

19 | Кинокритики



Кинокритики – это члены команды или корпоративные наблюдатели, которые решили, что принесут больше всего пользы, указывая, что пошло не так или вот-вот пойдет не так, но не берут на себя никакой ответственности за то, чтобы все шло как надо.

Вы завершаете проект, через несколько недель система должна быть сдана в эксплуатацию. На всех парах идет интеграционное тестирование, разработчики исправляют ошибки по мере обнаружения. Ответственные за выпуск руководители перечитывают контрольные списки, проверяя, не пропущено ли что-либо из мероприятий, предшествующих поставке продукта. И вот тут-то, уже на стадии проверки готовности, раздается новый голос. Обычно он принадлежит кому-то, кто имел отношение к проекту с самого начала, но до сей поры молчал. Назовем этого человека Герб.

Герб отнюдь не в восторге от того, как обстоят дела. Герб считает, что в готовом к сдаче продукте не хватает нескольких ключевых функций. И анализ архитектуры выполнялся не на полную мощность. И интеграционное тестирование должно было быть куда строже. Исходя из всего этого Герб считает, что сдача проекта сейчас может быть связана с серьезными рисками. Он перечислил эти риски во впечатляющей презентации в PowerPoint и разослал ее по электронной почте всем-всем-всем.

Вы рассматриваете доводы Герба и вынуждены согласиться, что некоторые его соображения весьма здравы. Но в целом ваша реакция такова: «А почему ты говоришь об этом сейчас? Где ты был, когда у нас было время всем этим заниматься?» Герб отмахивается от ваших вопросов, не предлагая ничего конструктивного для исправления обнаруженных им недостатков, но зато снова и снова демонстрирует свою обеспокоенность тем, как была проведена работа.

Герб – типичный кинокритик.

Порой у кинокритиков есть реальные обязанности в проектах, а занятия критикой – это своего рода хобби. В других случаях их назначает кинокритиками руководитель, которому нравится такое поведение. Так или иначе, у всех кинокритиков есть общая черта: *они верят, что могут достичь успеха, даже если их проект провалится*. По сути, они втихомолку отмежевываются от команды, выполняющей проект.

Не каждый, кто критикует проект, является кинокритиком. Важной отличительной чертой служит выбор момента. Люди, чувствующие свою ответственность за успех проекта, имеют обыкновение говорить, как только заметят что-то, что идет неправильно или может быть сделано лучше. Они берут слово и говорят то, что думают, тем, кто, по их мнению, может повлиять на положение дел. Они делают это как можно скорее, поскольку понимают, что времени всегда мало и к корректирующим действиям следует приступить как можно раньше. Эти люди не относятся к кинокритикам; они – ваши коллеги, которые делают кино вместе с вами. Они понимают, что не могут добиться успеха, если проект провалится, поэтому берут дело в свои руки, ежедневно прикладывая усилия ради повышения шансов на ваш общий успех. Вы можете соглашаться или не соглашаться с их критикой, но вы видите, что они работают над созданием того же фильма, что и вы.

Развивая аналогию между проектами и фильмами, отметим, что кинокритики обычно не вмешиваются, пока работа над фильмом

не завершится или пока не подойдет к концу настолько близко, что времени исправлять что бы то ни было уже не остается. Это не значит, что они действительно желают проекту провала; скорее они просто пришли к убеждению, что их собственный успех не зависит от успеха проекта, а больше связан с признанием их роли проницательного наблюдателя очевидностей и точного предсказателя неизбежностей. Они не всегда отдают себе в этом отчет, но их больше не заботит, будет успешным проект или нет, главное – чтобы признали их правоту.

Почему одни проекты так и кишат кинокритиками, а в других их мало или нет вовсе? Тому есть единственная причина: в одних типах управленческой культуры упор делается на то, чтобы все делалось правильно, а в других – на то, чтобы не делать ничего неправильно. Когда руководители больше всего озабочены тем, чтобы не допустить ошибок или хотя бы создать видимость непогрешимости, они в явном или неявном виде подают сигналы, что выявление тех, кто совершает ошибки, так же ценно для организации, как и хорошая работа. Сотрудники, по природе склонные к роли кинокритиков, тут же улавливают эти сигналы и становятся свободными кинокритиками собственного проекта, чтобы узнать, как это будет воспринято. Если это терпят или даже вознаграждают, то кинокритики множатся, а ответственность тает. Не забудьте, что быть кинокритиком намного легче, чем создателем фильма, то есть ответственным руководителем или членом команды. Если организация демонстрирует, что ценит кинокритику, то получит ее сполна.

Кинокритика может существовать на всех уровнях организации и даже быть узаконенной разными способами. Наиболее распространены неофициальные кинокритики. У такого человека есть роль в проекте, хотя, как правило, где-то на периферийном участке. Многие кинокритики находятся в рядах вспомогательного персонала и с этой удобной позиции могут критиковать множество проектов сразу. В особо тяжко пораженных этой заразой управленческих культурах высшее руководство порой учреждает специальные подразделения, которые, подобно сторожевым псам, следят за командами, выполняющими проекты.

Кинокритика является для проектной команды частным случаем более общего разрушительного паттерна, который мы называем отстранением от цели. Что вдохновляет кинокритиков? Вера в то, что успеха в проекте можно достичь разными способами. Конечно, может оказаться успешным и сам проект. Но кинокритики (или по-

кровительствующие им руководители) допускают подмену этой цели совершенно другой, хотя и имеющей отношение к первой: точно определить, что в проекте делается неправильно. Не то чтобы указывать на недостатки плохо само по себе – вовсе нет. Отстранение от цели разрушительно потому, что в погоне за этими новыми целями люди могут принести пользу проекту по случайному совпадению; с той же вероятностью их усилия окажутся бесполезными или даже идущими во вред.

26 | Соломенное чучело



Члены команды без смущения предлагают соломенные решения, чтобы собрать отзывы и мнения на ранних стадиях.

Соломенное чучело – это не абстрактная модель. Это решение. Оно может быть неполным и/или неправильным, но вы намеренно предлагаете это решение, чтобы добиться от клиента критики. Ваши цели при этом восходят к очень старой шутке разработчиков программных систем:

Клиенты не знают, чего хотят, пока не увидят это... и это тоже оказывается не тем.

В любой действительно смешной шутке есть зерно истины, и эта шутка – не исключение. Клиенты просто не знают, чего хотят, поскольку понятия не имеют, что можно получить. Для лучших аналитиков анализ не является способом прийти к окончательному решению. Они анализируют с целью получить какие-то проблески понимания, достичь минимального согласия относительно решения или его части, а затем как можно быстрее предлагают клиенту первый результат, чтобы увидеть реакцию.

Модели соломенных чучел – разновидность того, что Стив Макменнин называет *наживкой для ловли требований*. Вы предлагаете клиентам провокацию, чтобы понять, что им нравится, а что нет. Такие модели создаются быстро и обходятся дешево, *потому что они неправильны*. Вы показываете клиенту макет, прототип или раскадровку решения (пусть это будет, скажем, экран «Дома на продажу в указанном районе»). Это симуляция того, что мир увидит в будущем. Взамен клиент приводит вас к действительно важным требованиям к системе.

Лучшие аналитики стараются избегать вопроса: «Что вам нужно?» Они понимают, что этот вопрос часто вызывает дискомфорт. Люди терпеть не могут конструировать ответы с нуля, но не прочь покритиковать то, что уже существует. Пройдите следующий тест: какая из перечисленных задач доставила бы вам больше удовольствия?

1. Написать для руководства отчет, посвященный плюсам и минусам строительства нового центра обработки данных.
2. Отрецензировать отчет, посвященный плюсам и минусам строительства нового центра обработки данных, перед отправкой руководству.

Подавляющему большинству людей гораздо более приятен второй вариант. Люди, как правило, хорошо умеют улучшать, но лишь немногим из нас от природы комфортно придумывать что-то с чистого листа.

Однажды я присутствовал на собрании на старте нового проекта, где руководитель компании заявил: «На вопросы я не отвечаю». Тогда это показалось мне весьма странным, но в контексте ситуации он, по существу, сказал вот что: «Не заваливайте меня вашими открытыми вопросами о том, о чем я не имел возможности подумать как следует. Не ставьте меня в неудобное положение». Он был совершенно

прав. Он хотел получить соломенное чучело, которое помогло бы ему говорить «да» и «нет».

Т. Л.

Лучшие модели соломенных чучел могут даже содержать *намеренные* ошибки. Аналитики вносят в модели дефекты, чтобы клиент не терял бдительности и видел, что неограниченная критика модели является совершенно приемлемой. Чтобы принять дуракаваляние на вооружение в качестве передового метода, способного ускорить поиск решения, от аналитика требуется определенная толстокожесть. Это – высшая степень мастерства в искусстве использования соломенных чучел.

Соломенные чучела полезны везде, где поиск решения требует многих итераций. Их можно применять не только для анализа требований, но и при проектировании программного обеспечения. Если предложить команде архитекторов первый пришедший в голову вариант, возможен один из трех сценариев развития событий, и любой из них будет выигрышным:

- После некоторого изучения стратегия, положенная в основу этого варианта, выбрасывается в мусорное ведро, и возникает другое соломенное чучело, основанное на другой стратегии.
- В процессе рассмотрения проектировщики постепенно вносят небольшие улучшения в архитектуру и в конечном итоге приходят к некоему общему знаменателю.
- Случается чудо – соломенного человека признают правильной архитектурой. (Мы с таким никогда не сталкивались, но однажды это может где-нибудь произойти. Просто не стоит на это рассчитывать.)

Философия чучела из соломы такова: ошибаясь рано и часто, вы быстрее всего придете к правильному решению. Проблемы, с которыми все мы имеем дело, и решения, которые мы для них находим, слишком сложны, чтобы полностью сформироваться в уме одного человека. Наберитесь решимости и спросите: «А как вам такая идея?» – даже если знаете заранее, что ошибаетесь.

Возможно, вам покажется, что вы уже применяете стратегию соломенных чучел... А приходилось ли вам попадать в ситуацию, когда на ваш макет показывают пальцем и громко смеются?.. Так вот это и есть соломенное чучело.

59 | Регулярная сдача в срок



Команда всегда сдает версии продукта в установленные сроки.

Время от времени приходится слышать, как человек, руководящий разработкой программного обеспечения, хвастает: «Моя команда *всегда* сдает проект вовремя». Весьма впечатляющее заявление. Если считать, что команда сдавала проекты много раз, а создаваемые продукты были при этом нетривиальны, то неизменная сдача продукта в запланированные сроки – серьезное достижение.

Однако команды, *всегда* сдающие проекты в срок, рано или поздно вынуждены опустить планку качества, чтобы уложиться в график. Мы не утверждаем, что они делают это в каждом проекте. Но команда, которая не поступается качеством, когда-нибудь обязательно сорвет срок поставки.

Жизнь в цикле разработки требует постоянной балансировки приоритетов и перераспределения ресурсов. В общем случае у организации имеется пять главных «рычагов» для управления проектом:

1. Люди. Кто приписан к проекту?
2. Технология. Какие процессы, методы и инструменты доступны вашей команде?
3. Границы проекта. Какие возможности вы встраиваете в продукт? На каких платформах будут поддерживаться эти возможности?
4. Календарное время. Когда вы намереваетесь начать поставки?
5. Критерии качества поставляемого продукта. Какую степень полноты, корректности и надежности должен демонстрировать продукт, чтобы его можно было сдавать?

Если у вас был разумный план, то вы сбалансировали эти факторы на старте проекта. Однако по мере продвижения вперед что-то неизбежно меняется, и вы обнаруживаете, что на практике некоторые вещи выглядят не так, как представлялось. Поэтому вы корректируете положение этих пяти рычагов, чтобы сохранить курс проекта на успешное завершение.

Как мы уже говорили в паттерне 28 «Время играет против вас», чем ближе дата сдачи, тем менее полезными становятся некоторые из рычагов. Например:

- «Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше»¹. Добавление сотрудников съедает как календарное время проекта, так и силы людей, уже задействованных в проекте. Добавление людей на поздней стадии редко помогает уложиться в сроки. Если уж на то пошло, оно скорее может усилить отставание от графика.
- Смена методов или инструментов требует дополнительного обучения, что вряд ли ускорит первый проект, в котором применяются новые процессы или инструменты. Кривая обучения съедает время.

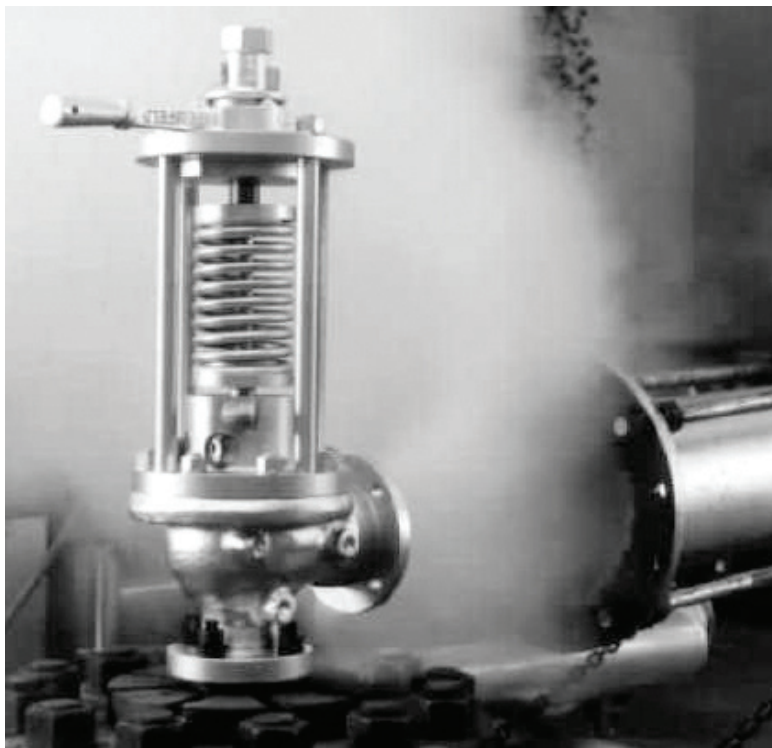
¹ Frederick P. Brooks, Jr. «The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering» (Addison-Wesley, 1975), p. 25 (Фредерик Брукс «Мифический человеко-месяц, или как создаются программные системы». – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2000). – *Примеч. ред.*

- Сокращение границ проекта помогает лишь в том случае, когда попавшие под сокращение возможности еще не были реализованы. В цикле создания версии продукта обычно есть такой момент, когда продукт уже включает в себя все запланированные возможности: код всех функций в основном написан, и теперь идет его отладка. Вы сможете сэкономить немного времени, вырезав готовую возможность и тем самым сократив затраты на тестирование и контроль качества, однако ближе к концу цикла такое сокращение теряет всякую ценность.

Столкнувшись с проблемами в конце цикла, вы часто обнаруживаете, что у вас осталось всего два рабочих рычага: календарное время и критерии качества продукта. Если вы хорошо руководили, проблемы на завершающих стадиях проекта не будут монументальными, но все же могут потребовать корректировки курса.

Если вы при этом всерьез намерены сдавать продукт точно в срок – и делать это каждый раз, – у вас остается всего один рычаг для изменения курса: ослабление критериев качества поставляемого продукта.

72 | Предохранительный клапан



Чтобы компенсировать рабочую нагрузку, команда изобретает занятие для сброса напряжения, и это занятие становится неотъемлемой частью жизни команды.

Никто не работает с утра до вечера – мы на это не способны. Нам нравится наша работа, но все мы иногда нуждаемся в перерывах, чтобы освежиться, занявшись чем-то помимо работы. Когда мы встаем и

идем по коридору за кофе, мы вовсе не филоним – эти передышки нужны нам так же, как боксерам нужен тайм-аут между раундами.

Но существует еще один вид необходимых нам перерывов – он не связан с усталостью и восстановлением сил. Нам нужен отдых от давления нашей работы. Большинство людей в проектах работают тяжело и иногда подолгу, часто под давлением сжатых сроков. Это нормально: именно так нам и нравится работать. Однако время от времени команде требуется ненадолго сбрасывать с себя груз этого напряжения.

Механический предохранительный клапан на фотографии в начале этой главы выпускает пар, когда давление в котле становится слишком высоким. Многие проектные команды изобретают собственные предохранительные клапаны – как правило, в форме уникальных занятий, которые становятся их особым способом выпускать пар.

Предохранительные клапаны могут быть самыми разными. Некоторые просты: одна знакомая нам команда затевает спонтанные сражения на аэрозольных нитях¹. Другая команда устраивает гонки на миниатюрных трехколесных велосипедах по коридорам между рабочими отсеками.

Бывают клапаны посложнее. Одна крупная команда регулярно проводит игру под названием «Тайный убийца». Каждому члену команды назначается жертва, и одновременно с этим он сам становится мишенью другого члена команды. Получив тайные задания, члены команды охотятся за своими жертвами с Nerf-пушкой². Они выполняют свою работу как обычно, надеясь при этом подкараулить свою мишень до того, как их самих настигнут назначенные тайные убийцы.

Казалось бы, эта игра должна отвлекать людей от работы, но эффект, похоже, оказывается обратным. Один из директоров этой компании отмечает прирост производительности в те периоды, когда сотрудники играют в «Тайного убийцу». Возможно, этому способствуют правила игры, которые, к примеру, гласят, что сотрудника нельзя «убивать» за его рабочим столом.

¹ Детская игрушка, неоновые нити распыляются из аэрозольных баллончиков. – *Примеч. перев.*

² См. <http://www.hasbro.com/nerf>. – *Примеч. перев.*

Еще в одной компании в первую пятницу каждого месяца вся команда разработчиков программного обеспечения отправляется смотреть недавно вышедший на экраны фильм. Фильм выбирается путем голосования по электронной почте. Удивительно не то, что люди идут в кино, а то, что идет *вся* команда независимо от выбранного фильма и (практически) независимо от состояния проекта.

Тотализаторы также могут служить предохранительными клапанами. Одна команда собирает ставки на время прибытия фургона службы UPS с точностью до минуты. Хотя типичного банка едва хватит на то, чтобы заплатить за обед, интерес к тотализатору прекрасно снимает напряжение командной работы.

Предохранительные клапаны такого рода рождаются внутри команд. Один человек начинает что-то делать, другие члены команды подхватывают затею. Эту деятельность нельзя организовать в приказном порядке или намекнуть на нее извне команды. Мы наблюдали, как руководители терпят серьезные поражения, пытаюсь навязать команде предохранительный клапан.

В одной компании отдел по работе с персоналом организовал для разработчиков зону отдыха, но ею никто не пользовался. Еще одна компания (страховая) выделила комнату, обставила ее кушетками и подушками и повесила знак, рекомендуя сотрудникам пользоваться этой комнатой, когда им необходимо расслабиться. И опять-таки это никого не заинтересовало – люди предпочитали по нескольку минут торчать у большого аквариума, наблюдая за карпом.

Мы не хотим сказать, что руководство и отделы по работе с персоналом не могут поспособствовать той деятельности, которую команда выбрала для сброса напряжения. Бильярдные столы, столы для пинг-понга, дартс и другие развлечения такого рода пользуются успехом в самых различных организациях. Однако все же самые эффективные и востребованные предохранительные клапаны придумываются самой командой.

Если вы руководитель и наблюдаете, как ваша команда тратит какое-то время на предохранительный клапан, пожалуйста, не препятствуйте ей. Однако вмешиваться с добрыми намерениями тоже не стоит: это время для игр принадлежит команде, и она лучше знает, как им распорядиться.