший класс проектирования. Мне очень быстро стало понятно, что он и его студенты присвоили Menlo героический статус. У меня был такой же опыт в Калифорнийском университете в Беркли, когда мой хороший друг Пэт Рид, адъюнкт-профессор* этого учебного заведения, пригласила меня на событие, в котором принимали участие ее студенты. Когда она представила меня этому собранию Области залива**, я увидел, что Пэт возвела меня и нашу компанию в статус героев. Такие же сценарии разыгрывались в столь многих местах, что резюме теперь приходят к нам отовсюду даже без особой просьбы.

Наши специалисты по маркетингу и продажам — все местное общество, с которым мы взаимодействуем и в которое мы погружены. Это безумие, если подумать, как много внимания привлекает к себе такая небольшая компания, как наша. Мы никогда не смогли бы себе позволить такое число публикаций в прессе, если бы оплатили пиар-кампанию. Как ни странно, я как-то был приглашен в качестве докладчика на встречу, проводимую Ассоциацией по связям с общественностью, чтобы поделиться

* Согласно системе, принятой в США, адъюнкт-профессор (или помощник профессора) — это преподаватель, имеющий меньший ранг, чем профессор. Соответствует ученому званию доцента в Российской Федерации. *Прим. пер.*

** Вокруг залива Сан-Франциско располагается городская агломерация, называемая Областью залива. *Прим. пер.*

с участниками нашей формулой успеха. Каким был мой самый главный совет? Если звонит телефон — поднимите трубку и будьте готовы рассказать свою историю. Если вы не хотите рассказывать свою историю, потому что внешнее восприятие компании не соответствует внутреннему, добейтесь согласованности, а затем расскажите о себе миру.

[257]

Культура радости становится основой для историй, которые мир жаждет услышать. Собирая их все и рассказывая другим, вы зачастую укрепляете свою культуру, потому что внешний мир наверняка захочет заглянуть внутрь, задать уточняющие вопросы и уйти вдохновленным, чтобы чуть позже отправиться в собственное путешествие к радости.

Общая система убеждений и истории, которые она создает, обладают огромной силой. Но не менее важно уметь рассказывать эти истории. Мы очень гордимся тем, чего мы достигли в нашей культуре радости. Но мы еще далеки от финала. Мы постоянно экспериментируем и пробуем новые вещи — и решаем проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться.

ГЛАВА

15

Проблемы

*Номер 9. Успех значит, что вы получите
лучшие проблемы, но они все равно
всегда остаются проблемами.*

АРИ ВАЙНЦВЕЙГ,
сооснователь Zingerman's,
*«Двенадцать естественных законов
создания отличного бизнеса»*
из книги
*«Метод бывшего анархиста.
Как построить крупный бизнес»**

* Ari Weinzwieg. A Lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business.

И *после всего этого я только сейчас начинаю говорить о проблемах?*

Да, у нас есть проблемы. На самом деле от нас с Джеймсом часто можно услышать, что у нас есть *все* из тех, что случаются в других компаниях. Это небольшое преувеличение. Как я уже говорил, наш телефон не разрывается от звонков с жалобами на нашу продукцию — на самом деле звонки практически никогда не связаны с проблемами.

Однако нашей целью не является устранение самой возможности появления проблем. Если бы у нас в действительности никогда их не было, это означало бы, что мы прекратили экспериментировать, а значит, перестали расти и учиться. Лишь в таком случае мы бы перестали делать ошибки.

О каких проблемах я говорю? Вы знаете их наперечет: новый сотрудник, который не может адаптироваться; сплетни; незавершенные сделки; разные взгляды партнеров по паре на то, как должна быть выполнена работа; член команды, который двигается быстрее, чем его партнер; член команды, который отстает от своего партнера; член команды, который доминирует в разговорах; член команды, который почти всегда молчит, даже когда он беспокоится; сотрудники, думающие, что заслужили повышение только потому, что они уже давно с нами; сотрудники, которых следует повысить, но не получается, потому что их по-

чему-то не отметили другие сотрудники в нашей системе обратной связи...

Menlo — не совершенство. Наш код не застрахован от ошибок. Наши проекты все еще могут расстраивать некоторых пользователей. Наши процессы не всегда идеально отточены для каждой фазы проекта. Наша кривая обучения не настолько гладкая, как бы хотелось. Наша практика набора новых сотрудников упускает хороших людей, а иногда мы выбираем неподходящих, которых потом держим у себя дольше, чем следовало бы. Иногда отношения внутри команды ухудшаются. Если чья-то работа не соответствует ожиданиям команды, мы можем сообщать об этом намеками, а не напрямую. Иногда мы ведем себя слишком прямолинейно и забываем поставить себя на место слушающего или подумать о том, какова может быть наша собственная роль в трудной ситуации. Несмотря на все наши разговоры в большом открытом пространстве, у нас все равно может проявляться опасное влияние токсичных сплетен. Всем этим я хочу сказать, что мы — люди. Пожалуйста, простите нас.

[261]

Когда происходит любая из таких ситуаций, возможно, нашим самым важным отличием является то, что мы понимаем проблему и она беспокоит нас достаточно сильно, приводя к попыткам найти решение. Эти проблемы не считаются проблемами, которые должно разгребать только *руководство*. Сотрудники не ждут, пока босс предложит решение, они с уверенностью самостоятельно пытаются найти выход (в большинстве случаев).

Я также предполагаю, что, хотя у нас может быть такое же количество проблем, как у любой другой компании, у них все-таки иной масштаб. Это имеет огромное значение. Когда мы видим проблему и исправляем ее, пока она маленькая, мы все чувствуем воодушевление.

Реальные проблемы в Menlo

Если заставить меня подумать о какой-то конкретной проблеме, которую мы все еще систематически и эффективно решаем,

[262]

я могу довольно быстро вспомнить несколько таковых. Первая — это инфекционные заболевания. Хотя на каждом столе стоит антибактериальный гель, сезон гриппа для менлониан — серьезное испытание. Это один из основных недостатков нашего открытого пространства и парной работы. Еще одна проблема связана с посудомоечной машиной. Один из недостатков большого общего пространства — сложно решить, кто должен загружать и разгружать посудомоечную машину. Серьезно. Прямо как дома, есть люди, которые делают это, не будучи обязанными, а есть и другие, которые сидят и позволяют остальным работать. У нас когда-то существовала должность «Menlo-мамы», и хотя она отлично работала, такое решение не казалось нам рациональным или профессиональным.

Это небольшие проблемы, но мы также должны продолжать проводить эксперименты в отношении некоторых ключевых вопросов для укрепления нашей команды. Ниже указаны некоторые из текущих трудностей и проблемных областей Menlo.

Повышения. Мы до сих пор не выработали систему, которая бы нас всех устраивала. Это все еще происходит слишком бессистемно. То, что мы имеем, лучше, чем все, что я видел за свою карьеру, но все еще недостаточно хорошо. Самая прекрасная вещь в данной проблеме заключается в том, что команда должна решать ее, а не просто жаловаться, что система работает не так эффективно, как хотелось бы. Наши оценки — это оценки коллег, организованные членами команды, которые хотели бы получить обратную связь. На данный момент у нас есть три градации зарплат для каждого из пяти различных уровней (младший сотрудник, консультант, старший консультант, руководитель и старший руководитель). Наша задача — найти более последовательный подход, который будет честным и понятным для каждого. Если кто-то захочет повысить свою зарплату, переместившись от младшего сотрудника третьего уровня до консультанта первого уровня, это не должно быть чем-то неопределенным или непоследовательным. Команда собирается на «Ешь и учись», чтобы обсудить это и найти лучший способ, позволяющий обеспечить согласованность наших усилий, чтобы процесс не выглядел как тупая стандартная ежегодная оценка сотрудников отделом персонала.

Рост. Поскольку Menlo растет, мы должны изменять и адаптировать наши системы, наши методы и даже то, как мы проводим свое время, когда дело доходит до инструктажа. Я заметил, что у нас есть несколько мифов, имеющих отношение к нашему текущему размеру, — они не выжили бы долго, когда мы были меньше. Например, однажды я слышал, как один член команды задает вопрос, на который я знал ответ. Когда коллеги предложили спрашивающему обратиться непосредственно ко мне, он сказал: «Я не могу говорить с Ричем. Он же CEO». Черт! Еще одна проблема растущей компании заключается в том, что новички думают, будто у них нет равного права голоса с более опытными членами команды.

[263]

Расстояние. Наша система работает очень хорошо, когда клиенты находятся в непосредственной близости, и куда меньше подходит для заказчиков, которые географически удалены от нас. Работая с последними, мы установили практику личных встреч по меньшей мере раз в месяц. Чтобы свести к минимуму дорожные трудности как для нас, так и для них, мы чередуем визиты сторон, и в результате в год каждая совершает по шесть поездок. В промежутках мы постоянно экспериментируем с электронными возможностями. На данный момент наша любимая система — Google Hangout.

Сапоги для нашей команды. Вы, вероятно, слышали старую поговорку о сапожнике без сапог. В Menlo мы делаем множество разных технических вещей для поддержки нашего бизнеса, например строим и улучшаем наш сайт. Мы также играем с идеей создания нескольких собственных инструментов для программного прототипирования, чтобы сделать процесс разработки приложений для iPhone и iPad проще и быстрее. Очевидный источник таланта для таких внутренних технических проектов — наша собственная команда. Но исторически было доказано, что это сложно для нас. Мы настолько привыкли рассматривать наши внутренние рабочие потребности в качестве своего рода «скамейки запасных», что зачастую они рассматриваются как проекты второго сорта. Мы провели несколько экспериментов, но до сих пор не справились с этой проблемой.

На что похожи чрезвычайные ситуации в Menlo?

[264]

Как я уже упоминал, в последний раз у нас была чрезвычайная ситуация с клиентом в 2004 году. Мы работали над информационной системой для отделения трансплантологии. Как-то в субботу в клинике появился орган для пациента, информацию о котором было невозможно получить из созданной нами системы.

Наш коммутатор раскалялся от неистовых звонков, а вся больница искала запись. В конце концов они смогли дозвониться домой одному из программистов, который вручную отыскал данные и тем самым спас день и пациента. Этот опыт встряхнул нас, и какое-то время мы даже рассматривали возможность использования пейджера, чтобы знать наверняка, что в дальнейшем мы сумеем немедленно реагировать на подобные чрезвычайные ситуации. Но с учетом того, что мы больше не сталкивались с проблемами такого масштаба и срочности в течение следующих десяти лет, мы не стали ничего делать.

Более привычная для нас ситуация повышенной готовности случается, когда происходит что-то значительное с курсом или состоянием бизнеса. Такие моменты обычно имеют место, когда в нашу систему не приходят новые клиенты, в то время как другие проекты сворачиваются. Это было особенно заметно в 2008 году, когда ударила Великая рецессия. Мы так и эдак пытались раскатать клиентов, чтобы они снова начали работу по застопорившимся проектам. Мы проводили мозговые штурмы по разумным стратегиям ценообразования, которые не связывали бы нас в долгосрочной перспективе. Мы изобрели гибкие скидки, предлагая нашим клиентам сбросить 25 процентов, если мы сможем определять их недельный бюджет на основе доступности наших ресурсов. В случае если у нас будут свободные сотрудники, мы сможем увеличить команду, работающую над их проектом, на установленное количество, а если нам понадобится дополнительный персонал для работы над заказом другого клиента, мы заберем этих сотрудников и переведем туда. Двое наших основных заказчиков приняли данную модель. Наш

доход от отдельных клиентов сократился, но повысилась занятость команды, так что мы смогли в те сложные времена обеспечить работой всех сотрудников.

[265]

В жестких экономических условиях мы также попытались начать взаимодействие с некоторыми клиентами, с кем при других обстоятельствах, скорее всего, не согласились бы работать. Одним из таких клиентов была частная предпринимательница, чья компания устраивала соревнования собак по аджилити*, и она нуждалась в программном обеспечении, чтобы отслеживать данные по всей стране. Мы понятия не имели, что этот ее заказ и все последующие приведут к установлению таких замечательных отношений с клиентом, поскольку обычно работали с куда более крупными компаниями.

Еще одна чрезвычайная ситуация случилась, когда в апреле 2011 года в начале второго квартала экономика снова заработала — как будто кто-то повернул кран. Клиенты, которых мы терпеливо ждали с начала 2008 года, неожиданно снова изъявили готовность нажать кнопку «Старт» на своих проектах — и они не хотели ждать. У меня тогда сложилось впечатление, что большие корпорации, из страха копившие деньги, вдруг получили зеленый свет для возобновления технических проектов и решили потратить все и сразу.

Поскольку на ранних стадиях большинства наших проектов требуются антропологи высоких технологий, в перспективе у нас ожидалась нехватка людей, нужных нам для всех начавшихся одновременно проектов. Мы сразу же взяли на работу нескольких человек из нашего резерва, дополнили их антропологами высоких технологий и отправили трудиться. Мы также приняли несколько быстрых решений по найму новых сотрудников, взяв среди прочих жену одного нашего программиста, которая случайно оказалась в офисе в тот день. Это было безумное, очень напряженное время. Мы с волнением наблюдали, как быстро команда адаптировалась к такому неожиданному ускорению. И, конечно, наш парный подход подразумевал, что мы

* Аджилити (от *англ.* agility) — соревнования собак на проворность, во время которых они в ускоренном темпе преодолевают полосу препятствий. *Прим. пер.*

[266]

можем гарантировать качество во время этой фазы. Я очень гордился тем, как развернулась моя команда в стремлении стать хорошими учителями для всех, кто недавно присоединился к нам, а также гордился новыми сотрудниками, проявившими себя как прилежные ученики.

Некоторые характеризуют данные разновидности кризисов как «проблемы, которые хорошо иметь». Хотите мое мнение? Хорошие проблемы хороши на первые пять минут, а затем они становятся просто проблемами, пока вы их не решите.

Роль критики

У каждого руководителя есть несколько главных критиков, которые слушают все его разглагольствования и истории, а затем вбивают сваи в большие зияющие дыры его аргументов и возлагают на него неловкую ответственность.

Вы надеетесь, что если то, что вы делаете, ошибочно, раздражает кого-то или идет вразрез с культурой, это доведут до вашего сведения — и чем раньше, тем лучше. Будучи СЕО в небольшой компании со строгой культурой, я всегда получаю немного приукрашенную форму истины. Это естественно для человеческой природы — отсеивать часть фактов, когда вы говорите с боссом. Моей первой линией защиты против этой ограниченной системы сбора информации было решение поместить свой стол в ту же комнату, где сидят остальные сотрудники. Таким образом я смог слышать все их разговоры.

Мне нужны честные критики, и мне повезло: у меня в команде есть несколько таких человек. Возможно, у многих из вас не так, но в моей команде работают члены моей семьи: моя жена Кэрол и мои дочери. Семья обычно без колебаний высказывает мне свое честное мнение. Однако они не единственные. Два моих бизнес-партнера, Джеймс и Боб, и еще один бывший партнер и друг, Том, всегда готовы поделиться со мной своими соображениями.

Наконец, некоторые члены нашей команды прекрасно умеют озвучивать мнение большинства, потому что знают, что за

критику не будет расплаты. Я вспоминаю время, когда мы обка-
тывали идею создания в нашем офисе инкубатора для стартапов.
На мой взгляд, у нас бы это отлично получилось, и немаловаж-
ной частью той идеи была возможность выращивания новых
клиентов для Menlo, которым, когда они разрастутся, понадо-
бится команда разработчиков программного обеспечения. Я ду-
мал, это будет отличная ступень для нашего роста.

[267]

Кили, Роб и Джефф думали иначе и сказали мне об этом пря-
мо посреди встречи. Они заронили сомнения в головы присут-
ствующих во время той части моей презентации, когда я отве-
чал на вопросы. Их опасения показались мне необоснованными,
они даже разозлили меня тем, что не захотели принимать мою
великолепную новую идею (тем более что это было сделано
на глазах у всей команды). Я отвечал как мог, но быстро понял,
что они в любом случае отвергнут идею. Они беспокоились на-
счет того, что этот эксперимент может нанести ущерб нашей
культуре таким образом, который мы не сумеем полностью кон-
тролировать, потому как мы не можем с уверенностью ожидать,
что новая компания в нашем пространстве будет разделять нашу
систему убеждений. Тем не менее мы все-таки решились и запу-
стили первый эксперимент по выращиванию одной компании.
Оказалось, что мои оппоненты были правы. Все прошло не так
плохо, как они боялись, но и не так хорошо, как предполагал я.
Лучшей частью всей истории стал тот факт, что эти трое не по-
боялись высказаться против. Все мы получили хороший урок —
и я в том числе.

В атмосфере доверия критик может встать за штурвал и вы-
ровнять корабль, когда он начинает сбиваться с курса.

Иметь честных критиков — это как обладать хорошей про-
блемой, даже если в тот момент так не кажется.

В ы в о д

Вступая на путь радости

Несколько лет назад компания по страхованию жизни AAA Life Insurance запланировала серию учебных мероприятий с нашим участием для своей IT-команды. Семьдесят пять человек посетили наши занятия в трех отдельных группах. К тому времени, когда в класс зашла третья группа, было очевидно, что предыдущие участники успели обменяться впечатлениями об этом ненормальном персонале Menlo. К концу занятия с третьей группой я мог ощутить какое-то напряжение, которое возникло в помещении. Я спросил сотрудников AAA, сидящих передо мной, что происходит.

— Мы не понимаем, зачем наше руководство послало нас на занятия. Это трата нашего времени и денег компании.

Я поинтересовался, почему они так думают.

— Потому что руководство никогда не позволит нам работать по принципу Menlo, — ответили они.

— Но если это так, — сказал я, — то зачем же вас послали к нам на занятия? — Я в точности повторил их вопрос. — Вы спрашивали их?

— Нет.

— Так пойдите и спросите их, — заявил я. — У вас есть мое разрешение пойти и спросить. Свалите все на меня. Скажите, что вы хотите работать таким образом. Их поразит энтузиазм

[270]

и энергия, которые вы продемонстрируете им. Они не будут знать, что с этим делать. И тогда попросите их прийти сюда ко мне и прослушать мою лекцию.

— Сказать кому? — спросили ученики.

— CEO, финансовому директору, вице-президенту по маркетингу, директору по персоналу, всем в команде высшего руководства. Скажите им, что они должны прийти сюда, — заявил я. Что мне было терять?

Работники, которые пришли на нашу лекцию, заметно волновались — пожалуй, впервые за много лет они задумались о возможности радости на работе.

— Они ни за что не придут сюда, — сказали мои слушатели. — И они ни за что не согласятся потратить целый день. Им это не настолько важно.

— Идите и попросите их, — повторил я. — Скажите, что я послал вас.

Через две недели весь руководящий состав AAA Life Insurance собрался в Menlo, чтобы прослушать то же самое восьмичасовое занятие. В конце лекции они сказали: «Это так здорово! Но наша техническая команда никогда не пойдет на такое».

Ага! Вот тут-то они и попались.

Через пару недель они начали сносить стены.

Для AAA переход к культуре радости был совсем не простым. У них до сих пор остаются сомневающиеся, но теперь там повсюду ощущается энтузиазм, энергия и чувство сопричастности.

В каждой организации есть невидимые стены, которые никто не испытывал на прочность. Но если один раз решиться на это, они могут с легкостью исчезнуть.

Найдите свое «почему»

Каждой организации необходимо видение «почему». Ваше личное «почему» исходит из песни вашего сердца. Посмотрите видеовыступление Саймона Синека Start with Why («Начните с “почему”») или прочитайте его одноименную книгу.

Некоторые попытаются сказать вам, что ваше «почему» связано с успехом. Вы думаете, что найдете счастье, если будете «успешны». Автор лекции The Happiness Advantage («Преимущество счастья») Шон Экор учит, что у нас есть обратное уравнение успеха: мы будем успешными, как только станем счастливыми. Как я вам уже говорил, вы начнете добиваться успеха, как только достигнете радости, потому что это ощущение даже более глубокое и значимое, чем счастье. Ваше сердце знает, что даст вам это ощущение радости. Слушайте его.

[271]

Запишите свое видение

Выделите спокойный час, сядьте перед компьютером (либо возьмите в руки планшет или бумагу и ручку) и опишите хороший день, который будет через пять лет. Выберите конкретный день. Перечислите, что случится в вашей жизни в тот день.

Я вам подскажу первую строчку:

1 июля 20** года. Сегодня я...

Затем начинайте писать. Текст должен содержать множество подробностей. Пусть он будет одновременно и личным, и глобальным — рассказом не только о вас, но и о тех радостных результатах, которые вы помогаете выпускать в мир. Он должен отражать как ваши личные, так и рабочие цели.

То, что вы будете писать, наверняка воодушевит вас — потому что вы будете писать сердцем, а не разумом. Описание должно отражать то, что вы *хотите чувствовать*, а не то, что вы просто *хотите*.

В моем случае это упражнение показало, насколько сильно я желаю быть рядом с семьей, видеть их увлеченность и поддержку со стороны их собственной работы в рамках того, что мы создали. Упражнение также высветило мое желание позволить неограниченный профессиональный и финансовый рост менлониан. И, наконец, оно показало, как я представляю роль

нашей компании и ее ответственность перед местным обществом и миром.

[272] Вот отрывок из моей первой попытки сделать подобную запись:

Сегодня 1 мая 2018 года, и я пишу текст к своему выступлению на конференции журнала Inc., посвященной небольшим компаниям, представляющим лучшие условия для работы. Я их главный докладчик. Я буду раскрывать тему, которой посвящена моя готовящаяся к выходу книга: «Вдохновение: радость предпринимательства».

Я также уделяю какое-то время подготовке к выездному семинару Menlo — традиции, которой мы положили начало сразу после выхода в свет «Работы мечты» в 2013 году. На сегодняшний день эти недельные семинары вдохновили сотрудников Menlo на несколько превосходных инновационных идей. Они также являются отличным местом для работы над некоторыми более мелкими аспектами культуры Menlo, уже получившей всемирную известность.

Джеймс тоже будет там. Мы с ним по-прежнему лучшие друзья, мы углубили наши деловые отношения с помощью ряда серьезных бизнес-экспериментов, которые мир по-прежнему считает безумными, но они всегда каким-то образом срабатывают. Сейчас мы с Джеймсом наслаждаемся однозначными гандикапами.

На сегодняшний день группа Menlo имеет более 60 миллионов долларов общего годового дохода. Компания по-прежнему частная, но участие в прибылях и обратная модель игры в заимствование (при которой члены команды Menlo обменивают до 50 процентов их собственного дохода на часть апсайда* проекта, над которым они

* Апсайд — движение обменного курса в направлении сверх цены исполнения, зафиксированной в опционе. *Прим. пер.*

работают) привели к появлению в Анн-Арборе более десяти мультимиллионеров, которые, что удивительно, остаются работать в компании, несмотря на факт своей финансовой независимости.

На местном уровне в Menlo сейчас работает более 350 человек. Однако наше проникновение в общество намного глубже, чем доходы и количество занятого населения. Несколько наиболее успешных предпринимателей Анн-Арбора вышли из команды Menlo. Кое-кто из них работает здесь. Некоторые имеют партнерские отношения с Menlo, используя популярную сейчас модель игры в заимствование. Их наставниками были непосредственно Боб, Джеймс и я.

Menlo принимает активное участие в деятельности некоммерческих организаций. Едва ли в городе найдется хоть одна из них, в совете правления которой не принимал бы участия хотя бы один менлонианин. Наша компания всегда выступает основным спонсором практически всех общественных событий в Анн-Арборе, включая сферы социальной помощи, дошкольного воспитания и искусства. Менлониане также спонсируют обучение двадцати детей в год в Школах Корнерстоун* в Детройте.

Menlo собирается отпраздновать выпуск своего тысячного стажера. Сообщество колледжей и университетов по всей стране провозгласило программу стажировки в Menlo моделью для создания нового поколения лидеров в области технологии и дизайна.

Нынче выездной семинар компании пройдет в нашем доме на севере Мичигана, на берегу прекрасного озера Элк. Это настоящее удовольствие — сочетать работу и развлечение. Потом я проведу там еще неделю с Кэрл,

* Школы Корнерстоун (Cornerstone Schools) — система частных христианских школ в Детройте. Уникальность их состоит в том, что ученики получают возможность изучать бизнес на собственном опыте; кроме того, им предлагаются различные практические занятия, программа по экономике при поддержке университета Нортвуд и т. д. с параллельным изучением жизни и учений Иисуса Христа. *Прим. пер.*

дочерьми, их мужьями и моими четырьмя внуками. А следующий год будет куда более суматошным, потому что мы ожидаем появления еще двоих.

Оглядываясь назад, я вижу, что с каждым годом становлюсь все ближе к моему видению. Я на пути создания компании, о которой мечтаю и которая принесет мне радость, — ее я в общих чертах охарактеризовал в своем письме. А что будет в вашем?

Решитесь на небольшие простые эксперименты

Чтобы запустить процесс исследования радости в вашей организации, удивите свою команду несколькими простыми экспериментами. Вот некоторое количество идей, которые вы можете попробовать. Они не требуют никаких затрат.

Где вы сидите? Большинство посетителей бывают одновременно и заинтригованы, и смущены мыслью о пространстве без стен, кабинетов, ячеек или дверей. Как я уже говорил, наших гостей удивляет тот факт, что я сижу в одной комнате со всеми остальными. Такой тип управленческого эксперимента строит доверие, которое появляется, когда вы начинаете заботиться о членах своей команды.

Смена вашего рабочего места в офисе — очень простой эксперимент, который легко провести. Если вы лидер, попавший в ловушку кабинета, — превратите его в конференц-зал, а затем возьмите небольшой стол и отправляйтесь туда, где сидит вся ваша команда. Попросите сотрудников выбрать место для вашего стола. Скажите им, что они свободно могут перенести его в любое другое место, когда захотят, не спрашивая при этом разрешения. Повесьте лист регистрации на двери нового конференц-зала, который раньше был вашим кабинетом, и скажите команде, что он доступен каждому: первым пришел — первым занял. Пусть они сами дадут название этой комнате.

Вы всегда сможете зарезервировать конференц-зал для себя, когда вам потребуется провести действительно серьезные переговоры. Думаю, вы будете поражены, как редко они на самом деле происходят. Если у вас много личных переговоров, то, скорее всего, у вас что-то не ладится с командой и это требует от вас более глубокого внимания.

[275]

Вспомните мое предыдущее предупреждение: чтобы вы пришли к тем разительным переменам, которых желаете, *каждый* должен измениться. Это относится и к вам. Разве может случиться что-то худшее?

Попробуйте в течение недели проводить совещания-стэндапы. Вернитесь к главе 4 и прочитайте о том, как мы проводим наши ежедневные стэндапы. Найдите что-нибудь забавное в вашей нынешней культуре и превратите в ее атрибут.

Приходите в гости. У вас есть одна возможность, которой нет у меня: Menlo. Приходите к нам в гости, изучайте, задавайте вопросы, фотографируйте. Мы всегда вам рады. Если будете в Анн-Арборе — просто загляните к нам. Кто-нибудь обязательно вам все покажет.

Будет непросто, но оно того стоит

Простые перемены никогда не бывают долговременными или значимыми. Если вы выбираете радость, знайте, что вы на первом шаге трудного пути, который, возможно, окажется не прощю восхождения на Эверест. Изменение поведения людей — это одно из самых сложных усилий, которые вы когда-либо предпринимали, и, вполне возможно, и награда будет значительной. В дороге вас ждут бури, неудачи и разочарования. Вам понадобится помощь других людей, если вы споткнетесь или поскользнетесь.

Этот путь к радости на работе носит личный характер. Он должен быть таким. Вы хотите иметь компанию, которая приносит вам радость. Вы хотите наслаждаться приятной усталостью в конце каждого рабочего дня, зная, что сегодня вы сделали свою

[276]

жизнь еще капельку лучше. По пути вы превратитесь в человека, которым всегда хотели быть. Вы подружитесь с тем, что заставляет ваше сердце петь, и вовлечете других в ваше пламя. Ближайшие к вам люди начнут замечать разницу между тем, каким вы были и каким стали.

Вы начнете видеть радость, чувствовать радость и практически прикасаться к радости в кругу своей команды. Каждый из ваших сотрудников ощутит свой аналог того, что чувствуете вы. Вместе вы начнете уверенно говорить о вашей культуре, ценностях и миссии. Это одновременно цель и способ ее достичь. Теперь вам уже ничто не покажется невозможным.

В конечном счете, благодаря своему путешествию к радости вы увидите изменения в мире. Клиенты, с которыми вы общаетесь, ваши продукты и услуги, общество, взаимодействующее с вами, люди, помогающие вам рассказывать историю, — все они тоже станут частью радости. Они захотят быть вами, они захотят быть с вами, они станут спрашивать вас, как достигнуть того, к чему вы пришли.

Больше, чем что-либо, я желаю вам этой радости.

Эпилог

Вдохновение

*Неудовлетворенность —
первейшее условие прогресса.*

ТОМАС ЭДИСОН

Осветите мир

21 октября 1879 года Томас Эдисон зажег лампочку накаливания в своей лаборатории в Менло-Парке, что в Нью-Джерси. Он был не первым, кто изготовил лампочку, но он первым сделал ее жизнеспособным и полезным изобретением.

Эдисон не заботился о том, чтобы обогнать всех, скорее, он усердно трудился со своей командой, стремясь создать практичный осветительный прибор, который получит широкое распространение и которым люди станут с удовольствием пользоваться. Он хотел построить надежную комплексную систему, которая сможет нести свет. Обеспечение мира светом на прочной основе требовало совершенно нового типа команды и новой культуры. В той маленькой лаборатории один человек и его помощники изменили мир и мы все еще чувствуем это по прошествии 130 лет.

[278]

Генри Форд, еще один великий американский инноватор, и Томас Эдисон — оба были выходцами из Мичигана (Эдисон вырос в Порт-Гуроне, куда его семья переехала вскоре после его рождения в штате Огайо). Эти двое поддерживали превосходные дружеские отношения. 21 октября 1929 года на праздновании полувекового юбилея того великого события Форд зажег ту самую первую лампочку в недавно построенном в Дирборне историческом парке, названном Институтом Эдисона. Томас Эдисон сидел и восхищался, глядя на свою чудесно восстановленную «Фабрику изобретений», перенесенную сюда из Менло-Парка.

При создании Института Эдисона Генри Форд пожелал сохранить исторические места, пока они еще не навсегда потеряны. Его команда тщательно собрала все предметы, которые только смогла найти в руинах лаборатории в Нью-Джерси. Сотрудники Форда пронумеровали каждый кирпич и каждую доску, они даже землю из-под здания погрузили в поезд и провезли через всю страну, чтобы целиком восстановить лабораторию в музее под открытым небом на юго-востоке штата Мичиган. Это место получило название Гринфилд-Виллидж.

Любой ребенок, выросший в Юго-Восточном Мичигане, бывал в Гринфилд-Виллидже по крайней мере раз в году. Разумеется, и я тоже. Гринфилд-Виллидж — свидетельство наследия нашей страны в области предпринимательских инноваций и изобретений. Форд собрал здания и исторические артефакты по всей стране и сохранил их для будущих поколений. Как написал Уильям Претцер в своей книге *Working at Inventing: Thomas A. Edison and the Menlo Park Experience* («Работа над изобретениями: опыт Томаса Эдисона и Менло-Парка»), Форд ставил целью создание музея, который сможет не только хранить прошлое, но и формировать будущее. Он хотел использовать прошлое, чтобы воодушевить посетителей, особенно молодежь, стремиться к еще более грандиозным изобретениям.

Я могу выразить свою личную благодарность Генри Форду. В моем случае его видение сработало. Когда я был ребенком, всякий раз, когда я попадал в восстановленный Менло-Парк, у меня по коже бежали мурашки. В восемь лет я еще не знал, что

произошло в этой крошечной лаборатории, но по какой-то неизвестной причине она говорила со мной. Я так сильно хотел работать в подобном месте! Но чем бы я там занимался? Я еще не знал.

[279]

Вспоминая свои мечты в мою бытность двадцатилетним студентом факультета информатики Мичиганского университета — мечты собрать веселую, энергичную и талантливую команду специалистов по разработке программного обеспечения, — теперь я понимаю, что я хотел снова ощутить те бегущие по коже мурашки, которые впервые почувствовал в Менло-Парке, будучи ребенком. Я хотел, чтобы эту энергию воспринимал я сам — и все те, кто присоединится ко мне. Более двадцати лет назад, когда я взялся проводить экскурсии в Interface Systems, я начал вновь вспоминать о тех детских мечтах. Я стал приукрашивать свои экскурсии историями, говоря людям, будто все, что они видят, очень похоже на то, что происходило в лаборатории Эдисона в Менло-Парке. В то время у меня было очень смутное представление о том, правда ли это, потому что я просто отталкивался от своего детского восприятия того места.

В 2001 году, когда мы вчетвером обсуждали создание компании, я снова начал размышлять об энергии Эдисона и о том, как связана песня моего сердца с тем местом. Однако теперь я не хотел просто упоминать Эдисона и Менло-Парк в качестве украшения, интересной истории. Я хотел, чтобы эта история стала частью нашей организации и той культуры, которую мы выстроим. Менло-Парк будет *в названии* компании, на нашем сайте, на каждой визитной карточке и брошюре. А история Эдисона станет частью нашей культуры.

Может, я просто пытался догнать детскую мечту? Чтобы чувствовать уверенность, мне требовалось исследовать, что именно произошло в Менло-Парке, и понять, было ли это место на самом деле настолько фантастическим, как я думал в детстве. И снова я начал с чтения. Мое внимание привлекли две книги: *Working at Inventing* («Работа над изобретением») Билла Претцера и *Edison: A Life of Invention* («Эдисон. Жизнь изобретения») Пола Израэля. Когда я начал глубже узнавать о том, что на самом деле происходило в Менло-Парке, я не мог поверить, сколько общего было

[280]

у этой истории и моего собственного путешествия. К тому времени мне посчастливилось не только познакомиться с Полом Израэлем и Биллом Претцером, но и считать их своими добрыми друзьями. Я мог рассчитывать на их исторические знания в том, что касается магического опыта Менло-Парка Томаса Эдисона.

Назвать компанию в честь этого места было более чем правильным решением.



Радость в действии

Слова благодарности и признательности

Моей семье...

Сейчас я лучше, чем когда-либо, понимаю, почему авторы обычно так благодарят членов своих семей, — потому что эти люди — единственные, кто собирает рассыпавшиеся по полу кусочки вашей жизни, пока вы, забыв про все остальное, пишете книгу.

Моей жене: Кэрол, ты всегда знала, что у меня есть замысел для книги, и ты поддерживала меня на всем пути. Мне не хватает слов благодарности за то, что ты сделала, чтобы «Работа мечты» увидела свет. Немаловажной помощью стало то, что ты поддерживала безукоризненную работу Menlo во время моего длительного отсутствия.

Я помню, будто это было вчера, как я пришел домой из Interface Systems и сказал, что меня уволили. Ты спросила, верно ли, что я теперь безработный, и я ответил: «Нет, я теперь предприниматель». Я думаю, ты наконец поняла, что я имел в виду. Ты была рядом со мной во время всего этого путешествия по американским горкам.

Моим дочерям: Меган, твоя глубокая и неугасимая страсть — прекрасное отражение того, что вы видели во мне. Так радостно наблюдать за этим! Глядя на твои попытки применить все то, чему ты научилась в Menlo, на других местах работы, я чувствую гордость за твое мужество и упорство.

[282]

Лорен, у нас с тобой до сих пор есть общая мечта о «жизни, полной приключений». Она может и должна распространяться и на твою рабочую жизнь. Я знаю, ты скоро сама убедишься в этом. Твой энтузиазм, тяга к путешествиям и приключениям вдохновляют меня.

Сара, ты ставишь передо мной непростую задачу: быть лучшим как на работе, так и дома. Спасибо. Твоя сила и стойкость поддерживают меня.

Моим партнерам по бизнесу...

В мечтах о том дне, когда я начну свое дело, я всегда знал, что мне будут нужны партнеры. Я знал, что к партнерству в бизнесе надо подходить так же вдумчиво, как и к браку. Это, несомненно, связано с тем, что я провожу большую часть своего времени с вами, моими бизнес-партнерами — Джеймсом Гебелем и Бобом Симмсом (раньше с нами был еще и Том Меллош).

Том, ты подтолкнул меня к тому, что стало самым лучшим временем моей жизни. Вдохновение, которое ты давал мне в самые темные часы моей карьеры, привело меня на путь, продолжающийся и по сей день. Я так рад, что мы до сих пор иногда встречаемся!

Боб, ты научил меня очень многому, но, пожалуй, самым лучшим уроком оказался тот, когда ты продемонстрировал мне, что высокие идеалы возможны даже в рамках правовой и договорной части бизнеса. Благодаря твоему этическому подходу к ведению дел мы имеем добрую репутацию. Я спокойно сплю по ночам, зная, что наши этические принципы отражены в наших контрактах и что наши ценности играют важную роль в руководстве компанией.

Джеймс, ты мой лучший друг. Слова не могут выразить ту радость, которую ты подарил мне за все годы, проведенные вместе. Я буду соглашаться с тобой до конца своих дней. Думаю, каждый мечтает иметь такого лучшего друга. Ничего из описанного в этой книге не было бы возможно без тебя.

И всем менлонианам, прошлым и нынешним, — спасибо вам за веру! Особая благодарность Лизе Хо и Трейси Бисон за их помощь в работе с моими записями.

[283]

Друзьям...

У меня очень много друзей, которые оказали на меня огромное влияние.

Боб Неро, твоя рука на моем плече помогала мне двигаться вперед. Menlo не стала бы реальностью без твоего влияния и твоего примера лидерства.

Дженнифер Бэрд, ты мой лучший клиент из всех, мой друг и партнер по молитве.

Керри Паттерсон, твоя чуткая дружба — за пределами всего, на что я мог когда-либо надеяться. Спасибо тебе и всем прекрасным людям в VitalSmarts, Doug Finton, а также Джошу Бойду из Vital Skills International за то, что познакомили нас.

Профессор Университета Восточного Мичигана Диана Вонг, ваша любовь ко мне и Джеймсу и ваше сердечное отношение к нашей миссии — это ветер под нашими крыльями.

Кэти Макдональд, спасибо за твою дружбу и поддержку в ранние годы. За то, что пустила меня в свою библиотеку, тем самым открыв мой ум для возможностей.

Писательница Карен Мартин, спасибо, что настояла на том, чтобы я написал эту книгу, и что познакомила меня с агентом Джоном Виллигом.

Мой литературный агент Джон Виллиг, спасибо, что поверил в меня!

Редактор журнала Inc. Ли Бьюкенен, спасибо за ваше воодушевленное понимание той сумасшедшей культуры, которую мы

создали, и за способность превратить это понимание в прекрасные статьи.

[284]

Осталось еще так много людей, которые вдохновляют меня, что сложно будет перечислить их всех. Ари Вайнцвейг, Пол Сагинау и многие другие из команды Zingerman's, вы на двадцать лет опережаете нас на этом пути, и я надеюсь, что в дальнейшем мы сможем продолжать учиться на вашем примере, как и сейчас. Спасибо за то, что сделали Анн-Арбор особенным. Спасибо всем хорошим людям из группы позитивного организационного подхода Мичиганского университета за то, что они несут свое вдохновляющее сообщение в мир. И спасибо авторам, упомянутым в моем списке рекомендуемых книг, все вы — мои учителя. Спасибо моей альма-матер, Мичиганскому университету, за данное мне образование. Синие, вперед*!

Линде Ирвин...

Очевидный вопрос, который, думаю, мне будут часто задавать: «Итак, Рич, если работа в парах — такая сильная вещь, что же ты не взял напарника для написания книги?» Да, у меня его не было. Тем не менее на последних стадиях редактирования, самого трудного этапа, когда рукопись превращается в книгу, у меня начались проблемы. Я больше не мог видеть леса за деревьями, и мне нужна была помощь. Линда явилась, чтобы спасти меня. Мы провели почти две недели вместе, бок о бок, редактируя книгу вдвоем. Это было потрясающе. Благодаря тебе я вырос как писатель. Ты сделала мою книгу лучше.

Группе Portfolio издательства Penguin Random House...

И, наконец, спасибо чудесной команде из Penguin Random House. В первую очередь — Ники Пападопулос. Вы увидели что-то на той первой встрече — и рискнули сделать ставку на радость. Спасибо! Я также благодарен Натали Горбачевски, моему редактору в Portfolio. Это было здорово! У меня дома есть небольшая

* Цвета формы спортивных команд Мичиганского университета — синий и бледно-желтый. Прим. пер.

коробочка, наполненная забракованными восклицательными знаками и кавычками, — а все потому, что вы учили меня, как быть хорошим писателем. Спасибо за то, что удерживали мое внимание на читателе, и за вашу неизменную приверженность качеству. Я горжусь тем, что мне всегда удавалось укладываться в установленные вами сроки, потому что ваш профессионализм вдохновлял меня быть хорошим напарником.

[285]

Моим маме и папе...

Я бы хотел добавить это последнее посвящение моим любящим родителям. От вас обоих я получал безусловную любовь. Майк, Брайан и я, наверное, не могли и мечтать о лучшей семье. Несмотря на то что вас обоих уже нет с нами, я знаю, что вы смотрите на меня с той же родительской гордостью, которая была у вас при жизни. Когда мы получили бумаги о регистрации нашего бизнеса, датой рождения Menlo, проштампованной на документе, было 12 июня 2001 года. Мама, в тот день тебе бы исполнилось восемьдесят четыре. Папа, я никогда не забуду твоих слез, когда ты услышал эту новость, — ты хорошо знал, что таким чудесным образом мамина любовь спускается с небес и касается всех нас.

Рекомендуемые источники знаний

Чтобы начать свой путь к радости, вам нужно снова стать студентом. Лучший способ обучения, который я открыл для себя, — читать книги и слушать лекции, которые вас вдохновляют. Не надо рассчитывать, что вас обязательно вдохновят мои рекомендации. Отношения между автором и читателем, лектором и слушателем очень личные. Найдите тех, кто будет вдохновлять вас.

Библиотека Menlo

Мы в Menlo собрали отличную библиотеку. Книги относятся к самым различным областям знания, включая проектирование, маркетинг, предпринимательство, программирование, совершенствование организационной структуры, работу в команде, историю и многое другое. Если кто-то из членов команды говорит, что хотел бы прочесть какую-то книгу, мы без вопросов заказываем ее.

Если некоторые книги становятся чрезвычайно популярными среди наших сотрудников, мы начинаем заказывать их в большом количестве. Две книги Патрика Ленсиони — «Пять пороков команды»* и *Getting Naked* («Раздевшись донага») — мы дозаказывали чаще всего. У нас довольно много экземпляров «Дизайна привычных вещей» Дона Нормана и «Психбольницы в руках пациентов» Алана Купера. Наши давние любимцы —

* Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

[288]

«Креативность в работе» Джеффа Деграффа и Кэтрин Лоуренс (Creativity at Work, Jeff DeGraff, Katherine Lawrence) и книга Пайн и Гилмора «Экономика переживаний» (Experience Economy). Среди моих личных фаворитов — все, что написала команда Zingerman's, включая книгу Ари Вайнцвейга «Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем» и его новую книгу из серии «Руководство Zingerman's по успешному управлению» (Zingerman's Guide to Good Leading).

Наша политика пользования библиотекой проста: возьми книгу — и пусть она будет у тебя столько, сколько нужно. Верни обратно, когда закончишь с ней работать. Такой либеральный подход распространяется и за пределы компании, на местное общество Анн-Арбора. Иногда бывает, что кто-то из посетителей приносит книгу, которая, по его мнению, может показаться интересной сотрудникам Menlo. Я уверен, это естественный результат мышления изобилия.

Если читатель находит в книге действительно ценную информацию, мы предлагаем ему провести заседание «Ешь и учись». И, конечно, в итоге все мы, включая докладчика, получаем из книги еще больше ценной информации.

Рекомендации Ричарда Шеридана

БАКИНГЕМ М., КОФФМАН К.

Сначала нарушьте все правила.

Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому.

М. : Альпина Паблишер, 2012.

БЕК К.

Экстремальное программирование:

разработка через тестирование.

СПб. : Питер, 2003.

БЕК К., ФАУЛЕР М.

Экстремальное программирование: планирование.

СПб. : Питер, 2003.

БЕКВИТ Г.

Что любят клиенты.

СПб. : Питер, 2004.

[289]

ВАЙНЦВЕЙГ А.

Безупречный сервис.

Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем.

М. : Добрая книга, 2006.

ГЕРБЕР М. Э.

Малый бизнес: от иллюзий к успеху.

Возвращение к мифу предпринимательства.

М. : Олимп-Бизнес, 2014.

ГЛАДУЭЛЛ М.

Озарение. Сила мгновенных решений.

М. : Альпина Паблишерз, 2009.

ГЛАДУЭЛЛ М.

Переломный момент.

Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам.

М. : Альпина Паблишер, 2013.

ДРУКЕР П. Ф., МАКЪЯРЕЛЛО ДЖ.

Менеджмент.

М. : Вильямс, 2010.

ЙОХАНССОН Ф.

Эффект Медичи. Возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур.

М. : Вильямс, 2008.

КРИСТЕНСЕН К. М.

Дилемма инноватора.

Как из-за новых технологий погибают сильные компании.

М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.

КУПЕР А.

Психбольница в руках пациентов.

[290]

СПб.: Символ-Плюс, 2009.

ЛЕНСИОНИ П.

Пять пороков команды. Притчи о лидерстве.

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

МУР ДЖ. А.

Преодоление пропасти.

Как вывести технологический продукт на массовый рынок.

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

НОРМАН Д.

Дизайн привычных вещей.

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ПАТТЕРСОН К., ГРЕННИ ДЖ., МАКМИЛЛАН Р. И ДР.

Управление конфликтом.

М.: Вильямс, 2007.

ПАТТЕРСОН К., ГРЕННИ ДЖ., МАКМИЛЛАН Р.

Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки.

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

ПАТТЕРСОН К., ГРЕННИ ДЖ., МАКСФИЛД Д. И ДР.

Как влиять на других. Принципы, методы, примеры.

М.: Вильямс, 2008.

ПИНК Д.

Новый мозг. Новый образ жизни.

М.: Рипол Классик, 2014.

РЭЙ М.

Высшая цель.

Секрет, который поддерживает вас каждую минуту.

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

СЕМЛЕР Р.

Маверик. История успеха самой необычной компании в мире.

М. : Добрая книга, 2013.

[291]

СЕНГЕ П. М.

Пятая дисциплина.

Искусство и практика обучающейся организации.

М. : Олимп-Бизнес, 2009.

СТЭК ДЖ.

Большая игра в бизнес.

Деловая литература, 1994.

ТРАУТ ДЖ.

Большие бренды — большие проблемы.

СПб. : Питер, 2013.

ТРАУТ ДЖ., РИВКИН С.

Дифференцируйся или умирай!

Выживание в эпоху убийственной конкуренции.

СПб. : Питер, 2014.

ФАУЛЕР М.

Рефакторинг. Улучшение существующего кода.

СПб. : Символ-Плюс, 2007.

BURLINGHAM BO

*Small Giants: Companies That Choose
to Be Great Instead of Big*

(Берлингэм Бо. «Маленькие гиганты,
или Компании, которые предпочли стать великими,
а не крупными»).

DEGRAFF JEFF, LAWRENCE KATHERINE

Creativity at Work

(Деграфф Джеффри, Лоуренс Кэтрин.

«Креативность в работе»).

GAMMA ERICH, HELM RICHARD, JOHNSON RALPH,
VLISSIDES JOHN

[292]

Design Patterns

(Гамма Эрих, Хелм Ричард, Джонсон Ральф
и Влиссайдс Джон. «Шаблоны проектирования»).

GELB MICHAEL, CALDICOTT SARAH MILLER

Innovate Like Edison

(Гелб Майкл, Калдикотт Сара Миллер.
«Создавайте инновации подобно Эдисону»).

HARSHAW RICHARD

Monopolize Your Marketplace

(Хэршоу Ричард. «Стань монополистом на рынке»).

IDEO METHOD CARDS

(Методологические карты IDEO).

ISRAEL PAUL

Edison: A Life of Invention

(Израэль Пол. «Эдисон. Жизнь изобретения»).

JOHANSSON FRANS

The Click Moment

(Йоханссон Франс. «Поворотный момент»).

KELLEY TOM

The Art of Innovation

(Келли Том. «Искусство инноваций»).

KELLEY TOM

The Ten Faces of Innovation

(Келли Том. «Десять граней инноваций»).

LAMARSH JEANENNE

Changing the Way We Change

(Ламарш Дженни. «Меняя способ перемен»).

LENCIONI PATRICK

Getting Naked

(Ленсиони Патрик. «Раздевшись донага»).

[293]

LIKER JEFFREY, FRANZ JAMES K.

*The Toyota Way to Continuous Improvement:
Linking Strategy and Operational Excellence
to Achieve Superior Performance*

(Ликер Джеффри, Франц Джеймс.

«Путь Toyota к постоянному совершенствованию:
связь стратегии и высоких стандартов с достижением
превосходной эффективности»).

MOORE JAMES F.

The Death of Competition

(Мур Джеймс Ф. «Конец конкуренции»).

PINE II B. JOSEPH, GILMORE JAMES

The Experience Economy

(Пайн Второй Джозеф, Гилмор Джеймс.

«Экономика переживаний»).

PRETZER WILLIAM S.

Working at Inventing: Thomas A.

Edison and the Menlo Park Experience

(Претцер Уильям. «Работа над изобретениями:
Опыт Томаса Эдисона и Менло-Парка»).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

A Guide to the Project Management

Body of Knowledge

(Институт управления проектами.

«Руководство к “Своду знаний по управлению проектами”»).

QUINN ROBERT

Building the Bridge as You Walk on It

(Куинн Роберт. «Строя мост, по которому идете»).

QUINN ROBERT

Deep Change

[294] (Роберт Куинн. «Глубокие перемены»).

ROGERS EVERETT M.

Diffusion of Innovations

(Роджерс Эверетт М. «Диффузия инноваций»).

SINEK SIMON

Start with Why

(Синек Саймон. «Начните с “почему”»).

SLAP STAN

Bury My Heart at Conference Room B

(Слэп Стэн. «Похороните мое сердце
в зале для совещаний “В”»).

SPREITZER GRETCHEN, QUINN ROBERT

A Company of Leaders

(Спрейтцер Гретхен, Куинн Роберт.
«Компания лидеров»).

WEINZWEIG ARI

A Lapsed Anarchist's Approach to Being a Better Leader

(Вайнцвейг Ари. «Метод бывшего анархиста.
Как стать отличным руководителем»).

WEINZWEIG ARI

*A Lapsed Anarchist's Approach
to Building a Great Business*

(Вайнцвейг Ари. «Метод бывшего анархиста.
Как построить крупный бизнес»).

Лекции TED*

[295]

ACHOR SHAWN

“The Happiness Advantage”

(Экор Шон. «Преимущество счастья»).

ROY BUNKER

“Learning from a Barefoot Movement”

(Рой Банкер. «Извлечение уроков из босоногого движения»).

SINEK SIMON

“How Great Leaders Inspire Action” (“The Golden Circle”)

(Синек Саймон. «Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать»).

* TED (от *англ.* «Technology, Entertainment, Design» — «Технологии, развлечения, дизайн») — американский некоммерческий фонд. Ежегодно проводит конференции, избранные лекции с которых в дальнейшем можно найти на сайте <http://www.ted.com>. *Прим. ред.*

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Шеридан Ричард

Работа мечты

Как построить компанию,
которую любят

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ольга Копыт*

Литературный редактор *Александр Петров*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Стас Леонтьев*

Верстка *Юлия Рахманина*

Корректоры *Наталья Витько, Мария Молчанова*