

O'REILLY®



Философия DevOps

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ IT

 ПИТЕР®

Дженнифер Дэвис
Кэтрин Дэниелс

**Дженнифер Дэвис, Кэтрин
Дэниелс**

**Философия DevOps. Искусство
управления IT**

Jennifer Davis
Katherine Daniels
Effective DevOps. Building a Culture of Collaboration, Affinity, and
Tooling at Scale

© 2016 Jennifer Davis, Katherine Daniels
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2017
© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство
«Питер», 2017
© Серия «Бестселлеры O'Reilly», 2017

* * *

Вступительное слово



Иван Евтухович

В мире, где такие фразы, как «дигитализация», «цифровая трансформация» и «технологические компании», давно набили оскомину, не вызывает сомнения, что эффективное управление ИТ-процессами является фактором выживания современной компании в любой сфере, будь то онлайн-продажи авиабилетов, интернет-торговля или дистанционное банковское обслуживание. Уже сейчас для многих компаний команды разработки и эксплуатации являются главным активом.



Александр Титов

Методология DevOps возникла как ответ на постоянный вызов делать программное обеспечение быстрее, качественнее и надежнее. Авторы книги рассказывают о том, что же такое DevOps, какие инструменты и технологии он в себя включает и как внедрять его внутри компании.



Никита Борзых

Особый акцент в книге сделан на корпоративную культуру доверия, сосредоточенную на коммуникации, сотрудничестве и интеграции между ИТ-подразделениями. Подход DevOps давно снискал большую популярность на Западе среди таких гигантов, как Amazon и Facebook, а теперь он все шире проникает в нашу страну. В книге приведены типичные антипаттерны внедрения DevOps, а также множество историй из жизни реальных компаний, которые внедряли у себя этот подход.

Наша компания с первых дней своего существования является проводником методологии DevOps. И конечно, мы очень рады, что книга «Философия DevOps» теперь доступна и на русском языке.

Ищите новые подходы, становитесь более гибкими, быстрыми и эффективными! Делитесь своими открытиями, используйте мировой опыт и участвуйте в развитии профессионального DevOps-сообщества России – DevOpsRU.com.

Иван Евтухович

Александр Титов

Никита Борzych

Управляющие партнеры «Express 42»

<http://express42.com/>

+7 495 088 42 84

Вступительное слово Джона Оллспоу

В настоящее время мы являемся свидетелями качественных изменений в подходах к разработке программного обеспечения. Эти фундаментальные изменения затрагивают все, что связано с проектированием, разработкой и использованием программ. Практически все успешные компании осознали, что программное обеспечение – это не просто код, который можно разрабатывать и запускать на выполнение. На самом деле любая программа – это некий объект, с которым осуществляется взаимодействие.

Новый подход к разработке программного обеспечения является более универсальным, целостным и лучше отражает действительность, с которой ежедневно сталкиваются команды разработчиков ПО. Давно ушли в прошлое те времена, когда для описания разработки и поддержки программ применялись производственные метафоры. Когда-то считалось, что программы, как и любые другие товары, проектировались, планировались и, наконец, запускались в производство. Теперь же слово «наконец» к описанию процесса разработки ПО не применяется. Этот процесс представляет собой бесконечный цикл адаптации, изменения и обучения.

В этой книге изложены тысячи примеров преодоления затруднений, с которыми сталкиваются разработчики программ в попытках упростить свою работу.

Авторы книги не предлагают универсальное решение, которое подошло бы всем. Вместо этого они предлагают обзор тематических областей, практик и наблюдений за командами разработчиков и организациями, которые осознали, что для создания хороших продуктов, выработки пользовательских практик и разработки ПО требуются совместная работа, вдумчивая критика, эффективное сотрудничество и обратная связь.

В 2009 году на конференции Velocity 09, проводимой издательством O'Reilly, я и мой друг Пол Хэммонд представили презентацию «10+ Deploys a Day: Dev and Ops Cooperation at Flickr». Несмотря на то что

часть материала презентации была посвящена вопросам непрерывного развертывания, многие зрители обращали больше внимания на часть «10+ развертывание», а не на часть «Сотрудничество». Я считаю, что было бы ошибкой полагать, что технологии или «железо» нужно рассматривать отдельно от социального или культурного «софта». Эти компоненты неразрывно связаны и в одинаковой степени важны для достижения успеха. Другими словами, люди, процессы и программное обеспечение связаны между собой гораздо сильнее, чем принято думать.

Я настоятельно советую читателям не совершать ошибку, полагая, что технологии существуют отдельно от людей и процессов. Ваши конкуренты тут же воспользуются вашей ошибкой и съедят вас живьем.

Вряд ли вы найдете рассматриваемые в этой книге темы в типовых учебных программах по информатике либо в курсах профессионального лидерства или в курсах, предназначенных для разработчиков программ. Эти темы появились на этапе прагматической зрелости, которая, в свою очередь, появляется лишь в результате напряженной работы.

В этой книге вы найдете исчерпывающий набор указаний. И я призываю вас, дорогие читатели, использовать эти указания применительно к вашему контенту и к вашей среде.

Джон Олспоу, технический директор, Etsy, Бруклин, Нью-Йорк

Вступительное слово Николь Форсгрэн

В 2003 году Николас Карр в своей работе «IT Doesn't Matter» заявил о том, что информационные технологии не являются стратегически важными для бизнеса. И поскольку эта статья была опубликована в журнале *Harvard Business Review*, она получила признание в корпоративной среде. Но с тех пор много воды утекло. Начиная с 2009 года наиболее инновационные команды и компании продемонстрировали, что технологии могут играть ключевую роль в создании реальной стоимости и обеспечении конкурентного преимущества. Эта технологическая революция получила название DevOps. После прочтения книги вы узнаете о том, как влиться в ряды инновационных компаний и начать создавать стоимость с помощью технологий.

Авторы книги являются известными экспертами в сообществе пользователей DevOps и имеют большой опыт работы в инновационных компаниях. Они знают, что именно нужно предпринять, чтобы сделать подход DevOps (или, как его называют авторы, «devops») действительно эффективным. Авторы книги делятся с читателями уникальными знаниями и опытом. И поскольку эти знания и опыт получены при работе с разными компаниями и отраслями, они будут полезны любому читателю. И независимо от занимаемой вами должности или величины вашей компании эта книга поможет вам добиться успеха.

Советы и рекомендации, изложенные в книге, коррелируют с моим опытом работы, полученным за последние десять лет. Как известный специалист в этой области и как ведущий исследователь *State of DevOps Reports*, я знаю, что ключевым компонентом любой трансформации в направлении DevOps является сильная организационная культура. Она служит фактором, задающим переход от традиционной ИТ-структуры к DevOps, а также ставит во главу угла информационный поток. На основе данных, предоставленных более чем 20 тысячами профессионалов в области DevOps, можно прийти к выводу о том, что сильная организационная культура способствует продвижению ИТ-

организации и росту ее производительности в целом. Лучшим ИТ-организациям присуща удвоенная производительность, большая рентабельность и доля рынка по сравнению с конкурентами. И вовсе не случайно книга начинается дискуссией, посвященной аспектам культуры, общения и доверия. Значительная часть книги посвящена обоснованию важности вклада этих факторов в процесс трансформации в сторону DevOps. Нам, как технарям, нравится начинать с использования инструментов и, возможно, даже процессов. Но время от времени практика показывает, что культура, наравне с упомянутыми ранее ИТ и производительностью организации, имеет большое значение для успешного применения инструментов и технологий. Обязательно прочитайте части II–III, посвященные сотрудничеству и близости соответственно, независимо от того, начинаете ли вы трансформацию DevOps и хотите знать, что нужно реализовывать и что требуется отслеживать, или же вы поднимаете существующую практику DevOps на новый уровень и ищите способы оптимизации и устранения проблем.

Работая консультантом в наиболее инновационных компаниях, я пришла к выводу о том, что наиболее трудная часть реализации и составления предварительного плана технологической трансформации DevOps заключается в невозможности дать однозначный ответ, который подходил бы для всех ситуаций. Все зависит от того, что именно считается корректным для вашей команды и вашей организации. Поэтому мне нравится, что именно эта мысль постоянно подчеркивается в книге. Не существует единственного простого решения всех проблем. Чтобы внедрить собственное решение DevOps и добиться успеха, нужно использовать подходящие инструменты и компоненты. Помимо частей II–III обязательно обратитесь к части IV, в которой описаны инструменты, необходимые для выполнения произвольной трансформации DevOps. Особенно мне нравится, что при описании инструментов идет речь не только о технологических аспектах, но и о ключевых компонентах культуры, в рамках которой эти инструменты используются.

Одна из наиболее приятных особенностей книги заключается в ее доступности для разной аудитории. Часть V, посвященная масштабируемости, особенно полезна для рядовых участников и руководителей команд. Я использую материал, изложенный в этой части, в качестве справочника для себя и своих клиентов. Главы 4 и 11,

включающие описание терминологии и обзор экосистемы, соответственно будут полезными как для технарей (в качестве терминологической базы), так и для руководителей, нуждающихся в актуальном справочном пособии. Эта книга является позитивным и полезным введением в DevOps, включающим сведения, которые отсутствуют в университетских учебниках. Я была бы просто счастлива, если бы в свое время могла использовать подобное пособие в своей преподавательской деятельности.

Мы живем и работаем в поистине удивительные времена, когда интеграция технологий в бизнес привела к превращению каждой фирмы в софтверную компанию. Благодаря современным технологиям потребители могут использовать новые способы получения доступа к требуемым средствам, причем этот доступ осуществляется с невиданной ранее скоростью. Компаниям приходится прилагать максимум усилий, чтобы не отставать от конкурентов. На основе своего опыта работы с компаниями, внедрявшими DevOps, я пришла к выводу, что прежние методы (итеративная и каскадная модели) не позволяют поддерживать необходимую скорость обмена данными в организации. Авторы книги рассматривают проблемы технологической трансформации, выполняемой с помощью устаревших способов, и захватывающие возможности, открывающиеся в результате внедрения DevOps. Читайте книгу и выбирайте собственный путь! Повторяйте, учитесь, растите и выбирайте свой путь перехода к DevOps!

Николь Форсгрэн, доктор философии, директор компании Chef Software, Сиэтл, Вашингтон

Предисловие

Представьте себе такой сценарий. Небольшая веб-компания начала сталкиваться со следующими проблемами. Веб-сайт этой компании «тормозит» и периодически «ложится» в случае непредвиденного роста числа пользователей. Сотрудники все чаще выражают недовольство по причине увеличения трудозатрат, требуемых для предоставления услуг, а также в силу необходимости разработки и выкатки нового функционала. Между глобально распределенными командами разработчиков появляются барьеры, вызванные использованием разных языков и часовых поясов. Растет количество взаимных обвинений, вызванных стрессом из-за роста «падений» сайта. Это приводит к росту подозрительности и снижению степени прозрачности при взаимодействии между группами сотрудников.

Столкнувшись с подобными проблемами, менеджмент организации принимает решение о devops-трансформации. Для реализации этого решения нанимается несколько сотрудников, формирующих новую devops-группу. Члены этой группы исполняют обязанности по вызову, то есть к ним обращаются члены эксплуатационной группы в случае возникновения неразрешимых проблем. Члены devops-группы являются экспертами в своей предметной области и лучше подготовлены к решению проблем. Но если у членов эксплуатационной группы нет ни времени, ни возможностей для получения новых навыков, одни и те же проблемы будут возникать снова и снова.

Рано или поздно членам devops-группы надоеет исполнять роль посредников между группой разработчиков и эксплуатационной группой. Вместо того чтобы убрать напряжение, подобное «решение» менеджмента приведет к росту недопонимания, поскольку ни одна из групп не причастна к процессам планирования, обмена сообщениями и отслеживания ошибок, реализуемых членами другой группы.

В результате менеджмент заявляет о провале идеи с формированием devops-группы и перестает выделять время, деньги и усилия в развитие devops-группы и эксплуатационной группы. К членам этих групп начинают относиться как к некомпетентным бездельникам, которые способствуют «падениям сайта» и только «мешают» разработчикам,

выполняющим «реальную» работу. Вполне естественно, что члены этих групп, не выдержав груза обвинений в некомпетентности, начинают увольняться из организации, еще более затрудняя исполнение обязанностей оставшимися сотрудниками.

Первое знакомство с devops

В чем причина появления проблем в описанной ситуации? Вроде бы внедрение «devops» являлось хорошей идеей, но создание devops-группы привело к негативным последствиям. Что нужно изменить, чтобы добиться значительного улучшения ситуации и реального устранения проблем? На протяжении всей книги вы увидите, как можно выполнить эффективные преобразования на основании devops-мышления.

Не рассматривайте эту книгу в качестве сборника бесспорных рекомендаций по внедрению devops-подхода. Мы не предлагаем вам devops «из коробки», devops в качестве услуги и не говорим вам, что вы некорректно внедряете devops-решения. В этой книге вы найдете коллекцию идей и подходов по улучшению сотрудничества между отдельными сотрудниками, по достижению однородности на уровне отдельной группы и организации в целом и по использованию инструментов на уровне компании или организации. Вы также увидите, каким образом эти концепции способствуют изменению и адаптации организаций в случае возникновения необходимости в этом. Поскольку каждая организация является уникальной, не существует единого универсального подхода по внедрению devops. Существующие общие подходы должны применяться в каждой организации различным образом. В результате улучшается качество создаваемого в этой организации программного обеспечения, а также улучшается эффективность работы и повышается благосостояние сотрудников.

Результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи».

– Питер Ф. Друкер

Эффективность определяется как способность делать правильные вещи и достигать желаемых результатов. Чтобы делать правильные вещи, нужно осознать поставленные задачи и выявить связь между

конкретными краткосрочными целями и поставленными задачами.

Мы выражаем надежду, что сможем помочь вам идентифицировать правильные вещи в вашей среде на основе вашей культуры, включая применяемые процессы и инструменты. Идеи и принципы, излагаемые на протяжении всей книги, применимы к организации в целом, а не только на уровне групп разработчиков и технической поддержки. В процессе написания книги мы даже сами использовали эти идеи и принципы.

В то время как наша цель при написании книги заключалась в том, чтобы поделиться универсальными историями, советами и практиками с менеджментом организаций, который сможет адаптировать и использовать их в качестве своих рабочих методологий, каждой из нас присущи свои уникальные знания и опыт. Разнообразные идеи, использованные при написании книги, были порождены коллективным опытом. Этот опыт получен на основе анализа работы частного и общественного сектора, маленьких стартапов и огромных корпоративных сред, а также отделов, распределенных по должностям, от разработки ПО до его поддержки, контроля качества, консалтинга и многого другого.

КАК ПРАВИЛЬНО ПИСАТЬ СЛОВО «DEVOPS»?

У нас были жаркие споры по поводу использования заглавных букв при написании термина «devops». В результате проведения простого интерактивного опроса выяснилось, что подавляющее большинство пользователей выбрали написание «DevOps». Пользователи также поддерживают написание терминов «Dev» и «Ops», используемое для обозначения групп в составе организации. На основе этих терминов создаются производные термины, такие как «DevSecOps» и «DevQAOps», тогда как термин «DevOps» подразумевает исключительное использование терминов «Dev» и «Ops».

В итоге мы выбрали написание «devops», поскольку оно соответствует оригинальному хэштегу в Твиттере, используемому для объединения людей, которые хотят изменить слоган «мы против них» на «делаем бизнес» с применением устойчивых рабочих практик, ориентированных на людей.

Успешные проекты требуют вклада, усилий, понимания и сотрудничества со стороны сотрудников организации. Проблемы,

возникающие в организации, могут быть присущи не только разработчикам или группам поддержки. Мы сознательно решили использовать запись термина с помощью символов в нижнем регистре «devops» по всей книге. Это отражает нашу точку зрения, которая заключается в том, что devops является инклюзивным движением, а не эксклюзивной единицей.

Для кого предназначена книга

Эта книга в первую очередь предназначена для менеджеров и рядовых сотрудников, которые исполняют роли лидеров и сталкиваются с проблемами в своих организациях. Благодаря этой книге они смогут предпринять конкретные реальные действия, направленные на реализацию или улучшение devops-культуры в рабочей среде. Рядовые сотрудники, занимающие различные должности, найдут здесь практические предложения, позволяющие ослабить болевые точки благодаря выполнению действенных рекомендаций.

Читатели этой книги исполняют разные профессиональные роли, поскольку devops является профессиональным и культурным движением, ориентированным на поддержку повторяющихся усилий, направленных на открытие доступа к организационной информации, отслеживание отношений и устранение недопонимания, возникающего между группами в организации.

В книге рассматривается широкий набор навыков и теоретических положений devops, включая основы фундаментальных идей и концепций. Предполагается, что вы уже знакомы с термином «devops» и, возможно, даже имеете базовые познания об инструментах и процессах, используемых в этой области.

Мы рекомендуем вам отказаться от жестко заданных и быстро сформулированных определений и настроиться на восприятие принципов devops, которые, по нашему мнению, являются наиболее эффективными.

После прочтения книги у вас сформируется четкое представление о том, что означает на практике devops-культура для вашей организации. Вы узнаете о том, как стимулировать эффективное сотрудничество таким образом, чтобы отдельные сотрудники, относящиеся к разным слоям и группам, имеющие разные цели и владеющие различными рабочими стилями, могли продуктивно работать вместе. Вы получите

сведения о том, как наладить совместную работу групп таким образом, чтобы максимизировать производимую стоимость при одновременном повышении степени удовлетворенности сотрудников. Вы научитесь балансировать между конфликтующими организационными целями и выбирать инструменты и организационные потоки, наращивающие потенциал вашей организации.

Структура книги

Мы приложили немало усилий для упорядочения и организации глав книги. Подобно тому как не существует единственно верного способа внедрения devops, отсутствует и единственно правильный способ упорядочения действий, требуемых для внедрения devops. Каждый читатель книги будет использовать уникальную последовательность этапов внедрения devops, решать собственные проблемы и устранять возникающие при этом конфликты.

Эта книга состоит из нескольких частей. В части I рассматривается общая картина, которая детализируется до уровня идей, определений и принципов, имеющих отношение к devops. В частях II–V рассматриваются четыре фундаментальные концепции, лежащие в основе эффективного внедрения devops. В части VI завершается дискуссия, посвященная построению связей между отдельными людьми, группами и организациями.

- Часть I. «Основы devops».
- Часть II. «Сотрудничество».
- Часть III. «Близость».
- Часть IV. «Инструменты».
- Часть V. «Масштабирование».
- Часть VI. «Объединение культур devops».

Части II–V завершаются главой, в которой обсуждаются различные заблуждения, относящиеся к той или иной концепции, лежащей в основе внедрения devops. В этой главе также рассматриваются некоторые универсальные сценарии по устранению неполадок, относящиеся к данной теме. Читатели, занимающиеся внедрением devops в своих организациях, в главе «Заблуждения и устранение проблем» найдут также ряд практических советов, которые будут полезными в работе.

Читатели, предпочитающие общество компьютера, а не живого

человека, могут испытать соблазн пропустить материал, описывающий межличностное взаимодействие и культуру общения. Это нецелесообразно, поскольку данный материал дает представление о принципах совместной работы, включая межкультурное и технологическое взаимодействие, благодаря которому увеличивается степень эффективности devops.

Читайте главы книги в наиболее удобном для себя порядке, действуйте в стиле «выбор своего собственного приключения». Концепции, заложенные в основу devops, переплетаются и тесно связаны между собой, поэтому при чтении книги вы будете неоднократно возвращаться к ранее прочитанному материалу, чтобы освежить в памяти ту или иную концепцию.

Методология практик

На протяжении всей книги вы будете знакомиться с рассказами сотрудников разных компаний. Эта информация была получена в процессе проведения интервью с людьми, находящимися на разных уровнях организаций, на основании сообщений, опубликованных в блогах, из презентаций и заявок на регистрацию компаний. В то время как тема для каждой главы информирует о направлении практик, природа devops приводит к тому, что каждое тематическое исследование затрагивает несколько, если не все четыре концепции, лежащие в основе devops.

Также вниманию читателей представляется комбинация более формальных практик, неформальных историй и нашего личного опыта. Все это делается в целях демонстрации разнообразия способов, посредством которых devops может оказать влияние на принятие решений и нарративы.

Прочитайте истории, представленные в следующих главах. Распознайте истории, имеющие отношение к вашей организации. Ответьте на вопрос о том, что влияет на ваши группы и информирует их. Поделитесь вашими историями на корпоративных или общих встречах. Прислушивайтесь к историям о внедрении devops от других людей.

Соглашения, используемые в книге

В книге приняты следующие типографские соглашения:

Курсив

Используется для обозначения новых терминов, адресов URL, адресов электронной почты, имен файлов и расширений.

Моноширинный шрифт

Применяется для оформления листингов программ и программных элементов внутри обычного текста, таких как имена переменных или функций, базы данных, типы данных, переменные среды, инструкции и ключевые слова.

Моноширинный полужирный шрифт

Обозначает команды или другой текст, который должен вводиться пользователем.

Моноширинный наклонный шрифт

Обозначает текст, который должен замещаться фактическими значениями, вводимыми пользователем или определяемыми из контекста.

Использование примеров кода

У книги есть сайт, где можно найти список опечаток, дополнительные истории и другой сопутствующий материал. Все это доступно по следующему адресу: <http://effectivedevops.net>.

Эта книга призвана помочь вам в решении задач. По большей части вы можете использовать код из книги в своих программах и документации. Вам не нужно связываться с нами по поводу получения разрешения на это, если только вы не начнете копировать достаточно существенные фрагменты кода. Например, написание программы, в которой используется несколько фрагментов кода из этой книги, не требует разрешения. А вот продажа или распространение компакт-дисков с примерами из книг издательства O'Reilly требует разрешения. Ответы на вопросы с использованием цитат из этой книги и приведением примеров не требуют получения разрешения. А вставка существенных объемов кода примеров из этой книги в документацию потребует разрешения.

Мы приветствуем, но не требуем добавлять ссылку на первоисточник при цитировании. Под ссылкой на первоисточник мы подразумеваем указание названия, автора, издательства и ISBN.

Например: «Философия DevOps. Искусство управления ИТ», Дженнифер Дэвис и Кэтрин Дэниелс (O'Reilly), 978–1-491–92630-7».

За получением разрешения на использование значительных объемов программного кода примеров из этой книги обращайтесь по адресу permissions@oreilly.com.

Safari® Books Online

Safari Books Online – это виртуальная библиотека, содержащая авторитетную информацию в виде книг и видеоматериалов, созданных ведущими специалистами в области технологий и бизнеса.

Профессионалы в области технологий, разработчики программного обеспечения, веб-дизайнеры, а также бизнесмены и творческие работники используют Safari Books Online как основной источник информации для проведения исследований, решения проблем, обучения и подготовки к сертификационным испытаниям.

Библиотека Safari Books Online предлагает широкий выбор продуктов и тарифов для организаций, правительственных и учебных учреждений, а также физических лиц.

Подписчики имеют доступ к поисковой базе данных, содержащей информацию о тысячах книг, видеоматериалов и рукописей от таких издателей, как O'Reilly Media, Prentice Hall Professional, Addison-Wesley Professional, Microsoft Press, Sams, Que, Peachpit Press, Focal Press, Cisco Press, John Wiley & Sons, Syngress, Morgan Kaufmann, IBM Redbooks, Packt, Adobe Press, FT Press, Apress, Manning, New Riders, McGraw-Hill, Jones & Bartlett, Course Technology, и сотен других. За подробной информацией о Safari Books Online обращайтесь по адресу: <http://www.safaribooksonline.com/>.

Благодарности

Написание книги *Философия DevOps. Искусство управления ИТ* было бы невозможным без помощи и содействия со стороны многих друзей, коллег и членов семьи. Мы хотели бы выразить благодарность всей команде издательства O'Reilly, особенно Кортни Нэшу (Courtney Nash), который всячески стимулировал нас на написание книги. Мы благодарны нашему редактору, Брайану Андерсону (Brian Anderson), оказавшему нам безусловную поддержку. Мы также благодарны сотрудникам издательства, которые помогли выбрать тотемных

животных для книги и которые благословили нас на использование изображения волосатого яка в качестве символа книги. Мы также благодарны всем тем, кто помог нам написать эту книгу. Мы также признательны Джону Оллспоу (John Allspaw), Ларе Хоган (Lara Hogan) и Джону Кови (Jon Cowie) из Etsy; Николь Форсгрэн (Nicole Forsgren) и Ивонн Лам (Yvonne Lam) из Chef; Бриджит Кромхаут (Bridget Kromhout) из Pivotal; Тому Лимончелли (Tom Limoncelli) из Stack Exchange за помощь, поддержку и вдохновение.

Спасибо участникам наших тематических исследований: Алексу Ноберту (Alex Nobert), Бриджит Кромхаут (Bridget Kromhout), Тиму Гроссу (Tim Gross,) Тине Донбек (Tina Donbeck) и Федре Маршалл (Phaedra Marshall).

Спасибо всем, кто поделился своими историями, в том числе Давиде Марион (Davida Marion), Линде Лаубенхаймер (Linda Laubenheimer), Холли Кей (Hollie Kay), Николь Джонсон (Nicole Johnson) и Элис Голдфасс (Alice Goldfuss).

Спасибо нашим техническим рецензентам, которые помогли довести текст книги до совершенства: Элис Голдфасс (Alice Goldfuss), Дастину Коллинзу (Dustin Collins), Эрнсту Мюллеру (Ernest Mueller), Мэтью Скэлтону (Matthew Skelton), Оливье Жаку (Olivier Jacques), Бриджит Кромхаут (Bridget Kromhout), Ивонн Лам (Yvonne Lam) и Питеру Нилону (Peter Nealon).

Спасибо Энди Парофф за Эда, нашего великолепного яка, изображение которого красуется на сайте и на обложке.

Благодарности от Кэтрин

Спасибо руководству Etsy за предоставленную мне возможность работать над книгой, выступать на множестве конференций и за великолепное место для работы. Дополнительные благодарности хочу выразить команде веб-поддержки за помощь и проявленное во время осуществления проекта терпение. Благодаря работе с вами я никогда не забывала о том, за что я люблю эту работу. Я хочу выразить особую благодарность Майку Римбетси (Mike Rembetsy), который ни разу мне не сказал «нет» в ответ на мои вопросы, Джону Оллспоу (John Allspaw) за вдохновение и веру в мои силы, а также Лори Диннесс (Laurie Denness) и Джону Кови (Jon Cowie) за предоставленную поддержку и информацию, которые помогли мне повысить квалификацию как

инженеру службы поддержки.

Спасибо Лоре Хоган (Lara Hogan), Бриджит Кромхаут (Bridget Kromhout), Хэйт Хьюстон (Cate Huston) и Меллисе Сантос (Melissa Santos) за то, что они отличные друзья, великолепные ролевые модели и просто веселые девушки. Благодаря знакомству и беседам с вами я черпала силы даже в безнадежных ситуациях. Ваша поддержка просто бесценна.

Спасибо Джеймсу Тернбуллу (James Turnbull) за общение в Твиттере все эти годы, благодаря которому я попала в сообщество профессионалов в области технической поддержки. Я ценю знакомство с вами, вашу поддержку, мудрость и вдохновение на писательский труд.

Спасибо Джейсону Диксону (Jason Dixon) за высланное мне первое приглашение на конференцию. Он был убежден, что мне есть что сказать на конференции, хотя я тогда совсем не была уверена в этом.

Спасибо сообществу профессионалов в области техподдержки и devops-сообществу в целом, и особенно сообществу профессионалов в области техподдержки из Нью-Йорка за предоставленную помощь, новые возможности и друзей, вместе с которыми можно наслаждаться великолепным пивом Sysdrink.

Спасибо Дженнифер Дэвис, моему лучшему другу, напарнику на конференциях и соавтору. Мозговой штурм, написание книги, общение, обучение и редактирование вместе с тобой стало удивительным приключением для меня. Я очень рада, что довелось поработать с тобой.

И наконец, спасибо моей маме за поддержку, поощрение и веру в мои силы. Написание этой книги было бы невозможным без преданной любви и поддержки моих кошек, которые мурлыкали и грели меня в процессе написания книги.

Благодарности от Дженнифер

Спасибо Chef за предоставленные возможности многому научиться у различных организаций, а также за поддержку совместного обучения в форме бесед и тренингов.

Спасибо всем женщинам, работающим в данной области, которые изменяют способы работы путем внедрения новых подходов, а также приемлемых форм и норм поведения. Ваш голос непременно будет услышан. Продолжайте обмениваться опытом и обращаться за необходимой поддержкой.

Спасибо devops-сообществу в целом, которое вновь пробудило во мне желание стать его частью. Члены этого сообщества разработали систему поддержки и поощряют устойчивые практики на рабочих местах. Спасибо всем людям, которые поделились своими личными историями и опытом.

Спасибо Ивонн Лам (Yvonne Lam), Бриджит Кромхаут (Bridget Kromhout), Доминике Де Грандис (Dominica DeGrandis), Мэри Грейс Ченгволл (Mary Grace Thengvall), Эми Скаварда (Amye Scavarda), Николь Форсгрэн (Nicole Forsgren) и Шери Элджин (Sheri Elgin) за проявление поистине бесценных дружеских чувств. Ваше мнение и поддержка помогли мне многое понять и выработать свою собственную точку зрения на разные вещи. Благодаря вашей помощи я стала активнее и сильнее.

Спасибо Кэтрин Дэниелс (Katherine Daniels), моей подруге и соавтору, за вдумчивые и вдохновляющие часы, проведенные в размышлениях. Она постоянно вдохновляла меня на писательский труд и редактирование ранее написанного текста. Мы прошли вместе все этапы этого проекта, иллюстрируя на практике мысли по поводу devops. Для меня было большой честью работать с тобой над книгой, посвященной devops.

Спасибо моей бабушке, учителю начальной школы Frances Wadsworth Hayes, которая вдохновляла меня делиться своими историями и учиться на протяжении всей жизни. Эта книга никогда бы не появилась на свет, если бы не любовь и поддержка моей семьи, Брайана Бреннана и Джорджа.

От издательства

Ваши замечания, предложения и вопросы отправляйте по адресу электронной почты *comp@piter.com* (издательство «Питер», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

Подробную информацию о наших книгах вы найдете на веб-сайте издательства: *<http://www.piter.com>*.

Часть I. Основы devops

Глава 1. Первое знакомство

По сути devops – это способ мышления и работы. Это своего рода каркас, служащий для того, чтобы делиться историями и развивать эмпатию. Благодаря devops отдельные люди и группы могут эффективно и непрерывно развивать свои навыки. Это часть культурной «ткани», которая формирует способы выполнения работы, а также создает мотивацию для этой работы. Многие представляют devops как некий набор специфических инструментов, таких как Chef или Docker, но на самом деле devops не ограничивается ими. Инструменты превращаются в «devops» благодаря способу их применения, а не в силу характеристик самих инструментов.

Помимо используемых на практике инструментов, не менее важную часть культуры devops составляют ценности, нормы и знания. Благодаря исследованию рабочего процесса, технологий, применяемых в работе, и влияния этих технологий на работу в целом облегчается принятие специальных решений, относящихся как к ландшафту наших организаций, так и к ландшафту сектора экономики в целом.

Обратите внимание, что devops – это не просто еще одна методология разработки ПО. Несмотря на то что devops связан и даже в какой-то мере зависит от таких методик разработки ПО, как Agile или XP, а devops-практики могут включать способы разработки или такие средства, как автоматизация инфраструктуры или непрерывная доставка, на самом деле devops – это нечто большее, чем просто сумма составных компонентов. Хотя вышеупомянутые концепции связаны и часто реализуются в devops-средах, сосредоточение исключительно на них приведет к тому, что вы пропустите самое главное – культурные и межличностные аспекты, которые придают devops его мощь.

Культура развертывания ПО

Что же нужно для формирования успешной культуры развертывания ПО? Чтобы продемонстрировать факторы, влияющие на успех культуры, рассмотрим совокупность людей, процессов и инструментов, сформированную в Etsy. Эта компания представляет интерактивный глобальный рынок товаров ручной работы, а также винтажных товаров. Мы выбрали в качестве примера Etsy не только потому, что этот бренд

хорошо известен в отрасли своими техническими и культурными практиками. Основная причина выбора этой компании заключается в том, что Кэтрин – опытный сотрудник компании Etsy, который может компетентно судить о сформированной в этой компании культуре.

Инженер, принятый на работу в Etsy, начинает свой первый рабочий день за ноутбуком, на котором установлена подготовленная виртуальная машина для ведения разработки. Для него уже созданы соответствующие учетные записи, позволяющие подключиться к этой машине и пройти авторизацию. Склонированы наиболее популярные репозитории GitHub, предварительно созданы системные ссылки и указатели для соответствующих инструментов. Также на рабочем столе новоиспеченного инженера имеется руководство, включающее ссылки на другие корпоративные ресурсы. Благодаря стандартизации инструментов и применяемых практик для различных групп облегчается подключение к процессу новых людей, независимо от того, в состав какой группы они входят. Каждая команда также может настроить применяемые инструменты и практики на свое усмотрение.

К новому сотруднику прикрепляется опытный специалист, который знакомит новичка с процессами разработки и тестирования ПО, ежедневно применяемыми в организации. Новый сотрудник начинает создавать код на локальной виртуальной машине, предназначенной для разработки программ. С помощью модуля управления конфигурацией среда виртуальной машины настраивается таким образом, что становится практически идентичной реальной производственной среде. В результате можно выполнять и тестировать код локально. Это дает возможность быстро выполнять работу и вносить необходимые изменения, не привлекая опытных специалистов из группы разработчиков в качестве консультантов.

Путем запуска набора локальных модулей и функциональных тестов инженеры Etsy могут с большой долей вероятности гарантировать работоспособность внесенных в ПО изменений на локальном уровне. Также они могут протестировать изменения на отладочном сервере. При этом используется Jenkins-кластер, который практически идентичен производственному кластеру непрерывной интеграции (CI). К тому же Jenkins-кластер обладает дополнительным преимуществом: для перехода к мастер-ветви не нужен дополнительный код. После успешного прогона тестов инженеры получают дополнительные

гарантии того, что изменения не приводят к нарушению работоспособности тестов.

В зависимости от масштаба и сложности изменений новый инженер может отправить запрос на принятие изменений кода или попросить кого-либо из коллег просмотреть код. Эта процедура не является обязательной для каждого изменения и зачастую осуществляется на усмотрение сотрудника. В среде Etsy, которой присуща высокая степень доверия и где отсутствует практика напрасных обвинений, сотрудникам предоставляется право принимать решение о необходимости просмотра кода. Новым или менее опытным сотрудникам предлагаются рекомендации, помогающие идентифицировать изменения, заслуживающие просмотра кода, а также определить, кто именно должен заниматься этой работой. Поскольку в то время Кэтрин только что приняли на работу в Etsy, более опытный коллега просматривал внесенные ею изменения перед выполнением развертывания этих изменений.

После прохождения внутренних и пробных тестов разработчик присоединяется к очереди магазинного типа Etsy, чтобы выполнить развертывание изменений в производственной среде. Если несколько разработчиков готовы развернуть изменения одновременно, для координирования развертывания изменений в системе управления очередью используется Internet Relay Chat (IRC) и IRC-бот. Как только подходит очередь Кэтрин, она подтверждает изменения в мастер-ветви репозитория, в которой она работает. Для развертывания изменений на сервере QA в Etsy используется среда Deployinator. Благодаря применению этой среды выполняется автоматическое создание QA-сервера и выполняется полный набор тестов CI.

После успешного завершения создания QA-сервера и прогона тестов Кэтрин выполняет быструю ручную проверку QA-версии сайта и журналов, чтобы идентифицировать проблемы, которые не были обнаружены в результате выполнения автоматизированных тестов. На этом этапе Кэтрин также использует среду Deployinator, чтобы развернуть код на производственной платформе и убедиться в отсутствии проблем с тестами и журналами. Если же в результате выполнения тестов проблемы не идентифицированы, выполняется дополнительная проверка с помощью одной из многочисленных графических панелей либо программы мониторинга Nagios. В случае

обнаружения проблем с помощью этих средств пользователи получают соответствующее уведомление. Помимо этого, во многих группах выполняются собственные проверки, реализуемые в запланированном режиме с помощью Nagios. В результате обеспечивается слаженная работа всех членов группы. Если даже возникают какие-то проблемы, коллеги работают совместно над их устранением, учатся на своих ошибках, не обвиняя других постфактум в возникших проблемах.

Процесс развертывания кода настолько хорошо оптимизирован, что на его выполнение тратится около 10 минут в среднем (от начала до завершения), и инженерный персонал Etsy проделывает эту операцию до 60 раз в день. Благодаря наличию документации и наставничеству опытных сотрудников, объясняющих подробности процесса, начинающий инженер запускает код в производство за один день. Даже сотрудники, не относящиеся к инженерному персоналу, поощряются к участию в процессе в рамках программы First Push Program. Под руководством инженеров они развертывают небольшие изменения, такие как публикация фотографий на странице персонала веб-сайта. Помимо использования для регулярного развертывания ПО, процессы тестирования и Deployinator могут применяться для развертывания чего угодно – от инструментов, применяемых разработчиками для построения виртуальных машин, до панелей Kibana, применяемых для поиска журналов, от проверок программы мониторинга Nagios до самого процесса Deployinator.

Эволюция культуры развертывания ПО

История с компанией Etsy резко контрастирует с практикой, которая имела место еще несколько лет назад. В те времена применялся менее прозрачный и более подверженный ошибкам процесс развертывания, который занимал до четырех часов. Разработчики вместо виртуальных машин использовали физические блейд-серверы. Но эти серверы были недостаточно мощными для выполнения полного набора автоматизированных тестов. Для полного прогона тестов, выполняемого в рабочей среде, требовалась пара часов, и даже это не гарантировало хорошего результата.

Группы, сформированные в инженерной организации, были разрознены. Многие разработчики имели склонность «перебрасывать» код через «метафорические стены» эксплуатационной группе, которая

несла исключительную ответственность за мониторинг и поддержку этого кода. В результате появлялась склонность к слишком частому изменению кода. Разработчики создавали код, вызывали на выполнение вручную написанные сценарии, чтобы создать новую SVN-ветвь. При этом развертывание выполнялось с помощью средства `svn merge`. Этот довольно сложный в применении инструмент применялся для слияния всех изменений, выполненных разработчиками, в одной ветви развертывания. Затем разработчики сообщали об используемой ветви инженеру из службы эксплуатации, наделенному полномочиями по выполнению развертывания ПО. Как видите, процесс развертывания был весьма кропотливым и занимал много часов (рис. 1.1). По причине сложности этот процесс выполнялся раз в две-три недели.

Как и следовало ожидать, сложный и длительный процесс развертывания ПО в конце концов надоел исполнителям. Они поняли, что нужно что-то менять. Ситуация с развертыванием ПО настолько ухудшилась, что дальше уже просто некуда. Тем более что в организации работало много умных, талантливых и мотивированных людей, которые начинали разочаровываться в возможности решения проблем. Они обратились за разрешением к исполнительному и техническому директорам, которые имели ключ к ресурсам, требуемым для выполнения необходимых изменений.

Образно говоря, инженер из эксплуатационной службы передал «ключи от царства развертывания» двум разработчикам, которым было предоставлено время и ресурсы на внесение нужных изменений в процесс развертывания. Как говорится, если есть молоток, то все, что нас окружает, может исполнять роль гвоздей, ну а если в вашей организации работает разработчик веб-приложений, возникает острая необходимость в создании таких приложений. Именно таким образом и появилось первое приложение Deployinator (рис. 1.2). Изначально это приложение представляло собой веб-оболочку, в которую заключался сценарий оболочки. Со временем благодаря усилиям многих пользователей это приложение было серьезно улучшено. Причем интерфейс остался практически без изменений, значительным изменениям подверглись внутренние механизмы.

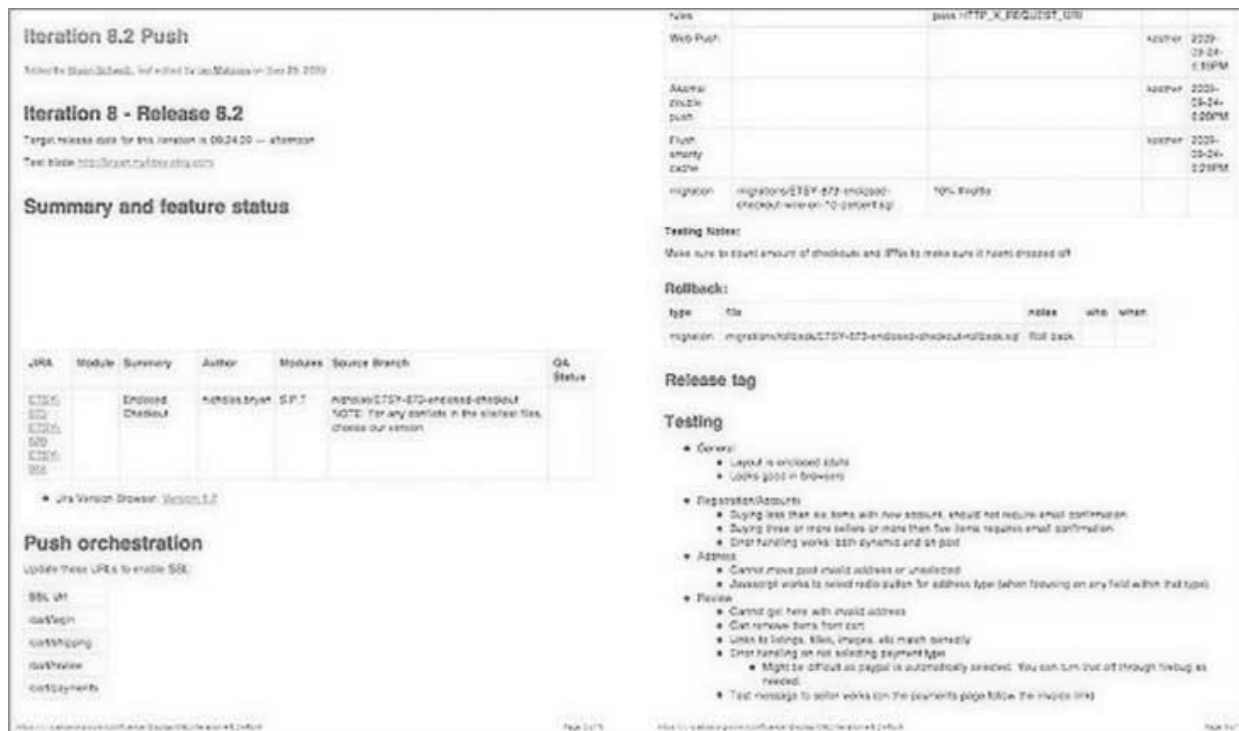


Рис. 1.1. До появления среды Deployinator процесс развертывания был сложным и полным ошибок

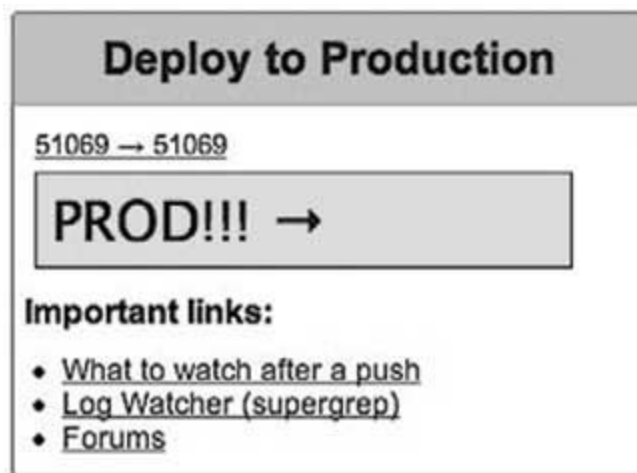


Рис. 1.2. После появления среды Deployinator пользователи получили доступ к простому веб-интерфейсу, доступному каждому

Очевидно, что наделение персонала полномочиями по созданию инструментов, упрощающих развертывание, значительно упрощает всю дальнейшую работу. Процесс развертывания стал «прозрачным» и значительно упростился. Тесты прошли путь от хаотичных и требующих много времени инструментов до средств, помогающих

выявлять ошибки. Благодаря появлению журналов, графиков и предупреждений даже неквалифицированные пользователи получили возможность видеть результаты выполненных изменений.

Ключевой вывод, который можно сделать на основании историй со всеми перечисленными инструментами, заключается не столько в специфике этих инструментов, сколько в том, чтобы кто-то понял, что эти инструменты должны быть созданы и что на это потребуются время и ресурсы.

Чтобы создать необходимые инструменты и сформировать культуру их применения, общего доступа и сотрудничества, требуется вовлеченность со стороны менеджмента, свобода экспериментов, работа с кодом, невидимым для заказчиков, и доверие между разными группами разработчиков.

Благодаря этим факторам компания Etsy превратилась в так называемого единорога devops (хотя они предпочитают называть себя «лошадью в блестках»). И эта компания старается поддерживать соответствующую культуру на всех внутренних уровнях. Пример с этой компанией олицетворяет наше определение эффективных devops-практик, реализованных в организации. В результате применения этих практик вносятся изменения в культуру, которые влияют на то, как отдельные сотрудники думают о работе. Также оцениваются разные роли, присущие сотрудникам, ускоряется рост ценности бизнеса и измеряется эффект, вызванный изменениями. Именно devops-практики помогли Etsy перейти из состояния фрустрации и изоляции в состояние успешного производства, построенного на основе сотрудничества, и воспитать разработчиков инструментов. Примеры использования подобных руководящих принципов мы уже видели в историях успеха компаний, работающих в этой отрасли. Подобные истории могут использоваться в качестве руководства к действию компаниями, которые хотят реализовать у себя подобные трансформации.

Истории пути к успеху

Все мы думаем на языке наших собственных мыслей. А делимся концепциями.

– Стивен Тулмин. Человеческое понимание

Эта книга включает тематические исследования и истории,

рассказанные группами и отдельными людьми. Если же обратиться к существующим книгам, посвященным devops, то вы обнаружите, что в них описываются инструменты и абстрактные культурные практики, а историям из реальной жизни уделяется не столь много внимания. Одно дело говорить о том, как что-то должно работать, в теории, и совсем другое – реализовать это на практике. Мы хотим поделиться с вами историями применения теоретических знаний на практике, рассказать о том, что было сделано, а что не сделано, поделиться идеями, лежащими в основе принятия решений. Это позволит вам получить максимум информации, применяемой в процессе внедрения практик devops.

История Кэтрин

Моя история, связанная с devops, началась во времена зарождения движения devops. Я совершила резкий поворот в своей карьере в сторону эксплуатации сразу же после формализации идеи devops и проведения первых конференций devopsdays. Я выступала в роли эксплуатационной группы, состоящей из единственной женщины, которая работала в маленьком стартапе, развернутом в пространстве электронной коммерции. И я для себя открыла, что мне нравится эксплуатационная работа. И даже несмотря на то что я на протяжении столь длительного времени работала в одиночестве, идеи devops не лишены для меня смысла. Эти идеи основаны на здравом рассуждении, поскольку обеспечивают более эффективную работу с другими частями организации, не относящимися к вашей группе. В те времена я была рядовым системным администратором, проводившим свои дни в дебрях центра обработки данных. Я была единственным сотрудником по вызову и была столь занята борьбой с унаследованными «пожарами», что практически не представляла, чем занимаются разработчики (либо кто-либо другой, если это имеет значение). Поэтому идеи разделения обязанностей и информации, а также разрушения барьеров между командами действительно имеют для меня значение.

Некоторые организации более восприимчивы к изменениям и новым идеям, чем другие. Но помимо того, что мой стартап совершенно не подвергался изменениям, руководство не желало прислушиваться к высказываниям юного системного администратора. Чтобы не прислушиваться к моим идеям, мне просто говорили следующее: «Ты не настоящий системный администратор». И у них даже не было денег,

чтобы купить мне пару книг. Мне пришлось самой купить книги Тома Лимончелли *Practice of System and Network Administration* и *Time Management for System Administrators*. Я уже молчу о том, что мне не светило попасть на конференции LISA, Velocity и на devopsdays (Нью-Йорк) в ближайшие несколько лет.

К счастью, я начала искать devops-сообщества в Интернете и оказалась в состоянии общаться и учиться у людей, которые разделяли мою увлеченность вопросами эксплуатации. Благодаря совместной учебе и работе я просто воспряла духом. Джеймс Тернбулл, который в настоящее время является техническим директором компании Kickstarter, в то время работал в компании Puppet. Он нашел меня в Твиттере, завязал со мной разговор и отправил мне копию своей великолепной книги *Pro Puppet*. Это случилось в тот момент, когда я сражалась с 200 унаследованными серверами от компании Snowflake, не располагая даже простейшим bash-сценарием для управления этими серверами. Благодаря этой книге я познакомилась с растущим и процветающим сообществом людей, которые подарили мне надежду на то, что в один прекрасный день я смогу стать членом этого сообщества.

Как отмечает в своей истории Дженнифер, трудно добиться изменений, если вы уже «выгорели». Если уже прошел год в бесплодных попытках изменить и улучшить родную компанию, но меня никто не слушает в силу отсутствия опыта, хотя он растет каждый день. И я сделала выбор и пошла дальше. Я продолжала учиться и совершенствовать свои навыки, но все еще не чувствовала себя полностью сроднившейся с рабочим местом. Мне все казалось, что я сражаюсь со своими коллегами и организациями, вместо того чтобы работать с ними.

В январе 2013 года я попала на свою первую конференцию devopsdays (Нью-Йорк). Я впитывала как губка все разговоры и пыталась слушать как можно больше, даже если понимала, что вряд ли смогу что-либо добавить к сказанному. Я жила под воздействием хэштега #VelocityConf в Твиттере. В октябре того же года у меня было короткое выступление на второй конференции devopsdays (Нью-Йорк), на которой я встретила Майком Римбетси, одним из организаторов конференции. Он пригласил меня работать в Etsy, но я подумала, что он шутит, поскольку не считала себя профессионалом в этой области. Я следовала кодексу Code as Craft и придерживалась практики

эксплуатационной группы Etsy в Интернете с тех пор, как открыла для себя devops-сообщества, но я не считала себя столь профессиональной, чтобы присоединиться к ним.

Когда я поняла, что ошибалась, меня просто переполнило счастье. Моя карьера в области эксплуатации началась как путешествие через несколько разных организационных структур и способов разработки, эксплуатации, а иногда даже через группы «devops», с которыми я работала. Располагая опытом работы с такими компаниями, как стартап, состоящий из 25 человек, и огромная корпорация, существующая десятки лет на рынке, с сотней тысяч сотрудников, я видела множество в разной степени эффективных способов разработки и поставки программных продуктов и систем.

Имея опыт работы специалиста по вызову, доступного 24 часа в сутки и 7 дней в неделю большую часть года, и будучи знакомой с иными сценариями работы, далекими от идеального, я хочу поделиться с читателями книги приемами и методами, которые успешно применяются мной и членами моих групп. С помощью этих методик удалось снизить количество сотрудников, считающих себя «слабым звеном» в своей организации. В большой степени мотивация к написанию этой книги представляла собой возможность поделиться историями с читателями, историями, которые имели ко мне отношение или были рассказаны другими людьми. Это дает возможность делиться знаниями с другими пользователями, учиться и расти как сообщество. Именно devops-сообщество помогло мне занять мое нынешнее место, и эта книга представляет собой лишь один из способов возврата долга с моей стороны.

История Дженнифер

В 2007 году я связалась с руководством Yahoo по поводу позиции, которая относилась «немного к разработке» и «немного к эксплуатации». Речь шла о вакансии старшего сервисного инженера, ответственного за создание и обслуживание мультиарендованного, размещенного на хосте, распределенного и географически реплицированного хранилища данных типа «ключ/значение» под названием Sherpa.

В качестве сервисного инженера в Yahoo я совершенствовала свои навыки в программировании, поддержке и в управлении проектами. Я

работала вместе с группами по разработке и обеспечению качества Sherpa, координировала усилия с командами центров обработки данных, группами по поддержке сетей и хранилищ данных, а также группами обеспечения безопасности. В 2009 году, когда слухи о devops проникли в Yahoo, я знала реальную цену этой методики, поскольку фактически ею овладела!

Летом 2011 года Джефф Парк принял на себя бразды правления моей группой. Он помог взрастить группу профессионалов, благодаря чему у нас появилось несколько сервисных инженеров в США и в Индии. Этого было недостаточно, и Джефф беспокоился о том, что мне приходилось работать в непрерывном режиме, практически в одиночестве оказывая сервисные услуги. Он также проявлял беспокойство по поводу бизнеса и хотел добавить больше отказоустойчивости в модель эксплуатации путем найма избыточного персонала. В декабре этого же года он посоветовал мне взять настоящий отпуск, не читать электронную почту и отключить мобильный телефон.

В ответ я заявила ему, что чувствую, как будто бы что-то происходит неправильно, что-то работает не так, как ожидалось. Он сказал, что просто уволит меня, если я не уйду в отпуск. При этом он заверил меня, что все будет хорошо. И вечером накануне отпуска я настроила простую визуализацию соответствующих метрик с помощью сценария JavaScript и Perl, управляемого с помощью cron. Я посчитала, что этого будет достаточно, поскольку в случае возникновения каких-либо проблем отображались соответствующие уведомления.

После возвращения из отпуска я столкнулась с полной деградацией сервиса. Множество мелких проблем, с которыми я встречалась ранее, вылились в неприятный результат. Причем отладка была в значительной степени затруднена именно по причине большого количества этих проблем. Я столкнулась с полным провалом, несмотря на то что наспех состряпанная визуализация позволяла выявлять и отслеживать возникающие проблемы.

Джефф отвел меня в сторонку и заявил о том, что знал о существовании высокого риска возникновения сбоев во время моего отпуска. Также имели место дополнительные риски, связанные с тем, что моя группа полностью полагалась на меня. Мой *героизм на работе* помогал маскировать сбои, присущие системе.

Он сказал, что иногда неудачи, имеющие место в краткосрочной

перспективе, превращаются в достоинства (в долгосрочной перспективе), если делать верные выводы. Если что-то выходит из строя, это поможет установить приоритет критичности для процессов общего доступа, документирования и распространения знаний и опыта в бизнесе. В конечном счете это приведет к достижению большей стабильности и улучшению показателей как для организации в целом, так и для отдельных сотрудников.

Это событие сплотило эксплуатационную группу Sherpa, поскольку мы попытались скорректировать сервис и понять, что же произошло. Мы разделились на кросс-функциональные группы в целях устранения разных компонентов проблемы: обработчики сбоев, коммуникационная группа, инструментальная группа и группы по мониторингу и очистке. Также всегда были доступны ключевые менеджеры, готовые к принятию жестких решений. Эти решения помогут сократить время простоя.

Сбои – это ужасно, но они чему-то учат.

– Боб Саттон, инструктор из Stanford Management

Основной урок, вынесенный мной из этого события, заключался в признании ценности сбоя. Не нужно бояться потерпеть неудачу, просто следует извлекать уроки из провалов. Мы собирались на регулярные совещания для оперативного решения вопросов, вызванных неприятными событиями. Мы продолжали устранять проблемы как межотраслевая группа, а не как группа сервисного инжиниринга. Мы способствовали возникновению дискуссий между потребителями и поставщиками услуг, которые помогли бы в выявлении слабых мест в системе.

Потратив более десяти лет на создание рабочих практик, основанных на примитивной культуре эксплуатации, заключающейся в долгих часах ожидания, изоляции проблем и избегании сбоев системы, я так и не смогла добиться нужных изменений.

Я была готова к внедрению devops. Для меня ценность devops заключалась не в мантре «разрабатываем X и поддерживаем Y, либо разработка и поддержка», а в том, чтобы делиться историями, решать проблемы, возникающие в производстве, на основе принципов сотрудничества и укреплять ряды сообщества. Открытая среда для совместной работы превратилась в новую систему поддержки, которая

укрепила основы устойчивых рабочих практик и способствовала развитию взаимоотношений между людьми.

Сотрудничество с Кэтрин при написании этой книги способствовало углублению моего понимания devops. Возможность делиться рабочими стратегиями и методиками со всего мира, которые полезны для создания и улучшения рабочих практик, превращается в захватывающее путешествие. И это путешествие не завершается после того, как прочитана последняя страница книги.

Мы все получаем опыт каждый день, поскольку имеем разные точки зрения на все, что происходит вокруг нас. Независимо от того, находитесь вы в начале карьеры, когда культурная трансформация только начинается, либо задумываетесь об изменении ролей и обязанностей, ваш опыт позволит делиться информацией и обучать других. И я с нетерпением ожидаю ваши истории, в которых я расставлю правильные акценты. Эта даст нам возможность расти как сообществу и вместе извлекать уроки из наших успехов и неудач.

Истории, иллюстрирующие devops-практики

Мы выбрали различные тематические исследования, чтобы проиллюстрировать разные способы проявления культуры эффективных devops-практик. Цель этих историй заключается не в предоставлении шаблонов, которым нужно точно следовать, слепо копируя структуру, используемую в другой организации, либо задействуя индивидуальные практики для всех обстоятельств и выбранных вариантов.

Рассматривайте эти истории как иллюстрации или руководства к действию. Мы надеемся, что в процессе чтения этих историй вы увидите отражение нашего опыта – возможно, нынешнего, а возможно, опыта, который будет иметь место в будущем. Мы включили истории из разных источников, как формальные тематические исследования, так и неформальные личные рассказы. Здесь вы найдете истории, относящиеся к хорошо известным организациям. Но вместе с тем мы намеренно включили истории из менее известных источников, чтобы продемонстрировать все разнообразие существующих devops-практик.

В процессе знакомства с результатами этих исследований не только учитывайте выбранные варианты и результаты этих выборов, но и принимайте во внимание возникшие обстоятельства и ситуации. Каково сходство между возникшими обстоятельствами и каковы

ключевые отличия? Если вы сделали аналогичный выбор в вашей организации, какие факторы, уникальные для вашего рабочего места, могут повлиять на результат? Мы надеемся, что путем чтения и понимания этих историй вы сможете распознать лежащие в их основе темы и начать их применять в собственных devops-практиках.

Обучение не должно ограничиваться рассказанными историями. Экспериментируйте с новыми процессами, инструментами, методиками и идеями. Оцените ваш прогресс и, самое главное, поймите причины происходящего. Как только вы начнете понимать, что получается, а что нет, вы сможете перейти к более сложным экспериментам.

Глава 2. Определение devops

Devops – это культурное движение, изменяющее отношение людей к работе и к ее результатам. Благодаря внедрению devops в организации формируются интенциональные процессы, ускоряющие эффективность бизнеса. Это способствует скорейшему появлению результата от социальных и технических нововведений. Благодаря новым способам мышления и работы отдельные сотрудники и организации могут развивать и поддерживать устойчивые рабочие практики. Devops представляет собой культурный субстрат, ускоряющий формирование эмпатии между коллегами и облегчающий обмен опытом. В результате закладывается прочный фундамент, обеспечивающий эффективное приложение усилий в процессе работы со стороны отдельных сотрудников и команд.

Рецепт формирования культуры

Devops является необходимым условием для формирования культуры, но не достаточным. Ни одно культурное движение в мире не существует само по себе, поскольку культура неразрывно связана с социальной структурой. На культуру оказывают влияние много факторов. Это иерархические структуры, сформированные внутри организаций, связи между организациями и эффекты, вызванные глобализацией. Также на формирование культуры воздействуют ценности, нормы, убеждения и артефакты, связанные с упомянутыми выше факторами. Например, программное обеспечение варьируется в зависимости от того, кто его разрабатывает и использует. Благодаря devops появились способы адаптации и совершенствования социальной структуры, культуры и технологии, что, в свою очередь, способствует более эффективной работе.

Уравнение devops

Существует опасность, что движение, которое расценивает себя как новое, будет пытаться охватывать все, что не является старым.

– Ли Рой Бич и др., Naturalistic Decision Making and Related Research Lines

Не относитесь к этой книге как к сборнику рецептов, позволяющих реализовать единственно верный путь применения devops. Несмотря на то что мы будем упоминать часто используемые неверные представления и «антишаблоны», мы больше заинтересованы в описании внешних признаков и принципов внедрения успешной devops-культуры, а также способов применения этих принципов в разных организациях и средах.

Хотя термин *devops* образован на основе слов «development» (разработка) и «operations» (эксплуатация), принципы devops могут и должны применяться на всех стадиях рабочего процесса, реализуемого в организации. Устойчивый и успешный бизнес представляет собой нечто большее, чем совокупность, состоящую из команд разработчиков и эксплуатации. Если же вы будете ограничиваться исключительно этими командами, вы окажете бизнесу, налаженному в вашей организации, «медвежью услугу».

Использование «devops» в качестве народной модели

В наши дни термин «devops» стал общеупотребительным и приобрел статус *народной модели*. Это обстоятельство может привести к определенному недопониманию и вызвать недоразумения. В когнитивистике под народной моделью понимают некую абстракцию, на основе которой формируются более конкретные идеи. В силу своей простоты народная модель используется в качестве замены обсуждаемых концепций. В качестве примера подобной модели может служить *ситуационная осведомленность*, которая заменяет более конкретные понятия, такие как восприятие и кратковременная память. Но не используйте народную модель в качестве неадекватной замены исходного понятия. Как правило, эти модели становятся непригодными в тех случаях, когда применяются не по назначению.

Люди зачастую тратят много времени на споры о природе «devops». Они также обсуждают народные модели вместо того, чтобы сосредоточиться на идеях, представляющих собой реальную ценность^[1]. Порой для обхода проблем, вызываемых попытками точного определения devops, и стимулирования обсуждения соответствующих концепций и принципов преувеличивается значимость «плохого» поведения. Это делается для того, чтобы сконцентрироваться на «хорошем» поведении, которое подается в качестве «devops». Чтобы

перейти к обсуждению эффективного сотрудничества в команде, можно воспользоваться примером фиктивной компании, в которой создана devops-команда. Эта команда выступает исключительно в качестве посредника между командами разработчиков и техподдержки (см. предисловие). Этот пример является в какой-то мере искусственным, но зато иллюстрирует более серьезные и практические концепции, чем обычные определения.

Прежний и новый взгляд

Если в компании складывается практика взаимных обвинений и преследований за совершенные ошибки, формируется атмосфера страха. В результате между сотрудниками компании появятся «стены», препятствующие общению. А теперь представьте себе идеальную среду, в которой все проблемы решаются сообща и расцениваются в качестве возможности для обучения как отдельных людей, так и организации в целом. Профессор Сидни Деккер в своей книге *Field Guide to Understanding Human Error*^[2] характеризует эти ситуации как «прежний взгляд» и «новый взгляд» на человеческие ошибки.

В первом случае «человеческие ошибки являются причиной появления проблем». «Прежний взгляд» описывается как способ мышления, в котором основной акцент делается на устранение человеческих ошибок. Ошибки вызываются «гнилыми яблоками», которые нужно выкинуть. Этот взгляд доминирует в культурах, основанных на взаимных обвинениях, поскольку предполагается, что ошибки часто порождаются злым умыслом или некомпетентностью. Люди, ответственные за ошибки, должны быть обвинены и пристыжены (либо просто уволены).

Во второй среде «человеческие ошибки рассматриваются в качестве симптома более глубоких системных проблем». Этот «новый взгляд» соответствует образу мышления, в котором человеческие ошибки рассматриваются как следствие проблем, имеющих структурный, а не личный характер. Люди делают выбор и выполняют действия на основе собственного понимания ситуации. Они не совершают ошибки в силу злых намерений или некомпетентности. Чтобы минимизировать последствия ошибок или ответить на возникшие вопросы, нужно применять системный подход на уровне организации.

«Новый взгляд» является ключом к пониманию движения devops.

Этот взгляд поощряет нас делиться опытом, который представляет собой прекрасную возможность для обучения сотрудников.

Если вы поделитесь опытом применения devops, то это:

- приведет к увеличению степени прозрачности и доверия в группе;
- поможет вашим коллегам понять, как избежать ошибок, чреватых серьезными потерями;
- предоставит больше времени на решение новых задач, благодаря чему появятся дополнительные инновации.

Как только истории об опыте применения devops станут всеобщим достоянием, они окажут влияние на отрасль в целом. В результате появятся новые возможности и знания, а также станет возможным обмен знаниями.

Devops-пакт

Подлинный devops-пакт имеет место только тогда, когда люди не просто работают вместе в одной группе, а формируют единую команду. Если участники команды постоянно сообщают друг другу о своих намерениях и возникающих проблемах и постоянно подстраиваются с учетом общих целей организации, формируется так называемый devops-пакт.

Пример пакта

Чтобы представить себе критически важный пакт, рассмотрим общение между двумя скалолазами, которое заключается в обмене информацией, уточнении спорных моментов и формировании взаимного доверия. Суть скалолазания заключается в перемещении по скалам и искусственным сооружениям в разных направлениях. Скалолазу нужно достичь верхней или конечной точки маршрута и не сорваться при этом. Для достижения этой цели понадобится как физическая выносливость, требуемая для решения возникающих проблем, так и умственная активность, необходимая для понимания сути проблемы и подготовки к выполнению следующих действий.

Обычно в процессе скалолазания скалолаз, выполняющий восхождение (*восходитель*), использует трос и карабин для страховки от возможного падения. *Напарник* восходителя контролирует степень натяжения троса. Он должен натягивать его достаточно сильно во избежание падения, но в то же время давать слабинку, необходимую для

обеспечения свободы маневра.

Обеспечение правильной и безопасной страховки требует от страхующего напарника как понимания используемых инструментов и процессов, так и обеспечения постоянной связи со скалолазом, выполняющим восхождение. Восходитель должен надежно прикрепить страховочный трос к карабину. Страхующему напарнику нужно убедиться в том, что страховочное устройство надежно закреплено с помощью карабина. Между скалолазами устанавливаются доверительные отношения, но прежде чем приступить к восхождению, нужно еще раз все проверить.

При восхождении используется набор словесных ключей, позволяющих проверить готовность к процессу восхождения. Сначала восходитель спрашивает у напарника: «На страховке?» Напарник отвечает: «На страховке». Затем восходитель говорит: «Подъем!», сигнализируя о готовности к началу восхождения. И наконец, напарник подтверждает осведомленность о готовности восходителя, произнося слово «подъем».

Для обеспечения работоспособности этого пакта применяются следующие принципы:

- общие четко сформулированные цели;
- непрерывное общение;
- динамическая настройка и коррекция понимания.

Как будет показано в следующих разделах, соблюдение этих принципов необходимо как для внедрения devops на рабочем месте, так и для успешного восхождения на горную вершину.

Пример devops-пакта

Представьте себе, что два сотрудника компании Sparkle Corp работают в разных командах. Сотрудник по имени Дженераль является старшим разработчиком, обладает множеством рабочих навыков и работает в компании Sparkle Corp уже два года. Джордж работает в отделе техподдержки, обладает некоторыми рабочими навыками и является новичком в компании Sparkle Corp.

Команды, в которых работают эти два сотрудника, поддерживают глобальное сообщество людей, использующих сайт компании Sparkle Corp для реализации своих творческих начинаний. Общая цель, стоящая перед этими командами, заключается во внедрении нового средства,

которое увеличивает ценность сайта компании для конечных пользователей, не оказывая на него негативного влияния.

Обладая большим опытом работы в компании, Дженераль дает четкие указания Джорджу об ожиданиях, ценностях и процессах, имеющих место в компании Sparkle Corp. В свою очередь Джордж может в любой момент обратиться к Дженераль с просьбой о помощи или в случае непонимания какого-либо производственного нюанса. Прежде чем перейти к следующему этапу производственного процесса, Дженераль и Джордж контролируют результаты работы друг друга. Подобная проверка является примером модели «доверяй, но проверяй», используемой при описании процесса скалолазания.

Как Дженераль, так и Джорджу присуще понимание общих целей:

- внедрение нового инструмента, увеличивающего ценность для заказчиков компании Sparkle Corp;
- поддержка безопасности и доверия при осуществлении взаимного обмена информацией.

В изолированной среде, не использующей принципы devops, понимание общих целей отсутствует. Это может привести к тому, что, например, Дженераль попытается приступить к кодированию, не убедившись в том, что Джордж понял суть требований. В этом случае совместная работа возможна, но без обмена информацией о намерениях шансы на успех уменьшаются.

Безусловно, в любой организации могут возникать неожиданные проблемы или препятствия, но при наличии общего понимания целей каждый сотрудник является частью пакта, а предпринимаемые действия направлены на выполнение текущего «ремонта». Мы «ремонтируем» наше недопонимание, связанное с выбором исполнителей работ по разработке конкретного инструмента или сроков выполнения работы. Мы устраняем ошибки, влияющие на наше понимание предполагаемого поведения программного обеспечения. Мы «ремонтируем» процессы и сопровождающую документацию, если дела в производственной сфере идут не так, как ожидалось.

На протяжении всей книги мы будем использовать идею о devops-пакте. Мы также продемонстрируем, каким образом технологические и культурные аспекты devops становятся способами развития и поддержки общего взаимопонимания.

Глава 3. История devops

Чтобы лучше понять причины, которые привели к зарождению и развитию движения devops, нужно рассмотреть историю разработки ПО, а также повторяющиеся паттерны и идеи, применяемые в этой области. Вооруженные этими знаниями, мы можем представить, где находимся в данный момент. Мы осознаем, каким образом с помощью эффективных devops-способов можно разорвать порочный круг расширения специализации, приводящий к созданию изолированных сред и девальвации конкретных ролей.

Разработчик в качестве оператора

Изначально разработчик программ являлся оператором. На исходе Второй мировой войны правительство США обратилось к ведущим математикам с призывом создать «компьютеры». Эти устройства должны были применяться для расчета баллистических таблиц, используемых при стрельбе. На этот призыв откликнулись женщины-математики, и среди них была Джин Бартик. Она пренебрегла возражениями своего преподавателя колледжа, который считал, что решение повторяющихся задач не столь важно, как продолжить семейную традицию и получить классическое образование.

Иногда полезно выслушать совет и сделать по-своему. Джин Бартик оказалась на нужном месте в нужное время и стала одним из первых программистов компьютера ENIAC.

Используя анализ аппаратных и логических схем, Бартик и пять ее коллег-программистов смогли научиться программировать на компьютере ENIAC, и это при полном отсутствии сопровождающей документации. Программирование на этом компьютере, работающем на 18 тысячах радиолампах, осуществлялось путем вращения дисков и изменения кабельных подключений с помощью 40 управляющих панелей.

В те времена для обеспечения работы компьютеров вместо программирования использовалась аппаратная инженерия. В случае возникновения проблем инженеры заявляли о том, что причина появления проблем заключается не в машине, а в операторе. Программисты несли на себе бремя ответственности за управление и

эксплуатацию компьютеров. Им приходилось заменять предохранители и кабели, а также устранять синтаксические ошибки в программах.

Появление программной инженерии

В 1961 году президент США Джон Кеннеди провозгласил амбициозную лунную программу. В рамках этой программы в течение ближайших десяти лет должен был состояться полет человека на Луну с последующим благополучным возвращением на Землю. Учитывая сжатые сроки и отсутствие специалистов, которые могли бы создать необходимое программное обеспечение, NASA объявило о наборе профессиональных программистов. Проект NASA по разработке ПО возглавила математик из Массачусетского технологического института Маргарет Гамильтон^[3].

Как вспоминает Гамильтон:

Процесс генерирования новых идей превратился в настоящее приключение. Везде царили самоотверженный труд и ответственность. Атмосфера взаимного уважения способствовала комфортной работе. Поскольку процесс разработки ПО носит мистический характер, являясь чем-то вроде «черного ящика», топ-менеджмент предоставил нам полную свободу и оказал абсолютное доверие. Мы должны были найти эффективный способ создания программ, и мы сделали это. Оглядываясь назад, я хочу сказать, что мы были счастливейшими людьми в мире. У нас не было другого выбора, кроме как стать первыми в мире, и не было времени на то, чтобы пребывать в состоянии «чайников»^[4].

Поскольку Гамильтон была известна стремлением к созданию сложного программного обеспечения, ей приписывают создание термина *программная инженерия*. Она также разработала *приоритетные дисплеи*, программное обеспечение, предупреждающее астронавтов о наличии информации, которая требует реагирования в режиме реального времени. Маргарет разработала набор правил по сбору требований, один из пунктов которого заключался в обеспечении качества как одного из методов программного инжиниринга. Список методов программной инженерии включал следующие позиции:

- отладка всех отдельных компонентов;
- тестирование отдельных компонентов до этапа сборки;

- интеграционное тестирование.

В 1969 году во время осуществления миссии «Аполлон-11» произошел сбой бортового компьютера из-за большого объема выполняемых вычислений. Команда разработчиков предусмотрела возможность вмешательства астронавтов в процесс управления модулем в обход бортового компьютера. Это позволило Нейлу Армстронгу в критической ситуации взять управление лунным модулем на себя.

Благодаря свободе и доверию, предоставленным менеджерами группе инженеров-разработчиков ПО, а также взаимному уважению, царившему в группе разработчиков, стало возможным создание программного обеспечения, способствующего достижению величайших технологических успехов, таких как высадка Нейла Армстронга на Луну. Если бы в среде разработки ПО отсутствовало взаимное доверие, вряд ли была бы реализована критически важная функция ручного управления лунным модулем. Если бы не эта функция, вряд ли лунная эпопея завершилась бы благополучно.

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОГРАММНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ

В 60-е годы XX века космические полеты были не единственной областью, в которой применялось программное обеспечение. По мере того как оборудование стало более доступным, начало вызывать тревогу постоянно усложняющееся программное обеспечение. Эта сложность не соответствовала стандартам, принятым в других инженерных дисциплинах. Быстрый рост сложности систем и возрастающая зависимость от них начали беспокоить пользователей.

В 1967 году Научный комитет НАТО, в состав которого входили ученые из разных стран и отраслей промышленности, организовал проведение дискуссий, посвященных состоянию программной инженерии. Осенью 1967 года была сформирована исследовательская группа по компьютерным наукам. Цель этой группы заключалась в привлечении внимания к проблемам, связанным с программным обеспечением. Были приглашены 50 экспертов в разных областях, которые в составе трех рабочих групп сосредоточили внимание на разработке, производстве и поддержке программного обеспечения. При этом предпринимались попытки определить, описать и приступить к решению проблем в области программной инженерии.

В 1968 году на конференции НАТО, посвященной программной инженерии, были сформулированы ключевые проблемы программной инженерии, перечисленные в следующем перечне:

- определение и оценка степени успеха;
- создание сложных систем, требующих больших инвестиций, с непредсказуемым внедрением;
- разработка систем в соответствии с графиком и спецификацией;
- оказание экономического давления на производителей, создающих определенные продукты.

Благодаря идентификации этих проблем облегчается определение и формирование областей деятельности для отрасли на ближайшие годы.

Появление закрытого программного обеспечения и стандартизация

До 1964 года существовала практика создания компьютеров, которые были весьма специфичными и соответствовали требованиям конкретного заказчика. Оборудование и программное обеспечение были не стандартизованы и не взаимозаменяемы. В 1964 году компания IBM анонсировала семейство компьютеров System/360. Компьютеры, входящие в это семейство, имели разные размеры и предназначались для использования в коммерческих и научных целях.

Благодаря созданию этого семейства компьютеров снизилась стоимость разработки, производства и обслуживания, в то же время клиентам стало проще обновлять оборудование по мере необходимости. Семейство мэйнфреймов System/360 заняло господствующее положение, обеспечивая своим пользователям возможность начать с использования небольших вычислительных ресурсов, а потом наращивать их по мере необходимости. Эти компьютеры также обеспечивали гибкость в работе, позволяя отдельным сотрудникам изучать возможности оборудования и программного обеспечения. При этом они получали необходимые рабочие навыки, которые могли успешно использовать в другом месте.

Вплоть до конца 1960-х годов компьютеры использовались на условиях аренды. Это было связано с высокой ценой оборудования, программного обеспечения и сопутствующих услуг. Обычно предоставлялся исходный код для программного обеспечения, установленного на компьютере. После того как в 1969 году против

американской компании IBM был подан антимонопольный иск, произошло разделение аппаратного и программного обеспечения и конкретных моделей компьютеров. В результате стала возможной раздельная покупка оборудования (мэйнфреймов) и программного обеспечения. Это привело к изменению подхода к программному обеспечению, которое приобрело денежную стоимость, что, в свою очередь, привело к прекращению распространения открытого программного кода.

Сетевая эра

В 1979 году появилась всемирная система групп новостей Usenet, которую создали студенты из Университета Дьюка Том Трескотт и Джим Эллис. Изначально Usenet представляла собой простой сценарий оболочки, который автоматически вызывал разные компьютеры, искал изменения в файлах, находящихся на этих компьютерах, а потом копировал изменения с одного компьютера на другой с помощью набора программ UUCP. Этот набор обеспечивал передачу файлов и выполнение команд на удаленных компьютерах. Эллис выступил с докладом *Invitation to a General Access UNIX Network*^[5] в группе пользователей Unix, известной как USENIX. Это был один из первых и быстро развивающихся способов коммуникации и обмена знаниями между организациями, имеющими компьютеры.

Хотя этот инструмент способствовал обмену знаниями между университетами и корпорациями, в те времена многие детали, связанные с деятельностью компаний, были засекречены. Было не принято обсуждать проблемы за стенами офиса компании, поскольку подобная информация рассматривалась как конкурентное преимущество. На основе подобных сведений конкуренты могли делать выводы о неэффективности компании. Это привело к появлению барьеров на пути к сотрудничеству и к ограничению эффективности доступных коммуникационных каналов. Подобная культурная изоляция приводила к появлению сложностей на пути к росту компаний.

Появление все более сложных систем, в свою очередь, привело к неизбежности специализации навыков и к распределению ролей. Подобные роли включали системных администраторов, специализирующихся в области управления системами и минимизирующих затраты на поддержку систем, а также инженеров-

программистов, которые специализировались на создании новых продуктов и возможностей для удовлетворения вновь возникающих потребностей. Также завершилась изоляция других, более специализированных групп, таких как сетевой операционный центр, отдел обеспечения качества, отдел безопасности, отдел поддержки баз данных и хранилищ данных.

Подобная ситуация привела к формированию институциональной Вавилонской башни, население которой в силу разных причин говорило на разных языках. К еще большему разделению привели специфические проблемы, касающиеся оборудования и программного обеспечения. Теперь уже разработчикам не приходится отслеживать «синие экраны смерти», сопровождающие «падение» системы, или подвергаться гневу неудовлетворенных пользователей. Крен в сторону языков высокого уровня, наметившийся в программировании, означал, что процесс разработки ПО стал более абстрактным, все сильнее отдаляясь от оборудования и системных инженеров прошлого.

В своем стремлении выполнять упреждающие действия и предотвращать сбои в обслуживании системные администраторы начали документировать наборы действий, необходимых для ручного выполнения рутинных операций. Системные администраторы позаимствовали идею «анализа первопричин» из методики всеобщего управления качеством. Частично это способствовало привлечению дополнительного внимания и усилий, что позволило минимизировать риск неудачи. Недостаточная степень прозрачности и плохо реализованное управление изменениями ведут к росту энтропии, с которой все чаще и чаще приходится иметь дело инженерам.

Истоки глобального сообщества

В то время как взаимосвязанные сети позволили программистам и ИТ-практикам обмениваться идеями в Интернете, обычные люди также стали искать способы обмена идеями. Начали появляться новые и все более популярные пользовательские группы, предназначенные для обсуждения разных вопросов практиками и пользователями различных технологий. В те времена одной из самых больших пользовательских групп была DECUS (Digital Equipment Computer Users' Society, Сообщество пользователей цифрового компьютерного оборудования), основанная в 1961 году. В основной состав этой группы входили

программисты, создающие или поддерживающие код для компьютеров DEC.

Американское отделение DECUS проводило различные технические конференции и организовывало локальные пользовательские группы в США, тогда как отделения, действующие в других странах, проводили соответствующие мероприятия у себя. Результаты этих конференций и событий начали публиковаться в форме сборников трудов DECUS. Эти сборники были доступны для членов сообщества в качестве средства обмена информацией. Они стимулировали рост общего объема знаний сообщества и усиливали степень сплоченности членов этого сообщества.

КОММЕРЧЕСКИЕ СЕКРЕТЫ И КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Информация, которая неизвестна широкой публике, является засекреченной. Это делается для обеспечения экономических или бизнес-преимуществ. Подобные закрытые сведения расцениваются как коммерческий секрет. Информация, которая является собственностью компании, либо информация, на использование которой компания имеет эксклюзивные права, считается конфиденциальной. Примеры конфиденциальной информации компании – программное обеспечение, процессы, методы, структура зарплаты, организационная структура и списки заказчиков. Например, исходный код собственного программного обеспечения обычно недоступен для конечных пользователей. Все коммерческие секреты являются конфиденциальными, но далеко не вся конфиденциальная информация является секретной.

В дополнение к изменениям в культуре, в промышленности на засекреченность информации оказывают влияние коммерциализация и затраты на приобретение знаний и технологий.

Аналогичное сообщество, объединившее в своих рядах системных администраторов, было создано в USENIX. Это сообщество представляло собой группу пользователей со специальными интересами и получило название System Administrators Group (группа системных администраторов). Позднее эта группа называлась SAGE, сейчас же она известна как группа пользователей со специальными интересами LISA (Large Installation System Administration, Администрирование установки).

больших систем). Эта группа проводит ежегодные конференции под названием «Large Installation System Administration»^[6]. Кроме того, встречи NSFNET «Regional-Tech» эволюционировали в группу North American Network Operators' Group (NANOG). Это сообщество специально предназначено для организации сотрудничества между сетевыми администраторами, стремящимися внести свой вклад в улучшение Интернета.

Наряду с обменом знаниями, который имел место в локальных и глобальных пользовательских группах, существовала и засекреченность разных аспектов деятельности технологических компаний. Организации в своем стремлении к финансовому и материальному успеху хранят подробности производственных процессов в строжайшем секрете. И если конкурирующие компании используют неэффективные методики, то соблюдение режима секретности позволяет добиться относительного успеха компании. Чтобы поддержать это конкурентное преимущество, сотрудникам в явной или неявной форме запрещалось делиться информацией на отраслевых конференциях. Эта ситуация резко контрастирует с современными средами разработки, в которых сообщества и конференции основаны на обмене информацией и сотрудничестве между компаниями.

Эра приложений и Интернета

Один из первых примеров успешной кооперации в рамках одной организации – суперпопулярный HTTP-сервер Apache (https://httpd.apache.org/ABOUT_APACHE.html), появившийся в 1995 году. Этот сервер был основан на бесплатном http-сервере NCSA HTTPd и разработан студентом Иллинойского университета (Урбана-Шампейн) Робертом Маккулом. Благодаря использованию модульного программного обеспечения Apache любой пользователь может быстро развертывать веб-сервер, выполнив лишь минимальную конфигурацию. Это ознаменовало начало эпохи использования решений с открытым программным кодом. Программы с открытым исходным кодом предоставляют пользователям лицензии на чтение, изменение и распространение исходного кода. Эти программы начинают конкурировать с собственными программными решениями, имеющими закрытый программный код.

Учитывая доступность различных дистрибутивов операционной

системы Linux и рост популярности языков написания сценариев, таких как PHP и Perl, возрастающая популярность программ с исходным открытым кодом привела к распространению стека LAMP (Linux, Apache, MySQL и PHP) в качестве средства создания веб-приложений. Система управления реляционными базами данных MySQL, появившаяся в 1995 году, наравне с инструментами написания серверных сценариев PHP позволила разработчикам создавать динамические веб-сайты и приложения. Эти сайты и приложения быстро обновлялись и динамически генерировали контент. Учитывая ту простоту, с которой могли создаваться новые веб-приложения, в конце 1990-х годов отдельным программистам и коллективам приходилось работать быстрее и проявлять большую гибкость, чтобы быть конкурентоспособными.

Это было время тоски и разочарования для программистов и системных администраторов. Некоторые из системных администраторов являлись представителями традиционной культуры, суть которой заключалась в ключевых фразах «нет» и «очень важно для сохранения стабильности». В 1992 году Симон Траваглия начал публиковать в Usenet серию статей под общим названием «Чертов ублюдок оператор». Эти статьи были посвящены мошеннику сисадмину, который вымещал свое разочарование и гнев на пользователях. И нашлись сисадмины, недовольные своей работой, которые начали подражать герою этих публикаций, часто в ущерб другим пользователям.

В процессе разработки программного обеспечения господствовали две точки зрения, выраженные следующими фразами: «критически важно выполнить эти изменения» и «я не хочу знать, как это делать, поскольку у меня ничего не получается». В некоторых средах разработки это побуждало разработчиков рисковать стабильностью системы в процессе поиска незадокументированных способов обхода установившихся процессов для достижения собственных целей. Это, в свою очередь, вело к дополнительным массовым чисткам и к росту убежденности в том, что изменения являются крайне рискованным делом. Те же единицы, которые пытались внести изменения в общие процессы, часто «застревали в трясине» авторитетных мнений экспертов в предметной области и блокировались на этапе технической поддержки.

Развитие методологий разработки программного обеспечения

В 2001 году в сообществе активных и деятельных приверженцев экстремального программирования и в других подобных сообществах было разослано приглашение принять участие в дискуссии, посвященной разработке программного обеспечения. Экстремальное программирование – это одна из форм гибкой разработки программ, которая более чутко реагировала на изменяющиеся требования, чем предыдущие методологии разработки программного обеспечения, такие как короткие циклы выпуска, интенсивное тестирование и парное программирование. В ответ на это предложение 17 инженеров-программистов собрались в Сноуберде (штат Юта). Они обсудили свои общие ценности, позволяющие включить адаптивность и реагирование на изменения в процесс разработки программного обеспечения с явным выделением человеческого фактора. Эти ценности были изложены в манифесте гибкого программирования, который положил начало движению сторонников гибкого программирования.

В 2004 году программист Алистер Кокберн, являющийся одним из соавторов манифеста гибкого программирования (Agile Manifesto), описал методологию разработки ПО Crystal Clear^[7]. Эта методология основана на десятилетнем опыте изучения успешных команд и предназначена для небольших групп разработчиков. Алистер описал три основных метода, используемых в Crystal Clear:

- Быстрая доставка полезного кода, переход от больших и редких развертываний кода к меньшим и более частым развертываниям.
- Отражающее усовершенствование, или получение сведений о том, что работало хорошо и плохо в предыдущей версии программы. Это позволяло улучшить следующую версию программы.
- Осмотическая коммуникация, осуществляемая между разработчиками. Если разработчики находятся в одной комнате, информация воспринимается ими неформально, как фоновый шум. Этот процесс напоминает явление осмоса.

Эта методология развивалась несколько лет, приобретая все большее влияние. В этот период времени системный администратор Марсель Вегерманн написал эссе, посвященное использованию принципов разработки программного обеспечения Crystal Clear, Scrum и Agile в области системного администрирования. В дополнение к блиц-докладу

по теме, в котором были предложены такие идеи, как контроль версий для каталога /etc операционной системы Linux, парное администрирование системы и операционные ретроспективы, в 2008 году Марсель также создал список рассылки Agile System Administration.

Приложения с открытым исходным кодом и собственные услуги

По мере того как получили распространение приложения с открытым исходным кодом, а приложения стали более модульными и начали предоставлять больше возможностей для взаимодействия, инженеры получили больше вариантов выбора. Вместо того чтобы ограничиваться единственным поставщиком оборудования и какой-либо операционной системой и собственным программным обеспечением, используемым совместно с этим оборудованием, разработчики получили возможность выбирать используемые инструменты и технологии. По мере того как программное обеспечение, особенно веб-приложения, стало в большей степени коммерческим, оно приобрело большую ценность в прямом смысле этого слова, а в переносном смысле его стоимость снизилась. Приложения стали менее эксклюзивными и более распространенными, а программисты стали более высокооплачиваемыми и широко востребованными.

В 2006 году компания электронной коммерции Amazon.com, Inc., которая ранее была известна своим сайтом по продаже книг и других товаров, предназначенных для широкого круга потребителей, запустила два сервиса: Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) и Amazon Simple Storage Service (S3). Эти сервисы представляли собой первую попытку реализации виртуальных компьютерных экземпляров и виртуального хранилища с помощью собственной службы. В результате пользователи получили доступ к вычислительным ресурсам без предварительных инвестиций в оборудование. Также можно было запрашивать дополнительные ресурсы по мере необходимости. Как и в случае появления компьютеров из семейства System/360, этот сервис был быстро принят пользователями, став стандартом «де факто» благодаря простоте использования, невысоким начальным затратам и гибкости.

По мере роста и развития веб-технологий появлялись новые способы коммуникации и сотрудничества в Интернете. В 2006 году появился

онлайн-сервис Твиттер. Изначально этот сервис применялся пользователями, которые хотели делиться информацией, представленной в сокращенном формате. Эта информация использовалась в качестве средства привлечения внимания как простыми пользователями, так и знаменитостями. Но в 2007-м популярность Твиттера буквально взлетела до небес благодаря конференции South by Southwest Interactive (SXSW). Эта конференция транслировалась в режиме реального времени с помощью твитов на экранах, установленных в холлах.

Твиттер быстро превратился в инструмент, предназначенный для быстрого формирования случайных сообществ пользователей в любой точке земного шара. При проведении конференций Твиттер предоставлял дополнительное средство информирования участников и объединял людей, близких по стилю мышления. Благодаря Твиттеру беседы между участниками конференций распространились на просторы Интернета, где каждый мог принять в них участие.

Гибкая инфраструктура

На конференции Agile 2008, проходящей в Торонто, системный администратор и ИТ-консультант Патрик Дебуа в своем докладе «Agile Operations and Infrastructure: How Infra-gile are You?» рассказывал о включении методологии Scrum в эксплуатационную работу. Патрик работал с командами по разработке и эксплуатации над проектом по тестированию передачи информации в центр обработки данных. И он предпочитал один день работать в команде разработчиков, а на следующий день – в эксплуатационной команде. Если же переключаться между выполнением двух задач в течение одного дня, теряется примерно 20 % от обычной производительности^[8].

На этой же конференции бывший программист Эндрю Клэй Шафер, который начал проявлять большой интерес к связанным с ИТ проблемам, предложил провести сеанс гибкой инфраструктуры (Agile Infrastructure). Эндрю почему-то считал, что предложенная им тема никого не заинтересует, поэтому пропустил собственноручно объявленный сеанс. Когда Патрик увидел это, он понял, что кроме него есть другие люди, интересующиеся гибким системным администрированием. После этого Патрик связался с Эндрю и предложил ему подробнее обсудить данную концепцию.

Отдельные компании начали не только добиваться больших успехов во внедрении процессов, позволивших им идти в ногу с постоянно ускоряющимися изменениями Интернета, но и делиться своим опытом в сообществах. Эти сообщества формировались вокруг таких популярных конференций, как O'Reilly Velocity Conference (<http://conferences.oreilly.com/velocity>).

Одной из таких компаний является Flickr, популярное интернет-сообщество фотографов. После приобретения компанией Yahoo в 2005 году Flickr потребовалось переместить все сервисы и данные из Канады в США. Джон Оллспоу, энтузиаст в области эксплуатации веб-приложений с многолетним опытом работы по техобслуживанию систем, присоединился к компании Flickr в качестве ведущего инженера по эксплуатации. Его цель заключалась в оказании помощи при масштабировании нового проекта по миграции данных. В 2007 году к группе разработчиков Flickr присоединился Пол Хэммонд. В 2008 году Пол стал техническим директором Flickr, возглавив отдел разработки ПО вместе с Оллспоу.

На конференции Velocity Santa Clara 2009 Хэммонд и Оллспоу совместно представили доклад «10+ Deploys per Day: Dev and Ops Cooperation at Flickr». В этом докладе они описали революционные изменения, которые позволят команде быстро продвигаться вперед. Они не предлагали ломать барьеры между сотрудниками либо формировать большое профессиональное и культурное движение. Они просто делились своим опытом совместной работы в Flickr, который серьезно отличался от опыта предыдущей работы Оллспоу в компании Friendster, где брали верх эмоции и моральное давление, а сотрудничество между членами команды практически отсутствовало.

Не произносите фразы типа «технология devops успешно внедрена», поскольку «выполняется до 10 развертываний в день». Обращайте внимание на конкретные проблемы, которые вы пытаетесь решить в своей организации, а не на показатели, относящиеся к другим организациям. Подумайте о том, почему выполняются определенные изменения, а не просто о количестве развертываний или о других произвольных метриках.

Возможности совместной работы, которые презентовали Хэммонд и Оллспоу, обеспечивали преимущества им обоим. Никто из них не

проснулся в один прекрасный день и не решил, что компания нуждается в серьезных изменениях. Скорее они искали даже небольшие возможности по совместной работе, чтобы добиться успеха. Они отметили, что небольшие предпринимаемые действия оборачиваются большими культурными изменениями, а совместная работа имеет намного большее значение, чем количество развертываний.

Конференции devopsdays

Не ограничивайтесь простым «нет», относитесь уважительно к проблемам других людей... #velocityconf #devops #workingtogether

– Эндрю Клэй Шафер (@littleidea)

Этот твит, созданный 23 июня 2009 года Эндрю Клэй Шафером, побудил Патрика Дебуа пожаловаться в Твиттере на то, что он не сможет посетить лично ежегодную конференцию Velocity. Прис Нэсрат, который в то время выполнял обязанности ведущего системного интегратора в Guardian, отправил ответное сообщение в Твиттере. В этом сообщении он спросил о том, почему бы не организовать собственную конференцию Velocity в Бельгии. Вдохновленный этими словами Патрик поступил практически в полном соответствии с данным советом. Он организовал локальную конференцию, на которой разработчики, системные администраторы, системные программисты и другие специалисты, работающие в этой области, могли обмениваться информацией. В октябре этого же года в Генте прошла первая конференция devopsdays. Двумя неделями позже Дебуа писал следующее:

Я буду откровенен, когда скажу, что за последние несколько лет, когда я посещал некоторые конференции Agile, я ощущал себя проповедником в пустыне. Мне казалось, что идея о совместной работе разработчиков и персонала из отдела эксплуатации пахнет авантюризмом. Но в наши дни эти идеи начали завоевывать популярность.

Первая конференция devopsdays воспламенила пороховую бочку с неудовлетворенными потребностями людей, изолированных друг от друга. Эти люди испытывали разочарование в связи со статусом-кво, отождествляемым с devops, и способом описания работы, которую, по их мнению, они уже выполняют. По мере того как отдельные

энтузиасты организовывали локальные конференции в новых уголках мира, росли масштабы и количество участвующих в этих конференциях людей. Благодаря возможности коммуникаций в режиме реального времени с помощью Твиттера потенциал роста этих конференций практически безграничен, а хэштег #devops просто обречен на популярность.

Текущее состояние devops

За шесть лет, прошедших с момента проведения первых devopsdays в Бельгии (под руководством Патрика Дебуа), движения devops ушло далеко вперед. В отчете «2015 State of Devops Report» (<https://puppet.com/resources/white-paper/2015-state-devops-report>), опубликованном компанией Puppet, отмечается, что компании, использующие devops, имеют лучшие показатели, чем компании, которые не применяют devops. На убедительном языке цифр продемонстрированы факты, о которых многие люди догадывались на интуитивном уровне. Отдельные сотрудники и команды, которые эффективно сотрудничают друг с другом, работают лучше, чем группа сотрудников, находящихся в одной комнате и не умеющих работать вместе. Высокоэффективные devops-организации чаще развертывают код, реже допускают ошибки, быстрее восстанавливаются после сбоев, а сотрудники этих организаций – более счастливые люди.

Количество конференций devopsdays выросло с одной в 2009 году до двадцати двух в 2015 году (во всем мире). Каждый год знаменуется новыми событиями devopsdays, проходящими в разных городах и странах. Эти конференции не связаны с такими центрами развития технологий, как Силиконовая долина или Нью-Йорк. Существуют десятки локальных групп, объединяющих в своих рядах тысячи членов, которые буквально разбросаны по всему земному шару, не говоря уже о множестве бесед на эту тему, происходящих ежедневно в Твиттере.

Выводы

Размышляя о нашей истории, мы видим склонность к концентрации на результатах, а не на людях и процессах. Многие вещи были позаимствованы из презентации Джона Оллспоу и Пола Хэммонда «10+ Deploys a Day», в которой подчеркивается, что важно развертывать более 10 программ в день. Ну а подзаголовок «Dev & Ops Cooperation at

Flickr» многие просто не замечали.

Зацикливание на конкретном результате ведет к увеличению уровня стресса для тех, кто и так находится в состоянии хронического стресса из-за ограничений, установленных в организации. В отличие от механических процессов результаты в сфере разработки программного обеспечения в значительной степени зависят от человеческого фактора. Программное обеспечение может устареть еще до завершения его разработки, не соответствовать ожиданиям клиентов либо непредсказуемо прекращать работу, вызывая серьезные проблемы.

Сосредоточение на культуре и процессах способствует итеративному улучшению способов производства и качества производимого продукта. Благодаря переключению внимания от «что» к «как» предоставляются свобода и доверие, необходимые для достижения цели и смысла работы. Именно это является ключевым компонентом удовлетворенности от проделанной работы. Наличие обратной связи с рабочими процессами позитивно влияет на результат даже без концентрации на достижении определенных показателей. Счастливые и продуктивные люди смогут создать условия для скачка в развитии всего человечества.

Благодаря внедрению devops изменился способ производства. Произошло переключение внимания на людей и процессы, начали поощряться сотрудничество и кооперация, исчезла конкуренция среди специалистов.

Глава 4. Основные термины и концепции

Чтобы создать прочный фундамент, необходимый для внедрения эффективных devops-методов, следует обсудить некоторые ключевые термины и понятия. Некоторые из этих концепций могут быть знакомы читателям, многие были упомянуты в контексте истории программной инженерии либо хорошо известны читателям, имеющим опыт работы с различными методологиями разработки программного обеспечения.

На протяжении всей истории вычислительной техники был описан ряд методологий, применяемых для улучшения и облегчения разработки или эксплуатации программного обеспечения. В каждой методологии предусматривается разбиение работы на фазы, каждая из которых представляет собой отдельный набор действий. Для многих методологий типично отделение процесса разработки от эксплуатации, что приводит к конфликту целей у разных команд. Помимо этого, если вынуждать членов других команд следовать тем или иным методологиям, не соответствующим используемым в этих командах процессам и идеям, это может привести к недовольству и разочарованию. Знание особенностей и преимуществ разных методологий поможет улучшить понимание сути возникающих проблем и уменьшит трение между членами команды.

Методы devops определены не столь жестко, как методологии, основанные на запретах. Изначально идеи devops появились среди практиков, которые были приверженцами гибкого системного администрирования и кооперации между командами разработчиков и эксплуатации. Подробности применяемой при этом практики зависели от среды. На страницах этой книги вы неоднократно встретитесь с утверждением о том, что ключевой частью devops является возможность оценивать и анализировать различные инструменты и процессы с целью найти наиболее эффективные среди них.

Методологии, применяемые при разработке программного обеспечения

Процесс разбиения деятельности по разработке ПО на отдельные

фазы называется *методологией разработки программного обеспечения*.

Обычно выделяются следующие фазы:

- спецификация конечных результатов работы или артефактов;
- разработка и верификация кода в соответствии со спецификацией;
- развертывание кода в финальной потребительской или производственной среде.

Рассмотрение абсолютно всех методологий, применяемых при разработке программного обеспечения, выходит за рамки этой главы, поэтому коснемся лишь тех из них, которые в какой-то степени связаны с devops.

Каскад

Каскадная методология (или модель) представляет собой процесс управления проектом, в котором выделяется последовательная прогрессия от одной стадии процесса до другой. Изначально эта методология использовалась в обрабатывающей и строительной промышленности, позднее в аппаратной инженерии, ну а для разработки программного обеспечения начала применяться в первой половине 1980-х годов^[9].

Изначально стадии каскадной модели назывались следующим образом: спецификация требований, проектирование, внедрение, интеграция, тестирование, установка и техническое обслуживание. Эти этапы показаны на рис. 4.1 (в форме диаграммы).

Разработка программного обеспечения, осуществляемая в соответствии с каскадной моделью, является в высшей степени структурированной. Много времени тратится на этапах спецификации требований и проектирования, что позволяет сократить количество ошибок, допускаемых на следующих этапах.

Во времена активного использования каскадной модели имела место высокая стоимость доставки программного обеспечения, распространяемого на компакт-дисках или на дискетах. К тому же еще приходилось учитывать стоимость ручной установки программ, выполняемой на рабочем месте заказчика. В случае необходимости устранения ошибок нужно было записывать и распространять новые дискеты или компакт-диски. Из-за подобных расходов было целесообразнее потратить больше времени и сил на стадии спецификации требований, чем пытаться устранять ошибки на

следующих стадиях.

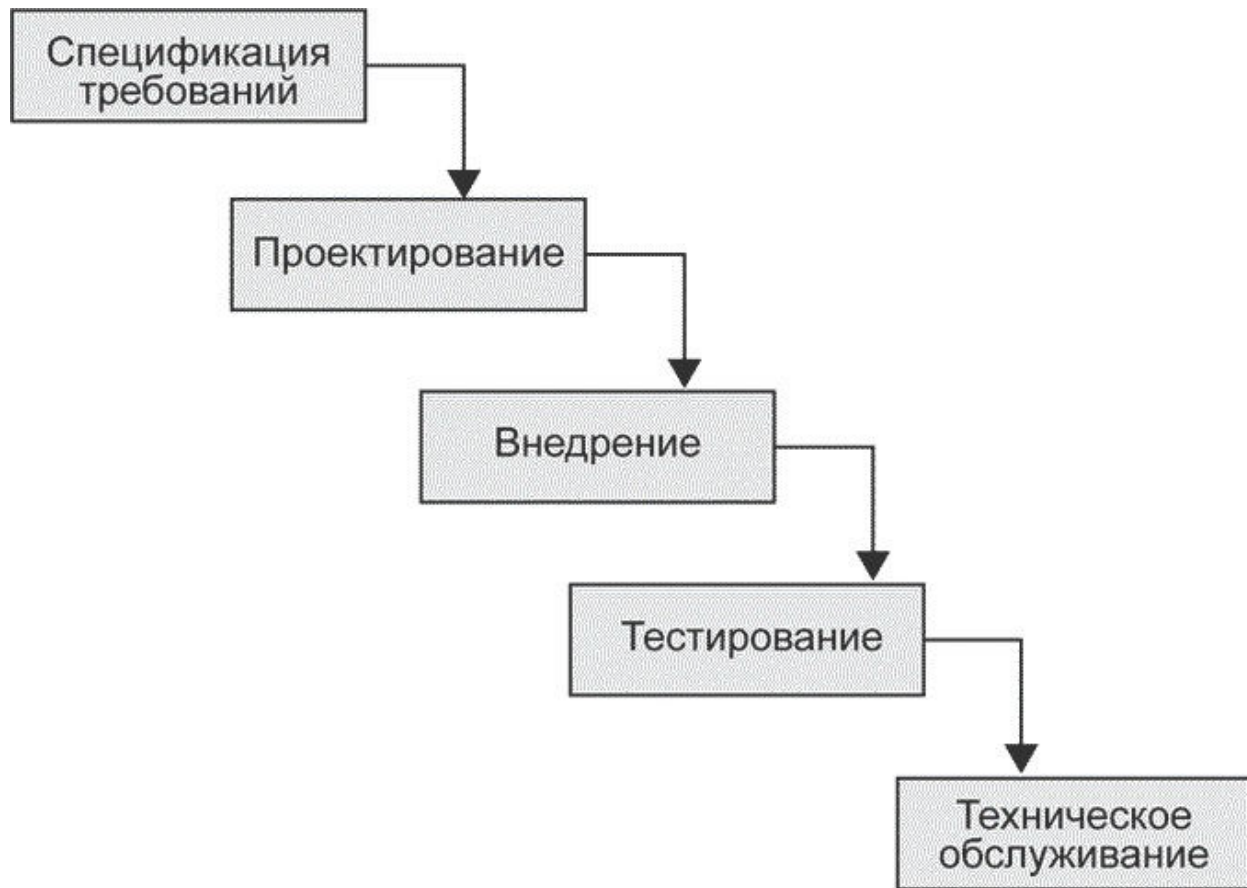


Рис. 4.1. Каскадная модель

Гибкая методология разработки ПО

Эпитет «гибкий» (agile) относится к целой группе методологий, применяемых при разработке программного обеспечения. Эти методологии являются более «легкими» и гибкими по сравнению с более ранними методиками (например, с каскадной моделью). В 2001 году был опубликован Agile-манифест (см. главу 2), в котором были изложены основные принципы гибкого программирования.

Мы выявляем более эффективные способы разработки программного обеспечения, а также помогаем это делать другим. В процессе выполнения этой работы мы пришли к выводам о том, что ценность:

- отдельных людей и взаимодействий выше ценности процессов и инструментов;
- рабочей документации выше ценности исчерпывающей

документации;

- сотрудничества с заказчиками выше ценности переговоров, проводимых в процессе заключения контракта;
- реагирования на изменение ситуации выше ценности точного следования плану.

Как видите, компоненты, находящиеся в левой части списка, оцениваются выше компонентов, расположенных в правой части списка.

К гибким методологиям относится Scrum, которая будет рассмотрена в одном из следующих разделов, и другие методы, при использовании которых во главу угла ставится сотрудничество, гибкость и конечный результат в виде работоспособного программного обеспечения.

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ DEVOPS ПРОСТО ОЧЕРЕДНОЙ ГИБКОЙ МЕТОДОЛОГИЕЙ?

Методология devops имеет много общего с гибкими методиками разработки программного обеспечения, особенно если учитывать фокус на отдельных людях, взаимодействиях и сотрудничестве. В связи с этим у вас, наверное, уже возник вопрос о том, не является ли devops просто «ребрендингом» гибких методик. Несомненно, методология devops сформировалась на основе гибких методик, но все же она является самостоятельным культурным движением. Это движение связано с историей компьютерной индустрии и включает гораздо больше, чем разработчики программ. Движение devops адаптирует и расширяет принципы гибкой разработки программ и применяет их на уровне организации в целом, а не только в процессе разработки программ. Как будет подробно показано в следующих главах, devops приводит к культурным последствиям, выходящим за пределы области гибкой разработки. Изменения, вызванные внедрением devops, гораздо шире, чем банальное увеличение скорости доставки новых версий программ.

Scrum

В середине 1990-х годов Кен Швабер и доктор Джефф Сазерленд, принимавшие участие в создании Agile-манифеста, объединили усилия с целью формирования нового процесса создания программного

обеспечения под названием Scrum. В методологии Scrum основной упор делается на максимизации способностей команды разработчиков к быстрому реагированию на изменение требований к самому проекту и со стороны заказчиков. При этом используются предопределенные циклы разработки, называемые *спринты*. Обычно длина циклов варьируется от одной недели до одного месяца. Процесс разработки ПО начинается с совещания по планированию спринтов, на котором определяются цели, выполняется обзор спринтов и производится ретроспектива спринтов. Это нужно для оценки степени выполнения спринтов и каких-либо проблем, которые могут возникнуть в процессе выполнения спринта.

Одна из ключевых особенностей методологии Scrum – проведение *ежедневных Scrum-встреч* либо *ежедневных собраний*, на которых члены команды как можно быстрее дают ответы на следующие три вопроса:

- Что из того, что я сделал, помогло команде достичь целей спринта?
- Что я планирую сделать сегодня, чтобы помочь команде достичь этих целей?
- Что делать в том случае, когда какое-либо препятствие мешает мне или команде достичь целей?

На ежедневных встречах, проходящих по утрам, scrum-мастер помогает сотрудникам с повесткой дня, а также способствует устранению проблем. Роль scrum-мастера включает такие обязанности, как оказание помощи команде в самоорганизации, координирование усилий, прилагаемых в процессе работы, устранение препятствий в работе. В результате команда будет продолжать добиваться успеха, а также привлекать владельцев проекта и заинтересованные стороны. В результате вырабатывается общее понимание того, что означает «сделано», и критериев оценки прогресса. Принципы Scrum часто неформально применяются во многих современных методологиях разработки программного обеспечения.

Методологии эксплуатации

Подобно тому как в методологиях разработки программного обеспечения предусмотрено разбиение работы на отдельные стадии, можно также разделить на отдельные операции или иным образом организовать процесс эксплуатации. Как и в случае с методологиями,

применяемыми для разработки ПО, рассмотрение всех методологий эксплуатации выходит за рамки этой книги.

ITIL

Методология ITIL, ранее известная как Information Technology Infrastructure Library (Библиотека инфраструктуры информационных технологий), представляет собой набор методов, предназначенных для управления ИТ-услугами. Эта методология изложена в пяти книгах. В этих книгах описываются способы осуществления процессов, процедур и задач, а также составления контрольных списков, необходимых при эксплуатации. Эта методология позволяет установить соответствие разработанных программ сформулированным критериям, а также оценить прогресс на пути к достижению целей. Методология ITIL сформировалась на основе практических методик, применявшихся в 1980-х годах во многих ИТ-организациях.

Британское центральное компьютерное и телекоммуникационное агентство разработало набор рекомендаций по стандартизации этих практических методик. Первая публикация методологии ITIL имела место в 1989 году, а последняя – в 2011 году. За это время она эволюционировала с пяти основных разделов до многотомного собрания и теперь включает описание стратегии техобслуживания, проектирования услуг, перехода к услугам, выполнения услуг и непрерывного улучшения услуг.

ИТ-аналитик и консультант Стивен Манн отмечает, что наряду со многими преимуществами, которые дает ITIL-стандартизация и наличие более 1,5 млн ITIL-сертифицированных специалистов во всем мире, существуют и проблемы. Одна из основных проблем – недостаточное внимание к отдельным практическим областям. Согласно утверждению Манна, методология ITIL чаще является реактивной, а не проактивной, поэтому организациям, использующим ITIL, рекомендуется уделить больше внимания проактивному планированию и заказчикам.

COBIT

Методология COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology; Задачи управления для информационных и смежных технологий) представляет собой каркас ISACA, предназначенный для управления информацией и технологиями. Эта методология была

впервые обнародована в 1996 году. Основной принцип COBIT заключается в согласовании бизнес-целей с ИТ-целями.

Методология COBIT основана на следующих пяти принципах:

- удовлетворение нужд заинтересованных сторон;
- полный охват предприятия;
- применение простого интегрированного каркаса;
- обеспечение целостного подхода;
- отделение управления от менеджмента.

Системные методологии

Некоторые методики сосредоточиваются на системах в целом, а не на более конкретных областях, таких как разработка программного обеспечения либо техобслуживание компьютеров. Навыки системного мышления критически важны для тех, кто работает со сложными системами, такими как многие современные программы. Читателям, желающим получить представление о системном мышлении в целом, рекомендуется обратиться к книгам *Thinking in Systems* (Donella Meadows) и *How Complex Systems Fail* (Dr. Richard Cook).

Бережливость

По итогам пятилетнего изучения тенденций в развитии автомобильной промышленности и производственной системы «Тойоты» (TPS) Джеймс П. Вомак, Дэниел Т. Джонс и Дэниел Рус ввели термин «бережливое производство»^[10]. Вомак и Джонс выработали следующие пять принципов бережливого мышления^[11]:

- ценность;
- процесс создания ценности;
- поток;
- вытягивание;
- совершенствование.

Эти идеи, в частности стремление к совершенству с помощью системной идентификации и утилизации отходов, привели к появлению термина *бережливость*, олицетворяющего максимизацию ценности заказчиков и минимизацию отходов.

Бережливые системы сконцентрированы на компонентах, ценность которых возрастает за счет повсеместного устранения отходов, будь то перепроизводство некоторых частей и бракованных товаров, которые

должны быть восстановлены, либо время, потраченное на ожидание появления других компонентов системы. В результате развития этих систем возникли концепции бережливых ИТ-технологий и бережливой разработки программного обеспечения. В рамках этих концепций одни и те же понятия используются в процессах разработки программного обеспечения и оказания ИТ-услуг.

В бережливых методологиях разработки ПО и оказания ИТ-услуг появляются следующие отходы:

- не востребуемые функции программного обеспечения;
- задержки при общении;
- замедленный отклик приложения;
- бюрократические процессы.

Отходы в контексте бережливости противоположны ценностям. Мэри Поппендик и Томас Поппендик сопоставили отходы бережливого производства с отходами производства программного обеспечения. В результате появился следующий список^[12]:

- частично выполненная работа;
- дополнительные возможности;
- переучивание;
- ненужные передачи обслуживания;
- переключение между задачами;
- задержки;
- дефекты.

Как и в случае с devops, не существует единственно верного способа внедрения бережливой разработки программного обеспечения. В процессе бережливой разработки ПО применяются два основных подхода: фокус на устранении отходов с помощью набора инструментов и улучшение рабочего потока, также известное под названием «путь Тойоты»^[13]. Оба подхода направлены на достижение одной и той же цели, но в силу их различий могут приводить к разным результатам.

Концепции разработки, релиза и развертывания ПО

При рассмотрении разработки, релиза и развертывания программного обеспечения следует упомянуть еще несколько концепций, которые ранее не рассматривались в этой главе. Эти концепции описывают порядок разработки и развертывания программного обеспечения и дают представление о степени связи

между ними. После ознакомления с этими концепциями у читателя выработается более зрелое понимание способов использования инструментов, облегчающих применение требуемых практик.

Контроль версий

Система контроля версий фиксирует изменения файлов или наборов файлов, которые хранятся в системе. Это могут быть файлы исходного кода, ресурсы и другие документы, которые являются частью процесса разработки программного обеспечения. Разработчики вносят изменения в форме пакетов, называемых *фиксациями*, или *ревизиями*. Каждая ревизия, наравне с метаданными, такими как «кто внес изменения и когда», «хранится в системе в той или иной форме», находится в системе в каком-либо виде.

При наличии возможностей по фиксации, сравнению, выполнению слияния и восстановлению прежних ревизий объектов в хранилище можно организовать расширенную кооперацию и сотрудничество внутри команды и между командами. Это сводит к минимуму возможные риски, поскольку появляется способ вернуться к предыдущим версиям объектов.

Разработка через тестирование

При выполнении разработки через тестирование (Test Driven Development; TDD) разработчик начинает с написания проверяемого функционал-теста, применяемого для проверки функциональности нового кода. После этого создается сам код, затем начинается тестирование этого кода. Благодаря тестированию гарантируется безупречная работа новых функций, а также становится более очевидным назначение кода.

Если разработчики сами разрабатывают тесты, циклы обратной связи существенно сокращаются. К тому же разработчики принимают на себя больше ответственности за создание качественного кода. Подобное разделение ответственности и уменьшение времени, выделяемого на цикл разработки программного обеспечения, и в наши дни продолжают оставаться важными компонентами devops-культуры.

Развертывание приложений

Развертывание приложений представляет собой процесс

планирования, технического обслуживания и доставки релизов программного обеспечения. В общем случае при развертывании приложений следует учитывать изменения, которые имеют место на уровне, находящемся ниже уровня системы. При наличии автоматизации инфраструктуры построения зависимостей, используемых для выполнения конкретного приложения, будь то вычислительная программа, операционная система или другие зависимости, минимизируется влияние возможных несоответствий на выпущенное программное обеспечение.

В зависимости от типа приложения могут проявляться разные инженерные проблемы. Например, для баз данных могут понадобиться гарантии обеспечения совместимости. Выполняемые в базах данных транзакции отражаются на данных. Развертывание приложений является критическим аспектом, обеспечивающим качество программной инженерии.

Непрерывная интеграция

Непрерывная интеграция (Continuous Integration; CI) – это процесс интегрирования нового кода, написанного разработчиками, в основную ветку «master», осуществляемый в течение рабочего дня. Этот подход отличается от методики, в соответствии с которой разработчики работают с независимыми ветками неделями или месяцами, выполняя слияние кода в основную ветку только после полного завершения работы над проектом. Длительные периоды времени между слияниями приводят к тому, что в код вносится очень много изменений, что повышает вероятность появления ошибок. При работе с большими пакетами изменений гораздо труднее изолировать и идентифицировать фрагмент кода, который вызвал сбой. Если же используются небольшие наборы изменений, для которых часто выполняется слияние, поиск ошибок значительно упрощается. Постарайтесь избежать проблем, связанных с интеграцией, которые неизбежно появятся при слиянии больших наборов изменений.

В системах непрерывной интеграции после завершения слияния новых изменений обычно автоматически выполняется набор тестов. Эти тесты выполняются после фиксации изменений и завершения слияний. Это позволяет избежать накладных расходов, связанных с использованием ручного труда тестеров. Чем больше накладных

расходов требует выполняемое действие, тем меньше вероятность, что оно будет выполнено, особенно в случае нехватки времени. Результаты выполнения этих тестов часто визуализируются. Если результаты выделены зеленым цветом, значит, тест завершился успешно, а только что интегрированный программный релиз не содержит ошибок. Провальные или «красные» тесты означают, что релиз содержит ошибки и должен быть исправлен. Благодаря использованию этого рабочего потока идентификация и устранение проблем осуществляются намного быстрее.

Непрерывная доставка

Методология непрерывной доставки (Continuous Delivery; CD) представляет собой набор общих принципов по разработке программного обеспечения, которые позволяют часто создавать новые релизы программного обеспечения с привлечением автоматизированного тестирования и непрерывной интеграции. Эта методология тесно связана с непрерывной интеграцией и часто воспринимается как расширение непрерывной интеграции. Это позволяет убедиться в том, что новые изменения могут быть интегрированы без обращения к автоматическим тестам. В случае непрерывной доставки обеспечивается *развертывание изменений*.

Непрерывное развертывание

Непрерывное развертывание (Continuous deployment; CD) – это процесс развертывания изменений при разработке путем создания тестов и проверок, позволяющих свести риск ошибок к минимуму. В то время как непрерывная доставка позволяет гарантировать развертывание новых изменений, непрерывное развертывание означает, что выполняется развертывание изменений в производственном цикле.

Чем быстрее изменения программного обеспечения внедряются в производство, тем быстрее сотрудники увидят результаты своей работы. Благодаря «прозрачности» возрастает степень удовлетворенности работой, появляются позитивные эмоции, что, в свою очередь, способствует росту производительности. Также появляются возможности для быстрого обучения. Если в коде функции или в дизайне программы допущена серьезная ошибка, ее легче обнаружить и исправить путем просмотра недавно измененного рабочего контента.

Благодаря непрерывному развертыванию заказчики быстрее получают свои продукты, что способствует росту степени удовлетворенности. Конечно, так происходит далеко не всегда. Вряд ли заказчики положительно оценят обновленный продукт, если не была устранена ни одна из ранее возникших проблем. Поэтому с помощью альтернативных методов тщательно проверяйте готовый программный продукт на предмет отсутствия ошибок. В условиях непрерывного развертывания ускоряется тестирование разработанных программ, что позволяет командам и организациям разработчиков в случае необходимости ускорять рабочие итерации и изменять код быстрее.

С тех пор как методологии непрерывной доставки и непрерывного развертывания завоевали популярность в среде разработчиков, многократно обсуждались различия между ними. Джек Хамбл, автор концепции непрерывной доставки, определил эту методологию как общий набор принципов, который может применяться к произвольному проекту разработки ПО, включая Интернет вещей (IoT, internet of things) и внедренное программное обеспечение, в то время как непрерывное развертывание относится к веб-приложениям. Чтобы получить больше сведений о различиях между этими двумя концепциями, обратитесь к дополнительным ресурсам.

Минимально жизнеспособный продукт

В последние годы особенно актуальной стала тема уменьшения затрат, связанных с разработкой ПО, и сокращения отходов производства. Если организация потратила годы на продвижение нового продукта на рынке только для того, чтобы понять, что он не удовлетворяет потребности новых или имеющихся заказчиков, это будет напрасная трата времени, энергии и денег.

Минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product; MVP) – это прототип готового продукта, который можно проверить на соответствие требованиям с приложением минимальных усилий. Создание минимально жизнеспособного продукта целесообразно в тех случаях, когда высока вероятность внесения серьезных изменений в готовый продукт. При этом вы сэкономите значительный объем времени и усилий. В минимально жизнеспособном продукте отключены некоторые второстепенные функции или расширенные настройки,

которые не нужны для оценки базовых концепций, либо делается упор на функциях, а не на дизайне или производительности. Подобно методологиям бережливой разработки и непрерывной доставки, минимально жизнеспособный продукт позволяет быстрее осуществлять рабочие итерации и улучшать продукт, уменьшая затраты и количество отходов.

Концепции, относящиеся к инфраструктуре

Любая компьютерная программа выполняется на базе какой-либо инфраструктуры. В качестве подобной инфраструктуры может применяться оборудование, находящееся в собственности организации и управляемое этой же организацией. Либо оборудование может находиться в собственности одной организации, а управляться другой организацией. Могут также выделяться компьютерные ресурсы по требованию, которые при необходимости легко масштабируются. Концепции, связанные с инфраструктурой, обычно находятся в компетенции инженеров из отдела эксплуатации, но важны для всех, кто имеет отношение к программному продукту и работает в условиях, в которых размываются границы между разработкой программного продукта и его эксплуатацией.

Управление конфигурацией

В 1950-х годах Министерство обороны США в качестве технической дисциплины менеджмента разработало методологию управления конфигурацией (Configuration Management; CM). Позднее эта методология была принята во многих других областях. Управление конфигурацией – это процесс установления и поддержки согласованности между функциональными и физическими атрибутами, а также управление производительностью на протяжении всего жизненного цикла. Эта методология включает политики, процессы, документацию и инструменты, требуемые для реализации согласованной производительности, функциональности и атрибутов.

Различные организации и органы по стандартизации, такие как ITIL, IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers, Институт инженеров по электротехнике и электронике), ISO (International Organization for Standardization, Международная организация по стандартизации) и SEI (Software Engineering Institute, Институт

программной инженерии) предложили стандарт управления конфигурированием, который используется в индустрии разработки программного обеспечения. Как и в случае с другими народными моделями, появление подобного стандарта привело к некоторой путанице с применяемыми ранее определениями.

Зачастую управление конфигурацией сочетается с разными формами автоматизации инфраструктуры, контроля версий или выделения ресурсов, что приводит к появлению разногласий по поводу применения этого термина в других дисциплинах. Чтобы выработать общее понимание для читателей книги, определим управление конфигурированием как процесс идентификации, управления, мониторинга и аудита продукта на протяжении всего его жизненного цикла, включая процессы, документацию, людей, инструменты, программное обеспечение и системы.

Облачные вычисления

Облачные вычисления, которые часто называют просто «облако», – это совместно выполняемые интернет-вычисления. Заказчики могут приобретать и использовать общие компьютерные ресурсы, предлагаемые разными провайдерами облачных вычислений. Облачные вычисления и хранилища позволяют организациям сэкономить на приобретении, установке и поддержке своего собственного оборудования.

Сочетание высокой производительности, экономия затрат, а также гибкость и удобство, предлагаемые многими облачными решениями, представляют собой идеальный выбор для организаций, которые хотят минимизировать затраты и увеличить скорость итераций на этапе разработки. Ускорение итераций и уменьшение времени на цикл разработки являются ключевыми факторами, играющими роль при создании devops-культуры.

В то время как некоторые пользователи представляют облачные вычисления как синоним devops, это не всегда так. Ключевая часть devops – возможность оценивать и анализировать разные инструменты и процессы в целях идентификации средств, которые будут наиболее эффективны для вашей среды. Это вполне возможно сделать даже без перехода к облачной инфраструктуре.

Автоматизация инфраструктуры

Автоматизация инфраструктуры – это способ создания систем, позволяющий уменьшить нагрузку на персонал, связанную с управлением системами и относящимися к ним службами. Благодаря автоматизации повышается качество, точность и корректность сервиса, предоставляемого заказчиком. Автоматизация в целом представляет собой способ уменьшения количества повторяющихся операций, что позволяет свести к минимуму ошибки и сэкономить время и энергию операторов-людей.

Например, вместо того чтобы выполнять одни и те же командные оболочки вручную на каждом сервере, входящем в инфраструктуру организации, можно включить эти команды в сценарий оболочки. Этот сценарий можно выполнить отдельно, за один шаг, вместо выполнения множества мелких шагов.

Управление артефактами

Артефакты создаются в результате выполнения любого этапа в процессе разработки программного обеспечения. В зависимости от используемого языка под артефактами могут подразумеваться разные объекты, включая файлы JAR (архивные файлы Java), WAR (архивные файлы веб-приложений), библиотеки, ресурсы и приложения. Управление артефактами может быть столь же простым, как управление веб-сервером с контролем доступа, обеспечивающим управление файлами вручную. Управление файлами также может быть сложным и предусматривать использование разных расширенных средств. Как и в случае с рассмотренным раньше контролем версий для исходного кода, управление артефактами может выполняться разными способами, с учетом возможностей вашего бюджета.

В общем случае хранилище артефактов может выступать в качестве:

- центрального пункта управления бинарными файлами и зависимостями;
- настраиваемого прокси-сервера, установленного между организацией и общественными хранилищами;
- интегрированного хранилища, предназначенного для продвижения разработанного в организации программного обеспечения.

Контейнеры

Одна из самых серьезных болевых точек, которые традиционно возникают при взаимодействии команд разработчиков и поддержки, способ максимально быстрого выполнения изменений, требуемых для эффективной разработки, не рискуя при этом стабильностью производственной среды и инфраструктуры. Относительно новая технология, которая позволит в какой-то степени избавиться от этой болевой точки, заключается в использовании *программных контейнеров*. Это изолированные структуры, которые могут разрабатываться и развертываться относительно независимо от основной операционной системы или оборудования.

Подобно виртуальным машинам, контейнеры обеспечивают помещение кода в «песочницу», который будет выполняться здесь, но, в отличие от виртуальных машин, при этом уменьшаются накладные расходы и меньше степень зависимости от операционной системы и оборудования. В результате облегчается разработка приложений в контейнерах (в локальной среде) с дальнейшим развертыванием этого контейнера в производстве. При этом минимизируется риск и накладные расходы при разработке, а также уменьшаются усилия при развертывании, требуемые от инженеров из отдела эксплуатации.

Культурные концепции

Финальные концепции, которые будут определены в этой главе, относятся к культуре. В то время как некоторые методологии разработки программного обеспечения, например гибкая разработка, определяют основные способы взаимодействия разработчиков ПО, требуются дополнительные способы взаимодействия между людьми и связанные с ними культурные концепции, которые будут рассмотрены как в этой главе, так и в следующих главах книги.

Ретроспектива

Ретроспектива – это обсуждение проекта, которое имеет место после его завершения. В частности, анализируется, что было сделано хорошо, а что можно улучшить в будущем при выполнении следующих проектов. Ретроспективы обычно происходят на регулярной основе (возможно, и не слишком часто), например ежеквартально либо после завершения проектов. Основная цель ретроспективы заключается в локальном обучении. Обсуждается опыт успехов и неудач проекта,

который может применяться в будущих проектах. Стили ретроспективы могут изменяться, но обычно обсуждаются следующие вопросы:

Что произошло?

Каковы были цели проекта и что мы получили после его завершения.

Что было сделано хорошо?

Что было успешного в этом проекте, что в проекте особенно нравится команде разработчиков и что можно использовать в будущих проектах.

Что пошло не так?

Что было сделано неправильно, с какими ошибками пришлось столкнуться, насколько были сорваны сроки и чего нужно избегать в будущих проектах.

Постмортем

В отличие от планового регулярного характера ретроспективы постмортем имеет место после какого-то незапланированного инцидента либо сбоя. Обычно это происходит тогда, когда последствия происшедшего события были неожиданными для участников проекта, а также обнаруживается как минимум один выход из строя системы или сбой в работе организации. В то время как ретроспективы имеют место по завершении проектов и планируются заранее, постмортем произносится неожиданно в силу непредсказуемости соответствующего события. Цель постмортема заключается в проведении обучения на уровне организации. При этом можно воспользоваться преимуществами, связанными с системным и последовательным подходом к постмортему. Не забудьте упомянуть следующие темы:

Что случилось?

Хронология инцидента от начала до конца, часто вместе с журналами общения или системных ошибок.

Опрос

Каждый человек, имеющий отношение к инциденту, высказывает свою точку зрения о происшедших событиях, в том числе о своих мыслях во время событий.

Что нужно исправить?

Что нужно исправить, чтобы улучшить безопасность системы и избежать повторения в будущем подобных инцидентов.

В сообществе devops большое внимание уделяется тому, чтобы во время проведения ретроспективы или произнесения постмортема *не высказывались упреки*. Конечно, в постмортеме могут содержаться упреки, адресованные виновникам инцидента, но эта политика противоречит акценту на обучение, занимающему центральное место в движении devops.

Безупречность

Концепция безупречности является противоположной культуре, основанной на обвинениях. Несмотря на то что эта концепция обсуждалась уже несколько лет, в основном Сидни Деккером и его сторонниками, настоящую известность она получила после появления поста Джона Оллспоу, посвященного постмортемам, не содержащим упреков (<https://codeascraft.com/2012/05/22/blameless-postmortems/>). Суть этого поста заключается в том, что ретроспектива инцидента будет более эффективной в случае акцента на обучении, а не на наказании.

Культура безупречности направлена не на то, чтобы дать людям возможность уйти от ответственности, а на то, чтобы люди чувствовали себя комфортно при обсуждении подробностей происшедшего инцидента, даже если они являются виновниками этого происшествия. Обучение будет успешным только после осознания всех деталей происшедшего события.

Организационное обучение

Самообучающейся называется организация, которая непрерывно обучается и трансформируется... Обучение – это непрерывный и направленный на достижение стратегических целей процесс, который интегрирован и выполняется одновременно с рабочим процессом.

– Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, Partners for Learning

Организационное обучение представляет собой процесс сбора, роста и совместного использования знаний организации. В самообучающейся организации процесс обучения является более продуманным, поскольку оно представляет собой конкретную цель. Также предпринимаются действенные меры, чтобы со временем увеличить интенсивность коллективного обучения.

Организационное обучение, выбранное в качестве цели, является

частью того, что отделяет культуру, основанную на упреках, от безупречной культуры. Тогда как культуры, основанные на упреках, зачастую в большей степени ориентированы на наказание, а не на обучение, безупречные или самообучающиеся организации понимают ценность опыта, извлекают уроки из происшедших событий и накапливают опыт, даже если этот опыт является негативным. Обучение может происходить на разных уровнях – на индивидуальном, групповом и на уровне организации. Организационное обучение оказывает большее влияние на саму организацию. К тому же компании, практикующие организационное обучение, являются более успешными.

Выводы

В этой главе были рассмотрены разные методики, связанные с разработкой, развертыванием и поддержкой программного обеспечения и лежащей в его основе инфраструктуры. Также были рассмотрены культурные концепции, связанные с реагированием на инциденты и сбои отдельных лиц и организаций, а также с процессом обучения.

Конечно, мы рассмотрели далеко не исчерпывающий список методик, к тому же в будущем неизбежно появятся новые методологии и технологии. Тем не менее фундаментальные темы, связанные с разработкой, развертыванием, обслуживанием и обучением, будут по-прежнему являться основными для разработчиков ПО еще долгие годы.

Глава 5. Заблуждения и антишаблоны, относящиеся к devops

Когда идет речь о devops, будет не лишним обсудить, что не относится к этой концепции. В результате этого обсуждения выявятся некоторые очевидные заблуждения или идеи, не имеющие отношения к devops. В этой главе рассматривается дополнительный контент, касающийся devops, а также некоторые общие анти-шаблоны.

Общие заблуждения, связанные с devops

В индустрии разработки ПО часто встречаются неверные представления о devops. Поэтому группы сотрудников, сформированные в вашей организации, могут и должны бороться за выработку ясных и точных убеждений и ценностей, имеющих отношение к devops. В этом разделе мы рассмотрим некоторые проблемы, с которыми обычно сталкиваются при попытке внедрения devops в организации.

Devops – это лишь разработчики и системные администраторы

Несмотря на то что название «devops» произошло от слов *development* (разработка) и *operations* (эксплуатация), оно скорее является напоминанием об источниках происхождения движения devops, чем строгим определением. И хотя на конференциях devopsdays звучит слоган «Конференция, которая объединяет разработку и эксплуатацию», на самом деле концепции и идеи devops охватывают все роли в организации. Не существует единого исчерпывающего списка, регламентирующего, как и какие люди и команды должны быть вовлечены в движение devops. Также отсутствует единый универсальный подход к внедрению devops.

Идеи, которые помогают группам разработчиков и специалистам эксплуатации лучше общаться и более эффективно работать вместе, могут применяться на уровне компании в целом. Можно повысить эффективность любой группы в составе организации, будь то служба безопасности, отдел контроля качества, отдел эксплуатации или юридический отдел. Например, эффективные devops-процессы, внедренные на уровне юридического и коммерческого отделов,

позволят реализовать автоматическое формирование контрактов на основе постоянного обновляемого каталога товаров.

Обратите внимание, что благодаря использованию принципов devops выигрывают любые две или большее число команд, поэтому не ограничивайте потенциальную аудиторию пользователей devops и не изолируйте группы сотрудников. В части III будут изложены соображения по эффективному привлечению групп сотрудников к использованию devops.

Devops – это команда

В общем случае создание специальной «devops-команды» вряд ли можно считать удачным решением. Обратите внимание, что ни создание команды под названием «devops», ни присвоение имени «devops» существующей команде не является ни необходимым, ни достаточным условием для формирования devops-культуры. Если ваша организация пребывает в таком состоянии, что члены команд разработчиков и эксплуатации не могут общаться друг с другом, создание дополнительной команды, ответственной за налаживание общения, приведет лишь к появлению дополнительных проблем. Чтобы внедрить значительные и долговременные изменения, сначала нужно решить фундаментальные проблемы.

Формирование отдельной команды в среде, в которой запускаются новые процессы и коммуникационные стратегии, может быть эффективным в тех случаях, когда проект стартует «с нуля». В больших компаниях формирование отдельной devops-команды обычно осуществляется на короткий срок. Основная задача подобной команды заключается во внедрении значительных изменений. Со временем, выполнив задачи по инициированию изменений, члены вновь созданной команды возвращаются обратно в свои группы.

Наличие в стартап-среде единственной команды, выполняющей обе упомянутые выше функции, является целесообразным в том случае, если она берет на себя ответственность за разработку ПО и выполняет миссию по его эксплуатации. При этом в команде должно быть налажено сотрудничество между участниками, позволяющее быстро решать возникающие проблемы, не прибегая к экстренному вызову отдельных профессионалов. В этом случае все равно потребуется

менеджмент, позволяющий облегчить четкое распределение ролей и обязанностей. Это позволит выполнять масштабирование группы по мере роста компании в целом.

В этой книге рассматриваются различные возможности, используемые при организации команд, и стратегии, обеспечивающие коммуникации и координирование деятельности отдельных групп. В конечном счете следует помнить, что не существует единственного верного или неправильного способа внедрения devops. И если в вашей организации уже сформирована команда, в названии которой присутствует слово «devops», и эта команда действительно работает, нет смысла менять ее на другую команду. Имейте в виду, что слово «devops» подразумевает культуру, процесс, название и структуру команд, сформированных в вашей организации.

Devops как профессия

Толкование профессии «devops-инженер» является неоднозначным. Некоторые из толкований приведены в следующем списке:

- системный администратор, который знает, как писать программный код;
- разработчик ПО, владеющий навыками системного администрирования;
- мифический десятикратный инженер (производительность этого сотрудника в 10 раз выше производительности других сотрудников, хотя это скорее образное выражение), который может за одну зарплату выполнять обязанности системного администратора и разработчика ПО с наивысшим качеством работы.

Описанная концепция devops-инженера не только нереалистична, она еще и плохо масштабируется. В новых организациях разработчики нередко развертывают код и поддерживают сопутствующую инфраструктуру, но если компания является зрелой и имеет большие размеры, целесообразно привлекать специалистов к выполнению отдельных работ.

Вряд ли имеет смысл назначать devops-директора либо любого другого человека, ответственного за внедрение devops-практик в организации. По своей сути devops является культурным движением, поэтому идеи и принципы этого движения должны внедряться на всех уровнях организации. Лишь в этом случае devops будет эффективным.

Несмотря на все, что сказано выше, должность «devops-инженер» действительно существует. В соответствии с данными, опубликованными в отчете 2015 DevOps Salary Report от Puppet (<https://puppet.com/resources/white-paper/2015-devops-salary-report>), у инженеров, в названии должности которых присутствует слово «devops», зарплата выше, чем у обычных системных администраторов. Конечно, эти оценки весьма приблизительны, поскольку в разных организациях devops-инженеры исполняют самые разные роли. Скажите на милость, кто бы отказался от звания devops-инженера за прибавку в 10 тыс. долларов к зарплате?

В отчете 2015 DevOps Salary Report отмечается, что «большинство devops-инженеров работают более 50 часов в неделю, системные инженеры работают от 41 до 50 часов в неделю, а системные администраторы работают менее 40 часов в неделю». Как видите, никто даром деньги не платит. Если вы получаете высокую зарплату, будьте готовы пожертвовать своим личным временем и здоровьем.

Методология devops связана только с веб-стартапами

Основной продукт интернет-компаний – веб-приложения, с которыми имеют дело пользователи при просмотре веб-сайта компании. Эти сайты часто могут быть реализованы без использования информации, которая хранится где-либо между сессиями взаимодействия пользователей с сайтом (то есть сессии без отслеживания состояния). Обновление сайта можно выполнить либо поэтапно, либо путем переноса «живого» трафика на новую версию сайта. При этом облегчается процесс непрерывного развертывания.

Несложно понять, почему devops-методики имеют такое значение для интернет-компаний. Это движение помогает разрушить барьеры, которые стоят на пути разработки и развертывания программного обеспечения. Если процессы, реализованные в интернет-компаниях, настолько медленны, что требуется несколько недель на устранение мелкой ошибки, скорее всего, эта компания не сможет конкурировать с организациями, в которых используются новые гибкие подходы к разработке и развертыванию приложений.

Преимущества, обеспечиваемые улучшенным сотрудничеством, близостью и инструментами, проявляются не только в веб-стартапах.

Просто повторяющиеся действия (или итерации) с групповыми структурами и процессами проще выполнять в рамках небольших стартапов. Крупные компании сопротивляются быстрым изменениям, а правительственные учреждения активно препятствуют изменениям и ограничивают их с помощью специальных законов. Тем не менее изменения возможны даже в таких учреждениях и организациях. В следующих главах книги будут рассмотрены примеры использования методик devops в крупных корпорациях и правительственных учреждениях.

Devops нужно сертифицировать

Поскольку devops-методики в большой степени связаны с культурой, сертификация в этом случае вряд ли применима. Невозможно провести 60-минутный экзамен и по его результатам сертифицировать эффективность общения с другими людьми, оценить степень налаженности командной работы в вашей организации и сделать выводы о порядке обучения в организации. Сертификацию имеет смысл применять по отношению к высоким технологиям, использование которых потребует серьезного уровня знаний о таких вещах, как специфическое программное обеспечение или оборудование. Благодаря подобной сертификации компании могут получить представление о знаниях отдельных сотрудников в данной области.

При использовании devops-методов не требуется технологическая база либо универсальные решения. На сертификационных экзаменах обычно проверяют уровень знаний, задавая вопросы, на которые существуют четко определенные ответы. Как правило, в devops таких ответов не существует. То, что хорошо работает в одной компании, вовсе не обязательно окажется оптимальным для другой компании. Не существует простого способа разработать набор вопросов, имеющих отношение к devops, которые имели бы однозначные ответы. Сертификация в devops может либо использоваться в качестве средства заработка, либо быть связанной определенным решением поставщика, но называть ее devops-сертификацией некорректно.

Благодаря devops можно сократить персонал

Некоторые полагают, что благодаря devops можно получить разработчика ПО и инженера из службы эксплуатации в одном лице, но

не платить ему двойной оклад. Мало того что это мнение ошибочно, оно еще и очень вредно. Многие стартапы предлагают сотрудникам бонусы, такие как трехразовое питание и прачечная на рабочем месте, в надежде стимулировать сотрудников подольше задерживаться на работе, но это приводит к негативным эффектам. Многие инженеры проводят на работе по 60–80 часов в неделю, люди перестают соблюдать баланс между работой и отдыхом, что ведет к переработке и переутомлению.

На самых ранних стадиях проекта стартап может только выиграть, если разработчики настолько хорошо разбираются в эксплуатации, что могут выполнять развертывание ПО, особенно при обращении к провайдером облачных услуг и другим компаниям, могущим взять на себя выполнение большого объема оперативной работы. Но как только компания переходит в стадию зрелости и сотрудники начинают выполнять двойную работу, это может вылиться в выгорание.

Методология devops не поможет вам сэкономить деньги за счет сокращения вдвое количества инженеров, работающих в компании. Скорее она позволяет организациям улучшить качество и эффективность работы, сократить количество и длительность простоев, уменьшить время разработки и улучшить эффективность отдельных сотрудников и команд в целом.

Не существует единственно верного пути внедрения devops

Практики и специалисты по внедрению devops, работавшие во времена появления этой методологии, особенно хорошо известные в этой области, например Netflix и Etsy, часто назывались «единорогами»^[14]. Они монополизировали рынок «правильных» способов внедрения devops. Другие компании, стремящиеся ощутить преимущества devops-культуры, иногда стремятся подражать этой практике.

Тот факт, что компания представляет собственную успешную devops-стратегию, вовсе не означает, что те же самые процессы позволяют корректно внедрить практики devops в другой среде. Принудительный «вброс»^[15] процессов и инструментов в среду может привести к дополнительной изоляции и к появлению сопротивления изменениям.

В devops поощряется критическое мышление по отношению к

процессам, инструментам и практикам. В самообучающейся организации требуется проведение опросов и итеративный перебор процессов. При этом не принимаются на веру такие утверждения, как «единственно верный путь» либо «все уже было сделано до нас».

Не следует прислушиваться к людям, навязывающим свой способ внедрения devops. Нелишним будет повторить, что существует множество вариантов внедрения devops. Методология devops – это не набор жестко заданных правил, подобно Scrum либо ITIL. Компании, которые наиболее успешно внедрились devops, добились этого путем создания комфортных условий для обучения и итеративного поиска наиболее эффективных инструментов и процессов.

Для внедрения devops нужно X недель/месяцев

Если для внедрения devops нужно согласие руководства, то обычно задается вопрос о том, сколько времени займет подобное преобразование. Дело в том, что многие считают, что состояние внедрения devops можно как-то оценить либо измерить. И как только это состояние будет достигнуто, работу по переходу на devops можно завершить.

В действительности же devops представляет собой непрерывный процесс, это путешествие, а не конечная точка. Некоторые компоненты devops будут иметь фиксированные конечные точки (например, настройка системы управления конфигурированием и управление всеми серверами компании с помощью этой системы), но текущее обслуживание, разработка ПО и использование системы управления конфигурированием – непрерывный процесс.

Поскольку движение devops является в большей степени культурным феноменом, затруднительно предсказать, сколько будут длиться некоторые из этих изменений, сколько потребуется времени людям, чтобы отказаться от привычки работать в одиночестве и получить навыки сотрудничества. Все это довольно сложно предугадать, но пусть это не остановит вас от реализации важнейших культурных преобразований.

Методология devops – это лишь инструменты

Методология devops не требует обязательного применения каких-либо конкретных инструментов. Неверное представление об

обязательности использования инструментов способствует формированию убежденности, что devops предназначен исключительно для стартапов, поскольку крупные компании зачастую не склонны внедрять новые технологии.

По своей природе devops является культурным движением. Инструменты, используемые в определенной среде, также являются частью культуры. Прежде чем принять решение в пользу изменений, требуемых для внедрения devops-принципов, нужно идентифицировать инструменты, являющиеся частью существующей культуры, получить сведения об опыте использования этих инструментов отдельными сотрудниками, а также идентифицировать сходство и различие между этими инструментами. После получения этой информации вы сможете определиться с необходимыми изменениями.

Применяемые технологии влияют на скорость изменений и организационные структуры организации. Серьезные изменения, внесенные в набор используемых инструментов, могут привести к замедлению скорости развития организации в целом, особенно если эти инструменты представляют ценность для отдельных сотрудников или команды.

Принципы, рассматриваемые в книге, не требуют специального набора инструментов и могут применяться к произвольному набору технологий. Существует довольно много общего между компаниями, которые практикуют devops, и компаниями, использующими контейнеры или провайдеров облачных услуг, но это вовсе не означает, что для внедрения devops нужны эти конкретные технологии. Известны примеры компаний, которые успешно внедрили devops, не используя какие-либо инструменты. В части IV будут рассмотрены эффективные способы оценивания, выбора и внедрения инструментов.

Методология devops эквивалентна автоматизации

Благодаря совершенствованию инструментов, применяемых devops-командами, облегчается систематизация накопленной информации. Внедрение автоматизации позволяет улучшить взаимодействие между командами. Практические специалисты делают упор на инструментах, устраняющих необходимость выполнения скучных повторяющихся задач. Примеры подобных инструментов – автоматизация инфраструктуры и непрерывная интеграция. В этих случаях

автоматизация является результатом применения улучшенной технологии.

Если для освобождения персонала от выполнения рутинной работы используется автоматизация, это приведет к росту эффективности труда. В некоторых случаях преимущества автоматизации очевидны. Например, создание автоматизированного сервера позволит системному администратору сэкономить драгоценное время, которое можно потратить на более интересную или интеллектуальную работу. Но если на внедрение автоматизации будет потрачено больше времени, чем сэкономлено в результате этой же автоматизации, то вряд ли игра стоит свеч (рис. 5.1).

В свое время имели место многочисленные дискуссии о роли автоматизации в разных средах и о роли человеческого фактора в выборе типа автоматизации и способах ее внедрения. Эти дискуссии можно рассматривать в качестве примера межотраслевой близости. Если даже автоматизация применяется в других областях промышленности, вы сможете перенять чужой опыт и творчески его переосмыслить.

HOW LONG CAN YOU WORK ON MAKING A ROUTINE TASK MORE
EFFICIENT BEFORE YOU'RE SPENDING MORE TIME THAN YOU SAVE?
(ACROSS FIVE YEARS)

		HOW OFTEN YOU DO THE TASK					
		50/DAY	5/DAY	DAILY	WEEKLY	MONTHLY	YEARLY
HOW MUCH TIME YOU SHAVE OFF	1 SECOND	1 DAY	2 HOURS	30 MINUTES	4 MINUTES	1 MINUTE	5 SECONDS
	5 SECONDS	5 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	21 MINUTES	5 MINUTES	25 SECONDS
	30 SECONDS	4 WEEKS	3 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	30 MINUTES	2 MINUTES
	1 MINUTE	8 WEEKS	6 DAYS	1 DAY	4 HOURS	1 HOUR	5 MINUTES
	5 MINUTES	9 MONTHS	4 WEEKS	6 DAYS	21 HOURS	5 HOURS	25 MINUTES
	30 MINUTES		6 MONTHS	5 WEEKS	5 DAYS	1 DAY	2 HOURS
	1 HOUR		10 MONTHS	2 MONTHS	10 DAYS	2 DAYS	5 HOURS
	6 HOURS				2 MONTHS	2 WEEKS	1 DAY
	1 DAY					8 WEEKS	5 DAYS

Рис. 5.1. Карикатура на потраченное и сэкономленное время согласно представлению карикатуриста из XKCD (<https://xkcd.com/1205>); изначально была опубликована со следующим текстом: «Не забывайте о том, что на поиск диаграммы, которая позволит узнать, сколько вы сэкономите, тратится время. Также вы тратите время на чтение напоминания о потраченном времени. И тратите время на выяснение разных фактов. Помните о том, что вы тратите секунды вашей жизни на выполнение разных действий, и делаете это сейчас»

РАННИЕ ПРИМЕРЫ АВТОМАТИЗАЦИИ В АВИАЦИИ

В 1977 году при рассмотрении состояния дел в американской авиапромышленности Комитет палаты представителей по науке и технике пришел к выводам о том, что автоматизация кабины пилотов негативно влияет на авиационную безопасность. В результате проведенных исследований выяснилось, что автоматизация кабины привела практически к полной атрофии критического мышления пилотов. Они утратили способность к ориентированию в пространстве без использования карты, отображаемой на дисплее, не могут выбрать

следующее действие либо распознать сбой прибора. Как видите, применение автоматизации способно изменить поведение и способ мышления.

В июле 2013 года рейс 214 компании Asiana Airlines врезался в дамбу в международном аэропорту Сан-Франциско. В результате этого авиационного происшествия получили смертельные травмы 3 человека. В ходе расследования этого инцидента, проводимого Национальным советом по безопасности на транспорте (National Transportation Safety Board, NTSB), был выявлен ряд причин, способствующих катастрофе. Среди этих причин – недостаточный контроль скорости воздушного судна из-за чрезмерной зависимости от автоматизированных систем, показания которых не всегда корректно интерпретировались пилотами.

В своих попытках устранить ненадежный человеческий фактор разработчики автоматизированных систем управления невольно создали возможности для появления новых типов ошибок, которые могут быть более серьезными, чем те, которых они стремятся избежать.

Джеймс Рисон, Managing the Risks of Organizational Accidents

По мере усложнения систем и распространения общих услуг автоматизация приобретает критическое значение. Но если при внедрении автоматизации не используется общий контент и не учитываются интересы персонала, появляется дополнительный риск. Несомненно, благодаря автоматизации ускоряется выполнение работы, но чтобы это выполнение стало более эффективным, нужно увеличить степень прозрачности, сотрудничества и понимания.

Методология devops вышла из моды

Подобно тому как методология devops не привязана жестко к используемой технологии, инструменту или процессу, нельзя сказать, что она устарела или нуждается в замене. Движение, направленное на повышение эффективности деятельности организации и создание хорошего настроения для каждого сотрудника, может стать привычным и незаметным, но вряд ли когда-либо устареет.

Одно из основных различий между devops и такими методологиями, как ITIL и гибкая разработка (Agile), заключается в том, что последние

имеют строгие определения, им присущ постепенно добавляемый контент. С другой стороны, devops – это движение, основанное на историях и идеях, которыми делятся отдельные люди, команды и организации. Это движение выливается в повторяющиеся беседы, эволюцию процессов и идей, которые приводят к росту и изменениям организаций.

В сообществе пользователей devops имела место дискуссия о том, потеряла методология devops вектор развития или нет. Критики этого движения утверждают, что оно слишком сильно зависит от отрицательных факторов, что оно уже не то, чем было ранее. Они также утверждают, что devops не является уникальным, что это всего лишь ребрендинг идей, которые существовали ранее, и от devops откажутся, как только появятся новое имя или тренд.

Многие из идей, лежащих в основе движения devops, действительно витали в воздухе в течение некоторого времени и под разными названиями, но дух devops является чем-то большим, чем простая сумма составляющих частей. Конечно же, люди выступали против функциональной изоляции еще до появления devops, высказываясь в пользу самообучающихся организаций, в защиту человеческих ценностей и автоматизации.

Движение devops объединило эти идеи и смогло достичь значимого успеха (<http://bit.ly/2015-state-of-devops>). Обобщение и использование эффективных методик devops приведет к росту и эволюции инструментов, технологий и процессов в вашей организации.

Антишаблоны devops

В этом разделе будут определены некоторые дополнительные термины, которые помогут лучше осознать суть devops. Но в отличие от терминов, определенных в предыдущей главе, эти понятия, как правило, трактуются как антишаблоны, продвигающие идеи, которые идут вразрез с концепциями devops.

Культура, основанная на обвинениях

Культура, основанная на обвинениях (упречная культура), проявляет склонность к обвинениям и наказаниям людей, совершивших ошибку (как на индивидуальном, так и на организационном уровне). В рамках этой культуры анализ первопричин не включается в постмортем или

ретроспективу, используемые для идентификации причины сбоя или инцидента. Если анализу подвергаются действия человека, служащего «первопричиной» инцидента, он будет обвинен, ему будет объявлен выговор или его даже уволят из-за неприглядной роли в произошедшем инциденте. Этот вид культуры часто имеет место там, где нужно давать ответы внешним аудиторам либо нужно повысить производительность в соответствии с запланированными показателями.

В сильно изолированных или сегментированных средах, в которых уделяют недостаточно внимания прозрачности, пышным цветом расцветает культура, основанная на обвинениях. Если менеджмент стремится обвинить сотрудника или группу людей в каждом произошедшем инциденте и избавиться от «гнилого яблока», отдельные сотрудники будут пытаться переложить вину на других сотрудников или посторонних лиц. Хотя стремление к самосохранению вполне объяснимо в подобной среде, оно несовместимо с культурой открытости и сотрудничества. Более чем вероятно, что в подобной ситуации люди начнут скрывать информацию о произошедших событиях, особенно возникших вследствие их собственных действий, чтобы попытаться избежать обвинений.

Если не рассматривать реагирование на инциденты, культура, основанная на обвинениях, в попытках повышения производительности сотрудников будет способствовать формированию атмосферы враждебности между коллегами, в которой каждый сотрудник будет пытаться избежать ответственности. Если люди только и думают о том, чтобы не подвергнуться наказанию, они в меньшей степени нацелены на обучение и сотрудничество.

Барьеры

С помощью модели барьера на уровне отдела или организации описывается менталитет команд, которые не делятся своими знаниями с другими командами внутри одной и той же организации. Вместо того чтобы иметь общие цели и обязанности, группы, находящиеся за барьерами, исполняют разные и сегрегированные роли. В сочетании с культурой, основанной на обвинениях, это может привести к накоплению секретной информации о порядке выполнения той или иной работы («Если я единственный, кто знает, как выполнить X, они не смогут меня уволить»). Подобная атмосфера может привести к

затруднениям в работе или к затягиванию работы, выполняемой несколькими командами, а также к ухудшению морального климата, когда команды или люди, находящиеся за барьерами, начинают видеть друг в друге противников.

Зачастую в барьерной среде можно найти разные команды, применяющие совершенно разные инструменты или процессы для выполнения идентичных задач. В этой среде сотрудники используют несколько уровней управленческой цепочки команд для получения ресурсов или информации от членов другой группы и достаточно часто перекладывают ответственность на другую команду.

Для устранения проблем и решения вопросов, связанных с организационными барьерами, потребуются время, усилия и культурные изменения. Наличие отдельных барьеров для разработчиков программ, системных администраторов и инженеров из группы эксплуатации, а также предпринимаемые попытки исправления ошибок, допущенных при разработке программного обеспечения, привели к возникновению движения devops. Основная причина появления барьеров заключается не в тотальном разделении обязанностей, а в отсутствии общения и сотрудничества между командами. Именно эти проблемы способно устранить движение devops.

Анализ первопричин

Анализ первопричин (Root Cause Analysis; RCA) – это метод идентификации причин возникших событий либо опасных ситуаций и выработки комплекса мер, направленных на предотвращение рецидивов. Это повторяющийся процесс, который продолжается до тех пор, пока не будут идентифицированы все организационные факторы либо пока не будут исчерпаны все данные. Организационный фактор – это фактор, который осуществляет контроль над системой на любом этапе жизненного цикла: проектирование, разработка, тестирование, техническое обслуживание, эксплуатация и списание.

Один из методов идентификации первопричин известен под названием «5 почему». При использовании этого способа вопросы «почему» задаются до тех пор, пока не будут идентифицированы основные причины. При этом требуется, чтобы лица, отвечающие на вопрос «почему», располагали объемом информации, достаточным для ответа на вопрос должным образом. Второй, более систематический

подход заключается в создании *диаграммы Ишикавы*. Разработанная в 1968 году Каору Ишикавой, эта причинно-следственная диаграмма помогает командам визуализировать и группировать первопричины в основные категории, чтобы идентифицировать причины изменчивости, выявлять взаимосвязи между источниками и обеспечивать понимание процесса.

Зачастую метод RCA применяется для идентификации единственной первопричины. Инструменты, которые поддерживают управление событиями, часто допускают единственное назначение ответственности. Это ограничивает степень полезности метода RCA, поскольку внимание акцентируется на непосредственных причинах, а дополнительные элементы упускаются из виду. В методе анализа первопричин имеет место неявное предположение, что сбой или успех системы происходит в соответствии с линейным законом, что некорректно в случае достаточно сложных систем.

Человеческие ошибки

При использовании метода анализа первопричин в качестве основной причины сбоя указывается человеческая ошибка. Зачастую за этим утверждением следует вывод, что другой человек не совершил бы подобной ошибки. Это типично для культур, основанных на обвинениях, когда кому-то нужно объявить выговор за роль в происшедшем инциденте. Опять же, это слишком упрощенное представление, используемое в качестве точки остановки при проведении расследования. Предполагается, что человеческие ошибки совершаются из-за простой небрежности, усталости или некомпетентности. При этом из виду упускаются мириады факторов, которые способствовали принятию решения либо выполнению действия.

В культуре, основанной на обвинениях, обсуждение завершается после того, как будет найден человек, совершивший ошибку. При этом упор делается на самой ошибке и ее последствиях. В безупречной культуре или в самообучающейся организации человеческая ошибка рассматривается в качестве отправной точки, а не завершающего этапа. Появление ошибки приводит к дискуссии о контексте, связанном с принятием ошибочного решения, и о его смысле в данной ситуации.

Выводы

Знакомство с терминами, рассмотренными в главе, обеспечит вам углубленное понимание остального материала книги. Вооруженные основной терминологией и концепциями, рассмотренными в предыдущей главе, а также сведениями из главы 3, вы получите более четкое представление о современном состоянии devops. На основе этого представления можно определить и более подробно рассмотреть четыре столпа эффективных devops-методов, что и будет сделано в следующей главе.

Глава 6. Четыре столпа devops

По мнению Патрика Дебуа, devops является чисто человеческой проблемой (<http://bit.ly/debois-devops-culture>). Это означает, что в каждой организации формируется собственная devops-культура, которая является уникальной для людей, принимающих в ней участие. Хотя и не существует универсального «единственно верного» способа внедрения devops во всех организациях, мы идентифицировали четыре общих компонента, с которыми придется иметь дело команде или организации, выделяющей время и ресурсы на внедрение devops.

Внедрение эффективных devops-методик зиждется на следующих четырех столпах:

- сотрудничество;
- близость;
- инструменты;
- масштабирование.

Благодаря комбинации этих четырех факторов учитываются как культурные, так и технические аспекты вашей организации. Можно, конечно, начать изменения в организации, опираясь на один или два столпа, но лишь использование комбинации всех четырех столпов позволит внедрить эффективные изменения в организации на длительной основе.

Не следует игнорировать первые два столпа, которые охватывают нормы и ценности культур и межличностных взаимодействий, опираясь лишь на использование инструментов. Конечно, для проведения успешной devops-трансформации необходимы эффективные инструменты, но только их недостаточно. Если бы можно было ограничиться одними инструментами, мы могли бы просто составить

список успешных devops-практик и на этом успокоиться. Но на самом деле без разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов, возникающих в организации, невозможно наладить устойчивые отношения, которые и приводят к формированию devops-среды.

Сотрудничество

Сотрудничество – это процесс достижения поставленной цели с помощью взаимодействия между несколькими людьми. Руководящим принципом движения devops стала кооперация между командами по разработке и эксплуатации программного обеспечения. Прежде чем организовать успешное взаимодействие между командами, имеющими разные цели, нужно наладить групповую работу в одной команде. Если в командах не налажена работа на индивидуальном и групповом уровне, вряд ли будет успешным взаимодействие между командами.

Близость

Помимо развития и поддержки отношений сотрудничества между отдельными людьми, группами и отделами внутри организации, важны прочные взаимоотношения в отрасли. Близость – это процесс формирования взаимоотношений между командами, способствующий свободе выбора разных целей или показателей при сохранении общих целей организации. При этом облегчается развитие эмпатии и обучение в разных группах. Близость может проявляться на уровне взаимоотношений между организациями, позволяя им делиться историями и учиться друг у друга. В результате создается коллективная база культурных и технических знаний.

Инструменты

Инструменты – это стимулятор изменений, реализуемых на основе текущей культуры и целей. Отнеситесь серьезно к выбору инструментов. Важно понимать, как правильно выбрать инструменты, как они воздействуют на существующие структуры, чтобы предотвратить появление скрытых проблем в командах и организациях. Невозможность выявления проблем, связанных с ценностями, нормами и организационной структурой, в случае отсутствия развития культуры ведет к формированию условий для появления скрытых сбоев. Если выбранные инструменты (или их отсутствие) мешают работать

отдельным сотрудникам, ваша инициатива по внедрению devops будет обречена на провал. И если цена налаживания сотрудничества и так высока, то отсутствие инвестиций в инструменты (либо, что еще хуже, инвестиции в плохие инструменты) приведет к дальнейшему росту этой цены.

Масштабирование

Масштабирование концентрируется на процессах и движущих силах, которые должны использовать организации на протяжении всего жизненного цикла. Помимо заметной роли масштабирования в процессе внедрения devops в больших корпорациях, оно также позволяет управлять другими столпами эффективных devops-методик на уровне организаций. Это управление осуществляется по мере роста, достижения зрелости и даже сокращения организаций. Имеют место разные соображения, как технические, так и культурные, связанные с организациями разного масштаба. В части V мы рассмотрим, каким образом применяются эти соображения в организациях, которые не попадают в категорию «типичных» devops-культур.

Выводы

Благодаря использованию четырех столпов эффективных devops-методик вы можете устранить культурные и технические проблемы, влияющие на разработку программного обеспечения. Эти столпы будут подробнее рассмотрены в каждой из следующих четырех частей книги. Примеры использования этих методик, позаимствованные из практики реального бизнеса, относятся к самым разным компаниям – от веб-стартапов до крупных корпораций. Хотя и необязательно читать главы книги по порядку, но мы все же рекомендуем вам прочесть все главы книги. Это позволит вам осознать, каким образом гармоничное сочетание четырех столпов devops позволит devops-методологии стать по-настоящему эффективной.

Часть II. Сотрудничество

Глава 7. Совместная работа

Формирование устойчивых и долговременных взаимоотношений является критически важным для людей, проводящих долгие часы в совместной работе. Сотрудничество – это процесс получения определенных результатов с помощью взаимодействий, вклада и поддержки множества людей. Один из примеров сотрудничества, и далеко не единственный, – парное программирование. Суть этой методики, появившейся в рамках концепции гибкой разработки программного обеспечения, заключается в одновременной работе двух человек над одним фрагментом кода.

Еженедельные совещания в компании Sparkle Corp

«Я действительно думаю, что у нас есть отличная возможность создать наш новый сервис по работе с отзывами на базе MongoDB. Я прочел отличное руководство по этой системе, где рассказывается, как можно быстро и легко разработать нужный нам компонент, не неся бремя административных расходов, как в случае с другими решениями», – сказал Джорди, разработчик внешних клиентских интерфейсов в компании Sparkle Corp.

Заразившись энтузиазмом Джорди, Дженераль прикинула потенциальные выгоды от включения MongoDB в стек инструментов Sparkle Corp. «У кого-нибудь есть какие-либо соображения или опасения по поводу MongoDB?» – обратилась она к группе разработчиков.

«В нашем стеке мы уже поддерживаем MySQL и связанные с ним компоненты. Мы уже вложили достаточно много усилий в интеграцию MySQL. Использование MongoDB приведет к дополнительным затратам на поддержку и техническое обслуживание. Может ли MongoDB дать нам что-то полезное, компенсирующее дополнительные затраты?» – спросила Элис, старший разработчик из компании Sparkle Corp.

Разногласия подобного рода часто проявляются в команде. Каким образом сотрудники могут ухудшить или улучшить отношения в команде? Давайте углубимся в devops-пакт и изучим способы налаживания сотрудничества между коллегами.

Определение сотрудничества

Являясь одним из базовых столпов devops, сотрудничество относится к интенциональным процессам и к общим целям отдельных сотрудников. Практические примеры сотрудничества приведены в следующем списке:

- асинхронный анализ кода;
- документирование;
- выпуски обновлений и отчеты об ошибках;
- демонстрация еженедельного прогресса;
- регулярное обновление статуса;
- парная работа.

Важно распознавать ценность и назначение разных форм сотрудничества. Один вид коллективной работы выполняется совместно с другими сотрудниками. При этом каждый сотрудник несет ответственность за свою часть работы, которую он выполняет на пути к достижению общей цели. Другой тип коллективной работы выполняется непрерывно, двумя или большим количеством сотрудников, которые работают вместе для достижения общей цели. Выбор формы сотрудничества зависит от характера работы и окружающего контента.

И помните о том, что заикливание на единственном типе совместной работы подобно утверждению о том, что бег — это единственная форма физических упражнений.

В январе 2015 года Анита Вулли и ее коллеги представили результаты проведенного анализа деятельности команд в статье «Why Some Teams Are Smarter Than Others» (http://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.html?_r=0), опубликованной в *New York Times*. В терминологии, предлагаемой Вулли, умные команды отличаются от прочих команд следующими характеристиками:

- связь;
- равное участие;
- модель психического состояния человека.

Другими словами, эффективное сотрудничество включает такие компоненты, как связь, равное участие и модель психического состояния человека (Theory of Mind; ToM). Компонент ToM — это

способность идентифицировать свою перспективу и признать факт, что другие сотрудники имеют иные перспективы в силу индивидуальных отличий. Осознание различий между людьми и влияние этих различий на потенциальную перспективу поможет расширить свою собственную модель ТоМ, сформировать взаимное понимание и помочь разрешить конфликты, что критически важно для devops-пакта. Все это поможет усилить коллективный разум команды.

Индивидуальные различия и навыки

Каждому из нас присущи собственные навыки и уникальный опыт, которые обуславливают выбор и порядок выполнения работы. Благодаря уважительному отношению к индивидуальным различиям облегчается формирование взаимопонимания и разрешение конфликтов способом, который критически важен для devops-пакта. Благодаря использованию разных команд вы выиграете в креативности, скорости устранения проблем и производительности, но проиграете из-за повышенной вероятности возникновения краткосрочных межличностных конфликтов, возникающих как на персональном, так и на профессиональном уровне.

Профессиональные навыки

Профессиональные навыки либо опыт, полученный на предыдущей работе и применяемый на новом рабочем месте, могут быть самыми разными. И хотя нам кажется, что мы судим о человеке лишь по результатам текущей работы, на самом деле это не так. На наше мышление, наши взаимоотношения и наши усилия по налаживанию сотрудничества между коллегами большое влияние оказывает предыдущий опыт работы.

Зависимость профессиональных навыков от размера компании

Причина различий между профессиональными навыками может заключаться в размере компаний, в которых работали раньше носители этих навыков. В мире стартапов предпочитают нанимать и работать с людьми, имеющими опыт работы в стартапах. Подобная практика имеет смысл на ранних стадиях стартапов. В этом случае проще достичь успеха, поскольку на ключевых должностях находятся люди, имеющие успешный опыт запуска стартапов. Но не следует относиться предвзято

к людям с опытом работы в больших компаниях. Если человек имеет опыт работы в крупной корпорации, это вовсе не означает, что он будет плохо справляться со своими обязанностями в малой компании. Поэтому не относитесь к таким сотрудникам предвзято – далеко не каждый сотрудник крупной компании относится к категории «динозавров», не способных приспособиться к изменившимся условиям. Избегайте предвзятого отношения к людям и эйджизма.

При подборе сотрудника обращайте внимание не на корпоративный опыт работы, а на способность перейти от балансирования между разными задачами, возникающими в крупных компаниях, к контекстному переключению, характерному для небольших фирм, выполняющих большой объем работ.

Влияние технического и гуманитарного образования

У людей, имеющих техническое и гуманитарное образование, могут возникать трения. Это может проявиться на уровне компании, когда инженерно-технический персонал расценивается как более ценный для компании. А с персоналом из отделов поддержки, продаж и маркетинга будут обращаться как с людьми второго сорта. Если подобные настроения овладеют умами всех менеджеров, например инженерами-соучредителями стартапа на ранних стадиях, это может привести к воцарению уныния среди обслуживающего персонала. Персонал должен ощущать адекватную оценку его труда.

Иерархии ролей

Имейте в виду, что дискриминации могут подвергаться не только сотрудники, не владеющие техническими специальностями. Во многих традиционных софтверных компаниях к ИТ-специалистам и людям, исполняющим вспомогательные роли (системные и сетевые администраторы, эксплуатационные инженеры, инженеры из отдела обеспечения качества и администраторы баз данных), часто относятся похожим образом. Например, денежное содержание эксплуатационного отдела часто проводится по затратным статьям. В этом случае затраты, связанные с эксплуатацией, рассматриваются как неизбежные обязательства без учета той пользы, которую может принести этот отдел для организации.

Конечно, польза от проведения эксплуатации на уровне организации

не заметна. Она проявится лишь в том случае, когда что-то пойдет не так, произойдет какой-либо технический сбой или служба перестанет работать. Зачастую сотрудники других команд относятся к эксплуатационным отделам как к ненужной обузе или к прислуге. Именно проблемы такого рода в первую очередь вызвали появление движения devops.

Способы получения инженерной специальности

Даже среди инженерного персонала могут быть люди с разным образованием и опытом работы. Раньше считалось, что практически все инженеры-разработчики программного обеспечения имеют техническую подготовку, один или несколько дипломов в таких областях, как информатика и компьютерная инженерия, либо имеют многолетний опыт работы с компьютерами. Если человек с раннего детства был с компьютером «на ты», то ему проще научиться программировать в процессе получения инженерного образования.

За последние годы, по мере развития механизмов получения профессиональных навыков, уменьшились барьеры на пути к рынку разработки ПО. Появились краткосрочные школы программирования (от трех до шести месяцев) и образовательные программы, которые позволили радикально сократить время подготовки специалистов. Новые способы получения образования предназначены для людей, которые хотят выбрать карьеру программиста, но не имеют ни времени, ни денег на получение традиционного высшего образования.

В современных школах программирования имеются классы, предназначенные для обучения социальных групп, которые недостаточно представлены в ИТ-отрасли, например женщин или национальных меньшинств. Эти группы могут стать источником кадров для компаний, которые хотят внести разнообразие в инженерный персонал. Несмотря на эти новые тенденции, остаются компании, которые ищут людей с «традиционным» инженерным образованием. Это ведет к недостатку специалистов *гуманитарного профиля*, обладающих навыками, требуемыми для налаживания командной работы.

Опыт работы

Источником трений между членами команды также может стать

опыт работы или профессиональный уровень. При рассмотрении кандидатов на рабочее место члены команды могут оказать предпочтение более опытным профессионалам или «старшим» инженерам, поскольку полагают, что более опытный сотрудник сможет быстрее войти в курс дела и начнет сотрудничать с другими членами команды.

К сожалению, на рынке труда гораздо меньше старших инженеров, чем выделенных для них вакансий. Помимо простого накопления технического опыта молодые сотрудники нуждаются в руководстве и обучении, чтобы дорасти до уровня опытных сотрудников. Помимо наличия технических навыков важно учитывать возможность использования сотрудников команды в качестве учеников или наставников. Если такие люди имеются, ваша команда сможет эффективно развиваться.

Личные качества

Увеличение разнообразия в команде ведет к расширению набора личных качеств, представленных в команде. Благодаря разнообразию опыта и точек зрения сотрудников, относящихся к разным расам и общественным группам, имеющих разные способности и уровень образования, растет потенциал организации, ориентированной как на конечный продукт, так и на поддержку пользователей.

Разнообразие персонала приносит пользу отдельным группам, организациям и отрасли в целом. Но оно также может привести к появлению определенных трений. Если в команде имеется одна преобладающая группа, например белые гетеросексуальные мужчины, и на работу принимается гомосексуальная женщина или человек другой расы, понадобится внести определенные изменения в политику организации во избежание появления проблем.

Подобные изменения могут быть достаточно простыми, например выбор другого стиля обращения членов команды друг к другу. Скажем, вместо приветствий в стиле «Привет, парни», «Как дела, чувак?» или «Господа» используйте более нейтральное приветствие, например «Привет, народ». Не позволяйте себе двусмысленных шуток, которые, вместо того чтобы снять напряжение, приведут к его нагнетанию. Также не забывайте о распределении рабочих часов и о соблюдении баланса

между работой и личной жизнью. Представьте себе команду, состоящую из молодых одиноких людей, которые привыкли засиживаться на работе допоздна, а потом еще и пропускать рюмочку-другую. И вот в эту команду попадает одинокий отец, которому нужно забирать ребенка из детского садика в 6 часов вечера. Естественно, он не сможет принимать участие в бурной жизни своих коллег и будет исключен из социальных отношений.

Если сотрудники службы персонала понимают, насколько важны проблемы, вызванные различиями между сотрудниками, они помогут сгладить возникающие трения. Следует поощрять отдельных сотрудников и менеджеров научиться преодолевать невольные предубеждения, влияющие на рабочие взаимоотношения.

Благодаря изменениям в политике службы персонала формируется рабочая среда, основанная на безопасности, уважении и индивидуальном отношении. Без обеспечения личной безопасности вряд ли возможно формирование доверительных отношений между сотрудниками. Личные качества сотрудников влияют на формирование отношений между членами команды, и не всегда это влияние позитивное.

Важно также учитывать, что с ростом глобализации и популярности удаленной работы растет вероятность включения в состав команд представителей разных групп и национальностей. При работе с людьми разных наций следует учитывать даже такие нюансы, как особенности рукопожатий. Культурные и региональные отличия могут проявляться многими другими способами.

Цели

В то время как члены команды работают в одном направлении и разделяют ответственность за успех, отдельные люди могут иметь собственные личные и профессиональные цели, которые способны привести к конфликту. Если же быть в курсе личных мотиваций членов команды, можно добиться лучшего взаимопонимания и эмпатии между ними.

- Некоторые люди расценивают свое текущее положение в качестве некоего «трамплина» для дальнейшего продвижения по службе, в то время как другие относятся к нему как к «обычной работе».

Сотрудники, принадлежащие ко второй категории, могут что-то делать в том случае, если ожидают прогресса в карьере. В противном случае они могут работать на стороне либо просто уделять повышенное внимание своим семьям в ущерб основной работе. Благодаря распределению работы с учетом приоритетов отдельных сотрудников можно избежать таких неприятных ситуаций, как срыв сроков сдачи критических проектов, ответственность за которые возложена на не слишком дисциплинированных сотрудников.

- Многие люди хотят учиться и совершенствовать свои навыки, но этот процесс специфичен для каждого человека. Поэтому следует скоординировать рабочие обязанности с учебными целями сотрудника и уточнить их влияние и ценность для общих командных целей.

- Некоторые люди склонны к индивидуальной работе, в то время как другие предпочитают развивать социальные взаимосвязи либо принимать участие в групповой деятельности, такой как наставничество или выступление на отраслевых конференциях. Вторая группа сотрудников воспринимает инженеров, постоянно озабоченных работой, как ограниченных людей, не участвующих в жизни коллектива. Ну а индивидуалисты, которые целиком погружены в работу, считают общественную деятельность бесполезной для «реальной» работы. Знакомство с особенностями разных членов команды и ожиданиями организации от каждой команды позволит свести к минимуму разногласия между отдельными сотрудниками.

Когнитивные стили

Причины возникновения разногласий между членами группы могут заключаться в различных способах обработки информации, так называемых *когнитивных стилях*. Ответьте на следующие вопросы, касающиеся особенностей мышления сотрудников:

- как они думают о разных вещах;
- как они учатся и усваивают новую информацию;
- как они мысленно связаны со своей работой, своей средой и окружающими людьми.

Различные когнитивные стили могут быть описаны как группы, состоящие из разных осей, или спектры. И хотя следующий список далеко не исчерпывающий, все же он включает некоторые ключевые стили, которые могут встретиться в рабочей среде.

Интроверт, амбиверт и экстраверт

Эти термины отражают особенности получения людьми энергии, направляемой на «перезарядку внутренних батареек». Интроверты восстанавливают энергию, пребывая в одиночестве или в хорошо знакомых им группах. В то же время экстравертам для восстановления энергии нужно взаимодействие с большим количеством людей. Амбиверты же находятся посередине, поскольку, в зависимости от обстоятельств, могут восстанавливать энергию как в одиночестве, так и в группе. Экстраверты получают удовольствие от групповых проектов либо организационных ролей, предусматривающих взаимодействие с большим количеством людей, и от открытого рабочего пространства. Интроверты предпочитают выполнять рабочие задачи в одиночестве и на закрытых рабочих площадках.

Спрашивающий или догадливый

Культура вопросов и догадок ведет свое начало от поста на интернет-форуме, написанного в далеком 2007 году. В этой публикации шла речь о различных способах, используемых людьми для получения информации от других людей. Те, кто спрашивают, предпочитают задавать вопросы в большинстве ситуаций, даже если понимают, что могут получить ответ «нет». Ну а любители догадок предпочитают получать информацию самостоятельно, избегая задавать вопросы, если не уверены, что получат ответ «да».

Разъяснение и документирование стиля общения, ожидаемого от членов команды, может помочь им прийти к взаимопониманию и избежать проявлений недовольства.

Стартер или финишер

Стартеры – это люди, которые любят придумывать новые идеи и начинать их реализовывать. Они энергизируют процесс начала нового проекта. Финишеры же настроены на успешное завершение дел, поэтому обычно устраняют проблемы, мешающие завершению проекта. Стартеры, скорее всего, начнут скучать, если их попросят выполнить работу финишера, ну а финишеры будут ошеломлены и не будут знать, что делать, если их попросят выполнить работу стартеров.

Аналитики, критики и универсалы

Аналитическое мышление сосредоточивается на фактах и доказательствах, разбирает сложные проблемы на более простые части,

а также устраняет лишнюю информацию или некорректные альтернативы. Универсальное мышление получает информацию более опосредованно, находит недостающие элементы, рассматривает вопросы с разных точек зрения и устраняет стереотипные паттерны мышления. Критическое мышление выполняет оценку и анализ информации до тех пор, пока не будет сформировано суждение. В сферу критического мышления включается оценка рассуждений, требуемая для получения логического обоснования или поиска источников предубеждений. Также сюда входит взвешивание разных мнений или частей доказательства для принятия решения, проверка логичности вывода на основе выполняемых рассуждений или же нахождение логических пробелов в рассуждениях.

Пуристы или прагматики

Пуристы стремятся использовать самые лучшие в мире технологии для решения возникших проблем, а если подобной идеальной технологии в природе не существует, они стремятся создать ее сами. Пуристы чувствуют себя некомфортно, если им приходится выполнять проекты с использованием обходных путей либо идти на компромиссы с инженерными принципами. Прагматики же более практичны, оценивают стоимость создания идеального решения и работы в реалиях текущих условий и ограничений. Прагматики будут думать о том, как запустить что-то в работу в реальной производственной среде вместо сосредоточения на технологии самой по себе, как это делается при использовании пуристского подхода.

Важно создавать и поддерживать рабочую среду, которая будет комфортной для людей с произвольными когнитивными стилями. Следите за офисной политикой, не допуская предоставления необоснованных преимуществ людям с определенными когнитивными стилями. Бывает так, что от сотрудников требуют, чтобы они появлялись на работе в 8 часов утра, не разрешают удаленное присутствие на собраниях либо планируют шумный открытый офис, не предусматривающий отдельных тихих помещений, в которых можно собраться с мыслями. Понятно, что подобная политика подойдет далеко не всем.

Если вас посетили мысли о найме новых сотрудников, учитывайте изложенные в этом разделе соображения. Обратите внимание на то, в какой части спектра находятся члены вашей команды, а также

отслеживайте дисбалансы в вашей команде. Хотя это не столь уж и важно, но если в вашей команде больше сов, чем жаворонков, если отсутствует баланс между стартерами и финишерами, пуристами и прагматиками, это может привести к ухудшению качества работы и к падению общей производительности команды. Если вы полагаете, что для устранения этого дисбаланса нужно нанять сотрудников, обладающих определенными качествами, сделайте это при найме новых сотрудников.

Возможности по достижению конкурентных преимуществ

Компании тратят деньги и ресурсы, чтобы форсировать процессы обеспечения качества и донести до сознания отдельных сотрудников ценности, которые являются критически важными для организации.

Наставничество

Важно уделять внимание вопросам обучения и наставничества, поскольку по-настоящему зрелые (старшие) инженеры всегда готовы поделиться своим опытом и знаниями с другими сотрудниками. Организации, которые вкладывают средства в рост и развитие младших инженеров, получают конкурентное преимущество. И это преимущество связано не только с ростом кадрового резерва организации, но и с тем, что компетентные инженеры имеют гораздо больше шансов остаться там, где они чувствуют поддержку независимо от имеющегося опыта. Обратите внимание, что разработка формальной программы наставничества может потребовать много времени.

Спонсорство

Помимо наставников пользу персоналу организации также приносят спонсоры, которые оказывают поддержку и защищают своего протеже. Спонсоры также инвестируют развитие отношений, приводящих к формированию взаимовыгодного альянса. Спонсоры способствуют продвижению своего протеже по службе, делают его своим фаворитом, способствуют росту самосознания своего протеже, а также обеспечивают связи с высшим руководством. На основе исследования карьеры 12 тысяч мужчин и женщин в Великобритании и США экономист Сильвия Энн Хьюлетт пришла к выводу, что для достижения ощутимых успехов в карьере спонсорство важнее наставничества (<http://www.nytimes.com/2013/04/14/jobs/sponsors-seen-as-crucial-for->

[womens-career-advancement.html?_r=0](#)). В каждой организации следует разработать комплексную программу по обучению сотрудников навыкам, необходимым для осуществления спонсорства, способам оценки потенциального протеже и методикам поиска и оценки спонсоров.

Образование

Руководство некоторых организаций опасается, что интенсивное обучение персонала будет стимулировать людей использовать новые навыки как повод для поиска лучшего места работы. И действительно, обучение и профессиональный рост реально мотивированных сотрудников могут привести к тому, что они найдут новое рабочее место, где ощутят поддержку и встретят понимание. Ну а в вашей организации останутся менее обученные или менее мотивированные сотрудники. В результате ваша организация может получить репутацию места, не самого идеального для работы, к тому же вы лишитесь талантливых сотрудников.

Обучайте людей достаточно хорошо, чтобы они захотели уйти от вас, относитесь к ним настолько хорошо, чтобы они захотели остаться.

– Ричард Бренсон

Наставничество

Успешная официальная программа наставничества призвана выработать у наставников и их подопечных соответствующие цели, роли и обязательства. Здоровое наставничество «течет» в обоих направлениях, что позволяет расти и учиться всем участникам отношений. Понимание этих отношений может помочь вам стать наставником, даже если у вас нет соответствующего опыта.

Наставничество молодежи старшими

Наиболее традиционным является наставничество младших со стороны старших. В этом случае старший инженер является наставником младшего инженера (обычно одного) в рамках некоторой официальной программы наставничества. Этот подход хорош для привлечения опыта многих старших членов команды для развития навыков младших членов команды. Эта методика работает лучше всего, если старшие сотрудники имеют достаточные навыки общения,

способности к преподаванию и терпение, необходимое для действительного обучения других людей (нетерпеливому человеку проще взять клавиатуру в руки и сделать все самому). В идеале вопросы, заданные младшими сотрудниками, помогут старшим сотрудникам подумать о таких вещах, которые они ранее считали само собой разумеющимися, прежде чем предложить решение, которое было бы лучшим, чем решение в стиле «мы так всегда делали».

Наставничество старших со стороны старших

Наставничество старших со стороны старших имеет место нечасто. В этом случае старшие сотрудники наставляют друг друга. В процессе такого наставничества может иметь место глубокий обмен знаниями, но если оба сотрудника некоторое время занимали должность старшего сотрудника в одной и той же компании, они могут утратить способность задавать вопросы и видеть новые перспективы, присущие новым сотрудникам, имеющим свежий взгляд на мир.

Наставничество старших со стороны младших

Наставничество старших со стороны младших имеет место в том случае, когда младший сотрудник обучает одного старшего сотрудника. Если этот процесс реализован хорошо, укрепляется этический принцип «учиться у каждого, невзирая на личность». Всем нам присущи разные уровни конкретных навыков. Как правило, мы выбираем ту область обучения, в которой являемся наиболее сильными. Это означает, что довольно часто более младший по возрасту человек является более квалифицированным, чем старший по возрасту.

Наставничество младшего со стороны младшего

И наконец, наставничество младшего со стороны младшего имеет место в том случае, когда два сотрудника младшего звена пытаются научить друг друга. Оно характерно для быстро растущих команд, в которых отсутствует старший инженер, а другие сотрудники старшего звена слишком заняты своими делами. Совместное обучение позволяет двум людям получить нужные знания быстрее, чем в случае самостоятельного обучения, но отсутствие опытных наставников, обучающих хорошим практикам либо помогающим в случае возникновения каких-либо проблем, приводит к далеко не лучшим

результатам.

Знакомство с образом мышления

Образ мышления – это наши представления о себе и о том, как мы используем наши возможности. После нескольких лет исследований в области мотивации доктор философии Кэрол С. Двек описала фиксированный образ мышления и образ мышления роста^[16]. Под *фиксированным образом мышления* понимают врожденные способности и таланты, фиксированные черты характера, которые могут быть как хорошими, так и плохими, но неизменными. При *образе мышления роста* таланты и способности изучаются и улучшаются с помощью определенных усилий и практики. Образ мышления может серьезно воздействовать на то, как люди работают, как решают проблемы и как справляются с неудачами.

Культивирование правильного образа мышления

Джейсон Мозер, доцент кафедры психологии в Университете штата Мичиган, в 2011 году опубликовал статью, посвященную исследованию нервных механизмов, которые лежат в основе образа мышления (http://cpl.psy.msu.edu/wp-content/uploads/2011/12/Moser_Schroder_Moran_et-al_Mind-your-errors-2011.pdf). Он отметил, что при выполнении задач и совершении ошибок у лиц с фиксированным образом мышления наблюдается меньшая активность мозга, чем у лиц с образом мышления роста. Эти выводы согласуются с заключениями о том, что образ мышления роста связан с адаптивными ответами на ошибки. Изменение способа мышления буквально изменяет функционирование мозга и его реагирование на ошибки.

Исследования показали, что образ мышления людей касательно своих собственных способностей и, более конкретно, происхождения этих способностей может оказать существенное влияние на обучение и рост этих людей. Образ мышления роста позволяет людям и организациям учиться и быстрее адаптироваться к своей среде. На практике это означает, что отдельные лица и группы способны более оперативно реагировать на события, влияющие на производство, либо реагировать и изменять направление быстрее во время жизненного цикла проекта, что благотворно сказывается на всем бизнесе.

Фиксированный образ мышления

Фиксированный образ мышления исходит из предположения о том, что навыки и черты характера являются врожденными и неизменными. Этот образ мышления заставляет людей постоянно доказывать что-то другим. Если кто-то считает, что характеристики являются врожденными, а люди являются либо умными, либо не слишком умными, он будет постоянно доказывать себе и окружающим, что попадает в категорию умных.

Обладатель фиксированного образа мышления рассматривает неудачи любого рода как доказательство того, что человек по своей сути не является умным, талантливым и не обладает ценными качествами. Чтобы избежать неудач и ощущения неадекватности, люди, обладающие фиксированным образом мышления, должны держаться подальше от ситуаций, в которых они могут потерпеть неудачу. Скорее всего, они не будут принимать участие в проектах, в которых придется осваивать новые навыки.

Люди стремятся избегать неопределенности, чтобы не попадать в ситуации, связанные с неудачами и осуждением. Это означает, что люди с фиксированным образом мышления менее склонны к приобретению новых навыков во время работы. Она также имеют обыкновение сравнивать себя со своими коллегами, чтобы подтвердить вывод о своем образе мышления.

Образ мышления роста

Обладатель образа мышления роста гораздо больше поддается индивидуальному обучению и воздействию учебной среды. Человек, обладающий образом мышления роста, полагает, что его знания и навыки изменяются со временем. Если он в данный момент не осведомлен о той или иной области, то при наличии достаточного количества времени, усилий, обучения и практики может устранить этот недостаток. Конечно, это вовсе не означает, что любой человек может стать Альбертом Эйнштейном или Марией Кюри, но любой навык может до какой-то степени улучшиться.

В этом случае возникающие проблемы рассматриваются как возможности для обучения, способы получения новых знаний и навыков либо возможность попрактиковаться и перейти на следующий уровень. Не испытывая страха неудачи, характерного для

фиксированного образа мышления, люди с образом мышления роста могут больше рисковать и расти. Возникающие сбои рассматриваются ими не как признаки врожденного личного дефекта, а как естественная часть процесса обучения.

Индивидуальный рост

Как же можно способствовать выработке образа мышления роста? Обратите внимание на следующую комбинацию из шести стратегий, которая поможет сотрудникам подготовиться к будущим вызовам и выработать большую гибкость, требуемую в быстро изменяющихся условиях.

Изучите основы

После присоединения к команде освоите основные навыки, требуемые для данной позиции и команды. Даже если у вас имеется многолетний опыт работы в этой отрасли, изучите навыки, нужные для достижения успеха в вашей новой команде.

Зачастую мы принимаемся за новую работу с мыслью о том, что нужно знать все. Мы настолько заняты демонстрацией своих рабочих качество перед новыми коллегами и менеджером, что просто не осознаем, что основа успешной работы на новом месте заключается в учете культурных различий, связанных с каждой уникальной средой.

Также, если мы долго занимаем какую-то должность, мы не всегда замечаем, как она изменилась за этот период времени. Но если мы постоянно осваиваем основные навыки и умения, то будем всегда соответствовать занимаемой должности.

Для начала нужно ответить на вопрос, кто и что делает и почему. Вряд ли вам захочется в случае возникновения каких-либо проблем выяснять, кто и за что несет ответственность. Узнайте эти основные моменты заранее, чтобы в случае возникновения чрезвычайной ситуации не тратить драгоценное время.

Одним из фундаментальных качеств каждой позиции в организации является способность наблюдать и быть под наблюдением. Понаблюдайте, как другие справляются со сложными ситуациями, возникающими в их рабочих средах. Эти люди могут работать в вашей команде, в других командах, находящихся в вашей организации, либо в

других организациях. Благодаря коворкингу и программам обмена обеспечивается непосредственное общение с людьми, испытывавшими подобные проблемы. При этом исключается «ретроспективный эффект» общих историй, то есть опыт этих людей поможет вам лучше идентифицировать и устранить проблему мгновенно, а не после того, как она привела к тяжелым последствиям.

Для отслеживания происходящих событий гораздо полезнее обычная записная книжка, чем ноутбук. Записывайте в записную книжку, кто что делает и почему. Например, в случае какого-либо происшествия запишите фамилию сотрудника, ответственного за этот участок работы. Зафиксируйте результаты выполнения работ по устранению возникших проблем. Это даст возможность в будущем гораздо быстрее и лучше устранять подобные проблемы.

Согласно данным исследований, записывание способствует запоминанию и лучшему усвоению нового материала^[17].

Развивайте свою нишу

В окружающей вас среде всегда есть что-то, в чем вы можете серьезно преуспеть. Вы осведомлены о своих возможностях, поэтому попытайтесь найти в себе что-то новое, о чем вы раньше не знали. Если вы продолжаете делать каждый день одно и то же, по сути, вы постоянно остаетесь в одном и том же классе. Это ведет к потере способности к обучению, и эту ситуацию нужно исправлять.

Этот новый навык не должен быть непосредственно связан с тем, что вы сейчас делаете, а направлен на устранение «узких мест» в организации. Например, если вы работаете в эксплуатационном отделе и отвечаете за поддержку хранилища данных, можете приступить к освоиванию других алгоритмов работы с хранилищами данных, такими как LevelDB (быстрая библиотека «ключ/значение», написанная Google).

В данном случае вам придется потратить время на освоение порядка установки LevelDB, а также на то, чтобы узнать, каким образом характеристики этой библиотеки могут помочь вам получить базовые знания и перспективу, которые окажутся полезными при изучении характеристик собственного поддерживаемого приложения. В результате подобного обучения вы укрепите свои общие навыки,

необходимые для лучшего управления и поддержки приложения.

В зависимости от размера группы и количества выполняемых в ней проектов может появиться больший или меньший временной зазор, который можно использовать для обучения команды. На основе анализа потребностей и доступности выберите навык, который нужно укрепить и развить. В процессе выбора учитывайте размер группы и степень сочетаемости этого навыка с рабочими операциями и другими изучаемыми навыками.

После завершения изучения новой выбранной темы не останавливайтесь на достигнутом. Поделитесь своими знаниями и обучите других (в письменной или речевой форме), а потом выберите новую тему для изучения. Поскольку индустрия быстро изменяется, новые инструменты и практики появляются каждый день. Невозможно быть экспертом во всем, но вы можете улучшить свои способности к обучению, что позволит вам совершить резкий поворот в своей карьере и быть готовым к решению новых задач. Вы также можете поделиться своими экспертными знаниями с окружающим людьми, чтобы повысить их уровень.

Признайте свои сильные стороны и оцените свой прогресс

Как вы можете узнать, что сделали что-то? Как вы можете быть уверенными в том, что узнали о чем-то достаточно хорошо, что можете выбрать что-то новое либо поднять уровень обучения на следующий уровень?

В то время как можно оценить внешние источники обратной связи, которая проявляется в форме признательности, коучинга или формальных оценок, по большей части мы не можем полагаться на внешние системы для выявления и оценки степени нашего прогресса. Системы, используемые в большинстве сред, не побуждают нас стремиться к самосовершенствованию либо понять, какие компоненты развития имеют значение для нас как личностей.

Важно иметь возможность точной оценки собственной производительности и эффективности в рабочем процессе. Для обеспечения индивидуальной обратной связи применяется множество разных механизмов, некоторые из них лучше других, но вы должны быть в состоянии организовать обратную связь для себя при отсутствии внешних систем либо независимо от них. Если вы сможете честно

оценить свои возможности и будете удовлетворены собственными механизмами оценки, вы можете направить свою карьеру в нужном направлении.

Yo soy yo y mi circunstancia. (Я – это я и мои обстоятельства.)

– Хосе Ортега-и-Гассет

В конце 1960-х годов в процессе изучения индивидуальной производительности программистов Сакмен, Эриксон и Грант обнаружили, что производительность некоторых инженеров существенно превышает показатели «общей серой массы». Со временем идея более производительного инженера превратилась в мантру некоторых компаний: «Мы берем на работу только 10х инженеров».

Если кто-то в группе работает в несколько раз быстрее остальных, это может быть признаком того, что этот человек не испытывает каких-либо проблем в процессе работы. Конечно, идея стать экспертом по какому-то одному вопросу достойна восхищения, но это обернется потерями в процессе непрерывного обучения, снизит степень отказоустойчивости и гибкости.

Мы постоянно слышим о необходимости бороться за то, чтобы стать лучшим на рабочем месте. С другой стороны, гипотеза Ортеги утверждает, что существенный вклад в развитие науки вносят ученые, имеющие средний или посредственный уровень. Мы предлагаем аналог этой гипотезы, суть которого заключается в том, что технологи среднего уровня способствуют значительному улучшению технологического уровня. Подобно тому как мы чествуем властителей дум, мы должны выражать признательность безымянным героям, которые с помощью историй, одноразовых инструментов, процессов и документации оказывают влияние на состояние всей отрасли. Они продемонстрировали, что важна не только производительность, но и эволюция стандартов, которая приводит к появлению общего ядра для инструментов, платформ и интерфейсов. В результате для пользователей снижается стоимость проектирования, разработки, тестирования и использования программного обеспечения.

Закрепляйте обучение качественной практикой

Не забывайте о применении на практике изучаемых навыков. Обучение приводит к «замене проводки» в нашем мозге. Роль

«проводов» исполняет миелин, белое вещество головного мозга, который создается в процессе обучения и приводит к ускорению и усилению нервных импульсов^[18]. Поэтому недостаточно иметь много практики, в первую очередь нужна качественная практика. Если мы будем практиковаться в выполнении неправильных действий, это приведет к формированию в нашем мозге несовершенных механизмов, способствующих получению плохих результатов. Одно из преимуществ коучинга или наставничества, независимо от его уровня, заключается в возможности внешнего мониторинга или обратной связи, которые будут полезны в нашей практике или повседневной деятельности.

Большая часть нашей ежедневной работы может восприниматься как практика по отношению к моментам, когда наша производительность приводит к реальному изменению получаемых результатов. Практика, которая представляет собой повторяющиеся действия, напоминает метод «заевшей пластинки». Для того чтобы добиться реального роста навыков, нужно выполнять разные вещи, и делать это все лучше и лучше.

Второй способ выполнения неосознанной практики – метод автопилота. Многие люди с многолетним опытом вождения действуют на автопилоте. Даже если мы стареем, что приводит к изменению наших возможностей, все равно не стоит злоупотреблять этим методом. Нужно уметь вовремя распознать изменение среды и не позволять себе застревать на стадии рутинной практики, следует стремиться к постоянному развитию.

По мере увеличения степени влияния технологий на нашу жизнь и работу очень важно распознать «инерционные» привычки, которые приводят к стагнации и к нежеланию перемен. Мы должны постоянно ставить перед собой новые задачи и совершенствоваться, работать над освоением новых навыков и улучшать существующие. Это позволит нам поддерживать высокое качество работы и реагировать на нестандартные события.

Выработайте свой рабочий стиль

У нас всегда будет много работы. И часто будет возникать желание покинуть рабочую среду, поскольку объем работы будет постоянно превышать наши возможности. Когда мы входим в рабочую среду, мы видим все потенциальные задачи, которые можем выполнить, но далеко

не всегда видим те обстоятельства, которые приводят к тому, что все случается именно так, а не иначе. Вместо того чтобы начинать новую работу либо продолжать исполнять прежнюю роль, критикуя все, что ограничивает перспективы, исследуйте все, что успешно работает, идентифицируйте преимущества среды и возможности по ее улучшению.

Существует множество индивидуальных рабочих стилей. Выясните, какие стили пригодны именно для вас, а какие не позволят получить максимальную отдачу от выполняемой работы. Определите стили, представляющие ценность для вашей команды. В процессе обучения, когда дойдет дело до используемых инструментов и методов, вы также будете разрабатывать свой собственный стиль.

Чтобы получить вдохновение, оглянитесь вокруг. В процессе наблюдения над другими не бойтесь опробовать используемые ими инструменты и методы. С появлением «прозрачности» и программ с открытым исходным кодом люди приобрели привычку делиться с другими людьми дот-файлами (файлы конфигурации в системах Unix, названия которых начинаются точкой) и использовать другие методы, позволяющие успешно завершить работу.

Если вы имеете определенный опыт работы, у вас, скорее всего, уже есть свой стиль. Оцените и идентифицируйте аспекты вашего стиля, чтобы понять, почему вы выполняете определенные действия именно так, а не иначе. Важно понимать, что по мере накопления опыта выполнения работы вы приобретаете определенные привычки, которые далеко не всегда способствуют наилучшему выполнению работы, но отказаться от них довольно сложно. Но если вы поймете, что именно вам нравится и откуда это пришло, вы получите свободу и гибкость, которые позволят вам перейти на использование незнакомых рабочих стилей.

Расширение командного стиля

После того как вы осознаете свой собственный стиль, вы сможете научиться дифференцировать собственные предпочтения и интересы команды, в которой работаете. Один из моментов, определяющих превращение простой группы в команду единомышленников, – согласование всех персональных аспектов и совместная работа.

Отношение в организации к возникающим проблемам будет влиять

на приверженность отдельных сотрудников своим собственным методологиям. Если отдельные члены команды чувствуют, что будут нести ответственность за возникшие проблемы, они будут более толерантны к изменениям, которые работают на них.

Образ мышления и обучающие организации

Отношение к проблемам проявляется как на уровне организации, так и на уровне отдельных сотрудников. В культуре, основанной на обвинениях, в случае появления сбоя производится поиск сотрудника, предположительно «виновного» в возникшей проблеме. Этого сотрудника могут исключить из проекта или даже уволить из организации. Подобная политика объясняется тем, что в этой культуре господствует неизменный взгляд на проблемы. Предполагается, что если кто-то допустил ошибку, то он недостаточно профессионален или умен. И поскольку в этой культуре считается, что люди не склонны к изменениям, сотрудникам не дается шанса на исправление. В результате в организации проявляется тенденция к застою. Основной акцент делается не на устранение последствий ошибок и извлечение правильных уроков из происшедшего инцидента, а на то, чтобы не допускать ошибок в принципе.

Преимущество безупречного взгляда на сбои заключается в том, что он принимает образ мышления роста, признавая, что ошибки случаются, но как люди, так и организации способны к обучению, росту и совершенствованию. Возможно, команда в данный момент времени в чем-то несовершенна, но она может стать лучше. Это возможно в том случае, если люди ищут способы стать лучшими, способы обучения и пути совершенствования. Благодаря подобному акценту на обучении, образовании и совершенствовании в организации появляются более умные и надежные сотрудники и команды.

Таким образом, образ мышления роста и обучающие организации выполняют благородную миссию по утверждению devops-пакта, обеспечивая более частую обратную связь и общение, позволяющие выяснить состояние вещей, уточнить цели и привести в соответствие текущую ситуацию и поставленные цели.

Роль обратной связи

В результате многолетних исследований Кэрол Двек обнаружила,

что ключевым фактором развития является обратная связь с людьми независимо от того, обладают ли они фиксированным образом мышления или образом мышления роста. Если кто-то за хорошую работу получает похвалу (хорошая работа, ты очень умный), это приводит к формированию фиксированного образа мышления. Такой человек вряд ли возьмется за решение сложных задач либо выполнение работы, которая может поставить под сомнение его высокие умственные способности. С другой стороны, если сотрудник получит похвалу в следующей форме: «Хорошая работа, вам было очень тяжело», он свяжет свои успехи с затраченными усилиями, а не со своими врожденными качествами. Такие люди склонны к решению более сложных задач и к устранению проблем.

Первоначально исследования в области обратной связи и образа мышления проводились с детьми школьного возраста, но результаты этих исследований (обратная связь влияет на образ мышления) также применимы к взрослым. Образ мышления начинает формироваться в детстве, но даже фиксированный образ мышления не является статичным. Если у ребенка сформировался фиксированный образ мышления, вполне возможно, что к моменту взросления он превратится в ориентированный на обучение образ мышления роста.

Это очень важно при рассмотрении роста и производительности сотрудников. Люди с фиксированным образом мышления обычно обращают внимание только на обратную связь, которая непосредственно относится к их текущим способностям, фильтруя ее таким образом, чтобы получать подсказки о том, что можно улучшить в будущем. С другой стороны, люди с образом мышления роста очень внимательны к любой обратной связи, которая может помочь им добиться успеха в будущем, сосредоточиваясь на обучении и самосовершенствовании, а не на своем нынешнем состоянии.

Учитывайте оба этих подхода во время совещаний с сотрудниками и сеансов обратной связи. Если кто-то предоставляет обратную связь в качестве руководителя или сотрудника, ему следует сосредоточиться на усилиях и действиях сотрудника, на работе и мыслях. При этом обращайтесь внимание на то, что может делать сотрудник, а не на него самого. В результате вы поспособствуете развитию у него образа мышления роста.

Обратная связь может быть как позитивной, так и негативной. Например, сравните следующие два подхода.

Фиксированный образ мышления

Элис очень умна, она интуитивно понимает, каким образом ведут себя и взаимодействуют между собой распределенные системы. Она не очень хорошо ладит с людьми, поэтому к ней не спешат обратиться за помощью при необходимости.

Образ мышления роста

Элис провела большую работу по исследованию распределенных систем, что привело к глубокому пониманию поведения и взаимодействия этих систем. Мне хотелось бы помочь ей в поиске способов более эффективно делиться знаниями как на официальных презентациях, так и на неофициальных встречах.

Как же Элис ответила на эту обратную связь? Несмотря на то что сообщение «хорошо разбирается в распределенных системах, требуется улучшение работы с людьми» воспринимается вполне однозначно, ответы на него могут сильно отличаться. Ответы, присущие людям с фиксированным образом мышления, звучат так: «умный человек», «интуитивно понимает», «это не тот человек». Эти фразы предполагают наличие врожденных черт характера и неизменных фактов,

относящихся к Элис. Ответы, присущие людям с образом мышления роста, имеют следующий вид: «огромный объем работы», «эти усилия показывают», «найти способы, чтобы поделиться знаниями». Эти фразы относятся к работе и действиям Элис, к тому, что она делала в прошлом и планирует делать в будущем.

Обзоры и рейтинги

Обратная связь, установленная с сотрудниками, может принимать разные формы. Во-первых, обратная связь осуществляется в виде рабочих обзоров, которые сконструированы таким образом, чтобы дать людям знать о том, как они работают. Это позволит им расти как личностям, повышать уровень знаний, устранять пробелы в образовании или навыках. Во-вторых, помимо ценности обзоров для отдельных сотрудников, организации также выигрывают оттого, что получают информацию о людях, которые работают лучше и вносят больший вклад в общее дело. Рациональное зерно заключается в том, что если имеются сотрудники, которые работают хуже других и не стремятся к совершенствованию, возможно, следует их просто уволить.

Частота обратной связи

В соответствии с данными, приведенными в статье журнала *Wall Street Journal* (<http://www.wsj.com/articles/SB1000142405311190389590457654296203041>), опубликованной в 2011 году, 51 % компаний выполняют рабочие обзоры ежегодно, а 41 % делают это два раза в год. Со временем все больше компаний начинают понимать, что обратная связь и обзоры будут иметь большее значение в случае более частого проведения. При этом обратная связь должна быть полезной для тех, на кого она направлена. Очевидно, что если обратная связь не включает новые или полезные данные, вряд ли стоит проводить ее чаще. Если же обратная связь является полезной и актуальной, повышение ее частоты ведет к большим преимуществам как для отдельных лиц, так и для организаций.

Если кто-то отклоняется от верного пути при выполнении каких-либо действий, длительное ожидание следующего ежегодного обзора вряд ли устроит заинтересованных лиц. Скорее всего, они будут думать, что все делают правильно, ну а публикация очередного обзора станет неприятным сюрпризом. Психология, связанная с получением обратной

связи, показывает, что люди обычно реагируют на подобные сюрпризы эмоционально, а не интеллектуально. Этот феномен известен под названием *захват миндалины* (amygdala hijacking)^[19]. В результате люди не могут полностью понять и быть в состоянии действовать адекватно в ответ на обратную связь.

Меньшие и более краткие циклы обратной связи означают, что корректировки незначительны и просты в реализации. Это служит серьезным движущим фактором для команд, переходящих от модели каскада, используемой при разработке ПО, к более гибким практикам, и причиной для внедрения непрерывной доставки. Ежегодные рабочие обзоры подобны модели каскада в том, что задержка в получении обратной связи затрудняет решение проблем, поэтому организациям приходится прибегать к более гибкой практике непрерывной обратной связи.

Система рейтингов

В более или менее крупных организациях часто применяются разные системы ранжирования для категоризации или классификации производительности сотрудников. Одно из самых больших изменений, имевших место в последние годы, заключалось в отказе от *группового ранжирования*, которое также известно как *принудительное ранжирование* или *принудительное распределение*. Эта практика активно продвигалась в 1980-е годы тогдашним генеральным директором компании *General Electric* Джеком Уэлчем. Эта методика основывалась на утверждении о том, что *лучшие 20 %* сотрудников являются наиболее продуктивными и выполняют 70 % всей работы. Худшие 10 % сотрудников должны быть уволены. Эта практика часто упоминается как метод «ранга и пинка». Подобная практика ранжирования заставляла сотрудников всячески избегать попадания в худшие 10 %.

Когда отдельные люди, находящиеся в системе, вынуждены конкурировать с другими людьми, это приводит к появлению дополнительных проблем на пути к эффективному сотрудничеству. Очевидно, что «прозрачные» коммуникации не воспринимаются в качестве ценности людьми, которые опасаются, что попадание информации в чужие руки может повлиять на получение наград,

продвижение по службе и даже на наличие самой работы. Групповое ранжирование, особенно в том случае, когда особенности этого процесса плохо объяснены окружающим, может привести к падению производительности вместо ее повышения, но в последние годы многие организации отказываются от этой методики^[20].

С другой стороны, многие стартапы хотят полностью отказаться от систем ранжирования, отзывов и обзоров. Но среди хаоса и постоянных изменений, присущих компаниям, которые находятся на ранних стадиях развития, отсутствие какой-либо обратной связи может навредить сотрудникам. К тому же отсутствие каких-либо формальных процедур или руководящих принципов по организации обратной связи случайно или преднамеренно может привести к созданию и поддержанию системы фаворитов. Формальная система обратной связи вместе с полезной и часто осуществляемой обратной связью обеспечит возможности продвижения людям, которые хотят улучшать и развивать свою карьеру.

При рассмотрении всех этих факторов мы можем увидеть, каким образом обратная связь и ранжирование связаны с производительностью сотрудников. Причем она влияет не на отдельных людей, а на групповую деятельность на уровне команд и организаций в целом. Превращение обзоров эффективности работы в игру с нулевой суммой затормаживает общение и сотрудничество, поскольку отдельные сотрудники больше озабочены защитой своих рабочих мест, чем созданием ценности для компании в целом, не говоря уже о предоставлении максимальной пользы для клиентов.

Для создания среды сотрудничества важную роль играет частота и формальный характер процедуры обратной связи. Придание некоторой формальности этому процессу полезно, но не следует перегибать палку. Еженедельные импровизированные обсуждения состояния дел намного полезнее, чем ежегодные формальные совещания. Благодаря коротким циклам обратной связи люди имеют больше практики, получая обратную связь и возвращая ее. Это ведет к интенсификации информационного обмена в двух направлениях, а не просто в направлении «сверху вниз», создавая универсальную среду, более пригодную для общей работы.

Проблемы, порождаемые звездами и суперстартапами

По мере роста популярности таких концепций, как «разработчик-звезда» и «суперинженер», многие компании и инженеры по найму начали тратить массу времени на попытку найма этих неуловимых «суперзвезд», обещающих фантастический рост производительности. Тем не менее ориентация исключительно на таких сотрудников принесет больше вреда, чем пользы.

В выпуске TED Talk, вышедшем в июне 2015 года (https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_language=en), представитель международной компании Маргарет Хеффернэн воспользовалась термином «суперкурица» для описания способа найма элитных профессионалов. Выбор этого термина основывался на результатах исследований эволюционного биолога Уильяма Мьюира из Университета Пердью.

Сначала Мьюир взял среднестатистическую стаю, состоявшую из обычных кур, и предоставил ее самой себе на протяжении шести поколений. В конце этого срока он обнаружил рост производительности в этой группе. Затем Мьюир сформировал «суперстаю», состоящую из кур с самой высокой производительностью, и в каждом поколении отбирал наиболее продуктивных кур, на основе которых формировалось следующее поколение. Но вместо радикального повышения продуктивности все закончилось массовым вымиранием стаи, а выжило всего лишь три курицы. «Суперкуры» демонстрируют высокую индивидуальную производительность в ущерб производительности всей группы.

Подобное можно наблюдать и в рабочей среде. В результате исследований производительности и творческих подходов к решению проблем, проводимых Массачусетским технологическим институтом (<https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>), обнаружилось, что наиболее продуктивные и творческие команды не состояли сплошь из «суперинженеров». Ум и инженерный талант вовсе не гарантировали создания наилучших команд. Скорее наилучшие команды характеризовались повышенной социальной чувствительностью, уделяли больше времени для общения друг с другом и включали больше женщин. Было неясно, каким образом преобладание женщин в команде влияет на формирование более высокой чувствительности к состоянию психики других сотрудников и на рост числа разговоров (женщины зачастую более чуткие, больше

слушают, чем говорят, и реже перебивают собеседника). С другой стороны, очевидно, что решающими факторами роста производительности команды были повышенная социальная чувствительность либо способность распознавать и понимать чувства других людей, общие социальные представления и общение в команде.

Значение социального капитала для команды

Социальный капитал, или ценность социальных сетей и общения людей в Интернете, работает при наличии больших информационных потоков. Он проявляется в таких формах, как взаимность и услужливость, взаимозависимость и доверие. А теперь сравните с командой, которая сосредоточена вокруг сотрудника-звезды, когда помощь и информационный поток направлены лишь в одну сторону. В этом случае отсутствует взаимозависимость, а уровень доверия, скорее всего, весьма невелик.

Формирование социального капитала требует времени, поэтому его преимущества проявляются лишь со временем. Чтобы сформировать продуктивные группы и организации, нужно перестать концентрироваться на «суперзвездах», которые разрушают доверие и социальный капитал, сосредоточиться на развитии эмпатии среди существующих команд и работать в направлении сотрудничества, а не конкуренции.

Стили общения и разрешения конфликтов

По мере роста требований к производительности и к снижению затрат сотрудники, скорее всего, столкнутся с противоречивыми требованиями по отношению к их времени и вниманию. Как бы там ни было, придется устранять конфликты, порожденные этими требованиями. Существует несколько применяемых в этом случае подходов, которые мы рассмотрим, используя терминологию разрешения конфликтов или стилей переговоров.

Когда мы говорим о переговорах, мы имеем в виду общение, которое направлено на достижение соглашения. Это соглашение может достигаться в разных формах, которые будут перечислены в следующих разделах. В конечном счете к общению сводится большая часть действий по укреплению сотрудничества как основного стиля переговоров в среде команды или на рабочем месте. Впервые мы

увидели эту идею в действии, когда ввели понятие devops-пакта. Без налаживания эффективного общения невозможно достижение ни одной из общих целей команды. Обычные стратегии в таких ситуациях не работают, разве что в какой-то степени могут помочь планы действий в чрезвычайных ситуациях.

Результативное общение

Результативное общение помогает людям формировать общее понимание и находить общие цели. Это невозможно в том случае, когда работа строится на конкурентной основе. Помимо простого ответа на вопросы либо предоставления консультаций по поводу дальнейшей работы существует много других причин для взаимного общения между людьми. Среди них выделяются следующие четыре главные причины: углубление понимания, утверждение влияния, получение признания и построение сообщества.

Благодаря общению возрастает степень устойчивости среди отдельных сотрудников и команд. Если люди знают, что они не одиноки, если они могут делиться стратегиями выживания и передавать знания между отдельными людьми и группами, их эффективность может оказать серьезное влияние на организацию в целом.

Углубление понимания

По большей части общение предназначено для улучшения понимания, будь то более четкое понимание того, чего кто-то от нас ожидает, углубление знаний в какой-либо технической области или что-то промежуточное. Подобными знаниями можно делиться в явном виде, например путем проведения сеансов наставничества и чтения формальных лекций, либо в неявной форме, когда люди воспринимают идеи, нормы и обычаи при выполнении таких действий, как командный день или сеанс по устранению ошибок. Культура общения и социального взаимодействия, сформированная вокруг процесса обмена знаниями, может обеспечить дополнительный контент и понимание, что невозможно в случае самообучения.

Многократное понимание включает аспект исторической перспективы. Учитывая сложность систем, с которыми мы работаем, а также естественный путь роста и развития этих систем со временем, для новичков в команде или в проекте далеко не всегда все будет понятно и

очевидно. Очень важно, чтобы каждый член команды был в состоянии в полной мере осознать и внести свой вклад в общее дело. Это особенно важно для эксплуатационных команд, которым приходится решать, произошла внештатная ситуация или нет. Имеет ли место ложная тревога или же возникла реальная проблема, которую нужно исследовать? Благодаря общению исторические факты становятся известны новым или более молодым членам команды, что приводит к ускорению их роста и развития.

Люди часто располагают большим объемом контекстных знаний и ситуационной осведомленностью о системах и процессах, за которые они несут ответственность. Без активного распространения этих знаний среди других людей создаются «островки» знаний, которые уязвимы по отношению к внешним для вашей организации событиям. Если всего лишь несколько людей разбираются в какой-либо теме, им приходится испытывать повышенное давление («Нет, Джордж не может уйти в отпуск, он единственный, кто может устранить сбой в базе данных!»). Подобные ситуации приводят к росту стресса и увеличивают вероятность выгорания. Благодаря общению происходит обмен и распространение понимания важности совершенствования навыков, что, в свою очередь, приводит к росту устойчивости вашей организации.

Утверждение влияния

Существуют различные методы воздействия, некоторые из них являются более позитивными или больше направлены на сотрудничество, чем другие. Конечно, можно оказывать влияние на людей, перебивая всех, кто с вами не согласен, утверждая свое преимущество путем повышения голоса, применения силы или принуждения. Ни один из этих методов не подходит для использования в здоровой команде, отношения в которой строятся на эмпатии. Даже если влияние на других членов команды будет достигнуто, останется чувство обиды. Как мы более подробно обсудим позже, наилучший способ повлиять на других людей – найти общий язык с ними. В результате они не только будут делать все, что вы захотите, но и захотят исполнять ваши желания.

Получение признания

Еще одна распространенная причина общения между людьми заключается в получении признания. Благодаря этому улучшается моральное состояние сотрудников, поскольку людям приятно ощущать, что их работа и достижения были замечены и по достоинству оценены. Это будет способствовать улучшению совместной работы между сотрудниками, поскольку они будут расценивать друг друга как щедрых и бескорыстных людей, и приведет к улучшению отношения к работе. Признание обычно состоит из двух частей: идентификация того, что должно быть признано, и фактическое общение, в ходе которого выражается признание.

Найти возможности для выражения признания – навык, освоение которого требует много времени, если вы в данный момент не расположены к этому. Например, у вас может быть плохое настроение, вы можете испытывать стресс в связи с большим количеством работы либо находиться в экстремально конкурентной командной среде, в которой «каждый за себя». В подобной ситуации трудно определить, будет ли уместной похвала или одобрение. Умение выразить признание – это тоже мастерство. Некоторым людям трудно похвалить других, особенно если нет практики. Люди, выражающие признание в публичном месте, будут чувствовать себя более неудобно, чем при встрече «с глазу на глаз». С другой стороны, людям нравится, когда их хвалят публично, особенно на командных собраниях.

СООБЩЕСТВО ПРАКТИКОВ И СООБЩЕСТВО ПО ИНТЕРЕСАМ

Сообщество практиков – это группа людей, которые исполняют одну и ту же роль или озабочены общими проблемами и регулярно встречаются с целью улучшения работы на уровне организации. Каждая роль в организации обладает потенциалом для формирования сообщества практиков. В результате может формироваться сообщество разработчиков, сообщество специалистов по качеству и сообщество scrum-мастеров. Сообщества практиков могут также формироваться на основе определенных инструментов или языков, но в любом случае они не ограничиваются одним проектом или командой. Эти сообщества обычно работают лучше всего, если не создаются принудительно менеджерами, а могут расти и меняться естественным образом.

Деятельность сообщества характеризуется всплесками и провалами по мере исполнения ролей и выполнения проектов. Важно отметить, что сообщество практиков ограничено людьми, которые активно исполняют роли, актуальные для сообщества, поэтому обучение и дискуссии будут происходить с носителями знаний и жизненного опыта.

Сообщество по интересам напоминает сообщество практиков, но помимо практиков включает людей, которые заинтересованы в управлении и общении с командами, сформированными в вашей организации. Эти люди могут взять на себя ответственность за надзор или создание сообществ практиков. Они также могут участвовать в обсуждении вопросов более высокого уровня, которые оказывают серьезное влияние на повседневные реальные проблемы, обсуждаемые практиками. Некоторые сообщества используют этот термин немного иначе, определяя сообщество по интересам как группу людей, заинтересованных в обсуждении той или иной темы, команды или технологии, даже если они не занимаются этими вопросами как практики. Оба сообщества, практиков и по интересам, задуманы как кроссфункциональные, с акцентом на обучение и общие цели.

Построение сообщества

Благодаря укреплению личных связей наравне с улучшением общения облегчается формирование сообщества. Согласно выводам, полученным в результате проводимых Массачусетским технологическим институтом исследований (<https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>), команды с большими показателями ТоМ и более равноправным общением являются более творческими и продуктивными. Аналогичные характеристики важны для формирования сообщества. В командах, члены которых регулярно общаются на темы, не предусмотренные жестким рабочим регламентом, формируется более высокий уровень доверия и эмпатии. На уровне группы эти команды будут более продуктивными и стрессоустойчивыми. Люди зачастую лучше общаются на индивидуальном уровне, если они видят друг в друге личностей, а не перечень адресов электронной почты или записи в каталоге персонала компании.

Не следует ожидать, что сотрудники станут лучшими друзьями в нерабочее время. Существует тонкая грань между просто знакомством и

тесной дружбой, и это грань зачастую непреодолима. Задача сообщества состоит не в том, чтобы формировать межличностное общение, а в том, чтобы создавать возможности для такого общения, ненавязчиво поощрять его, в общем, сделать так, чтобы все случилось естественным путем. Формирование отношений и сообщества в целом может занять некоторое время, это не случится за одну ночь принудительным образом.

Организируйте общие кофе-брейки и обеды, длительность которых была бы достаточной для того, чтобы и поесть, и поговорить. Это приведет к более близкому знакомству людей с общими интересами, что позволит сформировать сильные сообщества.

Выбор способа общения

Если вы хотите наилучшим способом донести информацию до сотрудников, выберите методы общения в зависимости от контента сообщения, его срочности и важности. Благодаря этому вы сможете более четко донести свои идеи, увеличить степень понимания в команде и облегчить работу с вами для других команд и отдельных людей. Также следует учитывать охватываемую аудиторию, объем контекста и размер вложений со стороны целевой аудитории, необходимые для организации эффективного общения. Можно выбрать способ организации общения либо осуществлять общение в свободной форме.

В разных культурах по-разному относятся к стилю самовыражения. В некоторых культурах ценятся напористость, готовность отстаивать свою точку зрения и прямолинейное выражение своих чувств в ходе социальных контактов. В других культурах ценится неявное выражение чувств, требующее умения «читать между строк», с целью поддержания гармонии в группе.

Средства осуществления общения

Обычно люди общаются на рабочем месте с помощью разных медиасредств или методов. Но далеко не каждая среда общения является наиболее эффективной в каждой ситуации, и разные организации и команды используют те средства, которые они предпочитают. В табл. 7.1 приводится далеко не исчерпывающий перечень средств, используемых для общения с учетом разных

факторов.

Таблица 7.1. Средства и методы общения

	Безотлагательность	Охват аудитории	Инвестиции	Требуемый контекст	Организация
Электронная почта	Низкая	Низкий	Средние	Высокий	Средняя
Видеоконференции	Высокая	Низкий	Средние	Низкий	Низкая
Чат	Средняя	Средний	Низкие	Высокий	Средняя
Официальное собрание	Очень низкая	Высокий	Высокие	Низкий	Высокая
Твиттер или другие микроблоги	Низкая	Средний	Низкие	Высокий	Низкая
Запрос на изменение (GitHub)	Низкая	Средний	Средние	Средний	Средняя
Заметки на листках	Очень низкая	Средний	Низкие	Высокий	Низкая
Страницы PagerDuty	Высокая	Высокий	Высокие	Средний	Низкая
Предупреждения Nagios	Средняя	Высокий	Высокие	Средний	Низкая
Книги или заметки в блогах	Очень низкая	Низкий	Средние	Средний	Высокая
Рисунки, графики и GIF-ки	Низкая	Низкий	Низкие	Высокий	Низкая

А теперь рассмотрим записи в столбцах таблицы подробнее.

- *Безотлагательность* – скорость установления связи. Например, личный визит имеет высокую степень безотлагательности, поскольку вы можете похлопать кого-то по плечу и вмешаться в разговор, в то время как электронная почта имеет низкую степень безотлагательности, поскольку вы не можете контролировать частоту проверки почтового ящика вашим собеседником. Собрания имеют низкую степень безотлагательности, поскольку планирование приглашенных людей и мест для встречи может занимать очень много времени.

- *Охват аудитории* описывает степень охвата вашей целевой аудитории. В то время как электронная почта, направленная адресату,

имеет очень высокие шансы быть прочитанной получателем, а сообщения в чате могут быть замечены только теми людьми, которые в этот момент подключены к Интернету (и находятся в соответствующей комнате чата). Конечно, многое зависит от наличия средств оповещения о новых сообщениях, работающих в автономном режиме.

- В столбце *Инвестиции* описывается количество времени и усилий, требуемых от людей для использования выбранного средства общения. Совещаниям присущ наибольший объем инвестиций, поскольку люди должны прерваться, прийти на место проведения совещания или же выбрать удаленное участие. Электронная почта, книги, сообщения в блогах требуют среднего объема инвестиций, поскольку нужно найти время на чтение. А вот такие средства общения, как чат или Твиттер, требуют небольшого объема инвестиций.

- В столбце *Требуемый контекст* описан объем контекста, требуемый для выбранного средства общения. Если требуемый объем контекста не обеспечивается, это приведет к определенному недопониманию. Твиттер, чат и сообщения электронной почты требуют большой объем контекста, поскольку, чем короче фразы, тем проще извратить их смысл, что ведет к появлению недопонимания. При проведении видеоконференций требуется меньший объем контекста, поскольку собеседники воспринимают язык тела, слышат голос и тон, что позволяет им быстро устранить возникшее недопонимание.

- В столбце *Организация* описано, как должны быть организованы мысли и идеи, циркулирующие в среде. Совещаниям присуща высокая степень организации, поскольку требуется повестка дня, чтобы не тратить впустую время участников. Электронная почта характеризуется средней степенью организации, поскольку людям нужно немного упорядочить свои мысли перед отправкой сообщений. Благодаря скорости обмена сообщениями и краткой форме чат и Твиттер характеризуются низкой степенью организации.

Как мы подробнее рассмотрим в части IV, когда дело доходит до использования методов общения, не существует единого универсального решения. Даже если учитываются такие факторы, как срочность и охват, следует принимать во внимание индивидуальные предпочтения. Как и в случае с когнитивными стилями, люди часто используют различные предпочитаемые ими стили. Некоторые предпочитают общение «лицом к лицу», позволяющее получить

дополнительный контекст, связанный с языком тела и выражением лица, в то время как другие предпочитают письменное общение, поскольку им проще воспринимать информацию именно таким образом.

Переговоры и стили разрешения конфликтов

Применяемый способ общения также включает стиль переговоров или стиль разрешения конфликтов как дополнение к инструментам поддержки общения. В процессе проведения переговоров можно увидеть в действии разные стили переговоров:

- *Конкуренция*, когда кто-то сосредоточивается исключительно на реализации своих собственных потребностей за счет других людей. На практике такой человек может выбирать «хорошие» проекты для себя (например, проекты, которые могут получить признание), оставляя менее гламурную черновую работу другим членам команды.

- *Аккомодация*, когда кто-то соглашается на удовлетворение потребностей другого человека за счет своих личных интересов. Иногда целью оказания помощи человеку является установление отношений с ним. Например, один сотрудник может принять решение оказать поддержку другому сотруднику в надежде, что тот запомнит оказанное благодеяние и ответит «добром на добро».

- *Избегание*, когда обе стороны пытаются избежать прямого конфликта, часто увеличивая интенсивность пассивно-агрессивного поведения, усиливая косвенный конфликт и напряжение. Например, вы можете увидеть длинные цепочки сообщений электронной почты, в которых люди пытаются переложить свою работу или вину на других, но косвенным образом. Еще один пример – обилие жалоб, циркулирующих внутри команды, на членов другой команды, но при этом авторы жалоб всячески избегают прямого разговора с виновниками.

- *Компромисс*, когда все стороны пытаются найти взаимоприемлемое решение, а каждая сторона отказывается от некоторых своих потребностей, чтобы попытаться найти «справедливый» результат. При этом создается впечатление, что достигается «золотая середина», урезаются некоторые функции и заключаются соглашения об уменьшении сроков разработки проекта.

- *Совместная работа* напоминает компромисс в том, что каждая сторона немного уступает другой стороне, но в этом случае

выполняется гораздо больше работы по созданию взаимопонимания и обучения. При этом гарантируется удовлетворение всех потребностей сторон. В среде совместной работы вы можете увидеть людей из разных команд, работающих попарно над каким-либо проектом или инструментом. Обязанности, выполняемые по вызову, должны распределяться между разными группами людей, участвующих в развертывании и технической поддержке проекта. Также люди из нескольких групп могут участвовать в планировании проекта.

Если команда хочет лучше работать для достижения своих целей, члены этой команды должны быть в состоянии работать вместе. Команды с более высоким уровнем сотрудничества являются более продуктивными в целом. Также к таким командам лучше относятся их члены, что позитивно сказывается на морали и производительности команды в целом.

Контекст общения и неравноправие позиций

Во многом процесс общения зависит от контекста общения. В данном случае речь идет не о количестве контекста, продуцируемого разными средствами и методами общения, как отмечалось выше, но также о ситуации и обстоятельствах, при которых имеет место общение.

Контекст и местоположение

Регулярное общение, которое является частью ежедневной работы, скорее всего, будет сильно отличаться от общения, которое имеет место в случае возникновения чрезвычайных ситуаций, таких как падение сайта или другие рабочие проблемы. В то время как общеизвестные шутки, интернет-мемы и картинки с изображениями забавных котиков могут быть хорошим способом формирования атмосферы товарищества и доверия при работе в обычном режиме, во время безотлагательного решения каких-либо проблем они будут только раздражать. Компаниям, которые в значительной степени полагаются на общение, не мешало бы создать отдельную комнату для переговоров или канал, используемый в подобных ситуациях, например «боевой отсек», предназначенный исключительно для общения по теме. Подобные методы также позволят командам позднее провести анализ переговоров, например, в случае разбирательства, выполняемого в форме постмортема.

И наконец, нужно ответить на вопрос о том, следует ли членам

команды, находящимся в одном месте, уделять повышенное внимание средствам обеспечения общения. Если компания начала практиковать удаленную работу либо просто не уделяет достаточно внимания удаленным сотрудникам, сотрудничество и удаленная работа могут оказаться под угрозой. Если большинство связанных с работой решений принимаются на уровне общения между людьми, обычно не на официальных собраниях, удаленные сотрудники могут упустить ценную информацию либо пропустить интересные дискуссии.

Один из способов избежать описанных в предыдущем абзаце проблем – внедрить практику общения в форме «удаленный по умолчанию». Это означает использование дружественных к удаленным сотрудникам методов общения, преимущественно по электронной почте или с помощью группового чата. Эти способы по возможности используются в первую очередь. Если вместо того, чтобы подойти с вопросом к рабочему столу коллеги, сотрудник отправит сообщение в комнату чата команды, удаленные сотрудники получат шанс научиться чему-то новому и принять участие в дискуссиях, что раньше было невозможно. Это приведет к большему количеству информации и лучшей ее видимости для всей команды, и это может стать аргументом в пользу групповых чатов вместо общения «с глазу на глаз» или использования частных комнат чатов для обмена открытой или представляющей всеобщий интерес информацией. И наконец, возможность создавать записи бесед будет просто бесценной.

Неравноправие позиций

Контекст также часто включает сведения о неравноправии позиций, которое может иметь место в организации в силу самых разных причин. Эти причины могут быть столь же простыми, как и дополнительные полномочия, предоставляемые, например, менеджерам, которые наделены большими полномочиями, чем старшие инженеры. Ну а старшие инженеры наделены большими полномочиями, чем рядовые сотрудники. Неравноправие позиций может принимать и более тонкие формы: например, члены групп, недостаточно хорошо представленных в сфере высоких технологий (женщины, представители расовых меньшинств либо приверженцы однополый ориентации). Эти люди

обладают меньшими полномочиями, чем члены лучше представленных или доминантных групп.

Неравноправие позиций существенно влияет на стили ведения переговоров между людьми. С одной стороны, люди, наделенные меньшими полномочиями, могут избегать каких-либо конфликтов в надежде не допустить кооптирования либо идти на компромиссы, которых они вовсе не желают. Но поскольку полномочия этих людей недостаточны, компромисса на самом деле не будет. С другой стороны, сотрудники, наделенные большими полномочиями, могут также избежать конфликтов или переговоров, поскольку они не видят какой-либо необходимости в этом. Обладая достаточными полномочиями, они могут навязать свою волю или решение другим людям, которые не имеют права выбора и которым лишь остается принять навязанное решение. Они также не имеют стимула к переговорам. Важно также понимать различия в полномочиях при рассмотрении общения и разрешении конфликтов.

АНТИШАБЛОНЫ DEVOPS: ОБЩЕНИЕ И ПЕРЕБИВАНИЕ ДРУГ ДРУГА

Хотя следующее высказывание – «делать X означает внедрять devops» – практически неосуществимо, зачастую можно идентифицировать основные факторы этого движения, наблюдая за антишаблонами. В этом случае более уместна следующая фраза: «если вы делаете Y, вы не внедряете devops». На страницах этой книги мы проиллюстрируем, по необходимости, некоторые из этих антишаблонов. При этом будут использованы примеры или мини-практики, которые помогут продемонстрировать причины неэффективности некоторых типов поведения или практик.

В некоторых организациях перебивание друг друга и одновременная беседа нескольких людей являются общепринятой нормой. Присутствуя на собраниях, обратите внимание, насколько часто люди перебивают друг друга и кто именно это делает. Вы обнаружите, что лишь очень немногие люди начинают говорить, не перебивая других людей. Из-за перебиваний большое количество времени тратится на повторение фраз, которые уже произносились раньше, к тому же люди начинают говорить все громче и громче просто для того, чтобы быть услышанными.

Подобная культура, основанная на перебивании друг друга,

является примером общения, которое скорее конкурентно, чем основано на сотрудничестве, а также предлагает гораздо меньше шансов построить доверительные отношения между сотрудниками и командами. Подобное общение редко приводит к выработке требуемого понимания и не позволяет сформировать социальный капитал. Отказ от практики перебивания друг друга не только увеличивает степень понимания, но и помогает людям почувствовать, что они слышат, увеличить степень доверия и эмпатии.

Например, исследования показали (<http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/>), что когда женщины произносят те же фразы, что и мужчины, они воспринимаются более «жестко», «остро» или «агрессивно». Мужчины же за подобные фразы награждаются такими эпитетами, как «прямолинейный» и «державший все под контролем». С другой стороны, женщины часто смягчают негативные оценки, используя уменьшительные суффиксы или такие слова-паразиты, как «секундочку». Если они перебивают собеседника столь же часто, как и коллеги-мужчины, они расцениваются как «нежелательные». Но если женщины не перебивают своих коллег, их мнение вряд ли будет услышано. Подобные виды контекста могут оказывать огромное влияние на успешность нашего общения. Это следует иметь в виду при работе над улучшением разнообразия и инклюзивности команды.

Эмпатия и доверие

Помимо того что эффективное общение имеет решающее значение для распространения информации, оно является критически важным для формирования фундамента доверия и эмпатии между сотрудниками. Именно на основании такого фундамента devops может реально работать. Это возвращает нас обратно, к devops-пакту, который был введен ранее в этой книге. Для того чтобы продолжать работать в направлении достижения общих целей, нужно быть в состоянии сопереживать и доверять друг другу.

Создание devops-пакта включает способность к установлению и поддержанию общего видения или общих целей. В данном случае речь идет о сходных чертах, которые формируют общую картину целей работы команд, детали работы для каждой команды могут отличаться. Помимо усиления сопереживания и общей направленности общее

видение должно предоставить людям четкую картину организационных или более широких целей, которые помогут направлять, информировать и управлять автономными действиями. Цели, которые нечетко сформированы либо не являются уместными, труднее полностью понять и осознать, поскольку они не поддерживают мотивацию, контекст и возможности по выбору эффективных курсов действий.

Развитие сопереживания

Эмпатия (или сопереживание) – способность понять и разделить чьи-то чувства. Этот навык может и должен быть освоен и развит. Преимущества этого чувства, проявляемого как на рабочем месте, так и за его пределами, хорошо известны. Более чуткие люди не столь эгоцентричны, менее агрессивны в обществе и не склонны использовать стереотипы при рассмотрении других людей. Они также чаще идут на компромисс при возникновении дебатов или других разногласий, не стремясь к использованию одного из рассмотренных ранее стилей переговоров.

И хотя чувство сопереживания обычно развивается в детстве, существует много способов вызвать и развить его в зрелом возрасте. Рассмотрим некоторые из наиболее распространенных и эффективных способов, а также методы их применения на рабочем месте.

Выслушивание

Выслушивание имеет важное значение для формирования сопереживания в целом, но оно может быть еще более полезным в случае возникновения разногласий или во время жарких дискуссий. Слишком часто, если мы не согласны с кем-то, мы просто ждем, чтобы говорить и планировать, что именно мы собираемся сказать, вместо того чтобы слушать и пытаться понять, что именно хочет сказать собеседник. Вместо того чтобы прервать собеседника, который не закончил говорить, успокойтесь и заставьте себя слушать.

Еще один хороший навык, который будет рассмотрен в этом разделе, – активное слушание. Этот процесс включает в себя отражение ваших мыслей по поводу только что сказанного собеседником, перефразирование и подведение итогов, позволяющее убедиться в том, что вы правильно поняли смысл сказанного.

Обращайте внимание на невербальные сигналы, такие как тон

голоса, скорость речи, язык тела и выражение лица. Все это также является ключевым элементом прослушивания. Поскольку невербальные сигналы не передаются с помощью текста, убедитесь в том, что у вас есть возможность просмотра видеозаписей (на крайний случай прослушивания аудиозаписей), если вы работаете с удаленными сотрудниками.

Задавайте вопросы

Задавание вопросов после выслушивания является отличным способом формирования понимания и разъяснения смысла (как часть активного слушания). Помимо задавания вопросов другим людям можно также задавать вопросы самому себе. Культивирование любопытства по отношению ко всем людям, будь то незнакомые люди или другие члены команды, – это привычка, которая поможет расширить нашу эмпатию в попытках лучше познакомиться с другими людьми.

Вопросы могут принимать следующую форму: «Не могли бы вы объяснить, что имели в виду, когда сказали...?» или же иметь более теоретический характер, например «Где находится поезд, на котором едет наш гость? Какие сайты он просматривает на своем смартфоне?». Также вопросы могут представлять некоторую форму самоанализа, например: «Какие бессознательные факторы влияют на мое мнение по этому поводу?» В сочетании с прослушиванием ответов, которые мы получим либо от других сотрудников, либо от самих себя, задавание вопросов может быть очень мощным инструментом для формирования сопереживания.

Представьте себя на месте других людей

Помимо задавания гипотетических вопросов о том, что могут думать, делать или чувствовать другие люди, начните с того, что попытайтесь представить себя на месте этих людей. Одно дело, когда мы должны демонстрировать хорошие намерения, и совсем другое дело, когда мы идем дальше и задаем себе вопросы о том, что должен ощущать этот человек, если я не соглашусь с ним? Есть ли у него благие намерения? Каковы возможные позитивные мотивации и как они влияют на несогласие или дискуссии по рассматриваемым вопросам? Каковы весомые аргументы против моей точки зрения?

Оценка индивидуальных различий

В дополнение к представлению мыслей, мнений и мотиваций других людей мы можем научиться оценивать различия между ними. В результате мы получим еще один способ культивирования сопереживания. Работая с разными людьми, по-настоящему слушая их и представляя себя на их месте, вы сможете разрушить все барьеры на пути к сопереживанию, как сознательные, так и бессознательные.

Рассмотрите разные рабочие стили, описанные в предыдущих разделах главы, то, как они дополняют друг друга. Стартеры и финишеры, пуристы и прагматики могут скомбинировать все свои навыки, чтобы добиться успеха при выполнении проектов. Затем примените полученное понимание и оценки к другим личным и профессиональным качествам, которые вы можете найти. Благодаря преимуществам разных точек зрения вы можете пройти длинный путь на пути к формированию сопереживания между разными группами людей.

Развитие доверия

Доверие и сопереживание идут рука об руку, поэтому по мере развития одного навыка развивается другой навык, и наоборот. С повышением степени доверия увеличивается «упругость» команды. В случае отсутствия доверия люди могут быть очень закрытыми в рамках своих проектов или областей ответственности, часто в ущерб собственному здоровью или общей производительности команды.

В качестве примера представьте себе команду системных администраторов, которые настолько озабочены защитой своих серверов, что не разрешают кому-либо даже касаться корпуса сервера. Поэтому они предоставляют привилегированный доступ к серверу только членам своей команды. Очевидно, что если члены других команд не в состоянии установить необходимое программное обеспечение или развернуть код на этих серверах, выполняющая эти функции эксплуатационная команда станет «узким местом», барьером, который в конце концов вызовет обиду и желание найти новую работу у членов других команд. Это типичный пример, который приходит в голову в процессе размышления о недостатках, связанных с экстремально изолированной средой.

Негативное воздействие подобного рода становится еще более

очевидным, когда «закрываются» не команды, а отдельные люди. Если за доступ к определенному компоненту или функции отвечает один человек, он превратится в единственную «точку сбоя» в случае возникновения каких-либо неприятностей. Если этот компонент выйдет из строя, а человек, ответственный за обеспечение доступа к нему, будет в отпуске или просто заболеет, оставшаяся часть команды будет не в состоянии работать до тех пор, пока не найдет этого человека. По мере роста доверия можно распределять знания и ответственность между людьми, работающими в разных командах, что позволит увеличить степень устойчивости организации в целом.

Для увеличения степени доверия могут использоваться разные стратегии, но прежде всего следует создать обстановку, которая обеспечивала бы реальное и надежное сотрудничество. Один из факторов, отличающий настоящую команду от простой группы, – наличие доверия. В следующих разделах будут рассмотрены такие стратегии: быстрое доверие; самораскрытие; доверяй, но проверяй; ощущение справедливости.

Быстрое доверие

Быстрое доверие формируется в краткосрочных или короткоживущих группах или организациях. Такая форма предполагает изначальную установку доверительных отношений с последующей коррекцией с течением времени. Эту форму доверия впервые исследовала специалист в области организационного поведения д-р Дебра Мейерсон^[21]. Подобное доверие часто имеет место в быстро созданных группах или командах в условиях дефицита времени. Это время требуется на развитие доверия способом, обычно применяемым в условиях долговременных отношений (в данном случае подразумеваются любые отношения между людьми, а не только романтические отношения). В силу ограниченного запаса времени изначально предполагается, что члены команды заслуживают доверия. Позднее это отношение может пересматриваться, в зависимости от действий членов команд.

Самораскрытие

Согласно результатам исследований, проводимых в течение некоторого времени (<https://hbr.org/2012/06/instantaneous-intimacy->

skillfu), самораскрытие является одним из признаков наличия доверительных отношений. Если вы достаточно открыты, чтобы поделиться с окружающими сведениями личного характера, это будет способствовать росту чувства доверия и близости между людьми, а также приведет к усилению взаимодействия и сотрудничества. Конечно, существует баланс самораскрытия на рабочем месте, который не рекомендуется нарушать. Если самораскрытие недостаточно, это приводит к росту подозрений. У людей могут возникать вопросы о возможном сокрытии какой-то информации, что, в свою очередь, приводит к кризису доверия. Но и чрезмерное самораскрытие тоже вредит. Разглашение сведений личного характера может подорвать авторитет и тоже привести к кризису доверия.

Доверяй, но проверяй

Модель «доверяй, но проверяй» обычно применяется для описания источников информации, которые в целом надежны, но все же требуется проведение дополнительных исследований, чтобы удостовериться в достаточной надежности. Эта модель может также применяться в случае совместного выполнения профессиональных обязанностей. Имеют место случаи, когда кто-то ждет, пока «заработает» доверие, а потом уже собирается работать. В этом случае появляется пресловутая проблема «курицы и яйца». Как можно заработать доверие, если ничего не делать для того, чтобы его заслужить? Поэтому следует возлагать на сотрудников какие-то обязанности. Но сначала нужно довериться им, а потом проверить, оправдали ли они это доверие. Сказанное также справедливо для разделения полномочий и способности к принятию решений (в дополнение к работе над проектом и исполнению текущих обязанностей).

Ощущение справедливости

Доверие важно не только для технической, но и для человеческой стороны растущей организации. Ощущение справедливости необходимо для достижения удовлетворенности сотрудников. На практике это означает, что сотрудники должны верить в справедливое к ним отношение. И помочь в формировании такой веры может разработка формализованной системы ролей, уровней рабочих мест, шкалы заработной платы, а также обеспечение разумного уровня прозрачности в этих областях. Это может помочь людям осознать требования к исполняемым ими ролям, глубже понять процессы, управляющие повышением заработной платы или продвижением по службе. Это, в свою очередь, может существенно уменьшить силу чувств, которые могут угрожать доверию, например чувство, вызываемое несправедливой задержкой в продвижении по службе.

Распределение рисков, выполняемое в дополнение к распределению обязанностей и ресурсов, также является ключевым фактором. Если две команды совместно выполняют работу или используют ресурсы, выделенные на проект, но только одна из них будет виновата в случае возникновения каких-либо неприятностей, команде с повышенным риском появления проблем будет оказано меньше доверия. Кроме того, это может привести к распределению полномочий в пользу команды с

меньшим риском появления проблем.

Персонал и кадровые ресурсы

Одно из последних соображений, которое следует учитывать при рассмотрении сотрудничества, – стоимость «человеческого капитала», задействованного в создании и поддержке ПО. Зачастую от этих людей требуется постоянная доступность в режиме 24/7/365. Одним из движущих факторов, приведших к появлению devops, были неблагоприятные последствия, к которым привела господствующая в то время практика разработки программного обеспечения. Суть этой практики заключалась в создании отдела техобслуживания и выделении серверов, на которых выполнялось программное обеспечение. После появления методик непрерывной интеграции и инфраструктуры, а также использования улучшенного кода положение дел в этой области улучшилось, хотя и остались определенные нюансы.

Доступность и техническая поддержка

Как правило, пользователи требуют, чтобы сайты были доступны постоянно. В связи с этим возникает вопрос о проведении техобслуживания, которое может привести к простоя сайта или ограничить предоставляемые этим сайтом услуги. Если исходить из точки зрения пользователя, то техобслуживание следует выполнять тогда, когда сайт посещают меньшее количество пользователей. Поэтому компании, находящиеся в США, выполняют техобслуживание сайтов поздно ночью или рано утром, но если пользователи этих сайтов находятся в Азии, то для них это будет рабочий день.

Подобная практика не является идеальной с точки зрения технического обслуживания. И дело даже не в том, что обслуживающему персоналу приходится рано вставать и поздно ложиться, а в том, что уставшие люди не могут быть бдительными, отзывчивыми и эффективными. Техническому персоналу приходится выполнять важные операции по техобслуживанию, когда они только что проснулись и предрасположены к совершению ошибок. Если же буквальное выполнение требований пользователей повлечет за собой слишком много временных и финансовых затрат, можно воспользоваться способами по уменьшению издержек на эксплуатацию.

Сотрудники должны получать компенсацию в достаточном размере

за работу в нерабочее время. Если предполагается регулярная работа в нерабочие часы, соответствующая информация должна быть указана в описании работы, чтобы соискатели вакансии могли оценить пригодность этого предложения. Позволяйте и поощряйте людей заботиться о себе и своем здоровье. Например, предоставляйте им отгул в случае выполнения работы по техобслуживанию в ночное время. Проверьте, чтобы задачи по выполнению техобслуживания были распределены между сотрудниками. Если ваша команда довольно велика, позаботьтесь, чтобы люди имели достаточно времени для отдыха после работы во внерабочие часы. Неплохо было бы компенсировать людям расходы на транспорт или питание. В случае изменения рабочих ролей, когда у сотрудников прибавляется работы во внерабочие часы, предусмотрите адекватную компенсацию.

Баланс между работой и личной жизнью

В процессе планирования численности персонала на будущий год учитывайте необходимость соблюдения баланса между работой и личной жизнью. Планирование ресурсов для людей столь же важно, как и для серверов. Если люди из вашей команды должны регулярно работать по вечерам и в выходные дни, чтобы оправдать ожидания, это неизбежно приведет к падению качества работы, морального духа и в конце концов к выгоранию. Благодаря devops внедряются устойчивые рабочие практики, ключевой частью которых является соблюдение баланса между работой и личной жизнью.

В то время как много рабочих мест в области техобслуживания предусматривают выполнение работы в нерабочие часы (поддержка, работа по вызову или работа в режиме 24/7), важно учитывать, что эти требования могут предъявляться к людям, которые уже выполняют большой объем работы во внерабочие часы. Молодым, одиноким людям без детей и домашних животных, требующих усиленного ухода, гораздо проще посвятить нерабочее время работе, чем людям, имеющим семьи, детей или ухаживающим за пожилыми родственниками. Требования по выполнению работы в нерабочие часы могут также не подойти людям, имеющим ограничения по здоровью или вынужденным совершать дальние поездки на работу. Учитывайте эти моменты при развитии и поддержке диверсифицированной и инклюзивной команды и при необходимости корректируйте требования, выдвигаемые сотрудникам.

Выбор размера команды

При формировании команды в ее состав следует включать людей, ответственных за быстрое реагирование на критические ситуации и инциденты. В случае чрезвычайной ситуации эти люди вызываются с помощью пейджера или других средств связи. Возможна также посменная работа нескольких групп людей, благодаря чему обеспечивается доступность в режиме 24/7. Реализовать этот подход проще в крупных компаниях. Как правило, в таких компаниях работают несколько команд, находящихся в офисах, разбросанных по всему миру. В этом случае возможна естественная ротация команд «вслед солнцу».

В подобной компании несколько команд (обычно три) распределены по всему миру. Каждая команда отрабатывает свой рабочий день. Эти команды находятся настолько далеко друг от друга, что начало рабочего дня одной команды совпадает с завершением рабочего дня другой команды. Благодаря этому обеспечивается круглосуточная доступность команд, которым к тому же не приходится работать ночами.

Даже в компаниях среднего размера, скорее всего, имеется штатная команда, состоящая из эксплуатационных инженеров или системных администраторов, которые могут принимать участие в ротации по вызову. Если же идет речь о мелких или молодых компаниях, то подобная команда, скорее всего, отсутствует. Если даже объем работы в вашей компании недостаточен для полноценной загрузки эксплуатационного отдела, все равно не следует передавать эти обязанности единственному человеку, работающему по вызову. Распределите их среди нескольких людей, чтобы каждый из них имел время для отдыха и сна.

Даже в краткосрочной перспективе лишение сна может привести к ухудшению концентрации внимания, падению производительности, появлению раздражительности и тревоги. Также существует риск повышения кровяного давления и сердечного приступа. Если недосыпание имеет длительный характер, негативные последствия усиливаются.

При рассмотрении состояния здоровья у сотрудников организации следует принимать во внимание показатели здоровья в целом и наличие синдрома выгорания в частности. Если же вы предпочитаете краткосрочные материальные или финансовые выгоды и не заботитесь о

состоянии здоровья в долгосрочной перспективе, это неизбежно обернется потерями.

Эффективное сотрудничество в компании Sparkle Corp

После быстрого просмотра заметок, относящихся к дискуссии о применении MongoDB и MySQL, Дженераль заметила, что еще не все выразили свое отношение к MongoDB. Кроме того, она не владела достаточной информацией, необходимой для одобрения конкретной стратегии. «Элис, я хотела бы видеть тебя и Джорди, чтобы узнать о возможностях и преимуществах MongoDB либо услышать доводы в пользу дальнейшего использования MySQL. Возможно, вы сможете продемонстрировать что-нибудь простенькое на сеансе еженедельной демонстрации, который состоится на этой неделе? Мы вернемся к этой дискуссии на следующей неделе, перед продолжением внедрения конкретного решения. Если кто-то желает что-то добавить, пожалуйста, отправьте предложение по электронной почте всем членам команды», – сказала Дженераль.

В тот же день Джози завершила составление письма, адресованного команде. В письме после описания текущих обязанностей и проектов она признала, что располагала временем на обеспечение некоторой поддержки проекта:

У меня есть опыт работы с MongoDB. Если эту систему использовать для выполнения не слишком сложных транзакций, она обеспечивает быструю разработку приложений и проста в применении. Я полагаю, что контролирующая служба реализует этот сценарий на основе нашего текущего понимания проекта. Я чувствую, что мы должны синхронизироваться с менеджером проекта, чтобы достичь исчерпывающего понимания наших ожиданий. Нам также следует включить эксплуатационную команду, которая будет предоставлять нам отчеты о затратах на управление программным обеспечением. У меня есть немного времени, чтобы выполнять необходимые экспертные оценки.

Джози чувствует себя более комфортно, излагая свои мысли в автономном режиме, с последующей отправкой в письменном формате средствами электронной почты. Как и многие интроверты, она рассылает письма членам команды, ставя их в известность о своих

планах. В соответствии с культурой «отвечать всем», принятой в Sparkle Corp, Элис и Джорди вступили в дискуссию, а Элис добавила эксплуатационную команду в обсуждение.

Выводы

В конце концов, большая часть того, что делает инициативу devops успешной, заключается в организации плодотворной групповой работы. Существует несколько способов, посредством которых люди, имеющие разные приоритеты и рабочие стили, могут выполнять работу вместе. Но чтобы получить от людей максимальную отдачу, нужно найти ключевую точку, по достижении которой возможна наиболее эффективная совместная работа. Если нужно резко повысить производительность организации, следует овладеть навыками общения, основанными на общих целях и сопереживании, встроенных в культуру сотрудничества.

Отношения между отдельными членами команды формируют большую часть связей между сообществами и увеличивают степень их полезности. Эти отношения требуют доверия, сопереживания и взаимности. Эффективные сообщества намного реже возникают там, где выстроены строгие иерархии между сотрудниками. В то время как люди имеют и будут иметь разные уровни знаний и опыта, каждый сотрудник обладает качествами, которые могут принести пользу организации.

Хотя следующее утверждение может показаться нелогичным для людей, у которых создается впечатление о высокотехнологичной природе devops, но все же именно оно заложено в основу концепции devops. Изначально цель движения devops заключалась в формировании двух разных команд, которые свободно общались бы между собой. В качестве способа начать этот диалог, который продолжается и развивается в наши дни, использовались события devopsdays. В части III мы генерализуем эти идеи с отдельных сотрудников на команды, а затем – на организации в целом.

Глава 8. Сотрудничество: заблуждения и устранение проблем

Разные личные и профессиональные качества людей при определенных обстоятельствах приводят к трениям. И если эти трения не устранять, они начинают мешать эффективному сотрудничеству. Независимо от того, занимаете вы должность менеджера или являетесь неформальным лидером, от вас потребуются определенные качества. Чтобы вести людей за собой, нужно быть в состоянии помочь им идентифицировать и сформулировать разные мотивации и цели, а потом активно работать в направлении их достижения.

Мы рекомендуем всем менеджерам, особенно новичкам, которые раньше работали инженерами, регулярно поддерживать и улучшать навыки менеджера. Имейте в виду, что должность менеджера – это не повышение вашей нынешней должности, а совершенно новая профессия. Подобно любым другим навыкам, требующим получения образования, обучения и практики, навыки менеджера нужно развивать по максимуму. Выдающийся лидер не тот, кто сосредоточивается на себе любимом либо на некоторых «рок-звездах» в своем окружении, а тот, кто может взять лучшее от окружающих его людей. Именно эти качества лидера могут отличать эффективные и неэффективные организации.

Заблуждения, связанные с сотрудничеством

В конечном счете многие заблуждения, связанные с сотрудничеством, сводятся к вопросу о том, насколько люди готовы или способны учиться и расти в рамках своих ролей или на уровне организации в целом.

Невозможно научить старого сисадмина новым трюкам

Считается, что люди, привыкшие к изоляции, никогда не смогут работать в более открытой или кросс-функциональной среде. Ярким примером может служить карикатурный образ угрюмого системного администратора, так называемого «чертова ублюдка» (Bastard Operator From Hell; BOFH), упомянутого в главе 3. С другой стороны, среди практиков с большим опытом работы, например представителей

«старой школы» UNIX, часто возникает стремление стать разработчиком, чтобы не потерять работу. Весьма часто люди испытывают опасение, что при переходе в коллаборативную среду devops от них могут потребоваться новые навыки.

На самом деле освоение новых навыков доступно практически каждому человеку, причем независимо от того, идет речь о новых технологиях или о более «мягких» навыках, например наставничестве или сопереживании коллегам. Конечно, освоение новых навыков потребует времени и усилий, – вряд ли вы сможете научиться чему-либо мгновенно.

Освоение новых навыков требует времени и практики от каждого. Даже и не думайте, что кто-то, кто старше вас, отличается от вас или обладает худшим образованием, не способен к обучению.

Если же вы сами ищете работу и переживаете о том, что ваш набор навыков вскоре устареет, примите к сведению, что, несмотря на появление новых облачных технологий и повсеместное распространение контейнеризации, работодатели по-прежнему ищут сотрудников с обширным набором навыков. В данном случае ключ к успеху заключается в поиске подходящей команды или позиции. Человек, владеющий навыками администратора выделенного сервера UNIX или сетевого инженера, вряд ли найдет место в только что созданном стартапе, планирующем выпустить свой первый продукт, поскольку подобная компания обычно использует веб-службу хостинга Amazon EC2. Но когда идет речь о более крупной и зрелой компании или центре обработки данных, подобную вакансию найти вполне реально. Тем более что, несмотря на все разговоры, крупные компании не собираются исчезать в ближайшее время.

Чтобы обеспечить быстрый рост, нужно нанять «звезд»

Многие соучредители стартапов при наборе персонала во главу угла ставят высокий уровень программистских навыков. Это делается для максимально быстрого получения нужного программного продукта, позволяющего ускорить формирование базы пользователей либо получить финансирование, необходимое для роста компании. Этот подход неплох, но не следует на нем заикливаться. Для обеспечения устойчивого роста компании нужно позаботиться о росте всей команды.

Но, к сожалению, стартапы не располагают бюджетом, требуемым для конкурирования с более крупными и зрелыми компаниями, которые могут заманивать людей высокими зарплатами. Поэтому стартапы ориентируются на привлечение талантливых программистов в надежде быстро получить требуемый программный продукт.

Подобный подход полезен в краткосрочной перспективе. Но когда идет речь о длительном сроке, то ранее принятые сотрудники начинают задавать тон в компании, хотите вы этого или нет. И вам придется мириться с этим, особенно если вы не сможете нанять нужных вам людей либо если в вашей компании «выживают» индивидуалисты-эгоисты. Конечно, можно избавиться от застарелых привычек и приобрести новые навыки, но на практике все происходит немного иначе. Слишком часто мы видим команды, состоящие из эгоцентричных инженеров, плохих коммуникаторов и людей, не умеющих поддерживать беседу. Обычно такой коллектив формируется там, где к подобному поведению относятся терпимо и даже поощряют его, если оно способствует быстрому созданию кода или иного продукта. Но в долгосрочной перспективе эта культура, враждебная упомянутой ранее культуре, основанной на доверии, уважении и взаимности, не имеет шансов на развитие.

В разнородных командах невозможно эффективное сотрудничество

Распространено мнение, что с увеличением степени разнородности команды или компании растет уровень межличностных конфликтов. Некоторые люди, озабоченные проблемами «политкорректности», вводят даже запрет на шутки в таких коллективах. Согласно проведенным исследованиям, увеличение степени разнородности команды приводит к росту числа конфликтов в *краткосрочной перспективе*. Но в *долгосрочной перспективе* негативные последствия разнородности перекрываются преимуществами, такими как увеличение степени креативности и рост возможностей по решению проблем. К тому же сотрудники, работающие в подобных командах, будут учиться сотрудничать и хорошо работать с более широким кругом людей.

Сомнительные шутки о национальности и гендере; шутки, каким-либо другим образом унижающие человеческое достоинство, допустимы лишь в чрезвычайно однородной среде. Хотя, честно говоря,

подобный юмор вообще неприемлем на рабочем месте. Вряд ли веселье, вызванное неприличной шуткой, ценнее инноваций и креативности, которые попросту невозможны во враждебной и унижающей человеческое достоинство среде.

Устранение проблем, связанных с сотрудничеством

Устранение проблем, возникающих во взаимоотношениях между людьми, может быть непростым делом. Собственно говоря, одна из основных причин возникновения движения devops заключалась в создании методики, позволяющей избежать подобных конфликтов и затруднений.

Не все участники команды справляются со своими обязанностями

Когда работаешь с участниками команд, возникает ощущение, что некоторые из них не справляются со своими обязанностями, не выполняют возложенные на них функции или даже приводят к появлению проблем, устранять которые приходится другим людям. Подобные факты могут отмечаться другими членами команды, виновник может прийти к выводам о недостаточности собственной квалификации сам, либо подобное несоответствие может заметить менеджер.

Первый шаг на пути к устранению подобных проблем заключается в разъяснении ролей и обязанностей. Если роль сотрудника четко не задана либо его обязанности изменились в ответ на изменившуюся рабочую среду, это может привести к относительному простоям либо к непониманию сложившейся ситуации. Как только будут уточнены требования к сотруднику, нужно оценить их реалистичность. Для этого следует ответить на вопрос о том, хватит ли знаний и ресурсов для достижения поставленных целей. Если требуется дополнительный тренинг или обучение, создайте соответствующие условия, а также выделите сотруднику необходимое для этого время. Если у кого-то нет времени либо ресурсов, необходимых для выполнения своих обязанностей, предоставьте их. Сравните рабочую нагрузку сотрудников, выполняющих похожие обязанности, и выполните ее ребалансировку в случае необходимости.

ОЖИДАНИЯ ОТ РОЛЕЙ

Рабочая роль – это функция, включающая определенный набор повторяющихся задач. В зависимости от культуры команды, организации или индустрии имеют место различные ожидания от ролей. Например, менеджеру, архитектору, ведущему специалисту или менеджеру проектов – всем им присущи разные оттенки культуры, которые влияют на восприятие людьми компетентности. Если кто-то является архитектором, вряд ли от него следует ожидать навыков программирования, но далеко не в каждой организации роль архитектора определяется таким образом. Если вы входите в новую команду, критически важно осознать роли в этой команде. Со временем ожидания от ролей в той же самой команде или организации могут изменяться.

Если вы получаете сообщения о ненадлежащем выполнении обязанностей сотрудником от посторонних людей, проверьте их достоверность. Дело в том, что на формирование мнения людей могут оказывать непредсказуемое влияние неосознанные предубеждения. Поэтому значение четко определенных, заданных и измеримых ожиданий трудно переоценить.

Помимо этих более контекстных причин, существуют личные причины невыполнения работы надлежащего качества или в достаточном объеме:

- индивидуальное или семейное здоровье;
- недостаток самостоятельности;
- отсутствие вознаграждений;
- несоответствие работы и ожиданий от вхождения в состав команды;
- быстро изменяющиеся цели или
- изменяющаяся работа.

Хороший менеджер должен удостовериться в том, что сотрудники имеют ресурсы, нужные для решения возникающих проблем. Возможны следующие решения:

- удаленная работа;
- гибкое планирование;
- переоценка задач и разделение труда;
- обучение;

- наставничество;
- общественное признание или
- регулярные тренинги по мере необходимости.

Тщательно отслеживайте признаки выгорания, поскольку физическое и психическое здоровье сотрудников имеет большое значение. Выгорание – это не только отдельная проблема, но и признак возникновения проблем в производственных условиях.

Мы должны решить, нужно ли кому-то уйти

Подобно низкой производительности, еще одна проблема, которая часто возникает перед менеджерами организации, заключается в несоответствии занимаемой должности некоторых сотрудников. Хотя мы искренне полагаем, что большинство людей хотят и могут перевоспитаться, но все же бывают ситуации, когда они не могут справиться с проблемами самостоятельно. Если суть проблемы заключается в недостаточном владении каким-либо профессиональным навыком и сотрудник прошел как минимум один курс обучения или тренинга, дайте ему достаточно времени на работу (обычно не меньше шести месяцев). Если обучение осуществляется лишь в одном стиле, это может существенно сказаться на прогрессе в освоении нового материала.

При разработке плана индивидуального развития шансы на успех повышаются при наличии хорошо налаженной системы наставничества. Хороший наставник, особенно имеющий опыт работы, окажет реальную помощь в продвижении по карьерной лестнице и поможет убрать все препятствия на пути к прогрессу. Если в вашей организации недостаточно финансовых или кадровых ресурсов для обучения и развития сотрудников, поставьте их об этом в известность. Это позволит принять обоснованное решение о том, как действовать дальше.

Порой не остается другого выхода, кроме как расстаться с «неисправимым» сотрудником. Новым поколениям сотрудников присущи собственные цели и стимулы, мотивирующие профессиональные паттерны поведения. Поэтому очень важно согласовывать цели, ценности и приоритеты между сотрудниками. Кроме того, цели и приоритеты могут изменяться со временем. Чтобы обнаружить подобные изменения и перекосы, следует проводить регулярные проверки в форме сеансов обратной связи с менеджерами

или наставниками из числа рядовых сотрудников. Благодаря подобным мероприятиям можно обнаружить негативные тенденции на раннем этапе и вовремя принять меры. В этом случае «промедление смерти подобно».

Имейте в виду, что далеко не всегда нужно бороться с перекосами. Предположим, что сотруднику ужасно не нравится работать в крупной компании. В подобных компаниях «потеря бойца» относительно безболезненна, поэтому лучше позволить сотруднику уволиться на хороших условиях. Гораздо хуже удерживать его в штате, по сути, загоняя проблему вглубь. В качестве еще одного примера можно рассмотреть приобретение стартапа крупной компанией, которая радикально меняет профиль стартапа. Наверняка найдутся сотрудники, которым не понравится новый профиль, и в этом случае лучше позволить им уйти.

СООТВЕТСТВИЕ КУЛЬТУРЕ

В то время как рассмотренные сценарии представляли собой хорошие примеры настоящего несоответствия или неподходящей адаптации, нужно тщательно исследовать идею «соответствия культуре» на предмет осознанных или неосознанных ошибок. Культурная адаптация не означает ни полной однотипности, ни эксклюзивности отличающихся точек зрения.

У меня переутомление, стресс и выгорание

Если у вас появились симптомы выгорания, в том числе тревога, эмоциональное истощение и уменьшение степени удовлетворенности не только работой, но и самой жизнью, нужно как можно быстрее решать основные проблемы. Эти проблемы не уйдут сами по себе, вам придется принять активное участие в их разрешении.

Кратковременные стратегии

В краткосрочной перспективе найдите как можно больше способов, чтобы поддержать себя и выделить пространство для восстановления:

- Откажитесь от проверки рабочей электронной почты и перестаньте заходить в чат.
- Делегируйте задачи или временно откажитесь от работы.
- Обратитесь за помощью к профессионалу, ведь психическое

здоровье не менее важно, чем физическое.

Долговременные стратегии

Будет нелишним проанализировать ваши текущие обязанности:

- Для каждой из обязанностей попытайтесь оценить возможность по уменьшению нагрузки.
- Синдром выгорания может проявиться в виде общего напряжения или плохого самочувствия. Попробуйте выяснить, что именно больше всего способствует росту напряженности и беспокойству.

Идентифицируйте единые точки ответственности

Зачастую состояние напряжения вызывает ощущение единоличной ответственности за возложенную на вас обязанность. Вы можете быть единственным человеком, работающим над данным проектом, олицетворять собой целую команду либо быть единственным, кто интересуется улучшением организационной культуры. Независимо от текущей ситуации это может привести к увеличению напряжения и к росту изоляции, что создает ощущение выгорания. Мы не можем знать о каждой конкретной ситуации, но мы можем сказать, что никакой проект, работа или компания не стоят потери здоровья.

Ощущения напряженности и выгорания могут возникнуть в любой момент, но чаще всего они появляются в переломные моменты жизни организации. Ощущение переутомления, особенно преследующее нескольких членов одной команды, может означать, что объем работы превышает возможности имеющегося персонала. В этом случае нужно нанимать дополнительных сотрудников. Поговорите с сотрудниками, чтобы выяснить, справляются ли они с работой.

Также рассмотрите факторы в вашей рабочей среде, которые способствуют росту напряжения. Если вы обнаружили, что часто жалуетесь на определенный инструмент, следует подумать о том, можете ли вы улучшить этот инструмент, рабочий поток, основанный на использовании этого инструмента, либо заменить его на что-либо другое. То же самое можно сказать относительно используемых вами процессов. Поговорите с членами команды, чтобы выяснить, есть ли у них какие-либо рабочие методики или секретные трюки. И не забывайте

о том, что не следует ограничиваться в поиске лишь вашей организацией.

Некоторые участники команды чувствуют неуважительное отношение к себе

Даже если вы делаете все от вас зависящее, чтобы создать разнородную рабочую среду, все равно некоторые члены вашей команды могут испытывать дискомфорт. Они будут жаловаться на отсутствие уважения к себе и чувства безопасности. Кто-то может страдать из-за постоянных перебиваний или из-за того, что к его идеям никто не прислушивается. Например, согласно исследованиям, женщин прерывают чаще, чем мужчин, а к их мнению прислушиваются реже, чем к мнению мужчин-коллег.

Эти вполне реальные проблемы, которые могут возникать при создании разнородной команды и выделении ресурсов, предназначенных для достижения этой цели. И снова удостоверьтесь в том, что поощряются тренинг и обучение для всех сотрудников и особенно менеджеров. В процессе обучения и тренинга воспитывается «чувство локтя», вырабатывается поведение, корректное в разнородной среде, а также преодолеваются негативные последствия разнородности. К подобным последствиям относятся чрезмерная обидчивость и невольные предубеждения. Подавайте пример сверху вниз. Также окажите максимально возможную поддержку сотрудникам, которые входят в плохо представленные группы. Удостоверьтесь в том, что сотрудники знают контакты юридических представителей и службы персонала. В стартапах нужно как можно быстрее создать службу персонала.

Подробное обсуждение техники переговоров, проводимых в случае возникновения проблем, выходит за рамки этой книги. В качестве общей рекомендации советуем использовать навыки выслушивания, даже если то, что вы услышите, неприятно или неожиданно для вас. Вряд ли кому-то приятно услышать о том, что коллеги и друзья кого-то преследуют или демонстрируют каким-либо другим образом свое проблемное поведение. Но даже с учетом возможности неоправданных обвинений вреда будет гораздо меньше, чем в случае утаивания случаев домогательства или других злоупотреблений.

Знайте о том, что опыт решения разных проблем оказывает

серьезное влияние на формирование культуры организации. Если сотруднику, виновному в преследовании других сотрудников, позволяют работать дальше в компании без каких-либо последствий, тем самым подается четкий сигнал опасности членам маргинальных групп. Если жалобы о непочтительном обращении или о преследованиях не выслушиваются и не принимаются к сведению, сотрудники не будут чувствовать себя в безопасности. К тому же создается атмосфера вражды и скрытности, когда нарушения не обнаруживаются до тех пор, пока не станет слишком поздно.

Намного проще предотвратить появление недоброжелательной культуры, чем восстановить исчезнувшее доверие. Как уже упоминалось в предыдущей главе и рассматривается в этой главе, именно доверие является ключевым фактором формирования дружелюбной среды сотрудничества.

Недостаточный уровень общения

Если вы пытаетесь разрушить или предотвратить появление барьеров, изолирующих людей, вам часто приходится слышать жалобы на то, что люди испытывают недостаток общения как внутри команд, так и между командами. При наличии четко установленных и объясненных ожиданий в подобных ситуациях лучше всего попытаться учесть базовые факторы, которые влияют на склонность людей к общению. Эти факторы были рассмотрены в главе 7.

Если создается впечатление, что отдельные люди не склонны общаться между собой, это может быть связано с недостаточным доверием на рабочих местах. Это сплошь и рядом бывает в культурах, основанных на упреках. В подобных культурах принято искать виновников и наказывать их по полной программе. По вполне понятным причинам люди, работающие в подобных организациях, начнут бояться высказываться и будут скрывать информацию. Но такой культурный сдвиг требует определенного времени, поэтому вовремя принятые меры дадут свои результаты. Если люди увидят, что высказывания поощряются, а не наказываются, они начнут общаться. Также может помочь детальный разбор происшедших инцидентов. Главное, чтобы в этих словах не содержались упреки, адресованные виновникам инцидентов.

К появлению проблем может также привести непочтительный стиль общения, присущий некоторым людям. Довольно часто резкий или снисходительный тон присущ сообщениям электронной почты и другим текстовым формам общения. Отчасти это связано с трудностями передачи смысловых оттенков на письме. Также в составе вашей команды может быть участник, который постоянно проявляет неуважение к другим членам команды. Этот человек может быть неприятен в общении либо быть враждебно настроенным по отношению к другим членам команды. Но подобное отношение может проявляться не ко всем людям, не во всех ситуациях, поэтому оно не всегда очевидно. В конечном счете люди, которые не хотят уважительно общаться с другими людьми, не будут соответствовать культурным нормам, принятым в вашей организации.

Также могут вступать в игру разные культурные и личные разногласия. В международных командах, в которых имеют место разные культурные традиции, некоторые люди кажутся более сдержанными или немногословными, чем другие. Подобная манера общения и поведения объясняется культурными и национальными особенностями. На стиль общения оказывают влияние рабочие стили и свойства личности. Поэтому некоторые люди обычно более сдержанны, чем другие. Они не рассказывают открыто о своей работе или достижениях, поскольку боятся прослыть хвастунами. Есть и такие, кто предпочитает общаться на стороне, за пределами своей команды. Предоставляйте людям возможность рассказать о своих предпочтениях. И если эти предпочтения различаются, организуйте в командах дискуссии о среде, в которой можно наладить общение.

Сотрудник (или соискатель) – технический гений и асоциальный тип

Все мы тратим массу времени и сил на проведение отбора и интервьюирования, чтобы избежать ошибок при найме людей на работу. Но порой сотрудники службы персонала идут на все, чтобы обосновать необходимость приема на работу хорошего специалиста, обладающего сомнительными моральными качествами. Например, на работу берут классного инженера, негативно настроенного по отношению к социуму. Подобное решение аргументируется тем, что вклад такого человека в общую работу будет перевешивать негативные последствия

межличностного общения. Ярким примером такого инженера является Линус Торвальдс. Ему прощают резкие высказывания только за то, что он создал Linux.

Мы уже упоминали ранее, что вовсе не обязательно быть лучшими друзьями со всеми коллегами, но все же нужно учитывать возможное влияние негативного поведения. Это влияние не всегда легко оценить, для выполнения подобной оценки задайте себе следующие вопросы.

- Сколько людей хотят уйти из вашей организации, поскольку не могут работать вместе с этим человеком?

- У скольких сотрудников падает производительность труда из-за споров с этим человеком или из-за других негативных последствий его поведения? Имейте в виду, проблемы никуда не исчезают, если на них просто не обращать внимания. Вряд ли кому-то понравится терпеть насмешки и оскорбления на рабочем месте. Если даже вы не были свидетелем подобной ситуации, это вовсе не означает, что подобные ситуации отсутствуют.

- Если поведение этого человека влияет на женщин, представителей национальных меньшинств либо членов других малочисленных групп, оцените вред, наносимый вашей организации. Если проблемное поведение этого человека не поддается контролю, попробуйте повлиять на него через других людей.

- Сколько времени было потрачено на поиск подхода к человеку, который негативно влияет на производственный процесс?

Во многих случаях вред (как в техническом, так и в культурном плане), наносимый организации подобными людьми, превышает возможную пользу. Организация приобретает репутацию толерантной к фактам оскорблений или даже поощряющей подобное проблемное поведение. Поэтому если при приеме на работу вы руководствуетесь соображениями «Он, конечно, еще тот наглец, но...», лучше не произносите слово «но» и сосредоточьтесь на поиске других претендентов на вакансию.

Я не ощущаю карьерного роста в моей команде/организации

Когда мы начинаем подводить итоги прожитым годам, первое, что приходит в голову, – профессиональный и карьерный рост. В какой-то момент вы начинаете ощущать, что не в состоянии расти дальше и «топчетесь на месте». Иногда это связано с тем, что люди не знают о

ваших достижениях. Вполне возможно, что вы соответствуете всем критериям успешного продвижения по карьерной лестнице, но не рассказываете о своих достижениях коллегам. Поэтому менеджеры не осведомлены о ваших успехах.

В других случаях в игру вступают вопросы осознанного и неосознанного влияния. Например, организация может руководствоваться следующим соображением для продвижения людей по карьерной лестнице: «Другие инженеры на уровне X согласны, что этот человек заслуживает повышения». Но если на уровне X находится однородная группа инженеров (например, одни мужчины или представители белой расы), они будут на бессознательном уровне проявлять симпатию к похожим на них людям. Поработайте со службой персонала, чтобы установить различия в темпах карьерного роста в разных группах людей. После получения этой информации вы сможете решить проблему карьерного роста на уровне организации, но для этого потребуется определенное время.

Учитывайте различия между *наставничеством* и *спонсорством*. На эту тему уже много чего сказано, но лучше всех выразилась Кейт Хьюстон, начальник отдела по мобильным разработкам в компании Ride. Она сказала (<http://www.catehuston.com/blog/2014/04/16/sponsors-mentors-and-allies/>), что спонсорство присуще людям, обладающим соответствующими полномочиями, которые они используют по отношению к людям с меньшими полномочиями. Наставники предоставляют консультации и дают советы, а спонсоры защищают своих подопечных. Благодаря хорошему спонсору можно защитить свое доброе имя и получить поддержку, нужную для продвижения.

Если вы все же ловите себя на мысли о том, что на уровне организации/менеджера имеются свои фавориты, к которым вы не относитесь, возможно, вы все же ошибаетесь. В случае, когда вы не являетесь членом маргинальной группы, вероятно, вы не соответствуете каким-то явным или неявным требованиям. Вполне возможно, что вы сами виноваты в замедлении продвижения по службе, поэтому нужно идентифицировать и устранить проблемы. Конечно, намного проще обвинять в своих проблемах других людей или организации, чем признать собственную вину. Умение выполнить самоанализ и дать честную самооценку – один из признаков зрелых инженеров.

Сделайте шаг назад и рассмотрите, каким образом ваше

собственное поведение может влиять на других людей, умышленно или неумышленно. Также рассмотрите, как это поведение коррелирует с ценностями организации. Если в вашей организации в качестве основного принципа используется эмпатия либо действует правило «нет социофобам» и с вами просто неприятно работать, то, скорее всего, именно это обстоятельство мешает вашей карьере.

Как правило, более высокие инженерные позиции подразумевают не только технические знания, но и умение работать с людьми, помогать им. Нужно поддерживать людей, быть наставником для них, сотрудничать с ними, а также уметь разрешать конфликты. Если вы обладаете подобными качествами, то вполне можете рассчитывать на карьерный рост.

Никто меня не слушает

В небольших стартапах вы можете просто зайти в кабинет генерального директора и поговорить о наболевшем. Сотрудники более крупных организаций начинают чувствовать себя винтиками гигантской машины, а их голоса никто не слышит. Подобная ситуация может иметь место в компаниях, переживающих период роста, либо в отделах, которые стали настолько большими, что влияние отдельных сотрудников свелось к минимуму. Возможно, это связано с появлением нового менеджера либо имело место слияние или поглощение, которое оказало заметное влияние на культуру.

Выбор решения зависит от объема поддержки, получаемой от вашего непосредственного менеджера. Если вы получаете хорошую поддержку от своего менеджера, попросите его совета относительно увеличения степени влияния в вашей команде или организации. Если вы занимаете рядовую должность или имеете небольшой опыт работы в команде или организации, вам придется пройти долгий путь по совершенствованию рабочих или коммуникационных навыков. Но если вам удастся найти наставника в организации, это поможет вам развить нужные навыки.

Если какой-то человек или команда не слышат вас, это может быть связано с межличностными конфликтами, которые нужно разрешить. Возможно, вы не ладите с некоторыми своими коллегами, могут иметь место прошлые обиды или последствия каких-либо событий прошлого.

Все мы люди, порой мы испытываем эмоции, которые влияют на стиль совместной работы. Если вы нагрубили кому-то в ответ на просьбу или не выполнили обещание, это может вызвать застарелые обиды, которые нужно выявить и загладить. Не всегда легко признать свои ошибки, но все же нужно отслеживать, каким образом ваши собственные модели поведения влияют на рабочие взаимоотношения.

Если вам кажется, что ваш непосредственный руководитель не слушает или не уважает вас, сначала попробуйте поговорить с ним напрямую. Возможно, вы ошибаетесь. Можете обратиться с просьбой об организации подобной встречи к старшему менеджеру или к представителю из службы персонала. Свежеиспеченные менеджеры могут не справляться с обработкой возрастающего количества отчетов и просто не заметят вашего обращения. Если же никто не смог вам помочь и ваш менеджер и команда по-прежнему вас не слышат, возможно, вы просто находитесь во враждебной или нездоровой среде. В подобной ситуации лучше поискать новую должность либо в вашей организации, либо где-то в другом месте.

Реорганизация или сокращение

Период сокращения в жизненном цикле организации – это естественная фаза, в процессе осуществления которой руководство может сокращать производственные линии или персонал. В зависимости от культуры среды подобный процесс может быть весьма напряженным и пугающим, особенно если вы не переживали его раньше.

Задайте себе следующие вопросы.

Знаете ли вы причины реорганизации или сокращения?

Если руководство однозначно сообщает о причинах изменений, не следует заменять догадками отсутствующую информацию. Если вы не знаете причин сокращения или реорганизации, задайте соответствующий вопрос руководству. Конечно, это вовсе не означает, что вы должны согласиться с заявленной причиной изменений. Иногда руководство тоже совершает ошибки. Возникающие сбои дают возможности чему-то научиться, а отслеживание длительных сбоев помогает выявить наличие больших проблем.

В какой форме было сообщено о реорганизации или сокращении? Было ли это сообщение своевременным?

Если руководство нашло время, чтобы сообщить всем о предстоящем сокращении или реорганизации, у вас будет время для подготовки к этому процессу. Это будет свидетельствовать о том, что руководство проявляет заботу о сотрудниках и о самом процессе.

Изменилась ли ваша работа коренным образом? Отчитываетесь ли вы тому же самому менеджеру, наблюдаете ли рост/уменьшение числа рабочих обязанностей, уровня сложности рабочих задач или самостоятельности в принятии решений?

Если ваша работа фактически не изменилась, а все изменения заключаются лишь в смене вывески, значит, реорганизация или сокращение носят формальный характер. Найдите время, чтобы понять причины реорганизации или сокращения персонала и того, кто на это влияет. Эти сигналы говорят о ценностях компании. Если ваша работа коренным образом изменилась, рассмотрите свою позицию с точки зрения кандидата на собеседование, которому нужно оценить предложение прежде, чем принять предложение о работе в компании. Вас недооценили? Скажется ли это изменение негативно на вашем обучении или опыте? Ладите ли вы с новым менеджером?

Испытали ли вы несколько реорганизаций за последние 12 месяцев? В жизненном цикле компаний регулярно наступает фаза сокращения.

Если эта реорганизация является первой за последнее время, возможно, она является проявлением естественной эволюции в изменении управления. Это способствует появлению новых перспектив контроля над частью организации. При этом уменьшаются риски, связанные с уязвимостью организации. Если же вы пережили несколько реорганизаций, попробуйте глубже исследовать причины. Имеете вы дело с оригинальной реорганизацией, или с полным сокращением персонала, или с долгим не прерывающимся процессом? Руководство может совершать ошибки, которые требуют периода восстановления. Обратите внимание на влияние на ваше здоровье и ценность работы. Превышают ли новые возможности персональные затраты?

Действительно ли у вашей команды недостаточно ресурсов?

Если в вашей команде осталось достаточно людей после проведения реорганизации или сокращения персонала, чтобы выполнять работу без изменения нагрузки, сокращение ничего не поменяло. Найдите время, чтобы понять, на кого именно повлияли в организации, и расшифровать смысл послания. Если в вашей команде недостаточно людей, а вам

постоянно приходится «тушить пожары», ваши навыки атрофируются. На первый взгляд хорошо быть великим пожарным, но со стороны это выглядит как набор оправданий плохого состояния дел.

На основе анализа ответов на вопросы вы можете определить, совпадают ли выполняемые реорганизация или сокращение персонала с вашим пониманием организационной культуры. В конце концов, вы должны осознанно выбирать места работы. Не оставайтесь работать где-либо на условиях повышенной оплаты, не соглашайтесь на так называемые золотые наручники. Работа за большие деньги чревата потерей здоровья в будущем по причине повышенного стресса.

Помните о том, что вы всегда имеете право на увольнение. Не каждая команда или организация годятся для любого человека. Далеко не каждый будет заботиться о внедрении devops либо разделять ваши ценности в других областях. Иногда поиск нового места работы будет лучшим выходом для всех.

Часть III. Близость

Глава 9. Формирование близости между отдельными сотрудниками и командами

Независимо от выполняемых обязанностей, например составления должностных инструкций или рабочих отчетов, многие люди выполняют работу внутри одной команды. Однако между командами, организационными единицами и даже компаниями существуют отношения, которые влияют на скорость выполнения и ценность результатов труда. Американский психолог Марк Грэноветтер в своей статье *The Strength of Weak Ties* («Сила слабых связей»), вышедшей в 1973 году, описал важность этих отношений, комбинации сильных и слабых связей между людьми, а также способа распределения информации по этим связям^[22].

Демонстрационный пример по разработке программ в компании Sparkle Corp

Благодаря опыту работы с MongoDB Джози помогла Элис и Джорди быстро запустить несколько виртуальных машин, применяемых для сравнения и демонстрации MongoDB и MySQL. Они создали демонстрационный пример в виде простого сетевого фотоприложения, позволяющего выставлять рейтинг фотографий с помощью звездочек.

Хедвиг, исполняющий обязанности менеджера проектов, и Джордж, инженер по эксплуатации, присоединились к еженедельной демонстрационной встрече команды разработчиков. Во время этой встречи отслеживались достижения команды, а также рассматривались различия между двумя продуктами, проявляющиеся в условиях более реального сценария.

«Мне действительно понравилась скорость разработки приложений с помощью MongoDB. Многие средства, которые мы обсуждали при обзоре платформы, существуют на базе фреймворка JavaScript, который может беспрепятственно использоваться в MongoDB. Благодаря этому мы экономим время, которое потратим на предотвращение домогательств и травли», – с энтузиазмом заявила Элис.

«Я понял, что было затрачено много сил и средств, чтобы спроектировать и спланировать требуемую топологическую структуру, а также обновлять и отслеживать MySQL. Элис действительно помогла

мне осознать преимущества, которые мы получим от повторного использования MongoDB в координации с эксплуатационной командой», – прокомментировал Джорджи.

На этой стадии проекта группа разработчиков из компании Sparkle Corp могла принять решение об использовании MySQL. Совместно с эксплуатационной командой они могли бы провести исследование в целях изучения стоимости внедрения нового программного обеспечения. Они могли бы передать полномочия по принятию решений Хедвигу, руководителю проектов, которому известны ожидания заказчиков. Давайте рассмотрим подробнее, каким образом формирование близости может усилить организацию и помочь в принятии критически важных решений.

Сети

Марк Грэноветтер описал три разных вида межличностных связей – сильные, слабые и отсутствующие. Сила связи определяется комбинацией времени, эмоционального напряжения, степенью близости и взаимности для каждой связи. Марк отметил, что хотя комбинация сильных и слабых связей объединяет общество в целом, слабые связи играют намного большую роль в общем доступе к ресурсам и информации, чем считалось ранее. Например, в результате опроса соискателей работы он пришел к выводам, что более половины участников опроса нашли работу через знакомых, используя слабые связи. Это были просто знакомые, а не друзья, с которыми они виделись не чаще двух раз в неделю.

В повседневной трудовой жизни мы имеем сильные связи с нашими непосредственными командами. Мы близки к людям, с которыми работаем изо дня в день, находимся в одном офисе и каждый день пьем кофе. С людьми, находящимися за пределами этого круга, у нас имеются лишь слабые связи либо связи отсутствуют полностью. Как отмечали Грэноветтер и другие исследователи, можно извлечь много пользы, развивая слабые связи, установленные с участниками других команд. Эти команды могут входить в состав нашей компании или других компаний. В этой главе будет рассмотрено, как функционируют и взаимодействуют между собой команды. Также вы узнаете о том, как можно использовать связи, чтобы укрепить рабочие взаимоотношения.

Факторы создания команды

Почему же зачастую создается впечатление, будто некоторые участники команды не поддерживают цели команды или организации в целом? Чтобы разобраться в причинах возникновения подобной ситуации, нужно понять не только то, что формирует команду, но и разобраться, каким образом связаны между собой участники команды и как они отождествляют себя с командой.

Команда – это группа людей, работающих вместе ради достижения общей цели. Участники команды зависят друг от друга, общение между ними может носить несколько фамильярный характер. Командам присущ набор убеждений, разделяемых большинством участников. Поскольку на участников команды действуют как внутренние, так и внешние силы, устанавливается и поддерживается чувство групповой идентичности.

Функции команд

Функции, выполняемые командами, разбиваются на следующие пять категорий^[23]:

Ответная реакция

Работа, которая осуществляется в ответ на что-то (например, ответ на входящие сообщения электронной почты или действие, выполняемое после предъявления входных билетов), а не предварительные действия.

Планирование

Прикладывание усилий к планированию и приоритизации выполняемой работы.

Процедуры

Работа по обслуживанию, например отслеживание отправленных сообщений электронной почты или заполнение отчетов о расходах.

Уязвимость

Работа, выполняемая в рамках устранения собственной уязвимости, например проверка личной и организационной репутации в Интернете.

Устранение проблем

Работа, требующая творческого подхода и внимательности.

Определение близости

Существует пятая категория функций, называемая рабочими отношениями. Это социальный катализатор, облегчающий работу. Благодаря налаженным рабочим отношениям сокращается время

выполнения работы, убираются барьеры на пути к общению и формируется доверие между сотрудниками. Благодаря близости оценивается качество отношений между отдельными людьми, командами, бизнес-единицами и целыми компаниями. Этот показатель невероятно трудно точно измерить.

Независимо от организационной структуры компании часто присваивают определенные ценности, создавая лестницу престижа. Люди будут ощущать, что одна роль ценнее других ролей, что приведет к созданию иерархии важности. Эта иерархия может усиливаться культурой компании, основанной на распределении бонусов, повышений и других приятных вещей. Наличие подобной лестницы может привести к ложному ощущению доступности карьерного роста. Наличие изменчивости ролей стимулирует отдельных людей на поиск работы, для которой они не слишком подходят либо которая не приносит им удовольствия.

В компаниях часто формируются несколько команд, которые должны работать вместе. Но поскольку компании начинают зависеть от внешних услуг, командам приходится работать с другими компаниями, чтобы достичь поставленных целей. Суть близости в данном случае заключается в идентификации людей, имеющих знания либо навыки, необходимые для создания сильных (прочных) связей с разными командами, организациями и компаниями. В этой главе будут рассмотрены человеческие факторы, которые могут как сформировать, так и разрушить позитивное сотрудничество между командами. Также будет рассмотрено, каким образом эти факторы помогут в поддержании devops-пакта на уровне организации.

Межличностные связи в командах

Внутренние силы приводят к формированию напряженности между стабильностью и стремлением к изменениям. Участники группы обычно делают выбор в пользу стабильности, поскольку заинтересованы в неизменных истинах или же «лучших практиках». Благодаря склонности к стабильности команда или группа станет более сплоченной, а естественное затухание конфликтов поможет участникам команды согласовывать свои действия наилучшим образом. Конечно, этот подход имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Команде с повышенным уровнем конфликтности присуш

недостаточный уровень внутренней стабильности, требуемый для достижения целей. Но если предотвращению конфликтов придается слишком много внимания, это приведет к стандартному мышлению, в котором не будет места креативности и навыкам устранения проблем.

Внешние силы, которые влияют на команду извне, обычно имеют ситуативный характер. В случае конфликта с другой группой, например борьбы за общие ресурсы, произойдет осознание и усиление идентичности команды. Ну а это, в свою очередь, будет способствовать формированию идентичности и успешной работе отдельных членов команды. Подобным эффектом могут обладать навязанные извне цели и сроки выполнения работы. Дело в том, что подобные ограничения воспринимаются как угрожающие стабильности или даже существованию команды. Обратите внимание, что в то время как внешние обстоятельства и конфликты могут примирить некоторые команды, группы, в которых изначально ощущался недостаток единства и стабильности либо наблюдался высокий уровень конфликтов, вряд ли выживут в своей исходной форме.

Как уже отмечалось ранее, сила межличностных связей может оцениваться несколькими факторами:

Совместно проведенное время

Обычная совместная работа может помочь укрепить отношения на рабочем месте.

Интенсивность отношений

Преодоление проблем и разрешение конфликтов, особенно в экстремальных ситуациях, например при устранении аварии производственной системы энергоснабжения, способны примирить людей.

Обмен историями

Делиться личными победами и поражениями – отличный способ лучше узнать друг о друге.

Взаимная поддержка

Поддержка друг друга, которая проявляется в совместном отмечании праздников, в подмене сотрудников, находящихся в отпуске, либо в ежедневной помощи друг другу на рабочем месте.

Сочетание четырех перечисленных выше факторов приводит к формированию сильных связей. Недостаточно просто проводить время вместе, нужно оказывать реальную помощь друг другу. Вряд кто-то

захочет завязывать серьезные отношения с человеком, который постоянно отпускает шуточки-прибауточки, сыпет саркастическими замечаниями, но в трудную минуту не способен оказать реальную помощь.

Конечно, это вовсе не означает, что нужно завязывать отношения личного характера со всеми коллегами или набиваться к ним в закадычные друзья. Рассказывая истории, вовсе не обязательно сообщать всем о своей семейной жизни или амурных похождениях. Просто поделитесь рассказами о том, как добились успехов в профессиональной деятельности, о трудностях профессионального роста или проектов, с которыми вам приходилось иметь дело.

Командная культура

Командная культура существенно влияет на эффективность командной работы и на прочность связей между членами команды. Культура выражается не терминами «культурного соответствия» и не панибратскими отношениями в команде, а общими ценностями, разделяемыми членами команды, и способом выражения этих ценностей на практике.

Четко сформулированные общие ценности могут сплачивать вместе членов команды. Осознание ценностей всеми членами командами открывает путь к предотвращению или к разрешению межличностных конфликтов. Например, конфликты могут возникать между участниками группы, выполняющей проект с быстро приближающимся сроком завершения. Одни говорят, что нужно сдавать «сырой», толком не протестированный проект, поскольку самое главное – соблюсти сроки сдачи проекта. Другие же считают, что самое главное – сдать проект, отвечающий определенным стандартам качества. Кто «прав» в подобной ситуации, в значительной степени зависит от ценностей, исповедуемых в команде.

Очень важно, чтобы ценности команды не вступали в конфликт с общими организационными, корпоративными ценностями либо с ценностями отдельных сотрудников организации. В этой области часто возникает понятие «культурной подгонки». Как будет рассмотрено в части V, эта концепция не относится к категории общих целей и ценностей, а зачастую используется для описания таких действий, как совместное распитие пива или поддержка спортивной команды.

В процессе оценки соответствия ценностей отдельных сотрудников и команды в целом проверьте, корректно ли используются термины «ценности» и «подгонка» и способствуют ли они сохранению однородности команды.

АНТИШАБЛОНЫ DEVOPS: КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ

В свое время Дженераль работала в стартапе, в котором проводилась политика по привлечению на работу инженеров. Поскольку эта компания была основана друзьями, которые несколько лет тому назад вместе учились в колледже, в офисе царил вполне дружественная атмосфера. Сотрудники регулярно ходили вместе пить пиво после работы, а группа бывших одноклассников распивала пенный напиток прямо в офисе.

Если соискатели рабочих мест успешно проходили интервью, их приглашали на ланч для проверки культурной совместимости. По мере роста влияния «партии любителей пива» процесс культурной подгонки выродился в поиск ответа на следующий вопрос: «Нравится ли нам выпивать с этим человеком»? Дженераль видела, как команда забраковала несколько хороших кандидатур только за то, что они не заказали пиво вместе с ланчем. По мнению членов команды, подобные кандидаты не впишутся в команду, поскольку не склонны к коллективным попойкам.

Очевидно, что если для вхождения в рабочий коллектив приходится выпивать на работе, это свидетельствует о наличии серьезных проблем. Вряд ли подобная культура достойна поощрения. Подумайте о ценностях, имеющих значение для вашей организации и команды. Подумайте о способах демонстрации ценностей, не связанных с оценкой любимого напитка претендента на рабочее место.

Узнать о ценностях, исповедуемых в команде, можно разными способами. Основной способ заключается в наблюдении за поведением команды в целом. Важно не то, что вы говорите, а то, что вы делаете. Если вы провозглашаете наивысшей ценностью вашей компании надежность, а на практике постоянно срываете сроки и поставляете заказчику ПО, изобилующее ошибками, то и отношение к вам будет соответствующее. Либо если в организации декларируются такие ценности, как мультикультурализм и толерантность, а на

корпоративных праздниках танцуют полуголые барышни, вряд ли окружающие поверят в искренность вашей компании.

Обмен информацией о ценностях происходит как внутри команды, так и за ее пределами. Если ваша команда выполняет какую-либо работу или предоставляет услуги совместно с другими командами, следует поставить их в известность о ваших ценностях. Удостоверьтесь в том, что другие группы осведомлены о ваших ценностях и стандартах. Проинформируйте их о рабочем процессе и поведении, реализованных в вашей группе.

Обратите внимание на то, в каком стиле общаются участники других команд с членами вашей команды. Возможно, другие люди избегают общения с вашей командой в силу излишней критичности или проблем, возникающих в процессе совместной работы, либо не хотят соблюдать правила и принципы работы, принятые в вашей команде. Если все это имеет место, вполне возможно, что вашей команде нужно изменить систему ценностей.

Благодаря информированию членов команды относительно общих ценностей повышается слаженность работы в команде, что особенно важно при приеме на работу новых сотрудников. Если же разные члены команды декларируют различные ценности либо наблюдается противоречие между заявленными ценностями и реальным поведением членов команды, это приводит к затруднениям в адаптации новых сотрудников.

Если же помимо нарушения последовательности в декларировании и следовании ценностям имеет место отсутствие подотчетности, это может серьезно подорвать доверие как ко всей команде, так и к ее членам. Проблемы или нарушения в системе ценностей команды сделают невозможным общение между членами команды или с другими командами. Конечно, это не аргумент в пользу среды, основанной на обвинениях. В подобной среде принято искать виновных в возникших проблемах с последующим их наказанием, тогда как при наличии подотчетности устанавливаются причины возникших проблем и проводится обучение, направленное на устранение этих проблем.

Согласно исследованию, проведенному в 2004 году, члены команд, разделяющие между собой и руководителем общие ценности, формируют более доверительные отношения^[24]. Благодаря доверительным отношениям, установленным между коллегами и

руководителем, повышается как командная, так и индивидуальная производительность. Сильные связи, которые порождает подобный тип доверительных отношений, являются одним из наибольших конкурентных преимуществ команды или организации в целом. Чтобы поддерживать безупречную, основанную на обучении среду, требуется соответствие между ценностями и культурой команды.

Единство команды

Единство команды определяется степенью вклада отдельных членов в группу как функционирующую рабочую единицу. Командам с низким уровнем единства присущ менталитет «каждый за себя», когда отдельные члены команды преследуют личные интересы, а не интересы команды в целом. Вполне естественно, что подобным командам присущ меньший уровень доверия, обмена знаниями и меньшая степень эмпатии.

Другие аспекты единства команды включают командную интеграцию и солидарность. Интеграция – это степень объединения знаний и усилий отдельных сотрудников в единое целое. Под командной солидарностью понимается наличие общих интересов, объединяющих коллег. Командная интеграция особенно важна для повышения производительности команды в целом. Она позволяет делиться знаниями, обеспечивая возможность совместной работы в команде. В результате подобного синтеза идей происходит переход количества в качество. Команда превращается в нечто большее, чем сумма отдельных участников.

Благодаря солидарности команда становится мотивированной и чувствует себя единым организмом, но здесь важно не переусердствовать. Для характеристики чрезмерной солидарности социолог Уильям Грэм Самнер использует термин «этноцентризм»^[25]. Этот термин относится к «представлению о группе как о центре всего сущего». Если подобные представления господствуют на рабочих местах, они могут вызвать враждебность между командами, причиной которой является конкуренция за ограниченные ресурсы, такие как бюджет.

Этноцентрические отношения могут проявляться во фразах, в которых содержатся оценочные суждения или стереотипы, основанные на деятельности других команд. Примеры подобных отношений –

внешние конфликты между разработчиками и специалистами из эксплуатационной группы, которые имеют место в некоторых организациях. Эти конфликты часто возникают из-за проблем, перекладываемых друг на друга. Также может приводить к конфликтам откровенная критика в адрес других команд. Подобные вещи могут иметь место в любом коллективе, особенно при наличии определенной ролевой иерархии.

Теория «в группе/вне группы»

Десятилетиями господствовала идея о том, что внешние конфликты приводят к росту внутренней сплоченности. Эта идея часто называется теорией «в группе/вне группы» и, возможно, лучше всего объясняется Самнером: «Миролюбивые и товарищеские отношения в группе коррелируют с враждебными и воинственными отношениями между группами. Мир внутри коллектива воцаряется в случае войны с посторонними»^[26]. Социолог Георг Зиммель, возможно, лучше других исследовал эту тему, изложив основные положения в статье *The Persistence of Social Groups* («Постоянство социальных групп») ^[27], увидевшей свет в 1898 году.

Согласно правилу Зиммеля, «внутреннее единство группы достигается случайно, под влиянием внешнего давления». Это единство будет сильнее в маленьких группах, возможно, по той причине, что члены подобных групп более близки друг другу. Зиммель утверждал, что межгрупповой конфликт выявляет и сохраняет границы группы, объединяя людей, между которыми нет ничего общего. В этом случае действует принцип «враг моего врага – мой друг».

Из этого правила следует вывод о том, что разные типы групп могут формироваться под влиянием внешнего давления или конфликтов. Например, разработчики могут рассматривать сотрудников из эксплуатационного отдела в качестве причины появления проблем в случае нереальных сроков сдачи проекта или завышенных ожиданий от топ-менеджмента. В подобных случаях отношения внутри групп или между группами воспринимаются как очень сильные, формирующие социальную среду.

В рабочей среде межгрупповые конфликты, возникающие между разными группами или командами внутри организации, могут приводить к столкновению интересов разных групп. Это может

привести к возникновению постоянной конкуренции между группами. Вполне естественно, что мы хотим помогать членам нашей собственной группы за счет других групп. Это приводит к тому, что участники группы превратятся в некую «закрытую касту», не признающую посторонних. Люди склонны плохо относиться к сотрудникам из других групп. Яркий пример подобного отношения – «этот чертов ублюдок оператор». Этот карикатурный оператор компьютерной системы относится к пользователям компьютера, не обладающим техническими познаниями, как к «лузерам». Естественно, что подобные отклонения и межгрупповые конфликты не способствуют формированию единой сплоченной организации.

Один из способов устранения межгрупповых конфликтов или, по крайней мере, минимизации последствий этих конфликтов заключается в обмене опытом. Благодаря обмену опытом с людьми, не являющимися участниками группы, уменьшается вероятность возникновения конфликтов между группами в будущем. Как уже упоминалось ранее, обмен опытом – это ключ к формированию доверия и более тесной работе с другими людьми, даже в неподходящих ситуациях. Это позволит избежать появления разного рода отклонений и других неприятностей. Благодаря обмену историями, имеющему место на таких мероприятиях, как конференции *devopsdays*, у людей формируется дополнительная эмпатия, которая позволяет им работать более эффективно.

Предоставляя сотрудникам возможности участвовать в разных группах, мы медленно, но верно уменьшаем предубеждения по отношению к чужой группе. Участие людей в работе разных групп, известное как перекрестная категоризация, нивелирует различия между отношениями «в группе/вне группы». В результате люди начинают осознавать, что они работают в многомерной и многогранной среде. При этом повышается уровень межличностных взаимодействий, общения и доверия между более широкими группами людей. Важно, чтобы эти взаимодействия осуществлялись не по принуждению, чтобы учитывались группы по интересам, будь то группа коллег, увлекающихся пешеходным туризмом, либо фанатов языков программирования. В результате естественным образом формируется организационная близость.

Исследование членства в группах

Членство в группах и социальные связи между разработчиками программ могут иметь далеко идущие последствия для широкого круга пользователей этих программ. Например, многие социальные сети начали с «политики реальных имен», предусматривающей блокирование или даже удаление учетных записей в случае, если пользователи не используют свои реальные имена. Подобная политика вызывает многие проблемы, связанные с неудобствами или даже опасностью для людей, вынужденных скрывать свое реальное имя. Речь идет о жертвах насилия или домогательств, которые пытаются избежать преследований в Интернете, либо о трансгендерах, которые вынуждены скрывать от окружающих свои особенности.

Эти политики применялись непоследовательно и на разных платформах. Причем для знаменитостей часто делались исключения: наиболее яркие примеры – Боно или Мадонна. Подобные политики оказывали негативное влияние на группы людей, находящихся в опасности, и на маргиналов. К тому же они оказались малопригодными для борьбы со спамом, для снижения количества фальшивых профилей или предотвращения преступлений в Интернете.

Вполне возможно, что в состав групп принятия ключевых решений, одобрявших подобные политики, не входили транссексуалы, жертвы домашнего насилия, транссвеститы или другие люди, имеющие причины для сокрытия своих реальных имен в Интернете. Нереально в состав группы разработчиков произвольного программного проекта включить представителей всех групп, но к этому нужно стремиться. Ведь с ростом степени однородности групп, отвечающих за принятие важных решений, увеличивается вероятность серьезного негативного влияния на людей, не входящих в состав этой группы.

Не забывайте задавать самому себе вопросы о разновидностях решаемых проблем. Те ли проблемы мы решаем? Имеются ли у нашей команды знания и опыт, необходимые для осознания имеющихся проблем и понимания последствий, к которым могут привести реализуемые решения? Если команда состоит из белых мужчин, не испытывающих особых проблем, но при этом занимается расследованиями случаев преследований и дискриминации в социальных сетях, сможет ли она принимать адекватные решения?

Мы работаем над тем, чтобы убрать барьеры между группами и

способствовать общению и обмену опытом между командами. Для достижения этих целей мы увеличиваем количество слабых связей с людьми, которые относятся к чужим группам. Обычно связи между людьми, находящимися в подобных группах, отсутствуют. Благодаря навыкам и опыту, полученным на основе этих слабых связей, можно разработать более сильные и творческие решения, а также создавать продукты, которые не могут нанести непреднамеренный вред людям, использующим их.

Расширение членства в группах

Изначально движение devops рассматривалось как совокупность отношений между разработчиками и специалистами по эксплуатации. По мере развития этого движения появлялись противоречия, которые лучше всего ощущались людьми, имеющими непосредственный опыт работы в этих областях. Для успешного развития devops нужно было устранить две основные проблемы – трение между людьми и изоляция в «бункерах».

Большинство программ создаются не ради любви к чистому искусству, а для продажи в той или иной форме. Особенно это касается программ, которые развертываются и отслеживаются эксплуатационной группой. Дальнейшее существование подобных компаний зависит от успешности продажи программ. Но если игнорируются интересы людей, которые непосредственно не заняты разработкой ПО, это может выйти боком.

Мы хотим выйти за пределы команд разработчиков и эксплуатационников. Бункеры, культура, основанная на обвинениях, неэффективное общение, недостаток доверия являются серьезными культурными проблемами организации. Проблемы остаются проблемами независимо от того, возникают они на уровне команд разработчиков или эксплуатации либо на другом уровне компании. Если мы рассматриваем в качестве нашей группы всю компанию или отрасль в целом, мы можем взять на вооружение идеи доверия, близости и обмена знаниями и навыками. Это будет полезным не только для технических отделов, но и для компании в целом.

Разнообразие

При рассмотрении членства в группах следует учитывать все

группы, к которым могут относиться люди. В этом разделе мы кратко рассмотрим преимущества и недостатки разнообразия, а также методы работы команд и групп по созданию инклюзивных сред, которые хороши как для бизнеса в целом, так и для сотрудников, работающих на этот бизнес.

Преимущества разнообразия

Наличие разнообразия необходимо для внедрения инноваций. Различные идеи, перспективы и точки зрения, которые рождаются в разных средах, критически важны для генерирования новых идей^[28]. Благодаря уникальному опыту, накопленному разнообразными командами, можно создавать продукты, рассчитанные на работу с более широкой клиентской базой. Чем теснее сотрудничают разные люди или группы, тем большая степень креативности будет им присуща. Техническая отрасль весьма однородна и в основном состоит из гетеросексуальных цисгендерных белых мужчин, которых намного больше, чем в популяции в целом^[29]. В результате уменьшается степень инноваций и креативности.

Сила заключается не в сходстве, а в различиях.

– Стивен Кови

В 2006 году доктор Самьюэла Коммерс, директор лаборатории по изучению разнообразия и межгрупповых отношений (Diversity & Intergroup Relations Lab) в университете Тафтса, провела исследование зависимости производительности от расового состава групп. Она пришла к выводу, что группы, которые включают представителей разных рас, работают лучше, чем группы, сформированные представителями белой расы^[30]. В разнородных группах обсуждается более широкий круг вопросов и происходит более интенсивный обмен информацией, чем в однородных группах. К тому же представители белой расы лучше работают в смешанных группах. Также проводились исследования по влиянию полового состава группы на производительность. Результаты этих исследований показали, что группы, состоящие из мужчин и женщин, работают лучше, чем чисто мужские группы. Причем это улучшение проявляется как на индивидуальном, так и на групповом уровне.

Преимущества разнородных групп становятся еще более явными,

когда приходится работать над креативными задачами либо когда нужно вступать в отношения с членами других групп или организаций. В последнем случае может оказаться полезным дивергентное мышление. Если, например, команды общаются с заказчиками, то большая степень разнообразия будет способствовать увеличению степени удовлетворенности заказчиков. В соответствии с данными исследования, проведенного в 2000 году исследователем и преподавателем в области менеджмента Орландо С. Ричардом, культурное разнообразие приводит к повышению производительности компании в периоды роста как самой компании, так и бизнеса^[31].

Хотя разнообразные группы способствуют увеличению производительности на уровне отдельных сотрудников, команды и компании в целом, в этой жизни «за все нужно платить». В данном случае плата заключается в увеличении вероятности межличностных конфликтов, которые приводят к ухудшению морального климата в ближайшей перспективе. Разные точки зрения, ожидания и мнения ведут к появлению разногласий. Поэтому важно удостовериться в том, что разногласия, особенно серьезные, своевременно устраняются. Что же касается devops-пакта, то мы должны быть уверены в том, что, в конечном счете, работаем для достижения одной и той же цели, несмотря на имеющиеся разногласия.

Формы разнообразия и интерсекциональности

Многие инициативы по увеличению степени разнообразия в технической сфере начинаются с признания недостаточного присутствия женщин на рабочем месте. Устранение неравенства среди полов важно, но этого недостаточно.

Разнообразие может принимать разные формы. Среди них:

- пол и гендерная представленность;
- расовая и этническая принадлежность;
- национальная принадлежность;
- сексуальная ориентация;
- возраст;
- наличие статуса ветерана;
- нетрудоспособность;
- религия;
- семейный статус.

Если вы развиваете лишь одно направление, это вовсе не означает, что в вашу компанию будет привнесено подлинное разнообразие либо она станет по-настоящему безопасным местом работы для разных людей. И здесь следует учитывать наличие интерсекциональности. Этот термин предложила адвокат Кимберл Креншо, он означает исследование пересечений между разными формами притеснения или дискриминации, а также связей между этими формами^[32].

Разнообразие, подобно любой другой devops-практике, не является настолько простым, чтобы его можно однажды реализовать, а потом вычеркнуть из списка запланированных дел. Это итеративный процесс, который должен отслеживаться и оцениваться. От степени вашей заинтересованности в разнообразии зависят прилагаемые усилия. Если вы реально заинтересованы в улучшении условий жизни и труда сотрудников вашей компании и сообщества в целом, создайте среду, которая не только была бы продуктивной, но и включала всех людей, которые могут стимулировать производительность.

НЕОСОЗНАННЫЕ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ

Люди часто думают о сексизме, расизме и любых других «измах» как о чем-то откровенном или явном, но неосознанные предубеждения гораздо хуже. Подобные предубеждения формируются на базе нашей среды, культуры и времени, в котором мы живем. Обычно наличие неосознанных предубеждений не ощущается. Внушенные стереотипы мышления заставляют нас на подсознательном уровне предположить, что мужчины обладают лучшей квалификацией, чем женщины, даже при наличии одинаковых резюме. Лучший способ начать бороться с неосознанными предубеждениями – узнать о них больше. Поэтому такие компании, как Google и ей подобные, проводят тренинги по неосознанным предубеждениям для своих сотрудников.

Соблюдайте толерантность при найме на работу

Чтобы увеличить степень разнообразия персонала, нужно учитывать некоторые детали в процессе найма персонала. В части V будут рассмотрены дополнительные вопросы, относящиеся к росту команд, сейчас же остановимся на некоторых моментах, позволяющих придать практикам найма на работу толерантность.

- Следите за стилем сообщений о найме на работу. Избегайте фраз,

имеющих маскулинную или милитаристскую окраску. Не допускайте откровенно сексистских, расистских или гомофобских высказываний в рекламных объявлениях о поиске сотрудников и в общении с потенциальными сотрудниками. Если поиском сотрудников для вашей компании занимаются независимые агентства по найму, они должны особенно тщательно соблюдать нормы общения, принятые в вашей организации. Дополнительные сведения по этой теме будут приведены в примере.

- Учитывайте неосознанные предубеждения. Даже если мы заявляем о своей толерантности, на подсознательном уровне резюме от представителя белой расы часто воспринимается лучше, чем резюме от представителя другой расы. По возможности проводите тренинг по устранению неосознанных предубеждений с персоналом, ответственным за подбор кадров. Также старайтесь хранить в тайне сведения личного характера о соискателях вакансий в вашей компании.

- Если вам сложно подобрать разнообразный персонал, обратитесь за помощью к профессионалам – к рекрутерам и консультантам, которые специализируются на формировании разных команд.

- В некоторых компаниях в процессе отбора кандидатам даются «домашние задания». Эта практика может поставить в невыгодное положение представителей маргинальных групп, например замужних женщин либо людей, которые не имеют ни времени, ни желания поработать на компанию бесплатно.

Поддержка толерантной среды

Процесс собеседования и найма на работу различных сотрудников лишается всякого смысла, если вы не можете удержать их. Наряду с поддержкой разнообразия нужно создавать атмосферу толерантности. Это вызывает чувство сопричастности общему делу у людей с небольшим опытом работы, а также позволяет сохранять уникальность в рабочей группе.

А теперь представьте себе маленький стартап, включающий команду инженеров. И в эту команду была принята единственная женщина. С точки зрения остальных членов команды, это хорошо, поскольку увеличивает степень разнообразия. К тому же появляется внутренний ресурс, который помогает избежать потенциальных сексистских ошибок. Ну а с точки зрения женщины, ситуация не столь благоприятна,

поскольку она не чувствует себя в толерантной среде.

Во многих мужских командах после приема на работу единственной женщины привычная фраза «привет, парни» после некоторой паузы дополняется словами «...и девочки» или «...и девушки». Подобные фразы произносятся из самых лучших побуждений, но большинству женщин они не нравятся. Да и вряд ли взрослой женщине понравится обращение «девочка».

Представителям меньшинств помимо своих непосредственных обязанностей зачастую приходится выполнять работу, направленную на увеличение степени разнообразия компании. Они просматривают объявления о найме на работу на предмет наличия расистских или сексистских высказываний либо представляют компанию на публичных мероприятиях. Этим людей часто просят представлять группы, к которым они относятся. Но тут нужно иметь в виду, что ни одна женщина не может представлять всех женщин в группе и ни один гей не может выступать в качестве представителя всего ЛГБТ-сообщества. Это справедливо для всех групп, которые обычно плохо представлены в технической отрасли.

При рассмотрении разнообразия и инклюзивности подумайте о социальных группах и мероприятиях, доступных для сотрудников в данный момент времени. Могут ли сотрудники формировать группы, такие как женщины-инженеры или ЛГБТ-группа? Используются ли эти группы в качестве инструмента сближения с коллегами и создания безопасных и благоприятных условий для работы? Могут ли люди получить доступ к руководителям или наставникам, которые похожи на них? Если люди с другим цветом кожи занимают в вашей команде низшие должности, возникают естественные вопросы о возможности кадрового роста для таких людей в вашей компании.

Помимо создания толерантной среды нужно учитывать наличие офисной деятельности, например социальной или не связанной с работой. Подобная деятельность может быть как обязательной, так и дополнительной. В обязательной деятельности принимают участие все сотрудники, хотя в принципе можно и отказаться. В дополнительной деятельности принимают участие только те, кто высказал соответствующие пожелания.

На первый взгляд может показаться, что подключаться к дополнительной деятельности сложно, а обязательная деятельность не

вызывает энтузиазма у сотрудников. Например, во многих компаниях, особенно в стартапах, принято отмечать окончание рабочего дня. И если вы не выпиваете по вечерам в компании коллег, то можете получить ярлык «белой вороны». Убежденный трезвенник, попавший в подобную компанию, будет испытывать неловкость, объясняя причины своего «отрыва от коллектива». Чтобы поддерживать толерантную среду для всех сотрудников, укомплектуйте офисный бар алкогольными и безалкогольными напитками и предоставьте сотрудникам право выбора напитка.

УГРОЗА ВЛИЯНИЯ СТЕРЕОТИПОВ

Подобная угроза возникает в тех случаях, когда возникает риск подтверждения негативных стереотипов, сформировавшихся в отношении определенных людей и группы, к которой они принадлежат. В соответствии с данными более чем 300 исследований подобная ситуация приводит к ухудшению индивидуальной производительности, особенно когда сотрудники ожидают дискриминации на основе их групповой принадлежности или идентичности. Например, рассмотрим расхожий стереотип, суть которого заключается в том, что женщины не столь успешны в математике, как мужчины.

Женщины, подверженные влиянию этого стереотипа, будут хуже сдавать экзамены по математике, чем мужчины. Также они демонстрируют более выраженные реакции на воздействие стресса, такие как увеличение частоты сердечных сокращений и повышение уровня кортизола в крови. Длительное воздействие угрозы влияния стереотипов имеет те же негативные долгосрочные последствия для психического и физического здоровья, что и хронический стресс.

В результате проведенных исследований выяснилось, что чувство принадлежности к группе способствует смягчению угрозы влияния стереотипов. Если люди приняты в большую группу или среду и если они ощущают свою подлинную причастность, они менее подвержены влиянию стереотипов, способствующих снижению производительности (и ухудшению здоровья).

Чтобы гарантировать максимально возможную толерантность рабочей среды, требуется выполнение целого ряда условий. Возьмите на вооружение следующие советы, если хотите обеспечить разнообразие и

толерантность.

- Убедитесь в том, что все рекрутеры, с которыми вы работаете, осведомлены о ваших целях по достижению разнообразия и толерантности.

- Отправляйте сотрудников на семинары Ally Skills Workshop (семинар по развитию навыков сотрудничества) для преодоления неосознанных предубеждений.

- Подайте пример, осудив проблемную речь или проблемное поведение. Не перекладывайте эту задачу на плечи меньшинства.

- Организуйте ресурсные группы сотрудников. Установите способы удовлетворения потребностей в разнообразии для отдельных сотрудников, включая формирование сообщества, работу в сети и поддержку. Эти группы способствуют повышению приспособляемости сотрудников, уменьшая затраты на поддержку уникальных черт характера.

- Проведите аудит рабочей среды. Определите, каким образом доступные основные элементы окружающей среды воздействуют на сотрудников (помимо требований, выдвигаемых на уровне государственных органов).

- Если вы просите людей проверить ваши объявления о поиске сотрудников на предмет толерантности, оплатите эту работу.

- Контролируйте свой язык и поведение. Не допускайте расизма, сексизма или гомофобии в любых обстоятельствах, а не только при общении с представителями меньшинств, призванных создавать инклюзивную атмосферу.

Благодаря созданию подлинно толерантной среды получают выгоду отдельные сотрудники, команды и организация в целом. Как только устраняются угрозы, связанные с влиянием стереотипов, враждебность или другие факторы стресса, люди становятся более склонными к сотрудничеству, общению и творчеству.

Командная и организационная структура

По мере продвижения от уровня отдельных команд до уровня организаций отношения между людьми становятся все более неустойчивыми. Британский антрополог Робин Данбар теоретически обосновал предельное количество людей, с которыми человек может поддерживать стабильные социальные отношения. На основе

экспериментов с приматами, изучения размеров и мощности неокортекса он пришел к выводам, что максимально возможное количество людей, с которыми можно поддерживать стабильные отношения, равно 150. Эта величина называется числом Данбара^[33]. Также для поддержания сплоченных команд в группах и организациях должны использоваться строгие правила, законы и нормы. Поэтому в больших организациях наблюдается засилье бюрократии.

В организациях, насчитывающих более 150 человек, для поддержки стабильных сплоченных групп потребуется иной набор культурных обычаев, предусматривающих более ограничивающие нормы и правила. Чем больше людей работает в организации, тем больше усилий нужно приложить для формирования отношений между группами, гарантирующих взаимопонимание и обмен нужной информацией. Если же применяемые культурные обычаи ограничивают формирование отношений между сотрудниками организации, это окажет пагубное влияние на саму организацию.

Социальная структура влияет на культуру, а культура, в свою очередь, оказывает воздействие на социальную структуру. Культура, включающая ценности сотрудничества, кооперации и близости, будет оказывать соответствующее влияние на базовые структуры организации. Как и в случае со всеми изменениями, особенно связанными с основными движущими силами, внедрение новой культуры может вызывать деструктивное поведение у сотрудников. В главе 10 мы рассмотрим способы борьбы с подобными проблемами.

Если в организации не уделяется достаточного внимания развитию межличностных и межгрупповых связей, это может негативно отразиться на разных поведенческих аспектах. Дублирование работы командами или группами, которые одновременно работают над конкурирующими или взаимоисключающими проектами, свидетельствует о недостатке общения или взаимопонимания между командами. В результате нарастает напряжение в отношениях между командами, приводящее к шквалу упреков в случае каких-либо инцидентов. Это, в свою очередь, ведет к уменьшению уровня доверия.

Поиск точек соприкосновения между командами

В этом разделе мы ответим на вопрос о том, каким образом формируется доверие, происходит обмен опытом и формируется

инклюзивная организация, включающая более широкий круг людей с общими интересами.

В процессе сближения разных команд могут возникать следующие затруднения:

- различия в целях;
- разные способы оценки успеха;
- различные методики осуществления лидерства;
- различия в стилях общения.

Различные команды часто имеют разные цели (по крайней мере, декларируемые). Хотя, безусловно, цель каждой команды заключается в том, чтобы помочь компании добиться успеха. Беда в том, что каждая команда для достижения цели использует собственные методы, которые часто противоречивы.

Классический пример, иллюстрирующий эти концепции в пространстве devops, – цели команд разработчиков и эксплуатации. Команда разработчиков общается с заказчиками, пытаясь как можно быстрее внедрять новые функции и устранять обнаруженные ошибки. Главная цель эксплуатационной команды – обеспечение функционирования и доступности всех серверов и услуг. Эти цели могут вступать в конфликт разными способами. Требования к развертыванию или процессы, предназначенные для минимизации воздействия ошибок развертывания, относящиеся к целям эксплуатации, как правило, не совпадают с целями разработки, заключающимися в быстрой поставке продуктов. В подобной ситуации разработчики также могут конфликтовать с инженерами из отдела обеспечения качества, чьи цели по поиску и устранению дефектов приводят к замедлению циклов выпуска продуктов.

Даже если цели разных команд не конфликтуют, противоречия могут породить способы, применяемые командами для оценки достигнутого успеха. Ключевые показатели эффективности (KPI, key performance indicators), используемые для оценки прогресса и успеха организации, могут привести к падению производительности. Это произойдет в том случае, когда не учитываются факторы, способствующие развитию бизнеса (например, заказчики, без которых успех бизнеса немыслим).

В случае, когда успех деятельности разработчиков оценивается количеством развертываний программы либо, что еще хуже, числом

написанных строк кода, это может привести к падению качества программ или к затратам времени на создание программ, не востребованных заказчиками.

Если же команда, отвечающая за обеспечение качества, оценивает свой успех в зависимости от количества найденных ошибок, это может привести к задержкам со сдачей проектов. Более того, реализация подобных намерений может войти в противоречие с целями бизнеса в целом.

Свой вклад в противоречия между командами также вносят различные стили лидерства. Существует широкий диапазон разных рабочих стилей и стилей управления, которые влияют на общение между людьми. Со временем люди, работающие в одной команде, формируют группы по интересам. Это происходит в силу стремления людей общаться и работать с себе подобными. В результате конфликты, связанные с разными рабочими стилями и стилями общения, перемещаются на межкомандный уровень.

Руководители, использующие разные стили менеджмента или исповедующие различные управленческие ценности, также могут вносить свой вклад в формирование противоречий между отдельными сотрудниками или командами. Менеджер, владеющий более практичным стилем менеджмента или даже стилем микроменеджмента, будет конфликтовать с менеджером, использующим автоматический подход к менеджменту либо с тем, кто склонен не придерживаться стиля отчетности. Руководители, которые в первую очередь ценят производительность и конечный результат, будут конфликтовать с теми, кто больше заботится о людях и культивировании отношений. Если в организации консенсус между разными менеджерами играет решающую роль при распределении проектов или в повышении по службе, вышеупомянутые конфликты будут иметь серьезные последствия.

Несмотря на упомянутые в этом разделе различия, существуют способы поиска точек соприкосновения между командами и группами, которые будут рассмотрены в следующих разделах.

Переход от конкуренции к сотрудничеству

Помимо команд, имеющих разные цели, существуют команды, которые конкурируют между собой. Команда, которая более успешна в достижении целей, получит большую часть бюджета организации, что позволит ей приобрести больше ресурсов для проектов либо нанять больше персонала. Сначала нужно ответить на вопрос о том, каким образом можно перейти от конкуренции к сотрудничеству при наличии ограниченного количества ресурсов.

Как упоминалось в части II, конкуренция возникает в тех случаях, когда отдельные люди или организации борются за право доступа к тому или иному ресурсу. Конкуренция имеет место на многих рынках, она вызвана потребностями быть быстрее, дешевле, лучше либо всем

этим сразу. Она воспринимается как необходимое условие формирования свободного рынка.

Соблюдение честной конкуренции – залог развития рынков во всем мире. Принципы законодательства, регулирующего конкуренцию, заключаются в запрете соглашений или методов, которые ограничивают свободную торговлю. Также запрещается демонстрация оскорбительного поведения со стороны ведущих фирм и использование способов нечестной конкуренции. Помимо этого, осуществляется надзор над слияниями и поглощениями, которые угрожают конкурентным процессам. До некоторой степени конкуренция вдохновляет стороны на более тяжелую работу, на поиск более эффективных либо творческих решений проблем, а также предлагает дополнительные возможности заказчикам.

Учтите, что чрезмерная конкуренция может принести больше вреда, чем пользы. В данном случае наблюдается так называемая трагедия общин (*tragedy of the commons*), когда интересы отдельных людей вступают в противоречие с интересами группы, владеющей небольшим ресурсом общего пользования. Эта фраза использовалась в качестве названия эссе, написанного в 1968 году экологом Гарретом Хардином^[34]. В этом эссе описывались последствия неупорядоченного выпаса овец на общинных или общественных землях. Отсюда и был позаимствован термин «общины».

Этот пример часто используется в теории игр, представляющей собой изложение принципов рационального выбора в условиях проблем, связанных с участием нескольких сторон, выполнения коллективных действий и принятия интерактивных решений. В 2012 году Флориан Дикерт, занимающийся исследованиями в области человеческих взаимоотношений и экономики, опубликовал статью «*The Tragedy of the Commons from a Game-Theoretic Perspective*» (Трагедия общин с точки зрения теории игр). В этой статье он утверждает, что этот сценарий с «трагедией общин» не соответствует реальному положению дел^[35]. Флориан отмечает, что хотя в подобной ситуации сотрудничество затрудняется (особенно при увеличении доли акций, находящихся в собственности акционеров), трагедия, вызванная неограниченной индивидуальной свободой, не является неизбежной.

Американский специалист в области политэкономии и нобелевский лауреат Элинор Остром выявила несколько факторов, которые

критически важны для успеха совместных усилий в сценарии с «трагедией общин»^[36]. Она утверждает, что для успешного сотрудничества должны выполняться следующие условия:

- наличие средств управления членством во всей группе;
- доступ к социальным сетям;
- заметные действия со стороны всех вовлеченных в процесс;
- возможность применения постепенно нарастающих санкций;
- наличие ресурса, который не является чересчур изменчивым.

Термин *бесплатная езда* относится к людям, которые пожинают плоды трудов сообщества, ничего не вкладывая в само сообщество. Эта практика наносит вред в случае, когда препятствует поддержке и участию со стороны других людей. В качестве примера можно рассматривать так называемого *вампира поддержки*, который постоянно задает вопросы, а если не получает ожидаемых ответов, тут же сильно обижается. Если же санкции отсутствуют либо не применяются, уменьшается индивидуальный вклад участников сообщества. В случае, когда не преследуется неколлективное поведение, в соответствии с теорией игр люди выберут именно это поведение. Это связано с необходимостью защиты личных интересов, поскольку сообщество больше их не защищает.

Остром и другие исследователи в области теории игр отметили, что способность к санкционированию поведения оказывает существенное влияние на общее сотрудничество. Если неколлективное поведение осуждается группой, коллективное поведение становится самодостаточным. Например, если каждому члену команды указано на недопустимость прерывания выступления других людей, они осознают, что этот метод привлечения внимания слушателей неприемлем. В результате ваша команда постепенно откажется от практики прерывания выступающих ораторов. Если кто-то попытается прервать оратора, его попытку проигнорируют.

Отсюда следует, что для создания сообществ на рабочих местах, которые бы не конкурировали, а работали вместе, нужно обеспечить наличие некоторых факторов, описанных в статье Остром. Во-первых, факт принадлежности к группе контролируется при найме на работу. Во-вторых, социальные сети существуют в форме организационных и командных иерархий, а также в виде неформальных и формальных

социальных взаимодействий. В-третьих, поведение отдельных людей и команд в некоторой степени контролируемо. Ну и в-четвертых, существуют различные санкции, такие как план улучшения производительности, исключения из желаемых проектов, сокращение бюджета, сокращения и увольнения.

Представляет интерес заключительный фактор – ресурсы, которые являются довольно стабильными. Этот фактор особенно важен для небольших стартапов, которые во что бы то ни стало пытаются начать работу. Он также имеет значение для больших компаний, которые сталкиваются со спадами и сокращениями, с конкурентным поведением отдельных сотрудников и команд, которые менее склонны к сотрудничеству, чем в более стабильной рабочей среде. Независимо от размера организации рекомендуется учитывать эти факторы при формировании и поддержке стабильной совместной производственной среды.

Формирование эмпатии в команде

Благодаря эмпатии инженеры из эксплуатационной группы могут оценить возможность быстро и без суеты «нажать нужную кнопку». Эмпатия позволяет разработчикам оценить проблемы, вызванные написанием слишком громоздкого, медленного или небезопасного кода. Благодаря эмпатии производители и операторы программ могут помогать друг другу в обеспечении наилучших возможных функциональных свойств и работоспособности, требуемых пользователями^[37].

– Джефф Сассна

Один из основных принципов движения devops заключается в формировании эмпатии, причем не только по отношению к людям, находящимся по другую сторону «метафорической стены» или в других подразделениях компании, но и по отношению к заказчикам. Эмпатия и понимание идут рука об руку. Поэтому без глубокого осознания желаний клиентов и их проблем ваш бизнес вряд ли будет успешным.

Выделенные инженеры эксплуатации

Вот уже много лет инженеры эксплуатации и системные администраторы рассматриваются отдельно от других сотрудников

компании. Эти угрюмые неприятные люди смотрят на всех свысока и в ответ на любые вопросы предпочитают говорить «нет». Чтобы добиться успеха, нужно искоренять подобное «токсичное» поведение и вырабатывать нетерпимое отношение к его носителям. Это особенно важно для современного бизнеса, когда деятельность ИТ-отдела и эксплуатационного отдела критически важна для успешного выпуска продуктов. Давно ушли в прошлое те времена, когда единственный системный администратор уединялся в серверной комнате и поддерживал сеть, используемую для обмена электронной почтой и обеспечения доступа к принтерам.

В сильно разрозненных средах команды были вынуждены бороться за получение услуг и поддержки от эксплуатационных команд. Некоторые ИТ-отделы передавали контроль над выполнением необязательных процессов другим людям либо отказывались от выполнения работ, которые расценивались как пустая трата времени (например, сброс пароля для одного пользователя как минимум один раз в месяц). Из-за нехватки ресурсов некоторые отделы не могли выполнять собственную работу, не говоря о возможности предложить помощь другим командам. Нестабильная инфраструктура вызывает большие затраты времени на «борьбу с пожарами». Это приводит к невозможности выполнения профилактики возникновения неприятных ситуаций.

Чтобы улучшить положение дел, можно назначить инженеров эксплуатации, уполномоченных для работы с командами. Если команда постоянно нуждается в оперативной поддержке, потребуется выбрать контактное лицо в эксплуатационной команде. Например, такой человек понадобится команде, разрабатывающей библиотеки API или интернет-приложения. В связи со спецификой работы эта команда нуждается в выполнении мониторинга, настройки производительности и планировании мощностей. Если же обязанности контактных лиц исполняют случайные люди, им придется объяснять суть возникших проблем, знакомить с контентом, выполнять ранее сделанные действия и т. п. Инженер из эксплуатационного отдела, ответственный за поддержание связей с командой, обычно приходит на собрания либо отслеживает ситуации, требующие оказания дополнительной поддержки. Пример подобной ситуации – разработка новых конечных точек API, которые создают дополнительную нагрузку на кластер API.

Если в этом случае понадобится новое оборудование, лучше, чтобы эксплуатационный отдел был поставлен в известность как можно раньше.

Чтобы заставить этот подход реально работать, нужно принять во внимание несколько ключевых моментов.

Назначение не эквивалентно всецелому посвящению

Важно помнить, что инженеры из эксплуатационного отдела назначены для поддержания связи с соответствующими командами, но не являются собственностью этих команд. Следует понимать, что эксплуатационная команда выполняет свою работу, а ее члены не могут и, как следует ожидать, не потратят все свое время на оказание помощи другим командам. Выделенный эксплуатационный инженер не обязательно должен исполнять все обязанности по техподдержке для данной команды. Скорее он будет основным контактным лицом для данной команды и будет управлять или наблюдать за соответствующей работой. Для выполнения этой работы очень важны наличие времени и навыков управления проектами у персонала из эксплуатационного отдела. Поэтому удостоверьтесь в том, что у персонала имеется необходимое образование и навыки.

Численность эксплуатационной команды

Если ваша компания не настолько мала, чтобы ограничиваться одной инженерной группой малой или средней численности, желательно не экономить на эксплуатационной команде. Как только вам придется выполнять дополнительную работу, выходящую за рамки рутинных проектов и обязанностей, кадровые резервы окажутся нелишними. Подобный подход практикуется в компании Etsy. Здесь на несколько сотен обычных инженеров приходится около 15 эксплуатационных инженеров, хотя для выполнения текущей работы хватило бы 2–3 человек.

Учтите, что назначенные специалисты по эксплуатации работают в неравных условиях и выполняют разные обязанности. В одних командах эксплуатационным инженерам приходится работать весьма интенсивно, в других – маяться бездельем. Второй вариант характерен для команд, которые даже не могут сформулировать вопрос специалистам по эксплуатации. Чтобы обеспечить равномерную загрузку специалистов по эксплуатации, назначайте их в соответствии с выполняемыми проектами, не привязывая к

конкретным командам.

Уделяйте внимание эксплуатационному персоналу

Эксплуатация традиционно считалась неблагодарной областью. Пока все идет хорошо, специалистов по эксплуатации практически не замечают, но как только возникают какие-либо технические проблемы, они превращаются в «козлов отпущения». Особенно сильно эта тенденция проявляется в упречных средах. Уделяйте больше внимания специалистам из эксплуатационной команды, и они обязательно ответят вам взаимностью. Приглашайте их на общекомандные мероприятия, на пикники, проводите с ними больше времени вне офиса.

Учеба – это улица с двусторонним движением

Оно из преимуществ доверительных отношений, сформированных между командами, заключается в возможности совместного обучения. В результате расширяются возможности по обмену знаниями и опытом, полученными в процессе обучения. Выделенный инженер эксплуатации, присутствующий на собраниях команды, обычно озабочен техническими вопросами. Его интересует, каким образом будет контролироваться какой-либо процесс, что означает «находиться в производстве», как планировать восстановление после сбоев и другие подобные вопросы. Постепенно эти проблемы начнут волновать остальных членов команды, ну а в идеале они постараются не допустить их появления. Подобное обучение также полезно самим инженерам из эксплуатационного отдела. Они начнут глубже понимать и адекватнее оценивать характер работы других команд. Они начинают ценить мотивацию и деятельность членов других команд, перестают относиться к ним как к безликим именам и адресам электронной почты. Постепенно эксплуатационные инженеры распространяют понимание и эмпатию на всех членов команд, начиная их рассматривать в качестве людей своего круга.

Программа назначения специалистов не только позволяет осуществлять эксплуатацию, но и обеспечивает другие преимущества. Например, назначенные команды по дизайну или пользовательскому опыту помогут гарантировать простоту и интуитивную понятность в использовании создаваемых продуктов. Команда, разрабатывающая внутренние инструменты, создает средства, которые будут использоваться на уровне всей организации.

Если эта команда, как это часто бывает, состоит из людей, которые имеют опыт системного или серверного администрирования, скорее всего, они разработают инструмент командной строки, который будет привычен и понятен для них, но не для обычных пользователей. При наличии назначенного дизайнера или UX-специалиста можно создать инструмент, который был бы востребован широким кругом пользователей. Еще одна область, в которой могут принести пользу назначенные в команду инженеры, – обеспечение безопасности. Подобно эксплуатационным работам, процедуры по обеспечению безопасности не воспринимаются широкой общественностью. Тем не менее они должны внедряться на протяжении всего жизненного цикла продукта, а не в последний момент.

Учебные лагеря и ротации

Благодаря учебным лагерям и ротациям люди могут быстро включаться в состав других команд, расширять знания и навыки, формировать эмпатию.

Термин «учебный лагерь» используется для описания следующего подхода. Сотрудникам, только что принятым в команду, в течение нескольких недель приходится работать с другими командами. Как правило, сотрудники работают вместе с командами, тесно связанными с базовой командой. Например, разработчик одну неделю работает вместе с эксплуатационной командой, а еще одну неделю – вместе с командой обеспечения безопасности. Преимущества подобного подхода заключаются в том, что новички обычно не участвуют в проектах, связанных со многими людьми, поэтому отсутствуют жесткие ограничения по времени. Также у новичков отсутствует предвзятое мнение о других командах или о «типичных способах решения проблем». Благодаря непредвзятому взгляду на проблемы в командах, с которыми работают новички, генерируются новые идеи. Эти идеи вряд ли появились бы при других условиях.

Процесс перемещения людей между командами часто называют *ротацией*. В некоторых организациях или командах ротацию опытных специалистов принято выполнять раз в год. Этот процесс планируется заранее, чтобы избежать негативных последствий из-за временного отсутствия людей на привычных рабочих местах. Причем ротация должна быть достаточно гибкой, вплоть до того, что члены команды

сами избирают людей, с которыми им предстоит работать. В результате выполнения ротации люди получают разнообразный опыт, который позволяет им работать не по специальности. Например, эксплуатационный инженер может работать в отделе разработки мобильных приложений либо в команде разработчиков внешних интерфейсов. В результате обеспечивается возможность освоения новых областей и технологий, к которым они вряд ли получили бы доступ.

Работа в другой команде обеспечивает те же преимущества, что и программа назначения специалистов из других команд. Но в этом случае создается более серьезный фундамент для эмпатии и понимания. Также формируются точки соприкосновения между разными членами группы. Если руководство не дает добро на проведение полномасштабной ротации, возможно, оно согласится на выполнение локальной ротации. Например, можно в течение нескольких часов создать возможности для парной работы над проектами, задействовав людей из разных команд. Например, на основе согласия, полученного от сотрудников, можно организовать парную работу инженеров над списком требований к ПО или над малобюджетными программами из категории внутренних продуктов или проектов с открытым кодом. Эти программы используются в компании либо поддерживаются этой компанией.

Ротации во вспомогательных командах

Как уже упоминалось ранее, описанные в книге принципы могут применяться не только по отношению к командам разработчиков и эксплуатации. Кроме того, расширение области применения этих принципов позволит сформировать более сильную компанию и промышленную культуру. Многие компании, специализирующиеся в технических областях, особенно стартапы, оценивают своих инженеров очень высоко, но в то же время с пренебрежением относятся к персоналу вспомогательных подразделений. В то время как инженеры щеголяют в фирменных толстовках с капюшонами и ездят на конференции за счет фирмы, другие сотрудники прозябают в забвении. Естественно, что эти сотрудники начинают ощущать дискриминацию, вызывающую у них негативные настроения.

Один из основных факторов, способствующих возникновению

движения devops, – необходимость в достижении более глубокого понимания, в выполнении адекватной оценки и в формировании эмпатии по отношению к эксплуатационным инженерам, системным администраторам и ИТ-специалистам в целом. В результате остальные сотрудники компании осознают ценность этих областей, а также опасность, связанную с полным отказом разработчиков от процесса развертывания («У меня эта программа работала хорошо, все испортили техники по эксплуатации»). Слишком долго к эксплуатации относились плохо или полностью ее игнорировали. Теперь, когда это отношение во многом изменяется, крайне важно, чтобы эти изменения распространились на отношение к другим командам, с которыми мы «находимся в одной лодке».

Во многих компаниях в описанную выше категорию попадает клиентская поддержка. Хотя она не так престижна, как служба эксплуатации, ее сотрудники являются «лицом» компании. Точно так же, как системные администраторы выслушивают упрёки в случае «падения» сети или неработающего принтера, эксплуатационные инженеры принимают на себя гнев пользователей, раздосадованных плохой работой программ. Если пользователь программы звонит в службу поддержки или пишет сообщение, скорее всего, он чем-то недоволен. В силу свойственной людям привычки обвинять посторонних людей в собственных несчастьях, крайними всегда окажутся специалисты из группы поддержки, даже если они ни в чем не виноваты. Поэтому в командах поддержки пользователей наблюдается повышенная текучесть кадров, а участники этих команд часто чувствуют себя недооцененными, несмотря на исполняемую жизненно важную роль.

Для уменьшения текучести кадров рекомендуется выполнять *ротацию службы поддержки*. В рамках ротации участники других команд по несколько часов в неделю отвечают на письма пользователей, адресованных службе поддержки, либо реагируют на жалобы заказчиков. Обычно в службу поддержки обращаются с однотипными вопросами, поэтому при наличии хорошей документации и заранее созданных шаблонов ответов работа в службе поддержки значительно упрощается. Конечно, это не означает, что не понадобятся навыки и терпение. Все это понадобится, если придется оказывать помощь в сложных ситуациях. Благодаря наличию документации и шаблонов

работать в службе поддержки могут представители других групп, особенно при наличии инженерного образования. Участники других команд, работающие в службе поддержки пользователей, получают представление о типичных пользовательских проблемах. Как правило, эти проблемы отличаются от проблем, «живущих» в представлении разработчиков. Также они смогут осознать ценность службы поддержки для компании в целом и для выполняемой работы.

Помимо разрешения и поощрения переключения, а также ротации сотрудников между разными ролями внутри собственной компании, в некоторых организациях подобные принципы применяются в отношениях между разными компаниями. В процессе так называемого *инженерного обмена* два инженера, исполнявшие примерно одни и те же роли в разных компаниях, могут обмениваться знаниями, общим опытом и формировать эмпатию, но уже на более высоком уровне. Компании начинают отказываться от конкурентного менталитета «защитите секретный код любой ценой», господствующего в недавнем прошлом. Они разрешают своим сотрудникам выступать на конференциях и семинарах по использованию программ с открытым исходным кодом, поскольку прекрасно понимают, что подобная деятельность не приведет к ослаблению конкурентных позиций компании, а скорее будет способствовать усилению отрасли в целом.

Конечно, успех этих видов программ зависит от обмена знаниями и обучения. Если в одной компании инженеру по обмену разрешается принимать участие в качестве полноценного участника команды и выполнять реальную работу, в то время как его «коллега по обмену» будет ограничиваться лишь просмотром документации, подобная связь будет односторонней. Возвращаясь к имевшей место ранее дискуссии, посвященной «трагедии общин» и факторам, способствующим коллективному поведению, отметим, что санкции за поведение, несовместимое с групповой работой, могут вынудить компании отказаться от участия в программах обмена с организациями-нарушителями. В результате уменьшается объем информации, которую плохие исполнители будут получать в будущем.

Для организаций, ищущих способы улучшения эмпатии как в целом, так и между командами, важно исследовать не только способы взаимодействия разных команд и групп, но и ценности, как реальные, так и воспринимаемые разными группами. Традиционно такие отделы,

как ИТ и поддержка, рассматриваются как центры затрат, которые не приносят прямую прибыль, а лишь увеличивают затраты на управление компанией. Хотя движение devops начало улучшать отношение к эксплуатационным командам в целом, для осуществления кардинальных перемен в этой области нужно пройти длинный путь. Сотрудники центра затрат часто занимают неблагодарные рабочие места и получают более низкую зарплату. Центры затрат характеризуются более высокими показателями товарооборота и повышенным риском сокращения во времена кризиса. И хотя центры затрат воспринимаются как нижние ступеньки на корпоративной лестнице, при наличии нужных людей, обучения и ресурсов они могут давать невероятную прибыль в таких областях, как потребительская лояльность или стабильность инфраструктуры.

Расширяя понятие devops в целях учета этих команд и их воздействия на бизнес в целом, необходимо отказаться от иерархической лестницы. Эта лестница является чрезмерно упрощенной моделью, которая не только приводит к неверным представлениям о служебном росте, но и затрудняет проявление эмпатии к другим людям, которые находятся «ниже» по лестнице. Как уже упоминалось в других главах, перемещение из инженерного отдела в отдел менеджмента является изменением в карьере, а не карьерным ростом. Такая модель игнорирует способы, с помощью которых группы связаны и взаимозависимы.

А теперь представим вместо лестницы веревочную пирамиду, которую иногда устанавливают на детских площадках. Эта пирамида представляет собой набор натянутых разноцветных канатов, по которым могут подниматься и играть дети (рис. 9.1). Несмотря на то что эта модель является иерархической, с ее помощью легче вообразить такие роли, как ИТ и поддержка, которые находятся в основании других частей пирамиды. При рассмотрении этой модели нетрудно понять, что без прочной основы стабильность и успешность структуры находятся под угрозой. Лестница может утратить нижнюю ступень и по-прежнему применяться по назначению. Поэтому нижние ступени лестницы рассматриваются как центры затрат, от которых нужно избавляться в первую очередь. Но прежде чем избавляться, нужно обращать внимание на связанные с ними ценности, которые далеко не всегда оцениваются в денежном выражении. Но если вы обрежете один из нижних канатов

веревочной пирамиды, вся конструкция потеряет стабильность.

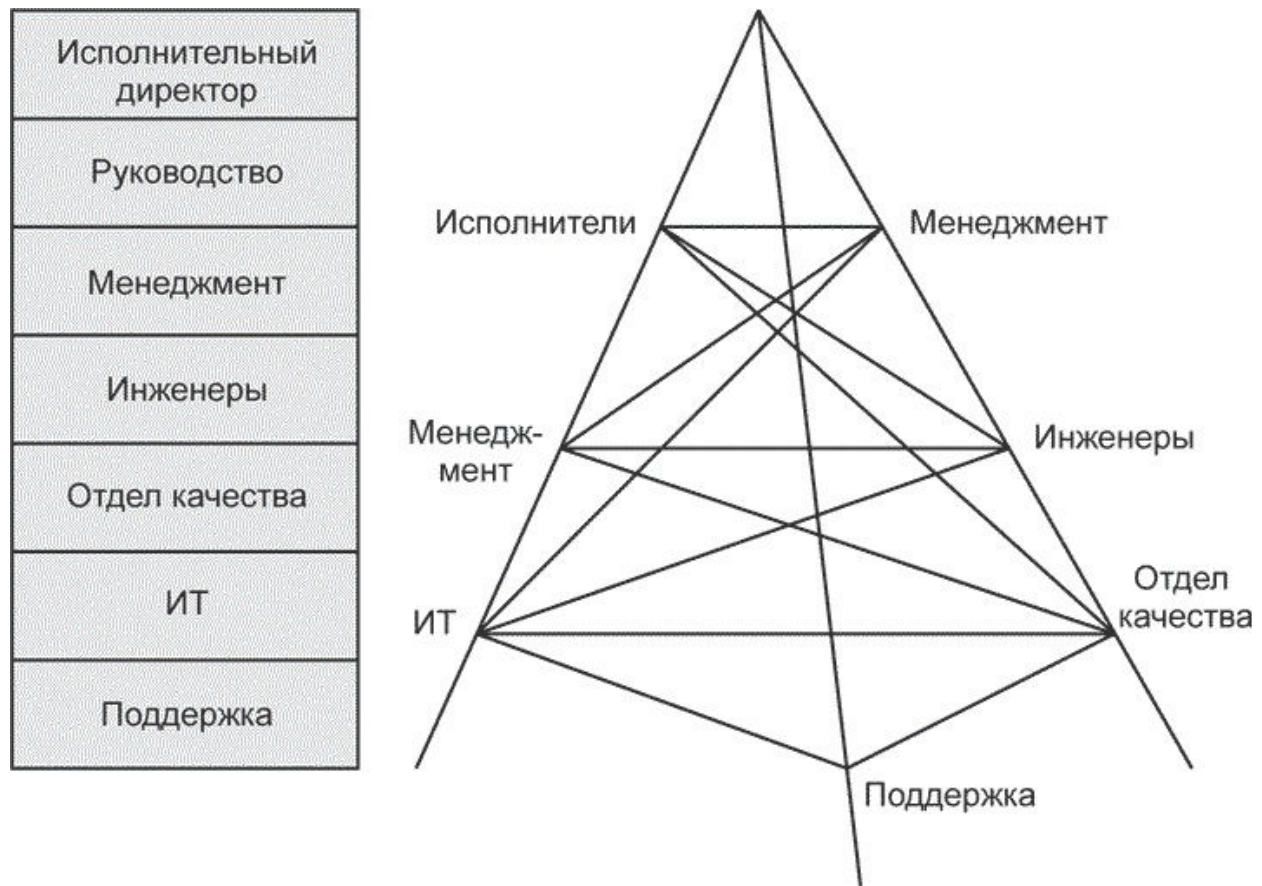


Рис. 9.1. Иерархия, представленная в виде лестницы и пирамиды

Улучшение общения между командами

Помимо проявления взаимной эмпатии для обеспечения хорошей совместной работы нужно наладить эффективное общение между командами. Продолжая дискуссию о стилях общения и типах переговоров, которая была начата в части II, рассмотрим в этом разделе применение этих же методик на межкомандном уровне. Именно хорошо налаженное общение позволяет получать преимущества от внедрения devops не только на уровне отдельных команд или инженерного отдела, но и на уровне всей организации или бизнеса.

На простейшем уровне общение в группе формируется на основе общения между отдельными людьми, входящими в группу. Среди различных стилей общения, используемых в группе, побеждают наиболее доминантные стили. Зачастую это завершается тем, что люди, которые говорят громче всех, дольше всех или прерывают других

ораторов, становятся доминантными в групповых дискуссиях. Такие люди также могут убеждать других людей не своими ценными идеями, а лишь потому, что их собеседники менее убедительны и не склонны прерывать других. Всего лишь один доминантный член группы, склонный прерывать других, может изменить динамику общения всей группы. В подобной обстановке другие люди будут вынуждены чаще прерывать собеседников, чтобы «вставить свои пять копеек».

Группы также часто заимствуют стиль общения лидеров, будь то менеджер либо человек, имеющий авторитет и уважение в группе. Если лидеры не умеют хорошо общаться, мало общаются либо используют стили общения, которые неприемлемы в совместной рабочей среде, они послужат плохим примером для других сотрудников. Поэтому не забывайте о стандартах, устанавливаемых лидерами в организации.

Во многих организациях часто ведутся дискуссии по поводу того, как и сколько общаться. Как мы уже упоминали ранее, разные средства в той или иной степени лучше подходят для разных типов общения. При выборе средств учитываются такие факторы, как достижимость, срочность, контент и т. п. С учетом этих разных факторов и персональных предпочтений зачастую трудно выработать рекомендации, которые всем понравятся. Как бы там ни было, но лучше общаться слишком часто, чем очень редко.

Сказанное выше особенно верно для средств коммуникации, для которых относительно легко настроить отдельные фильтры, соответствующие предпочтениям людей. Клиенты электронной почты позволяют автоматически фильтровать сообщения электронной почты по разным папкам, а программы чата обеспечивают настройку слов-предупреждений. Естественно, что это не единственное решение – допускается изрядное количество отдельных настроек. Также не допускается создание впечатления сознательного сокрытия информации, поскольку это будет способствовать формированию бункеров и отношений «в группе/вне группы».

Также учитывайте распределение людей и команд в организации. Как только команды начинают перемещаться между местоположениями и часовыми поясами, становится все труднее включать всех в процесс общения между людьми. После приобретения привычки к общению на расстоянии, например, с помощью электронной почты и текстового чата, по умолчанию не только сохраняются записи о ваших переговорах,

но и преодолевается изоляция как для отдельных людей, так и для целых команд.

Общение в кризисных ситуациях

В кризисных ситуациях общение может оказаться нестабильным, например при «падениях» сайта. Тогда как общение в подобных специфических ситуациях является относительно новым объектом исследований, эффективное общение в кризисных ситуациях, задействующее много людей и команд, в более общем смысле хорошо изучено. Медицинские аспекты, связанные с общением, давно описаны. Также известны несколько проверенных стратегий, применимых к разным ситуациям, в том числе и к вашей.

Кросс-функциональное общение

Люди зачастую привыкают к общению исключительно с членами собственной команды. Также общение часто осуществляется в целях поиска и устранения проблем либо координации действий при работе с несколькими командами. Практика кросс-функционального общения, не затрагивающего чреватые стрессом темы, способствует формированию хороших привычек. В медицинских бригадах подобное общение имеет место между врачами, медсестрами и фармацевтами. В описанной ранее программе назначения эксплуатационных инженеров преимущества от общения получит инженерная организация. Поскольку отдельным командам присущи различные стили общения, которые развиваются со временем, работа по выработке и поддержке общих стандартов общения (например, общие контрольные списки или шаблоны, используемые в разных ситуациях) может способствовать уменьшению трений в процессе кросс-функционального общения.

Ассертивное общение

Из-за кризиса практически не остается времени на решение проблем с общением или на догадки, поэтому жизненно важно, чтобы люди ощущали комфорт в процессе ассертивного общения. Но учтите, что быть прямым не означает быть грубым. Именно в этой области обеспечение доступа людей к обучению может помочь им наладить непосредственное и эффективное общение, которое может быть достаточно полезным. Культурные различия могут иногда создавать барьеры на пути к утвердительному или непосредственному общению. Эти же различия могут служить стимулом для разных групп людей

(например, разделенных по полу или по расе) социализироваться, чтобы общаться по-иному. В упречных культурах часто предотвращается возможность непосредственного общения между людьми, поэтому важно, чтобы люди были хорошо осведомлены о безупречных и невербальных стилях общения.

Специфические критические языковые методики

За истекшие годы были разработаны и изучены несколько методик, позволяющих людям выражать беспокойство или критику в ситуациях, характеризующихся большим давлением. В соответствии с *правилом двух возражений* не рекомендуется возражать более двух раз. В кризисных ситуациях можно что-то упустить, особенно если полезная информация маскируется в потоке слов. Тем не менее не рекомендуется возражать более двух раз, поскольку это приведет к дискуссии или к продолжительным дебатам. В результате будет невозможно своевременно выполнить нужные действия.

Создавать комфортные условия для общения особенно важно во время кризиса, когда ставки намного выше, чем в обычной ситуации. В этом случае используется стратегия *CUS*^[38], которая поощряет людей говорить, когда они:

- озабочены чем-то;
- не уверены в чем-то;
- не уверены в безопасности.

Альтернативная методика *SBAR* предлагает рекомендации, позволяющие убедиться в том, что проблемы или критические замечания выражаются продуктивным образом. Чтобы общаться, нужно убедиться в наличии следующих данных:

- ситуационная информация, описывающая происходящее;
- справочная информация или контент;
- оценка сути проблем;
- рекомендации по выполнению действий.

Описанные в разделе методики могут применяться регулярно, чтобы выработать у команд привычку использовать каждую из них, а также общаться непосредственно и эффективно, насколько это возможно, как во время кризиса, так и в обычной ситуации.

Теперь, когда мы исследовали способы улучшения близости, рассмотрим преимущества, которые она может дать организациям в реальном мире.

Практика: ведомство по патентам и товарным знакам США

Чтобы увидеть, как выглядит devops-трансформация в правительственной организации, поговорим с Тиной Донбек, исполняющей функции заведующей отделом конфигурации систем и автоматической доставки. Этот отдел относится к канцелярии начальника информационного управления, относящейся к ведомству по патентам и товарным знакам США (USPTO)^[39]. Это ведомство (ОСЮ) гарантирует выполнение клиентами своей работы изо дня в день. Суть этой работы заключается в просмотре, утверждении и рассмотрении заявок на патенты и товарные знаки, поступающие от американской общественности. При этом гарантируется рабочее состояние технологий и инструментов, применяемых для выполнения этой работы.

Предпосылки и направления

Помимо прочего, Тина Донбек также является ветераном морской пехоты и проповедником принципов devops в своей организации. Обладая степенями в области психологии и развития организации, полученными после завершения службы в морской пехоте, она потратила несколько лет на поддержку Департамента военно-морского флота. Она занималась развитием ИТ-кадров, будучи начальником отдела безопасности информационных систем и менеджером программных проектов. На протяжении своей карьеры она непрерывно занималась улучшениями: «Я действительно наслаждаюсь выявлением неработающих процессов и выяснением причин, которые движут людьми, мотивируют их».

Тина Донбек возглавляет команду, которая разработала, внедрила и эксплуатирует платформу непрерывной доставки, на базе которой USPTO разрабатывает системы нового поколения. Эта платформа затрагивает практически каждый аспект жизненного цикла разработки программ в организации. Поэтому команда под руководством Тины тесно сотрудничает с другими командами, которые также вовлечены в этот цикл. Наиболее тесные связи налажены с подразделением Platform Services Devision, работающим с программным обеспечением RedHat CloudForms, и с командами, разрабатывающими программное обеспечение.

Несмотря на довольно интенсивное использование системы

управления облачными вычислениями CloudForms от RedHat и выпуски платформ автоматизации, организация стремится выбирать инструменты с открытым кодом. Это позволяет избежать заключения дорогостоящих лицензионных соглашений и привязки к одному поставщику. В число этих инструментов входят Subversion, предназначенный для управления исходным кодом, сервер непрерывной интеграции Jenkins, система управления проектами и качеством Sonar, система управления репозиторием Nexus, а также системы управления конфигурацией Puppet и Ansible. Основную часть ценности, связанной с этими продуктами, образуют сообщества пользователей. Причем эта ценность формируется как в виде возможности отвечать на вопросы и оказывать поддержку, так и в форме непрерывной разработки новых средств и виджетов.

Для Тины Донбек концепция devops означает выполнение непрерывной поставки, эффективно организованной с технической точки зрения. С точки зрения культуры devops трактуется как поддержание в командах доверия и духа сотрудничества, обеспечивающих возможность производства качественных продуктов. В большей степени мотивация Тины Донбек и ее роль в качестве devops-специалиста заключается в разработке качественных программных продуктов и в устранении барьеров на пути к выполнению работы.

Поощрение сотрудничества и близости

Движение в направлении создания атмосферы доверия и сотрудничества между командами является непрерывным процессом, зависящим от многих факторов, действующих на уровне организации. В соответствии с представлением Донбек суть успешного сотрудничества и кооперации заключается в том, что люди получают «возможность вместе работать для достижения общей цели, не нуждаясь в разделении территории (это мое, а это твое); сотрудничество должно быть открытым и не основываться на страхе; вы не должны испытывать опасения негативного влияния со стороны других сотрудников и команд или ощущать страх потерпеть неудачу либо совершить ошибку».

Отдельным сотрудникам и командам рекомендуется работать вместе и регулярно просматривать отзывы о качестве и эффективности работы. «Мы реализовали функцию обратной связи с пользователями в форме функции запроса, доступной на сайте нашего подразделения. Мы будем

фиксировать и анализировать запрос, а потом, в случае необходимости, помещать его в наш журнал. Мы также проводим неформальные встречи и информационные сессии для активного получения обратной связи со стороны сообщества пользователей». Обязательная часть каждого цикла выпуска кода – обзор кода. В процессе обзора кода стимулируется сотрудничество и частая обратная связь между сотрудниками, а к новичкам прикрепляются наставники, которые быстро вводят их в курс дела.

Хотя некоторые процессы, такие как требуемые обзоры кода, являются жестко заданными, Тина Донбек отмечает, что экспериментирование с разными инструментами и решениями не только допускается, но и активно поощряется. «Наша команда любит повозиться, к тому же у нас есть песочница, в которой мы пробуем разные инструменты, виджеты и т. п. Если мы хотим подтолкнуть к активным действиям как можно больше пользователей, мы должны пройти через процесс обзора нашей корпоративной архитектуры. Это позволит нам убедиться в том, что инструмент или продукт соответствует всем правительственным требованиям, а также требованиям к безопасности». В результате обеспечивается необходимый уровень гибкости и инноваций, а также соответствие всем требованиям, связанным со статусом правительственного агентства.

Тина успешно создала сообщество, которое характеризуется сильными внутренними связями и сотрудничеством, а также обменом информацией с внешними организациями. Команда под ее руководством заняла конференц-зал и превратила его в командное «рабочее пространство devops». Как говорит Тина, «нередко в этом зале собиралось более двух десятков людей... вместе работают разработчики, тестеры, специалисты по поддержке платформы. Это действительно здорово, когда ощущаешь столько энергии в этой комнате». Благодаря подобному рабочему пространству обеспечивается активная совместная работа команды и привлекаются сотрудники из других команд, которые принимают участие в совместной работе, не дожидаясь общих собраний. Тина призывает команды работать в целях достижения общепринятого конечного состояния (в данном случае имеется в виду более быстрые высококачественные развертывания), а также оказывать взаимное доверие и уважение друг к другу. В пространстве сообщества можно организовывать дискуссии и споры, не

опасаясь их негативного влияния на среду.

Агентство USPTO является первым федеральным агентством, организовывающим devops-встречи. На стартовой встрече присутствовало более 100 участников. Организации-участники также провели день отрасли, на который в пространство devops были приглашены различные поставщики, рассказывавшие о своих продуктах, идеях и лучших практиках. Это мероприятие также посетили представители более 100 компаний, разделяющие devops-идеи. Организации, относящиеся к агентству USPTO, также были принимающей стороной и спонсором devopsdays-конференции DC 2015, в которой приняли участие представители государственных и отраслевых организаций. Эти события вместе с учебными семинарами, предназначенными для выработки технических и программных навыков, рекомендованы сотрудникам организации как способ стимулирования совместного роста и развития.

Балансирование между разными точками зрения

Как и в любой крупной организации, в агентстве прилагаются усилия по интеграции многих точек зрения и рабочих стилей в единую стратегию организации. Поскольку devops иногда трактуется как некая совокупность идей, принадлежащих разным людям, среди них имеются идеи о том, как должны выглядеть зрелые или успешные devops-организации. Как отметила Тина Донбек, «успех интерпретируется разными людьми по-разному. Одно дело – разработчики, которые постоянно находятся под гнетом необходимости производить качественную продукцию в условиях жестко заданных сроков. Другое дело – инженеры из эксплуатационной команды техподдержки, которым приходится изо дня в день выполнять рутинные операции по техподдержке, поддерживать бесперебойную работу оборудования и совершенствовать способы техобслуживания. Это лишний раз подтверждает, что нам нужно выработать единое понимание определенных критериев успеха. И хотя мы все движемся к общей цели, успех в каждой функциональной области определяется по-своему».

Конечно, иногда довольно неприятно ощущать, что разные люди или команды в организации движутся в различных направлениях либо даже мешают друг другу в работе. Для обеспечения нормальной работы в подобных условиях важно вовремя распознавать и обсуждать

подобные различия. В крупных организациях особенно сильно ощущаются различия в ожиданиях и в точках зрения. В таких организациях эволюция в направлении успешных культурных изменений невозможна без команды исполнительных лидеров, у которых имеется четкое видение успеха. Эти лидеры способны вести находящиеся в подчинении разные команды и области к общей культуре подобно руководству USPTO.

Некоторые люди сопротивляются изменениям к общей культуре. Другие люди и команды не могут общаться с глазу на глаз. Причина – прошлый опыт пребывания в менее открытой и более упречной культурной среде. Поэтому нужно прилагать усилия на всех уровнях, чтобы избавиться от пережитков упречной культуры, устранить путаницу, связанную с изменяющимися ролями и обязанностями, и сформировать более открытую и основанную на сотрудничестве культуру. Например, наш директор по информационным технологиям приобрел маленькие безделушки с надписями «DevOps Doer Mementos» (напоминалки создателям devops), а потом вручил их сотрудникам организации, которые начали двигаться по пути внедрения devops-культуры.

Создается впечатление, что некоторые компоненты организации изменяются быстрее, чем другие, но в целом все равно остается ощущение прогресса, даже если он временами замедляется. Благодаря поддержке и согласию с предлагаемыми изменениями со стороны руководства и менеджмента организации, а также усилиям со стороны команд, вовлеченных в повседневную работу, обеспечивается успешная работа Тины Донбек и ее организации. Помимо этого создается пример для подражания для других организаций.

Независимо от размеров организации, скорости протекания рабочих процессов или сложности важно понимать, что нужно выработать общее видение, цели и критерии успеха для успешного внедрения каких-либо существенных культурных или технологических изменений. Все это тесно связано с идеей devops-пакта, рассмотренного в главе 1. При отсутствии общего понимания или согласия маловероятно, что какое-либо изменение будет эффективным или долговременным. И хотя выработка общего понимания потребует некоторого времени, даже соглашение о необходимости достижения понимания и активная работа в этом направлении будут критически важным первым шагом.

Преимущества усиленной близости

Усиление близости между командами на индивидуальном, командном или организационном уровне дает массу преимуществ. Благодаря эмпатии и общению люди знают, что их голоса будут услышаны, а проблемы приняты во внимание. В свою очередь, это приводит к формированию цикла повышения морального духа и производительности. Улучшение межкомандной динамики приводит к созданию более устойчивых и производительных организаций, которые в состоянии предлагать более креативные решения, могут более эффективно работать на уровне бизнес-единиц, а также ускоряют итеративные циклы. Усиленная близость несет благо не только людям, занятым в вашем бизнесе, но и самому бизнесу в целом. В следующих разделах подробнее рассматриваются преимущества, обеспечиваемые усиленной близостью.

Сокращение времени цикла

Время цикла и время выполнения – это единицы измерения работы и производительности, которые позаимствованы из системы канбан. Эта система планирования бережливого производства была разработана в компании «Тойота» в 1950-х годах^[40]. *Время выполнения* – это время, прошедшее от момента создания запроса до момента получения заключительного результата. Этот показатель соответствует ощущениям пользователя, ожидающего завершения какого-либо процесса. *Время цикла* также завершается после получения конечного результата, но начинается после фактического начала работы в соответствии с полученным запросом, а не после получения запроса. Показатель времени цикла больше показателя скорости завершения или способности системы к выполнению работы. Уменьшение показателя времени цикла говорит о сокращении напрасных трат времени, которые имеют место, когда запрос уже получен, а работа еще не началась.

Хотя термин «*время цикла*» часто используется специалистами-практиками в области канбан, он не является общепризнанным и рекомендованным для повсеместного применения. В зависимости от контекста этот термин может иметь два разных значения. Первое значение описано выше, а второе значение – это среднее время, прошедшее между выпусками двух произведенных единиц продукции. Чтобы избежать путаницы, профессионалы в области канбан начали ссылаться на первое определение как на «*время*».

Лучшие моменты обычно происходят тогда, когда тело или ум человека достигают своего предела в сознательной попытке сделать что-то сложное и стоящее. В результате мы приобретаем оптимальный опыт.

– Михай Чиксентмихайи

Концепция *потока* часто используется в дискуссиях, посвященных оценке работы и производительности труда. Теоретик в области социологии Михай Чиксентмихайи ввел концепцию потока для описания психического состояния человека, который полностью поглощен работой, получает от нее энергию и полностью сосредоточен на ней. На протяжении многих лет исследований Чиксентмихайи идентифицировал шесть факторов, которые отличают поток от других психических состояний^[41]. Эти факторы перечислены в следующем списке:

- интенсивная и целенаправленная концентрация на настоящем;
- объединение действий и повышение осведомленности;
- отсутствие самосознания;
- персональный контроль или надзор над ситуацией;
- изменяющееся субъективное восприятие времени;
- адекватное вознаграждение.

Поток на индивидуальном уровне – это состояние создания, характерное для человека, который полностью поглощен какой-либо деятельностью, требующей подготовки и практики, особенно если деятельность требует от исполнителя наличия творческих способностей. Пребывая в состоянии потока, люди ощущают силу, концентрируются и находятся на пике своих возможностей.

Поток также бывает командным. Этот поток отличается от индивидуального потока. Хороший пример командного потока – оркестр, состоящий из отдельных людей и инструментов, которые создают нечто большее, чем простая сумма звуков. Поток на командном уровне мощнее потока на индивидуальном уровне. Если люди работают как единое целое и предвидят действия друг друга, на выходе получается креативность, продуктивность и производительность. Групповой поток зависит от каждого члена команды, которые принимают равное участие в работе. Доминирующие или самоуверенные типы могут разрушить командный поток.

Чиксентмихайи также суммировал характеристики, способствующие облегчению формирования командного потока. К этим характеристикам относятся общая фокус-группа, визуализация работы, работа в параллельном режиме, пространственное расположение на рабочем месте и, возможно, наиболее важная характеристика – отношение к различиям между членами команды как к возможностям, а не к недостаткам. Визуализация работы и способы ее применения для создания более организованных рабочих сред будут подробно рассмотрены в части IV. В совокупности эти характеристики команды или группы связывают поток непосредственно с группами, которые характеризуются укороченным циклом или временем потока, меньшим количеством отходов и большей производительностью.

Устранение барьеров на пути к общению

Недостаток общения, недопонимание и другие формы плохо

организованного общения являются одними из наибольших скрытых затрат на рабочем месте. Если заказчик или сотрудник вашей команды не может человеческим языком сообщить о своих ожиданиях, как правило, эти ожидания не будут удовлетворены. Например, выполнение повторяющейся работы, которое имеет место либо из-за неясных ожиданий, либо по причине неинформированности исполнителей, приводит к дополнительным затратам. Как видите, проблемы с общением могут привести к затратам времени, трудовых усилий и денег.

Усиление близости и доверия между разными группами людей побуждает их быть более откровенными и честными в общении. Если люди испытывают дискомфорт при обсуждении своих проблем либо при откровенном разговоре, они чаще всего проявляют пассивно-агрессивную реакцию. Предположим, что две команды несут ответственность за какую-либо часть инфраструктуры. Они расходятся во мнениях по поводу ответственных за техническое обслуживание этой части инфраструктуры, но при этом избегают прямого разговора на эту тему. В этом случае назначение ответственной команды может произойти негласно, без предварительного разговора на эту тему. Подобные действия могут привести к росту недоверия и обиды, причем с обеих сторон.

Без достаточного доверия и эмпатии проблемы человеческого общения могут по ошибке приниматься за технические проблемы. Те, кто не понимают ценность открытого и прямого общения, предлагают технические решения этой проблемы. В качестве таких решений может выступать новая система мониторинга либо другой способ назначения работы. На самом деле проблема заключается в пассивно-агрессивном поведении и в избегании прямой конфронтации. Люди порой избегают споров по причине их излишней эмоциональности, но лучше вступить в конфронтацию либо поговорить по душам, чтобы устранить разногласия, чем загонять проблему вглубь.

Чем ближе мы знаем друг друга, тем лучше мы должны интерпретировать и понимать общение с другими людьми. Именно поэтому удаленные сотрудники должны провести первые несколько недель в офисе или в коворкинге с другими членами команды. Это поможет им осознать контекст, язык тела и тон, а также лучше узнать своих коллег. В процессе удаленного общения люди лишаются большей

части невербальных ключей. Для удаленных команд также очень важно наличие видеосвязи или хотя бы голосового чата. Несмотря на всю выгоду удаленных команд, нужно учитывать влияние расстояния и технологий на общение и связь.

Технологии сами по себе не могут создавать или усиливать связи. Такие сервисы, как Twitter, Facebook, IRC или Slack, позволяют людям общаться друг с другом, но им самим придется укреплять слабые связи для усиления формируемых отношений. Возможности этих сервисов определяются потенциалом команд, которые их создают. Продуктам, которые создаются более разнообразными командами, присущи более широкий диапазон понимания и возможность распространения через более разнообразные барьеры на пути к общению. В то время как любой из этих инструментов общения может помочь в усилении связей, контекст полностью зависит от того, как его используют и кто его использует.

Формирование и укрепление доверия

Организации, в которых сформирован высокий уровень доверия, имеют множество преимуществ по сравнению с организациями с низким уровнем доверия. Коллеги, которые доверяют друг другу, могут больше сотрудничать и реже дублируют друг друга. Сотрудники, доверяющие своей организации, уверены в том, что она всегда их поддержит. Они могут тратить время на себя, совершенствовать навыки, улучшать связи на работе, уменьшая тем самым риск выгорания. Создание и поддержка атмосферы высокого доверия являются ключевым фактором для укрепления отношений и понимания способов внедрения devops.

Организации, в которых присутствует высокий уровень доверия, положительно коррелируют с более высоким качеством выполняемой работы. Тому, кто работает или работал в организации с низким уровнем доверия, это кажется странным. Эти люди считают, что для достижения высокого качества нужна двойная проверка или даже переделывание чужой работы. Но подобный тип поведения, представляющий дублирование работы или задачи микроменеджмента, приводит к неблагоприятным эффектам. Если люди будут знать, что кто-то будет переделывать или несколько раз перепроверять их работу,

они перестанут стараться. Если они чувствуют, что им недостаточно доверяют, чтобы продвигать по карьерной лестнице, они перестанут напрягаться.

Помимо доверия к другим людям, организации с высоким уровнем доверия оказывают положительное влияние на доверие людей само по себе. Один из признаков более зрелого человека – способность доверять собственным суждениям, знать, когда нужно обратиться за помощью, когда нужна пара лишних глаз для выполнения каких-либо действий, а когда вы можете справиться сами. Если какого-либо сотрудника постоянно проверяют другие люди, он перестанет себе доверять. Тот, кто научился в организации с низким уровнем доверия сомневаться в своей работе, не будет бросать вызов самому себе, развивая новые навыки. Вместо этого он будет стараться выполнять более безопасные проекты. В результате ограничиваются возможности роста и продвижения.

Проблемы с доверием часто возникают в организациях с упречной культурой либо в сильно конкурентной среде. Если люди остаются наедине со своими проблемами, например сталкиваются с ранжированием либо уволены за допущенные ошибки, они не будут доверять друг другу, перестанут сотрудничать, откажутся от общения и инноваций. В конце концов, если люди не доверяют друг другу на рабочих местах, наиболее амбициозные из них (либо достаточно привилегированные, чтобы иметь больше возможностей) переходят на работу в другую организацию, которой они доверяют.

Внедрение инноваций

Благодаря появлению сетей, к которым можно подключаться как в организации, так и за ее пределами, стимулируется устранение «дыр» в образовании или внедрение инноваций в организации. В инновационной организации должна быть сформирована культура доверия и безупречности, в которой будет не только вознаграждаться успех, но и легко устраняться последствия неудач. Инновации связаны с риском, и в упречной культуре, в которой преследуются риск и неудачи, не поощряется рискованное креативное поведение, приводящее к инновационным решениям.

Организационное доверие тесно связано с сотрудничеством в организации, тогда больше и больше людей заслуживают доверия и

рассматриваются как члены ваших собственных групп и кругов. Благодаря доверию в команде и в организации, а также процессам, которые придают компаниям большую терпимость к риску, люди верят в то, что коллеги смогут не только справляться со сбоем, но и извлекать уроки из них. При наличии склонности к риску и неумении справляться с неудачами человек будет хуже подготовлен к появлению возможных сбоев. Худшая подготовка к сбоям и более медленное реагирование означают, что сбои будут оказывать большее влияние.

Помимо доверия и сотрудничества, инновации часто являются результатом креативных «скачков», которые не обязательно осуществляются в соответствии со строго регламентированным процессом. Творческие озарения довольно трудно поддаются описанию, они часто приходят неожиданно, когда их меньше всего ожидаешь. Зачастую бывает так, что вы отвлекаетесь от проблемы, думаете о чем-то другом, а в это время в голове всплывает нужное решение. Гениальные идеи могут прийти в голову, когда вы занимаетесь совершенно другими делами, например принимаете душ или совершаете утреннюю пробежку. Появлению творческих идей также способствует общение с другими людьми, особенно если они не работают в вашей организации.

Требования к близости

Организационная близость не приходит в одночасье, сама по себе. Потребуется определенные благоприятные обстоятельства и усилия с вашей стороны. В этом разделе будут рассмотрены обстоятельства и характеристики, необходимые для достижения близости. Это не означает, что каждую из областей, имеющих отношение к близости, нужно доводить до совершенства. Но если в организации имеют место серьезные проблемы, связанные с формулированием четких целей и ценностей, не выделено пространство для общей работы и не налажено сотрудничество, это усложнит получение всех преимуществ, связанных с близостью.

Простой

Простой рабочей системы – это состояние неактивности. Зачастую подобная праздность воспринимается как непродуктивность или неэффективность, хотя это не совсем так. Иногда специально

планируют намеренные простои, чтобы избежать переработки. Концентрация на показателях командной эффективности и результативности и на рейтингах индивидуальной загрузки означает приоритет для задач, поддающихся измерению, по сравнению с рабочими отношениями, которые с трудом поддаются оценке.

Наличие запланированных простоев также критически важно для выполнения переменной работы. Этот термин относится к любой незапланированной работе или к работе с открытой датой завершения. Чтобы определить величину простоя, сначала нужно оценить время, необходимое для выполнения различной работы, а затем добавить небольшой резерв. Если, например, приходится тратить 20 часов в неделю на выполнение незапланированной работы, запланируйте выделение дополнительных 20 часов в неделю, требуемых на общение по социальным сетям и индивидуальный рост. Если вам приходится тратить 20–30 часов в неделю на выполнение незапланированной работы, нужно выделить больше времени на простои.

Джордж и Джереналь совместно со своим менеджером определили объем работы, усиленный для группы, состоящей из двух человек. После месяца использования процессов канбан и назначения категорий задач, выполняемых в рамках незапланированной работы, они приступили к исследованию показателей рабочего потока. В результате исследований выяснилось, что каждую неделю нужно 20 часов отводить на незапланированную работу. Учитывая время, выделяемое на работу в сети, личное образование и незапланированную работу, они решили выделить 40 часов в неделю на простои. Также 40 часов в неделю выделяется на выполнение запланированной работы.

В общем случае с ростом количества отвлечений от исполняемой роли нужно выделять больше времени на простои. Например, эксплуатационным командам нужно выделять больше времени на простои, чем командам разработчиков. Дело в том, что эксплуатационным командам приходится выполнять больше незапланированной работы, связанной с такими ситуациями, как неожиданные отключения электроэнергии, необходимость в срочном создании инфраструктурных «заплат» либо в реагировании на запросы, поступающие от других команд. Выделять больше времени на простои также потребуется в случае роста непредсказуемости рабочей нагрузки. Простои также необходимы для соблюдения

баланса между работой и жизнью, поддержания личного здоровья и создания условий для эффективного и креативного мышления.

Явно декларируйте ценности и цели

Во многих командах принято явно планировать выполнение каких-либо действий, которые в противном случае могут быть не выполнены. В быстро изменяющихся стрессогенных инженерных средах довольно сложно достичь явно заявленных целей, не говоря уже о неявно сформулированных целях. Довольно часто вопросы развития профессиональных отношений не считаются столь важными, чтобы их заранее планировать. Ну а в случае отсутствия плана маловероятно развитие подобных отношений. В результате ведущие команды упускают множество описанных выше преимуществ, связанных с близостью.

Рядовые сотрудники и менеджеры должны понимать, что работа по развитию отношений является ценной и важной составляющей частью рабочих обязанностей. Если они перегружены основной работой, то всякие дополнительные нагрузки будут воспринимать как напрасную трату времени. Поэтому очень важно осознать, что работа может принимать самые разные формы. И если кто-то не сидит за рабочим столом, а выполняет какую-либо другую деятельность, это вовсе не означает, что он не вносит свой ценный вклад в работу всей команды.

Отношения, подобные описанным выше, часто встречаются среди администраторов, относящихся к старой школе, либо людей, которые много лет проработали в крупных корпорациях. За многие годы они привыкают к определенным рабочим отношениям и не проявляют склонности к переменам. Но, как отмечалось выше, создание и поддержка отношений дают множество преимуществ как отдельным людям, так и командам. Работу по формированию отношений нужно явным образом оценить, чтобы сформировать понятные ожидания. Менеджеры и руководители команд должны озвучить ожидаемые результаты, а затем отметить участников команд, которые смогли достичь этих результатов.

Для определения навыков и способностей, присущих ролям или разным уровням организации, применяется матрица навыков. Эта матрица очень полезна для явного определения целей подобного

поведения. Обычно эта матрица содержит несколько строк, в которых описаны технические или «жесткие» навыки и текущие проекты. Также в этой матрице выделены строки для описания навыков, связанных с межличностным взаимодействием и сотрудничеством. Высокая оценка беспристрастности и способность к активному слушанию критически важны для команд и организаций, стремящихся к укреплению отношений. Предоставляйте коллегам, стремящимся поделиться своими мыслями, время и место. Не создавайте кумиров в организации, имеющих эксклюзивное право на принятие всех решений.

Благодаря использованию системы развития и поддержки отношений, описанной в этом разделе, обеспечивается адекватная оценка сотрудников независимо от занимаемой ими должности. Признание ценности формирования отношений поможет избежать появления в вашей компании людей, обладающих ценными навыками, но при этом не умеющих ладить с коллегами. Нельзя относиться терпимо, а тем более поощрять людей, которые не умеют корректно общаться с другими людьми. Оценивайте и адекватно вознаграждайте любые навыки независимо от того, являются они «жесткими» или «мягкими».

Комнаты для совещаний

В офисе компании выделите общую комнату для совещаний, в которой могут свободно творить и заниматься решением проблем команды. Эти комнаты не должны выделяться за счет отдельных рабочих помещений, закрепленных за отдельными сотрудниками. В качестве такой комнаты можно выбрать кафе или бар, находящийся в офисном здании. Здесь можно отдохнуть от сложных умственных задач, решаемых на протяжении рабочего дня, да и просто сделать перерыв от работы. И не забывайте о том, что не все любят кофе, поэтому помимо кофе предусмотрите другие напитки. Это позволит любому сотруднику компании чувствовать себя комфортно и принимать участие в процессе завязывания отношений.

Некоторые руководители переживают, что люди не находятся на своем рабочем месте и не работают «по-настоящему». Подобные переживания являются следствием упоминавшейся ранее недооценки работы по формированию отношений. На самом деле подобная работа

выполняет важную роль катализатора «настоящей» работы. Благодаря этим собраниям отдельные сотрудники и команды получают информацию, необходимую для автономной работы в дальнейшем. В процессе размещения людей в комнате не отдавайте предпочтение той или иной команде. Если, например, вы не можете разместить всех желающих, бронируйте конференц-зал, используемый одной из команд. Описанная в этом разделе методика стимулирует отношения как внутри команды, так и за ее пределами.

К сожалению, далеко не все компании располагают большими офисными площадями, позволяющими выделить отдельную комнату для совещаний. И не все располагают возможностями и ресурсами, необходимыми для оборудования подобных комнат. Но даже в подобных случаях не все так печально, поскольку эти комнаты могут иметь различные размеры и конфигурации. Например, в качестве подобной комнаты может применяться одноместная телефонная будка, из которой можно звонить коллегам и поставщикам, не беспокоя находящихся рядом коллег, либо 20-местный конференц-зал. Также могут применяться двухместные комнаты, используемые в качестве «открытого пространства». Эти комнаты доступны в любое время. Благодаря подобной свободе действий люди могут выбирать подходящие стили совместной работы. Более того, предоставление людям времени и места для совместной работы способствует формированию более глубокой привязанности к организации.

Офисам с открытой планировкой присущ ряд проблем. Одна из них заключается в том, что вы не сможете что-либо сделать, не отвлекая находящихся рядом людей. Вы даже не сможете организовать совместную или парную работу. Любая, даже самая важная работа, сопровождается шумом, который может раздражать чересчур впечатлительных или нервных людей. Если вы собираетесь арендовать или перестраивать офис, избегайте открытой планировки. Подобные офисы не дают возможности людям уединиться, а это плохо сказывается на отношениях или производительности.

Сотрудничество и кооперация

Помимо обеспечения пространства и поддержки, необходимых для организации кооперации и совместной работы между сотрудниками

организации, должна быть сформирована организационная культура, которая способствует реальному продвижению и вознаграждению выстраивания отношений. При этом поощряется поведение, которые включает или стимулирует сотрудничество, а также позволяет избегать намеренного или непреднамеренного создания конкурентной среды.

Как упоминалось в части II книги, оценка производительности сотрудников с помощью группового ранжирования ставит под сомнение саму идею совместной работы. «Победа» одного человека в игре с групповым ранжированием невозможна без «проигрыша» других людей. Стравливая людей в процессе продвижения по службе, возвышения или принуждения к хранению верности организации, вы гарантированно вызовете у них отвращение к совместной работе.

Обращайте внимание на людей или системы, которые поощряют сплетни или жалобы третьим лицам вместо непосредственного решения проблем с задействованными лицами. Пассивно-агрессивное или другое девиантное поведение подрывает доверие, которое жизненно важно для налаживания сотрудничества. Но при этом важно отметить, что подобное поведение проявляется в тех случаях, когда человек не чувствует себя комфортно на рабочем месте. Во многих случаях помогает обращение к менеджерам или к сотрудникам службы персонала.

Все перечисленные в приведенных выше разделах факторы могут работать вместе, чтобы сформировать высокоэффективную среду сотрудничества и близости.

Оценка степени близости

Степень близости сложно оценить. Можно оценить результаты достижения близости, но не саму близость. Однако это обстоятельство не устраняет необходимость занимать активную позицию в деле поощрения развития сообщества. В ваших силах отслеживать признаки роста и развития отношений между членами команды либо между разными командами, а также укрепления отношений с людьми, находящимися за пределами организации.

Навыки и оценки сотрудников

Формулирование явных целей и четко определенных ценностей, связанных с близостью и сотрудничеством, является важным и

необходимым шагом на пути к достижению этих целей. Также важно определение этих целей в составе механизмов обратной связи с сотрудниками. Благодаря хорошей матрице навыков выделяются «сильные» стороны сотрудников, например талант к общению.

Совершенно очевидно, что в этой области качество общения имеет намного большее значение, чем количество, а обратная связь с коллегами может быть весьма полезной. Например, рассмотрим ситуацию, когда сотрудникам требуется информация или помощь друг от друга. Знают ли они, кому нужно задавать вопросы? Действительно ли они готовы задать вопросы нужным людям, даже если они не входят в состав вашей команды? Правда ли, что они не желают обращаться за помощью, даже если этот отказ приведет к замедлению собственного прогресса или заблокирует что-либо еще? Срываю ли они встречи, анализ кода либо обсуждение в почте, приводя аргументы, которые большинство людей считают неважными или контрпродуктивными?

С другой стороны, обращайтесь внимание на людей, которые могут быть хорошими источниками информации, людей, к которым другие обращаются за помощью в случае необходимости. Ценится манера, в которой они отвечают на вопросы. Они помогают другим людям получить ответы на их вопросы, даже если не знают ответ сами либо заняты другими вещами. Хорошие сотрудники, привыкшие работать вместе, хотят помочь другим людям усовершенствоваться и добиться успеха.

Создавая матрицы навыков, процессы продвижения и оценочные системы, сосредоточенные вокруг интересующих вас качеств, вы сможете видеть преимущества и недостатки людей, связанные с сотрудничеством. Получение обратной связи непосредственно от коллег, будь то товарищи по команде либо люди из других команд, с которыми вы вместе работаете, поможет вам изучить их рабочие привычки.

Взаимодействие между командами

Если ваша организация выполняет какую-либо работу или отслеживает проекты, рекомендуется начать мониторинг этой работы, особенно если она выполняется несколькими командами. Если сотрудники своевременно фиксируют информацию об исполнителях и характере работы, она будет весьма ценной при анализе характера

работы и ее исполнителях. Если же подобная информация не фиксируется, вам придется ее получать и отслеживать самостоятельно.

В зависимости от средств, используемых в организации для отслеживания крупных проектов, их можно применять для косвенной оценки близости между командами. Следует отметить, что хотя это и не является строго обязательным, но все же будет намного проще, если в каждой команде будет общее программное обеспечение для отслеживания и организации работы. Это гораздо лучше, чем использование собственных систем в каждой команде. Ниже перечислены вопросы, на которые может дать ответ подобное программное обеспечение.

- Сколько команд участвует в данном проекте?
- Какова разбивка работы между командами? Насколько равномерно распределяется работа? Имеют ли смысл подобные разбивки или же одна команда или член команды перегружены работой по сравнению с другими командами или членами команды?
- Сколько времени было потрачено на разных этапах жизненного цикла проекта? В частности, сколько времени ушло на планирование и какова была разбивка команды на этом этапе?
- Как часто возникают недоразумения между командами или участниками проекта? Были ли эти недоразумения специфичными для определенной группы или для метода общения?

В процессе выполнения определенных межкомандных проектов либо обычной текущей работы интересно исследовать, как часто члены одной команды общаются с членами другой. Хотят ли участники одной команды обращаться к участникам другой команды за советами? Насколько часто люди уточняют свои предположения о желающих общаться? Как часто люди ищут партнеров для работы в парах? Эти вопросы было бы неплохо задать в отдельных командах. Если же вы замечаете, что стили поведения, выявленные в процессе ответов на эти вопросы, наблюдаются на уровне отдельных команд, но не на межкомандном уровне, значит, что-то пошло не так.

Полезно также узнать, в каких проектах задействовано несколько команд, а в каких – всего лишь одна команда. Если в работе принимает участие несколько команд, делают они это одновременно либо одна команда завершает свою часть работы, а затем «перепоручает» оставшееся другой команде? Подобные перепоручения не всегда плохи,

скорее это признак недостаточной степени внедрения совместной работы на протяжении всего процесса. В этом случае нужно исследовать рабочий процесс на предмет возможных улучшений. Если проект выполняется одной командой, то отсутствие сотрудничества между командами не страшно. Но если результаты выполнения проекта будут использоваться другими командами либо влиять на них, найдите способы привлечения этих команд.

«Возврат долгов» сообществу

Большая часть преимуществ, связанных с devops-движением, обеспечивается его сообществом. Это сообщество представляет собой группу практиков, которые собираются вместе, чтобы поговорить о работе и способах ее выполнения. В наши дни отсутствует завеса секретности, скрывающая технологии и методики, имевшая место в предыдущие десятилетия. Фактически некоторые из самых известных компаний, работающие в этом пространстве, в течение многих лет говорят не только о своих успехах, но и о неудачах.

Компания Etsy, известная своим техническим блогом Code и многочисленными инструментами, основанными на программах с открытым кодом, в том числе StatsD, называет эту идею «щедростью духа». Эта «щедрость» подразумевает написание постов в публичном блоге, выступления на отраслевых конференциях либо участие в создании программ с открытым кодом. Также сотрудникам предлагается принять участие хотя бы в одном мероприятии в течение года. Это позволяет убедиться в том, что эти люди продолжают приносить прибыль и «возвращать долги» сообществу. Любая организация, которая получает и использует полезные сведения, полученные на основе выступлений на конференциях, постов блогов, собраний или проектов с открытым кодом, должна приложить усилия для «возврата долгов» в натуральной форме.

Участники сообщества не прочь поделиться своей работой и идеями в свободной и открытой форме, что приводит к укреплению сообщества и повышает его ценность. Люди делятся идеями с помощью таких средств общения, как Twitter, LinkedIn, а также выступают на разных встречах и конференциях. Это позволяет сформировать отношения и связи, которые были бы невозможны в иных случаях. Откройте для себя новые решения и познакомьтесь с новыми идеями. Не тратьте зря время

на решение проблем, которые уже были решены до вас (во многом благодаря использованию программ с открытым исходным кодом). Это позволит вам более эффективно использовать коллективное время и усилия.

Как уже упоминалось ранее в этой главе, частично успех сообщества определяется тем, что к плохим исполнителям, которые руководствуются соображениями личной заинтересованности за счет всей группы, могут быть применены санкции. Если поведение, недопустимое в условиях совместной работы, осуждается сообществом, а также проявляется «благородство духа» со стороны других организаций, тогда люди будут продолжать делиться знаниями и опытом с сообществом. Если же подобный обмен будет утерян, это нанесет удар по всей отрасли в целом.

Близость между командами разработчиков и эксплуатации в компании Sparkle Corp

«Мне нравится, что существует возможность сократить время разработки с помощью примеров использования, например функции обзора. Это позволяет улучшить впечатление конечного пользователя от нашего сервиса. На основе анализа нашего текущего графика я пришел к выводам о том, что мы можем потратить немного времени на оценку и разработку прототипа, если это целесообразно», – сказал Хедвиг после завершения демонстрации.

«Я обладаю минимальным опытом работы с MongoDB. Мне нужно согласовать все это с остальной частью команды, выяснить, каким опытом они обладают и насколько сложно будет принять новый проект, – предупредил Джордж. – Как инженер эксплуатации из Sparkle Corp, обладающий небольшим опытом работы, я не хочу поручать сомнительную работу эксплуатационной команде».

«Давайте оставим эту оценку открытой и будем поддерживать общение. Джордж, пожалуйста, подключи к этому проекту Джорди, Джози и Элис. Я буду координировать свои действия с руководством эксплуатационной команды, чтобы гарантировать участие обеих команд в процессе принятия решений, как только у нас будет больше информации», – сказала Дженераль.

Выводы

Формирование и поддержание открытых, доверительных и коммуникативных отношений важны как для отдельных сотрудников, так и для групп, работающих вместе. Членство в определенной группе имеет большое влияние на нашу личность. В свою очередь, личность влияет на то, как мы взаимодействуем и работаем с людьми, основываясь на представлениях о членах нашей группы.

Ключ к созданию организации либо целой отрасли, способной к сотрудничеству, заключается в поиске способов разрушения барьеров между группами, а также расширения определения членства в группах. В результате обеспечиваются условия для роста и более свободного перемещения рабочих заданий, информации и идей между отдельными сотрудниками, командами и даже компаниями. Обмен историями и идеями между разными командами в организации и даже между организациями повышает степень доверия, приводит к большему числу инноваций, а также помогает поддерживать общее взаимное понимание критически важных факторов для devops-среды.

Глава 10. Заблуждения и устранение проблем

В области близости возникают, как правило, те же заблуждения и проблемы, что и в области индивидуального сотрудничества и общения, только на более высоком организационном уровне.

Заблуждения

Люди часто имеют разные представления об обязанностях и вкладах разных команд, созданных внутри организации, а также о степени влияния близости и общего доступа к информации в devops-среде.

Разработчики более ценны, чем специалисты по эксплуатации

Убеждения относительно разной ценности команд, сформированных в одной компании, весьма устойчивы. Причем независимо от профиля этих команд. Отчасти эти убеждения связаны с разным восприятием материальной и нематериальной работы. Результат труда разработчиков в виде готовых программ, представленных клиенту, намного более материален, чем ежедневная кропотливая работа или те же макеты, продемонстрированные командой дизайнеров. Обычно рутинная работа по эксплуатации становится заметной лишь в том случае, когда она плохо сделана либо вообще не сделана. Только представьте себе последствия простоя сайта или общения с невежливым инженером из службы поддержки! И поскольку людям свойственно помнить плохое, то и отношение к эксплуатационным командам часто основывается на негативных воспоминаниях.

Сила организационной близости и связей между командами состоит в том, что команды не создают друг другу проблем, а, наоборот, оказывают взаимную помощь и поддержку. Эксплуатационные команды (или технические команды) могут мешать разработчикам в развертывании кода, а могут и помогать в создании тестовых сред. Если разработчики активно помогают заказчикам в развертывании и тестировании программ, то в результате позитивного вклада эксплуатационного отдела заказчики смогут получить намного больше. В этом случае разработчики смогут уделить больше внимания индивидуальной настройке программ и устранению неисправностей, не дожидаясь медленного и чреватого проблемами процесса развертывания или не пытаясь тестировать результаты внесенных изменений вне

выделенной среды тестирования или разработки.

Благодаря участию в собраниях специально сформированных эксплуатационных команд либо групп, которые состоят из обычных сотрудников или менеджеров, облегчается анализ деятельности разных подразделений организации. Это первый шаг на пути к устранению заблуждений относительно бездеятельности или бесполезности отдельных команд. Конечно, вполне возможно, что какие-то команды делают намного меньше, чем могут, но это скорее вопрос организационного плана, а не оценки ценности отдельных команд или участников.

По мере роста и изменения организаций изменяется смысл и назначение разных команд или продуктов, производимых этими командами. Следите за тем, как согласуются разные команды и выполняемая ими работа в контексте организации в целом. Но при этом не упускайте из виду смысл этой работы.

Утечка информации за пределы организации ослабляет конкурентные преимущества

Современные рабочие места носят высококонкурентный характер, поэтому вполне естественно, что никто не хочет совершать действия, которые нивелировали бы конкурентные преимущества. Руководствуясь подобными соображениями, многие компании запрещают своим сотрудникам выступать на профильных конференциях либо участвовать в проектах создания программ с открытым исходным кодом. Они опасаются, что, поскольку программы с открытым исходным кодом распространяются бесплатно, будет упущена возможность заработать на продажах, ну а выступления на конференциях будут способствовать передаче ценной информации конкурентам. К тому же подобные выступления происходят за счет времени, которое могло бы быть потрачено на «реальную работу».

Однако в конечном счете инструменты и методики, о которых обычно докладывают на презентациях и конференциях или которые применяются в проектах по разработке ПО с открытым кодом, поддерживаемых devops-сообществом, являются неприбыльными. Например, фирма Target является ритейлером, получающим прибыль в результате продажи потребителям реальных продуктов. Выступление на конференции с докладом о разработке программного обеспечения, на

основе которого разворачивается дружественный потребителям веб-сайт, никоим образом не вредит продаже программных продуктов. Сотрудники этой фирмы выступают с докладами на конференциях devopsdays и других отраслевых конференциях. Они рассказывают о методах создания и поддержки конкурентоспособной среды, но в этом нет ничего страшного, поскольку среди слушателей нет представителей конкурентов.

Это движение началось с сообщества, в котором люди делились проблемами и способами их решения. Разработчики и системные администраторы делились актуальными проблемами в культурной и технической сфере, которые нередко носили абстрактный характер. С учетом трудностей, связанных с поиском технических талантов, ограничения на участие сотрудников в профессиональных сообществах приводят к снижению привлекательности вакансий в вашей компании по сравнению с конкурентами.

Поиск и устранение проблем

Зачастую поиск и устранение проблем, связанных с близостью, осуществляется косвенным образом. В этом разделе будут предложены некоторые общие советы по идентификации и устранению некоторых общих проблем, которые могут возникать при создании и поддержке открытой культуры сотрудничества на всех уровнях организации.

Один или несколько сотрудников нарушают групповой рабочий поток

В предыдущей главе уже упоминалось о том, что групповой рабочий поток отличается от рабочих потоков отдельных сотрудников. Некоторые люди, в силу своего доминантного или высокомерного поведения, носящего как физический, так и словесный характер, могут нарушать групповой рабочий поток. Порой эти люди считаются ключевыми исполнителями организации, поэтому не подлежат критике. Подобную ситуацию они воспринимают как молчаливое согласие и даже одобрение их действий.

Помимо негативного влияния на групповой рабочий поток, подобное разрушающее поведение может вызвать стресс и разочарование, приводящие к увольнению других сотрудников команды. Примеры разрушительного поведения включают

издевательства, оскорбительные выражения (в словесной форме или в виде сообщений электронной почты), унижения, отвод взгляда при встрече, уклонение от встреч, отказ от наставника, отказ от помощи другим сотрудникам, швыряние предметов и запугивание. Понимание способов реагирования на подобное поведение заключается в выяснении причин появления деструктивных форм поведения. К подобным причинам относятся динамика власти, агрессия, вызванная разочарованием, и конфликты.

В эффективных организациях признается ценность командной работы и сотрудничества. Первый шаг на пути к устранению проблем заключается в подтверждении намерений о борьбе с подобным деструктивным поведением путем информирования о его последствиях. Убедитесь в том, что в организации налажено распространение информации и созданы условия для безопасного сообщения сведений о нарушениях. Исключите условия, способствующие формированию страха перед возможным возмездием. Разработайте нормы, определяющие допустимые и недопустимые типы поведения, а также способы управления этими видами поведения. Используйте материалы сайта Geek Feminism
(http://geekfeminism.wikia.com/wiki/Code_of_conduct_evaluations) в
качестве руководства при выработке таких норм.

В случае нарушения норм поведения должен быть сделан акцент на поведении, а не на человеке. Люди не всегда осознают, какое воздействие могут оказать сказанные ими слова или их поведение. Отдельные сотрудники нуждаются в понимании прямой связи между своим поведением и его влиянием на других людей. Если поведение сотрудников не изменяется и имеют место повторные нарушения, нужно предпринять дополнительные меры. В зависимости от местоположения вашей компании могут быть доступны разные варианты. Например, можно провести тренинги по умению владеть собой или обучение наставничеству. Если причина появления проблем заключается в хроническом стрессе, испытываемом на рабочем месте, идентифицируйте источники стресса, например проверьте, предоставлялся ли сотрудникам отпуск. Если проблема возникла из-за конфликта, выполните действия, направленные на устранение конфликта (возможно, с участием посредников).

Если предпринятые меры не помогают в устранении проблемы,

переведите сотрудника в другую команду, изыщите возможности по отказу от командной работы либо разрешите сотруднику уволиться. Далеко не всегда увольнение сотрудника – это плохо. Гораздо хуже постоянно предоставлять поблажки людям, не способным и не желающим работать с другими людьми. Это создаст негативный прецедент, который позволит другим членам команды судить о допустимости негативного поведения.

Одна команда блокирует работу других команд

Если вы пришли к выводу о том, что одна команда или группа мешает работать другим командам, сначала изучите факторы, приводящие к подобной блокировке. Если команда постоянно нарушает сроки сдачи проектов, это может быть связано с недостаточным объемом ресурсов, необходимых для выполнения этой работы. Обратимся к ранее упомянутому примеру отдельной группы сервисных инженеров. В зависимости от размера группы, от количества рабочей нагрузки поддерживаемых команд и от величины рабочей нагрузки может не хватить людей, времени или навыков.

Часто причиной блокировки работы становятся команды, которые не полностью понимают проблемы, проекты или требования других команд, особенно если различные группы имеют разные цели, приоритеты и ключевые показатели эффективности, которым они должны соответствовать. То, что критически важно для одной команды, может быть совершенно несущественным для другой команды. Это приводит к изменению приоритетов для выполняемой работы. Подобные проблемы могут вызываться недостатком общения. Если работа переходит из рук в руки путем простого перепоручения, новые исполнители работы не будут обладать контекстом, позволяющим осознать важность этой работы. Поэтому при выборе новых исполнителей работы предоставьте им соответствующую информацию.

Даже при наличии общения могут иметь место недоразумения. Обе вовлеченные в общение команды должны удостовериться в том, что достигнут максимально возможный уровень понимания предстоящих действий, известны сроки сдачи работы и требования. Также следует понимать, почему нужна эта работа, и знать о выдвигаемых приоритетах. Чем раньше будут устранены возникшие недоразумения, тем реже будут возникать блокировки и задержки в работе.

Следует понимать, что работа может быть не выполнена в силу политики компании, раздачи невыполнимых обещаний, из-за технических ограничений или каких-либо других причин. В зависимости от среды организации эти причины не всегда очевидны. Некоторые люди или представители отдельных культур не могут прямо отказать в ответ на какое-либо предложение. Поэтому обращайтесь внимание на культурные отличия и используйте методы невербальной коммуникации.

Существуют и другие факторы организационной среды, которые способствуют скорее формированию конкурентоспособной атмосферы, чем сотрудничеству или совместной работе. Если две команды конкурируют непосредственно за ресурсы, например за бюджет или общее количество сотрудников, и этим командам присущи разные цели и показатели, у них почти нет мотивации помогать друг другу. Если вы столкнулись с подобным случаем, придется предпринимать меры на организационном уровне, а не на уровне отдельного сотрудника или команды.

Непосредственная связь может иметь большое значение при устранении многих причин возникновения блокировок, но важно вступать в разговоры при наличии правильного отношения. Если у вас, например, возникает чувство, что кто-то осознанно работает против вас, нетрудно предположить, что эти люди руководствуются злым умыслом или же просто некомпетентны. Произносимые вами слова и выполняемые вами действия будут продиктованы этими предположениями. С другой стороны, если люди чувствуют себя как на допросе либо ощущают, что их работа не ценится, они могут начать огрызаться. В результате могут формироваться циклы дисфункционального или пассивно-агрессивного поведения. Чтобы достичь взаимопонимания, обе стороны должны придерживаться следующего правила: все они работают в одной и той же компании, имеют одни и те же цели. Также стороны должны попытаться откровенно и непосредственно поговорить, чтобы повторно оценить ситуацию и общие ожидания.

Некоторые команды чувствуют себя недооцененными

Как уже упоминалось в этой главе, в технических компаниях имеет место переоценка разработчиков за счет других, менее «гламурных» или

не столь популярных команд или ролей. Естественно, что это может вызвать негодование у сотрудников команд «второго сорта», которые будут чувствовать предвзятое к себе отношение. Тем более, что для успешного ведения бизнеса важны не только программисты, но и другие люди, вовлеченные в процесс создания ПО.

Конечно, существуют плохо контролируемые экономические факторы, которые управляют такими сущностями, как зарплаты, но зато в компаниях обычно хорошо контролируются льготы, преимущества и признание. Разработчики и люди, исполняющие другие инженерные роли, часто получают бюджетные средства, выделенные на конференции, командировки и другие подобные цели. Все это способствует развитию профессиональных навыков и карьерному росту. Удостоверьтесь в том, что подобные возможности предоставляются не только разработчикам.

Если в вашей компании проводятся встречи, на которых инженерам в целях стимулирования раздается высококачественная брендовая продукция, найдутся отделы, которые почувствуют себя обделенными. Сотрудники, которые не являются инженерами, также захотят приобщиться. Вряд ли сэкономленные на этих людях футболки или толстовки помогут вашей компании, скорее они серьезно подорвут моральный климат. И конечно, брендовая продукция должна учитывать специфику сотрудников компании – пол, возраст, анатомические особенности. Счастливые обладатели удобных футболок будут петь дифирамбы компании-благодетелю.

Ранее уже рассматривалась важность наличия пространства, требуемого для развития культуры близости, поскольку в этой области часто наблюдается дисбаланс. Сотрудники, которые целый день проводят за рабочими столами в офисе, подвержены риску заболеваний независимо от того, пишут они код либо отвечают на звонки пользователей. Поэтому позаботьтесь о лучших стульях, хорошо освещенных офисных помещениях и эргономических столах, за которыми можно работать стоя, для всех сотрудников, а не только для инженеров. Также уделите внимание наличию конференц-залов и других общих рабочих пространств, которые бы в равной мере были доступны для всех сотрудников.

И наконец, обращайтесь внимание на то, сколь часто поощряются команды и отдельные сотрудники. И неважно, проявляется подобное

поощрение в форме профилей в блоге или на странице компании, поздравлений по случаю завершения проекта или приглашений на ежеквартальные корпоративные встречи. Для многих людей получение поощрения в награду за приложенные усилия и достижения способствует чувству удовлетворения. Они с удовольствием будут выполнять самую тяжелую работу, если получат за это вознаграждение, пусть даже не слишком значительное.

Мы выступаем против отношения к разработчикам как к «рок-звездам». Еще хуже, когда столь восторженное отношение к разработчикам сочетается с игнорированием других команд и организаций. Это способствует росту недовольства и не настраивает на сотрудничество.

Люди не склонны доверять друг другу

Поощрять, развивать и поддерживать доверие очень сложно, особенно в среде, в которой его не было изначально. Доверие со стороны коллег, менеджеров или начальства должно быть заработано. Не стоит требовать доверия, чтобы потом злоупотреблять им. Если в вашей среде отсутствует доверие, это, скорее всего, связано с культурными проблемами, которые должны быть устранены.

Формирование доверия невозможно в культуре, основанной на наказаниях. В подобной культуре за ошибки наказывают, не делая выводы для избежания повторения ситуации. Культуры, основанные на наказаниях, и безупречные культуры уже рассматривались в частях I–II. Если вы испытываете трудности с формированием доверия в организации, обратитесь к этим частям книги. Если же в вашей организации только начинается переход от культуры, основанной на обвинениях, к безупречной культуре, учтите, что на него потребуется время. Понадобится больше времени на восстановление утраченного доверия, чем на формирование доверительных отношений «с чистого листа». Культура не может измениться в лучшую сторону в течение одной ночи.

Открытое общение на всех уровнях организации является критически важным для формирования доверия. Если менеджеры и руководители действуют втайне, находясь за закрытыми дверями в прямом и переносном смысле этого слова, бесполезно требовать от

остальных сотрудников открытости и честности. Недостаточно просто провозгласить политику открытых дверей, поскольку большинство людей воспримут это как пустую декларацию. Многие люди не способны задавать неудобные вопросы в общении «один на один» или просто не хотят привлекать к себе внимание. Даже в самых лучших организациях существуют запретные темы для разговоров, например о компенсациях. Соответствующие вопросы обычно не задаются напрямую исходя из множества причин как личного, так и культурного характера. Чтобы поддерживать прозрачность и формировать доверие в направлении сверху вниз, рекомендуется проводить регулярные встречи, на которых сотрудники могут задавать вопросы, просматривать их и голосовать на них. Ответы на большинство вопросов общего характера дают сотрудники службы персонала, менеджеры и руководители подразделений.

Если вы планируете подобные встречи, обязательно реализуйте эти планы. В современном мире, в котором отдельные люди и компании постоянно стремятся что-то «впарить», потребители выработали здравый смысл. Этот смысл позволяет им почувствовать ложь независимо от того, является она явной или же погребена под тоннами корпоративного красноречия. Большинство людей в подобной ситуации скорее предпочтут ответ «мы не можем (или не будем) давать ответ» какому-нибудь невнятному.

Доверие и общение в организации должны строиться на основе примеров, демонстрируемых менеджерами всех уровней и руководителями команды. Они должны иметь надлежащую подготовку, быть сведущими в построении доверительных отношений, открытого общения и в разрешении конфликтов.

Один из лучших способов сформировать связи между людьми и командами – заставить людей общаться между собой. Как только культура организации сможет поддерживать и сохранять доверие, начните мягко стимулировать сотрудников к общению. Начните с так называемой программы-«миксера». Суть этой программы заключается в том, что случайным образом формируются пары из людей, находящихся в разных командах. Затем этим людям поручается провести час за беседой друг с другом, обычно за ланчем или кофе. Этот способ позволяет расширить круг общения людей без необходимости выполнять совместную работу. Как только люди привыкнут к

подобному взаимодействию, парам или небольшим группам людей можно поручить выполнение несложной групповой работы. В процессе выполнения такой работы формируются взаимное доверие и близость.

Люди сосредоточены только на технических аспектах работы, а не на общении

Одно из наиболее распространенных возражений, которые мы слышим в ответ на предложение сосредоточиться на близости, сотрудничестве и кооперации, заключается в том, что все это отвлекает от работы. Конечно, главная цель любой организации не заключается в установлении дружеских отношений либо других межличностных отношений. Но игнорировать влияние, которое подобные эффекты могут оказать на организацию, не стоит. Люди, которые придерживаются подобных взглядов, тверды в своих убеждениях по поводу того, что именно относится к «реальной» работе. При этом игнорируются факторы, которые оказывают реальное, вполне измеримое влияние на производительность как отдельных сотрудников, так и групп в целом.

Не существует людей или команд, которые бы работали в полном вакууме. Даже в самом малом стартапе имеют место отношения между сотрудниками и заказчиками либо сотрудниками и перспективными инвесторами. Чем больше и сложнее организация, тем больше связей, которые влияют на выполняемую работу. Просто представьте себе типичную корпорацию, в которой работа осуществляется на разных уровнях бюрократии и рабочих процессов. Эти процессы являются результатом роста и изменения отношений между разными людьми, командами и даже организациями, входящими в вашу компанию. Благодаря исследованию отношений можно идентифицировать имеющиеся «болевые точки», а затем перестроить отношения таким образом, чтобы устранить проблемы.

Если в состав сложной организации входит много разных команд, каждая из которых обладает определенной долей независимости, это неизбежно приводит к конфликтам. В случае отсутствия средств идентификации и устранения подобных конфликтов различные цели и приоритеты будут мешать достижению успеха организации в целом. Если же время и энергия тратятся на формирование связей и развитие навыков, команды и отдельные сотрудники будут стремиться работать

вместе, а не конкурировать друг с другом.

Благодаря этому облегчается выполнение коллективной работы в организации. Практически каждый сотрудник организации когда-либо испытал на себе негативное влияние бюрократии. Например, Джордж должен направить запрос своему менеджеру, который поговорит с менеджером Дженераль о том, что Джордж хочет выполнить работу совместно с Дженераль. Не проще ли Джорджу поговорить с Дженераль об этом напрямую? Подобные дисфункциональные отношения на рабочем месте могут препятствовать «реальному» выполнению работы.

Динамика команды также влияет на командную мораль, которая, в свою очередь, воздействует на производительность (как уже рассматривалось в этой части и в части II). Таким образом, проблема заключается не в том, чтобы завести друзей, а в том, чтобы расширить наши представления о работе. Работа – это нечто большее, чем просиживание за рабочим столом, заваленным бумагами, или написание кода. Это формирование отношений, которые позволяют эффективно осуществлять совместную деятельность в организации.

Создается впечатление, что разные команды никогда не смогут работать вместе

Когда речь идет о зрелых организациях с установившимися отношениями и привычками, довольно сложно изменить реакции отдельных сотрудников. Если команды или группы привыкли постоянно соперничать друг с другом, никто не захочет изменить поведение первым. При наличии подобного сценария попытки изменить поведение людей будут восприниматься ими как стремление ослабить их позиции. Это приведет к мощному противодействию подобным изменениям.

Если не изменится организационная культура или окружающие обстоятельства, вряд ли можно изменить поведение команд, которые соперничали за ресурсы, имели разные цели либо были изолированы друг от друга. Чтобы начать процесс изменения поведения сотрудника или команды в целом, нужно внести ряд изменений в рабочий процесс. Например, перейти от постмортема, произносимого в случае увольнения сотрудника, к формированию безупречной среды, в которой делается упор не на наказании, а на обучении. Также нужно уточнить процессы или инструменты, используемые в командах для организации

совместной работы, общения или даже реорганизации самих команд.

Доверие – это необходимый компонент для успешной совместной работы. Доверие не сформируется за одну ночь, потребуется соответствующая культура. Если в командах возникают проблемы с доверием, исследуйте командную или организационную среду на предмет наличия давления или деструктивного поведения.

Межличностные конфликты прошлого приводят к конфликтам между командами

Организации, которые решают пройти процедуру «devops-преобразования», сталкиваются с одной общей проблемой. Суть этой проблемы заключается в наличии команд, между которыми существуют конфликты с давней историей. Как правило, подобные конфликты возникают между командами разработчиков и эксплуатации по причине наличия противоречивых целей. Но подобные конфликты могут возникать между любыми другими командами, имеющими разные цели и вынужденными вместе работать.

Даже если вы найдете способ выравнивания целей на организационном уровне, перераспределите ресурсы или подстроите процессы либо каким-то иным образом минимизируете трения и конфликты между командами, участники этих команд все равно могут конфликтовать. Все мы – люди, и даже инженеры, которые мыслят чрезвычайно логично, испытывают эмоции. Эти эмоции порой затмевают разум, особенно если подогреваются конфликты, имевшие место в прошлом.

Если конфликт между командами разгорается без видимых причин, часто может помочь перераспределение людей между командами или проектами. Вполне возможно, что сформировались устойчивые группы по интересам, которые являются благодатной почвой для жалоб и противопоставления «мы – они». В этом случае ротация сотрудников поможет разбить эти группы. У людей также вырабатываются определенные привычки при взаимодействии с другими людьми. И слова «команда разработчиков» или «эксплуатационная команда» могут вызвать негативную реакцию на рефлексорном уровне. Чтобы устранить застарелые привычки, понадобится перестроить или даже переименовать команды.

Также вполне возможно, что в организации остались люди, у

которых до сих пор имеются конфликты с коллегами. Это, безусловно, влияет на поведение остальных сотрудников, особенно если эти люди занимают руководящие должности. Не секрет, что большинство руководителей весьма амбициозны и оказывают сильное влияние на других сотрудников. Регулярные встречи «один на один» с менеджерами, наставниками или даже с коллегами помогут идентифицировать эти конфликты и усадить участников конфликта за стол переговоров. При наличии достаточного количества времени и позитивных изменений на уровне отдельных команд и организаций люди в состоянии прояснить ситуацию. Они могут принести извинения за нарушения, допущенные в прошлом (как реальные, так и вымышленные) и начать работать над отношениями.

Команда X является бункером для ее участников

Подобно группам по интересам, которые упоминались ранее, в команде формируются группы людей, которые изолируют себя от остальных членов команды, всего отдела и даже от организации. Большинство сотрудников принимают изменения, происходящие в рамках devops-трансформации, – реорганизацию команд, появление новых инструментов или пересмотр рабочих процессов. Но в то же время остаются небольшие группки людей, которые до последнего сопротивляются всяким изменениям.

Подобные люди обычно исполняют роли, которые традиционно недооценивались в прошлом и недооцениваются сейчас. К этой категории относятся как ИТ-техники, так и некоторые инженеры из эксплуатационного отдела. Эти люди не склонны делиться сведениями, поскольку единоличное владение оправленной информацией гарантирует им сохранность рабочего места. Обычно они не блещут успехами в труде и не видят другого способа удержаться на работе.

Даже с появлением таких движений, как devops, приводящих к повышению значимости таких ролей, как эксплуатация, все равно остаются виды деятельности, которым присущи недостаточная оценка и уважение либо отсутствуют гарантии сохранения рабочих мест. Как и раньше, встречаются люди, которым не нравится работа. К этим людям обычно относятся хуже, чем к коллегам, и на них постоянно «сыплются все шишки». Именно здесь проявляется расхождение между теорией и практикой devops. Конечно, бункеры могут строиться из-за страхов,

связанных с ожиданием появления проблем, имевших место в прошлом. Эти страхи связаны с негативным опытом и никак не связаны с действительностью, это просто «фантомные боли».

В процессе устранения вышеописанных проблем сначала нужно выяснить потребности этих сотрудников. Для ответа на этот вопрос используется иерархия потребностей Маслоу. Когда идет речь о базовых потребностях, предусмотрите справедливую компенсацию. Чтобы чувствовать себя в безопасности, сотрудники должны быть уверены в сохранности рабочих мест. Выполняемая ими работа должна достойно оцениваться организацией. Также организация должна заблаговременно ставить их в известность в случае предстоящих событий, которые так или иначе затронут этих сотрудников, например в случае грядущего ухода в отпуск за свой счет. Люди должны чувствовать себя комфортно на рабочем месте, надлежащим образом оцениваться менеджерами и коллегами. Поэтому внимательно отслеживайте ситуации, когда кто-то не получает должного уважения или находится в изоляции. Если сотрудники гордятся собой и выполняемой ими работой, значит, они реализовали себя и имеют высокую самооценку. Конечно, если в организации какие-то должности считаются непрестижными, самооценка сотрудников может упасть.

Если выяснилось, что не удовлетворена одна (либо все) вышеперечисленные потребности, это откроет путь к улучшению взаимоотношений с группами или командами, которые находятся в самоизоляции. Как и в случае с другими отношениями, рассмотренными в книге, рабочие отношения основаны на доверии. Понадобятся время и усилия на формирование доверия, его поддержку либо восстановление. Конечно, всегда найдутся люди, которым доверять нельзя в принципе, и таким людям не место в вашей изменяющейся организации.

Людам свойственно возлагать на devops ответственность за допущенные ошибки

Серьезные изменения всегда сопровождаются трудностями. И всегда находятся люди, которые больше других сопротивляются изменениям. Стоит лишь возникнуть одной-единственной проблеме в переходный период, как люди, которые в силу каких-либо причин настроены против изменений, тут же обвинят эти изменения во всех смертных грехах. Как только организация начинает двигаться по направлению к эффективной

культуре devops, неизбежно найдутся противники подобных изменений, которые публично озвучат свою позицию.

Например, предположим, что в организации начался процесс перехода от нечастого ручного процесса развертывания ПО к автоматизированному непрерывному развертыванию. Новые инструменты автоматизированного развертывания изначально несовершенны. Как и любая сырая программа, они содержат ошибки, над устранением которых нужно поработать. Противники изменений могут переложить ответственность за проблемы с новыми инструментами на сам процесс devops либо на сторонников этого процесса. Они могут заявлять, что до появления этих новых инструментов все прекрасно работало, либо говорить, что мы избавимся от проблем, если вернемся к прежним технологиям. Они рассматривают сам devops в качестве проблемы, вместо того чтобы понять, что внедрение нового инструмента или процесса связано с проблемами переходного периода. К тому же потребуется время, чтобы привыкнуть к новому.

Для гарантирования успеха инициатив, связанных с devops, требуется нисходящая поддержка со стороны менеджмента. Если противники изменений сумеют убедить руководителей организации в ненужности перемен, вряд ли что-то получится. Изменения требуют времени, и в течение переходного периода неизбежно возникают проблемы. По причине отсутствия единого решения по внедрению изменений придется воспользоваться методом проб и ошибок для подбора инструментов и процессов, наиболее подходящих для вашей организации.

Предоставьте сотрудникам организации возможность дать обратную связь. Пусть делятся своими мыслями о ходе процесса изменений, о том, как эти изменения отражаются на них. Уделяйте внимание негативным отзывам и авторам таких отзывов. Если предлагаемые изменения не устраивают множество людей, возможно, следует докопаться до причин такого недовольства и внести необходимые коррективы. Но если несколько недовольных сотрудников поднимают шумиху, не позволяйте им «пустить под откос» изменения, которые приносят благо большинству сотрудников. Далеко не каждый сотрудник подходит организации, а если он противится любым изменениям, в том числе и внедрению devops, лучше с ним расстаться.

Часть IV. Инструменты

Глава 11. Обзор экосистемы инструментов

Прежде чем приступать к обсуждению способов применения инструментов для улучшения и поддержания разных аспектов культуры, рассмотрим дополнительные определения и термины. Эти дополнения расширяют терминологию, введенную в главе 4, для описания формирования дополнительного контента и достижения взаимопонимания между командами. И даже после этих дополнений мы получим далеко не исчерпывающий перечень технологий и терминов.

Люди могут использовать разные народные модели, приводящие к формированию различного понимания одних и тех же терминов и концепций. Если же эти термины и концепции трактуются с точки зрения здравого смысла, это будет способствовать более детальному обсуждению и лучшему пониманию сотрудниками организации.

Разработка программного обеспечения

Инструменты разработки программ призваны помочь в процессе программирования, документирования, тестирования, а также исправления ошибок в приложениях и службах. Благодаря тому, что эти инструменты не ограничены определенными ролями, они будут полезными для всех, кто имеет отношение к разработке и поддержке программ.

Локальная среда разработки

Наличие последовательной локальной среды разработки критически важно для быстрого привлечения сотрудников к процессу разработки программ. Сказанное вовсе не означает, что нужно «запереть» сотрудников в узкие рамки стандартного редактора, лишив их каких-либо дополнительных возможностей по настройке. Скорее это означает, что в распоряжении пользователей появятся инструменты, которые позволят им эффективно выполнять работу.

Минимальные требования к локальной среде разработки могут существенно отличаться в зависимости от индивидуальных предпочтений. Если нужно просто расширить сотрудничество, достаточно установить несколько дополнительных мониторов. Если же предполагается проводить длительные сеансы просмотра в комфортных условиях, придется установить мониторы высокого разрешения,

клавиатуры, мыши и другие устройства ввода информации. Процесс классификации текущего стандарта локальной среды разработки включает идентификацию согласованной структуры, используемой как внутри команды, так и на межкомандном уровне. Благодаря такой классификации облегчается и ускоряется привлечение новых сотрудников к выполнению важных заданий в вашей организации.

Важно придерживаться баланса между стандартной организацией труда и индивидуально настроенными рабочими компьютерами и привычками сотрудников. Чрезмерная индивидуализация рабочих мест ведет к изоляции знаний либо к дополнительным расходам времени и сил на индивидуальную настройку специализированных сред. Но в последние годы сотрудники начали больше ценить индивидуальный подход к работе. И если руководство не будет разрешать сотрудникам выполнять индивидуальные настройки рабочего места, это приведет к утере конкурентного преимущества, связанного с наймом и удержанием сотрудников.

Идентифицируйте общую область для документирования локальной среды разработки. Документы могут храниться в хранилище системы контроля версий, во внутреннем хранилище wiki или даже в Google Docs. Со временем и при наличии практики степень владения инструментами будет возрастать. Поэтому исчерпывающая документация, в которой описаны все нюансы работы с инструментами, попросту не нужна. Достаточно иметь руководство, содержащее начальные сведения по работе с инструментами.

Контроль версий

Чтобы расширить кооперацию и сотрудничество внутри команд и между командами, нужно располагать возможностями по фиксации изменений, сравнению, слиянию и восстановлению прошлых версий объектов, находящихся в хранилище. В результате сводится к минимуму риск отката к предыдущим версиям программ в производственной среде.

Буквально в каждой организации нужно реализовывать, использовать, изучать и адаптировать контроль версий. Благодаря этому средству команды могут разрешать конфликты, возникающие в случаях,

когда несколько людей одновременно работают над одним и тем же файлом или проектом. Также обеспечивается безопасный способ выполнения и отката изменений. Использование контроля версий на ранних стадиях жизненного цикла команды или продукта способствует выработке хороших привычек.

Выбирайте систему контроля версий, которая поощряла бы желаемый для вас тип сотрудничества. В следующем списке приведены предпосылки для развития сотрудничества:

- открытие и доступ к клонированию хранилищ;
- содействие развитию хранилищ;
- управление вкладами в собственные хранилища;
- определение процессов для содействия;
- обмен правами для фиксации изменений.

Некоторые инструменты плохо подходят для совместной работы, но поскольку со временем к ним привыкают, начинают мириться с имеющимися недостатками. В подобных случаях оцените последствия отказа от использования более подходящих инструментов. Например, то, как это повлияет на найм персонала или слияние различных областей. При внедрении адекватного процесса коллективная работа может выполняться даже при наличии неподходящих инструментов, хотя и со сложностями.

Используя такой показатель, как количество строк кода, невозможно точно оценить стоимость труда программиста. Некоторые разработчики могут превратить сотни строк непонятного кода в десятки простых для понимания абстракций, которые могут восприниматься прочими членами команды. Другие разработчики сосредотачиваются на поиске ошибок, скрытых в коде. Поэтому используйте сведения о количестве строк созданного кода в качестве справочной информации, позволяющей стимулировать нужное вам поведение. Например, если у вас отсутствуют навыки качественного анализа кода, не думайте, что больше всегда означает лучше.

В следующем списке приводится дополнительная терминология, относящаяся к контролю версий.

Фиксация

Фиксация — это последовательность действий по включению изменений, внесенных в файлы под управлением контроля версий.

Конфликты

Конфликт имеет место в том случае, когда внесены два очень похожих изменения и система контроля версий не может определить, какое из этих изменений является корректным. В большинстве случаев система контроля версий обеспечивает способ просмотра и выбора желательных изменений для разрешения конфликтов.

Запрос на включение кода

Запрос на включение кода (pull request) – это механизм, который посылает разработчику сигнал о том, что его вклад готов к просмотру и слиянию с основной ветвью.

Избирательный подход

Избирательный подход – это применение определенных подтверждений из одной отрасли в другой отрасли. Этот подход полезен при необходимости выбора определенных изменений запроса на включение кода.

Управление артефактами

Артефакт – это результат выполнения какого-либо шага в процессе разработки программного обеспечения. Артефакты хранятся в хранилище. Можно выбрать как простое, так и более сложное полнофункциональное хранилище. В последнем случае нужно оценить стоимость поддержки дополнительных услуг и проблем с обеспечением безопасности.

Хранилище артефактов должно быть:

- защищенным;
- доверенным;
- стабильным;
- доступным;
- версионированным.

При наличии хранилища артефактов появляется возможность статической трактовки зависимостей. Вы можете хранить версионированную общую библиотеку в качестве артефакта отдельно от системы контроля версий программного обеспечения. Это позволит всем командам использовать одну и ту же общую библиотеку. Вам придется создавать двоичный файл всего лишь один раз (даже если вы можете построить его повторно). В результате один и тот же двоичный файл используется на протяжении циклов испытаний и продвижений

между сборками, что существенно упрощает работу.

В хранилище можно хранить артефакты в соответствии со способом их использования. В некоторых системах можно одновременно хранить лишь единственную версию пакета. Это может привести к появлению проблем при описании истории пакетов. Чтобы не допустить появления подобных проблем, нужно увеличить фактор дублирования хранилища пакетов. Это позволит поддерживать отдельное хранилище пакетов для каждой среды в рабочем потоке.

На ранних стадиях эволюции организация может не соответствовать определенным требованиям безопасности. Но по мере роста и появления линий продуктов ситуация может измениться. Благодаря наличию выделенного локального хранилища артефактов обеспечивается более плавный переход на пути к достижению соответствия вышеупомянутым требованиям.

В идеале ваша локальная среда разработки должна иметь тот же доступ к внутреннему хранилищу артефактов, что и другие механизмы построения и развертывания, действующие в вашей среде. Поскольку одни и те же пакеты и зависимости используются в производственной среде и в локальной среде разработки, минимизируется вероятность появления синдрома «это работает на моем ноутбуке». Если же доступ ограничен или заблокирован, могут появиться новые способы выполнения тех или иных действий, которые обходят безопасность и другие политики.

РАННИЕ ПОЛИТИКИ

Раннее развертывание процессов управления содействует развитию сотрудничества в контексте среды и ограничений. Например, определите, кто и какие артефакты может выдвигать. Также установите, каким образом проверяются, лицензируются и обеспечиваются артефакты. Все это позволит избежать появления проблем, вызванных использованием устаревших артефактов.

Если в вашей среде отсутствует доступ к Интернету, вам придется сформировать свою собственную вселенную. Эта вселенная включает общие хранилища программ, серверы специфичных языковых пакетов, управление зависимостями и другие компоненты. Также должно воспроизводиться множество доступных общих служб. Создание подобной вселенной обеспечивает ряд преимуществ, в том числе

защиту организации от незадокументированных разрушающих изменений свыше и от внешних сбоев, вызывающих внутренние проблемы. Если же при формировании зависимостей полагаться на Интернет, в конечном счете кто-то будет определять доступность и совместимость ваших сборок. Подобных ситуаций стараются не допускать многие организации.

В следующем списке приведена дополнительная терминология, относящаяся к управлению артефактами.

Управление зависимостями

Зависимости определяются характером и степенью взаимозависимости одного программного проекта от другого. Для выявления подобных зависимостей используются разные механизмы. На уровне артефактов для программного обеспечения может оказаться полезным сохранение зависимых артефактов.

Закрепление

Закрепление – это метод блокировки явной версии артефакта для окружающей среды. При управлении зависимостями может оказаться полезным определение явной версии зависимого артефакта программы, работающей с вашим проектом.

Продвижение

Продвижение – это метод выбора конкретной версии программного обеспечения для перемещения в сторону доставки, как правило, ключ к успешному прохождению тестов.

Автоматизация

Благодаря использованию средств автоматизации уменьшаются затраты рабочей силы, энергии и материалов, используемых в целях обеспечения качества, точности и корректности результатов.

Установка сервера

Под установкой сервера понимается автоматизация конфигурирования и настройки отдельных серверов. Производители оборудования, такие как HP и Dell, предоставляют инструмент, который можно использовать при работе с оборудованием этих брендов.

Некоторые дистрибутивы Linux также поддерживают инструменты, предназначенные для соответствующей операционной системы. Например, для установки сервера в среде Red Hat Enterprise Linux или

CentOS могут использоваться Cobbler и Kickstart. Персонал из эксплуатационного отдела может создавать файлы Kickstart, которые определяют разбиение жесткого диска, конфигурирование сети, устанавливаемые пакеты ПО и т. п.

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОБОРУДОВАНИЯ

Каждая компания в той или иной форме должна иметь дело с управлением оборудованием или жизненным циклом. Благодаря появлению облачных и инфраструктурных либо платформенных служб эта задача немного упрощается. Жизненный цикл оборудования начинается с планирования и приобретения (либо аренды), продолжается установкой, обслуживанием и ремонтом, а завершается продажей, возвратом или утилизацией.

Автоматизация инфраструктуры

По существу, автоматизация инфраструктуры – это перевод элементов инфраструктуры на язык кода. Этот код подобен остальному программному обеспечению, дополнительно появляется возможность по восстановлению бизнеса с помощью резервных копий данных, хранилища кода и компьютерных ресурсов.

При описании управления инфраструктурой используется следующая дополнительная терминология.

Конфигурационный сдвиг

Этот термин описывает феномен, заключающийся в постепенном отклонении конфигурации серверов от начальной.

Среднее время работы между сбоями (mean time between failures; MTBF)

Среднее время работы между сбоями.

Среднее время восстановления (mean time to repair; MTTR)

Период времени, необходимый для восстановления работоспособности системы.

Доступность

Широко используемая единица измерения, показывающая, как часто система или услуга оказывается доступной по сравнению с общим временем ее потенциальной полезности. $\text{Доступность} = \text{MTBF} / (\text{MTBF} + \text{MTTR})$.

Управление мощностями

Процесс, используемый для обеспечения соответствия между потенциалом инфраструктуры (а также другими ресурсами) и текущими, а также будущими потребностями бизнеса эффективным образом.

Сервер-«снежинка»^[42]

Текущая желаемая конфигурация этого сервера достигается в результате выполнения множества ручных изменений. В процессе выполнения изменений часто используются инструменты командной строки, файлы конфигурации, примененные вручную заплатки и даже конфигурации и инсталляции графического интерфейса пользователя.

Автоматизация инфраструктуры зачастую трактуется как управление конфигурацией специалистом из отдела техобслуживания. И это действительно так, поскольку многие аспекты управления конфигурацией могут быть автоматизированы. В частности, это касается идентификации программных пакетов, установленных на сервере, определения версий этих пакетов, которые должны быть использованы, проверки наличия или отсутствия различных системных файлов, определения служб, которые должны выполняться.

«Трактовка кода инфраструктуры как всего остального программного обеспечения» означает, что код был разработан с помощью обычной локальной среды разработки и версионирован с применением системы контроля версий. Также использовалось версионирование в виде артефактов в хранилище артефактов, тестирование и верификация перед вводом в эксплуатацию.

Автоматизация инфраструктуры по минимуму должна обеспечивать следующее.

Управление конфигурационным сдвигом

Конфигурационный сдвиг может возникать из-за изменений, внесенных вручную, обновления программного обеспечения, ошибок или законов энтропии. В этом случае нужен способ, позволяющий избежать подобных негативных проявлений. Зачастую выделяется отдельный узел, для которого выполняется регулярная проверка фактической конфигурации, которая сравнивается с реальной конфигурацией. В случае обнаружения каких-либо несоответствий выполняется самокорректировка.

Исключение серверов-«снежинок»

При автоматизации инфраструктуры можно обойтись без создания серверов-«снежинок». Для этого требуется четкое и детерминированное определение изменений. Чтобы исключить серверы-«снежинки», можно включить управление для одной части системы до тех пор, пока тот же «рецепт» управления конфигурацией не будет применен для воссоздания сервера «с нуля» с применением желаемой конфигурации.

Версионированные артефакты инфраструктурного кода

Хорошее решение автоматизации инфраструктуры предусматривает использование контроля версий и хранилища артефактов. В результате код, который определяет конфигурацию сервера, может версионироваться со всеми преимуществами, предоставляемыми версионированием. Например, обеспечивается возможность простого отката изменений обратно, к хорошо известной версии, либо использование перехватчиков, которые выполняют тестирование кода, задающего инфраструктуру, после выполнения транзакций. Также все члены команды могут в комфортных условиях вносить свой вклад в улучшение кода инфраструктуры.

Минимизация сложности

Решения автоматизации инфраструктуры позволяют отдельным сотрудникам (независимо от выполняемой ими роли) управлять гетерогенной средой с минимальными затратами. Необходимое условие – указание версий конфигурации для типа или версии платформы.

Даже в стартапе с минимальным количеством систем не следует накапливать технические «долги». Благодаря инвестициям в сотрудников, которые понимают разницу между сценариями оболочки и автоматизацией инфраструктуры сервера-«снежинки», вы получите быструю отдачу.

Если доступные средства автоматизации инфраструктуры не удовлетворяют ваши текущие потребности, эффективнее расширить набор функциональных свойств либо повысить степень надежности существующего программного обеспечения.

Автоматизация инфраструктуры приводит к появлению повторяющихся, последовательных, документированных, проверяемых и упругих процессов. В результате освобождается время, повышается эффективность персонала, обеспечивается большая степень гибкости и

облегчается управление рисками. Благодаря автоматизации инфраструктуры также повышается степень уверенности в идентичности установки и развертывания компьютеров, уменьшаются затраты времени на устранение проблем, вызванных системными различиями.

Существует контраст между автоматизацией инфраструктуры и ручным конфигурированием каждой группы серверов. Люди, выполняющие повторяющиеся задачи, могут допускать ошибки. В результате изменений в процессе конфигурирования, невозможности конфигурирования устаревших систем и пропущенного шага из контрольного списка системы могут быть сконфигурированы некорректно.

Не стремитесь создавать дополнительные процессы и контрольные списки. Лучше выделите больше времени на преобразование контрольных списков, созданных вручную, в сценарии, исполняемые компьютером. Компьютеры выполняют повторяющиеся задачи намного лучше людей.

Одно из многих ощутимых преимуществ, связанных с использованием инфраструктуры в качестве кода, заключается в том, что это один из первых инструментов, который могут исследовать компании в процессе выполнения культурной трансформации. Инструменты могут быть понятны только в контексте использования конкретной среды. На эффективность применяемого инструмента влияют специфическая культура и верования, вызванные этой окружающей средой. Выбор наилучшей автоматизации инфраструктуры зависит от ваших индивидуальных потребностей.

Система выделения ресурсов

Ранее многим компаниям приходилось планировать, покупать и предоставлять оборудование, установленное в центрах обработки данных. Теперь же они имеют возможность инвестировать средства в облачную инфраструктуру. При использовании вычислений по требованию компании могут приобретать нужные им услуги, а также выполнять необходимое масштабирование вверх или вниз. Эта инфраструктура может быть закуплена и подготовлена намного быстрее, чем физическое оборудование, к тому же является более

выгодной для организаций в экономическом плане.

Система выделения ресурсов (system provisioning) расширяет автоматизацию инфраструктуры, позволяя компаниям определять собственную инфраструктуру. При этом используются не отдельные узлы, а кластеры зависимых систем. Это позволяет сотрудникам задавать отдельную группу серверов, которая будет предоставляться один раз, а затем использовать эту спецификацию автоматически произвольное количество раз.

Автоматизация тестирования и сборки исполняемых файлов

Во времена первых компьютеров и компиляторов программы редко содержались в нескольких файлах исходного кода. По мере роста размера и сложности программ разработчики начали разбивать их на несколько файлов исходного кода. Стандартные библиотеки кода, доступные для пользователей того или иного языка программирования, привели к еще большему росту сложности программ. При наличии большого количества файлов исходного кода, которые нужно компилировать вместе для получения окончательных вариантов исполняемого файлов, необходимо автоматизировать процессы сборки таких файлов.

Современные инструментальные средства автоматизации обычно специфицируют порядок сборки исполняемых файлов (необходимые шаги и порядок их выполнения). Также определяются требуемые зависимости (другое программное обеспечение, используемое для успешного создания исполняемых файлов). Некоторые инструменты лучше всего подходят для проектов, относящихся к конкретным языкам программирования, таких как Apache Maven и Ant. В то же время эти инструменты могут применяться совместно с другими языками программирования, которые чаще всего используются в проектах Java. Другие же инструменты, такие как Hudson или Jenkins, могут использоваться для большего диапазона проектов.

Эти инструменты обычно попадают в одну из следующих категорий вариантов использования.

Автоматизация по требованию

Этот инструмент обычно применяется на усмотрение пользователя и зачастую запускается в командной строке. Например, разработчик может запустить сценарий Make вручную, в среде локальной

разработки. Это позволит убедиться в возможности создания исполняемого файла прежде, чем придется проверять его с помощью системы контроля версий.

Запланированная автоматизация

Этот процесс запускается на выполнение в соответствии с заранее запланированным графиком, например по ночам. В этом случае исполняемые файлы создаются каждую ночь. Поскольку в ночное время обычно никто не работает, при создании исполняемого файла не вносятся новые изменения в проект. Правда, в наши дни команды разработчиков могут находиться во всех уголках земного шара, поэтому изменения в проект могут вноситься круглосуточно.

Условная автоматизация

Этот инструмент запускается в случае какого-либо события, например когда сервер непрерывной интеграции создает новую сборку при каждом подтверждении изменения кода.

ТЕСТЫ, МОНИТОРЫ И ДИАГНОСТИКА по Ивонн Лам

Зачастую термины *тесты*, *мониторы* и *диагностика* не разграничиваются, что приводит к лишним разговорам внутри команды и между командами. Чтобы работать вместе, команды должны выработать общий словарь, предназначенный для кодирования информации. При этом стимулируется обмен знаниями без ограничений для каждого отдельного члена команды. Также не требуется, чтобы каждый член команды был посвящен во все детали.

Во время выступления на конференции Sysadvent 2014 (<http://sysadvent.blogspot.com/2014/12/day-5-how-to-talk-about-monitors-tests.html>) Ивонн Лам определила ряд вопросов, на которые должна ответить команда, чтобы сформировать общий контекст на основе тестов, мониторов и диагностики.

- Где будут выполняться тесты?
- Когда будут выполняться тесты?
- Как часто они будут проводиться?
- Кто будет использовать результат?
- Какие действия будут выполняться с результатом?

Затем Лам перечислила ряд дефиниций, которые могут применяться для выяснения различий между системами. Тесты, выполняемые по отношению к непроизводственным системам, предназначены для

определения степени готовности системы или программного обеспечения. Как правило, тесты выполняются в том случае, когда что-либо изменяется. Мониторы выполняются в соответствии с графиком в системах подготовки к производству и в производственных системах. Обычно монитор запускается часто или вызывается на выполнение по событию. Диагностика выполняется в производственных системах по требованию и в связи с событием.

Все три вышеперечисленных инструмента используются для наиболее эффективного отслеживания поведения разных систем. Эти инструменты также позволяют уточнить области ответственности разных групп или отдельных сотрудников. Благодаря подобному уточнению облегчается поддержка общего понимания и ответственности.

В следующем списке перечислена дополнительная терминология, имеющая отношение к тестированию.

Дымовое тестирование

Это название позаимствовано из простейшей методики проверки оборудования. Суть этой методики заключалась в подаче электропитания на устройство с дальнейшим наблюдением за этим устройством. Если появлялся дым, сопровождаемый запахом гари, это свидетельствовало о наличии серьезных проблем. В производстве программного обеспечения дымовой тест – это очень простой и быстрый тест, позволяющий выяснить, работает ли программа вообще и дает ли она ожидаемые результаты.

Регрессионное тестирование

Это тестирование позволяет проверить, не вызвали ли изменения в программном обеспечении новые ошибки или сбои.

Тестирование удобства использования

В результате выполнения этой разновидности тестирования осуществляется проверка программного продукта на пользователях, позволяющая оценить способность этого продукта к выполнению требуемых функций.

A/B-тестирование

Под этим названием скрывается экспериментальный подход, заключающийся в выполнении сравнения двух разных версий веб-страницы или приложения, чтобы определить, какая из этих версий

лучше работает.

Сине-зеленое развертывание

Процесс выпуска версий программных продуктов, предусматривающий поддержку двух идентичных производственных сред. Одна среда рассматривается как «живая» и предназначена для обслуживания всего трафика. Заключительная стадия тестирования нового продукта осуществляется во второй среде. Сразу же после прохождения тестов выполняется перенаправление трафика во вторую среду. Благодаря подобной организации производственной среды уменьшается степень риска при разработке. Если при создании нового выпуска возникли проблемы, можно тут же выполнить откат к предыдущей производственной среде.

«Канареечный» процесс

В прошлом шахтеры использовали канареек для раннего обнаружения ядовитых газов. Как только у канареек начинали появляться симптомы отравления, это означало, что концентрация ядовитых газов в воздухе шахты достигла опасного предела. В условиях разработки программного обеспечения «канареечный» процесс заключается в выполнении нового кода на небольшом поднаборе производственных систем. Это позволяет сравнить производительность нового и старого кода.

Мониторинг

Мониторинг – это большая тема, которую можно разбить на подтемы, – чаще всего происходящие события и аналитика. При выполнении мониторинга применяются методы сбора информации, такие как метрики и логи. Процесс мониторинга включает сбор основных показателей системного уровня. Собираются сведения о времени работы или простоя сервера, объеме используемой памяти, использовании времени центрального процессора и величине свободного места на дисках. Также осуществляется мониторинг приложений на более высоком уровне, который варьируется от количества пользовательских запросов, обрабатываемых сервером, числа элементов в очереди системы массового обслуживания, времени загрузки веб-страницы до накопления в базе данных наиболее длительных запросов. Когда-то мониторинг являлся зоной ответственности системных и сетевых администраторов. По мере роста

сложности программного обеспечения и все более тесного сотрудничества между командами люди начинают понимать, что благодаря мониторингу можно своевременно выявлять состояние программного продукта.

В общем случае мониторинг – это процесс отслеживания текущего состояния систем и окружающей среды. Обычно цель этой проверки заключается в выяснении соответствия некоторым заранее определенным условиям, которые описывают желаемое состояние. Зачастую мониторинг, оповещение и тестирование неразрывно связаны между собой. Это может привести к путанице относительно того, что мы собираемся построить или достичь. Как упоминалось ранее, мониторинг обычно выполняется в соответствии с заранее разработанным графиком, а тесты выполняются в ответ на изменения. Оповещения – это автоматизированные сообщения, которые уведомляют человека о результатах выполнения теста или события.

Метрики

Метрики – это совокупность количественных и качественных результатов измерений. Обычно они сравниваются с неким эталоном или установленным стандартом. Цель подобного сравнения заключается в выполнении аналитических исследований или в пополнении архивов. Зачастую метрики накапливаются в функциональных организациях, что может повлиять на выбор корректного направления разработки продуктов.

Метрики являются ключевыми компонентами мониторинга. Могут собираться и накапливаться данные, относящиеся ко всем компонентам наиболее сложных интернет-приложений. Разные команды могут располагать различными метриками, которые они могут отслеживать и использовать в работе. Часто используемые инструменты StatsD и Graphite обеспечивают отслеживание, хранение и просмотр метрик.

Существует управляемая сообществом инициатива по определению набора системных и прикладных метрик. Эти метрики группируются по протоколам, службам и приложениям в хранилище каталога метрик GitHub, поддерживаемом Джейсоном Диксоном, организатором конференций по мониторингу Monitorama. По сути, это хранилище хороших практик, призванных служить в качестве справочного пособия для людей, желающих создавать или расширять

свои собственные хранилища метрик.

Системы логирования

Суть процесса логирования заключается в генерировании, фильтрации, записи и анализе событий, происходящих в системе, как из-за самой операционной системы, так и вследствие появления программных сообщений. При отслеживании источника проблем, связанных с программным обеспечением, в первую очередь просматриваются логи для выявления соответствующих сообщений об ошибках. Логи могут быть просто кладезем полезной информации. И поскольку стоимость хранения информации постоянно снижается, можно легко и просто сохранить любой лог для использования в дальнейшем. Логи могут порождаться разрабатываемыми приложениями, инструментами от независимых поставщиков либо даже самой операционной системой. И поскольку не существует единого программного стандарта систем логирования, категоризация и классификация событий, заносимых в лог, может вызывать затруднения.

Всего лишь одна-единственная система может генерировать сотни или даже тысячи строк логов в день. В современных средах, когда десятки приложений выполняются на сотнях или даже тысячах серверов, объем данных логов переходит всякие границы. Поиск нужных сведений в таком огромном массиве данных может быть весьма затруднительным. Поэтому много сил и средств было потрачено на разработку приложений, предназначенных для работы с хранилищами и поиска нужных сведений в логах. Сложности, связанные с решениями по логированию, выходят за рамки этой главы, но все же не следует их недооценивать.

Оповещения

Мониторинг и оповещения важны не только с точки зрения обеспечения производительности программного обеспечения, но и с точки зрения профилактики. В частности, вы сможете своевременно узнать о потенциальных проблемах, пока они не превратились в реальные проблемы для ваших заказчиков. Например, после запуска в октябре 2013 года сайта *US HealthCare.gov* отсутствовали средства мониторинга и оповещения, которые позволяли бы определить работоспособность сайта.

Микки Дикерсон, который выполняет функции администратора United States Digital Service, выступал с докладами на многих отраслевых конференциях. Он утверждал, что мониторинг сайтов, выполняемый его командой в течение первых месяцев автоматизации, сводился к просмотру новостных источников, таких как отчеты CNN. Использование открытых источников информации чревато появлением проблем, которых в какой-то степени поможет избежать лишь хорошо продуманная стратегия оповещений.

При рассмотрении системы оповещений нужно учитывать несколько факторов.

Влияние

Далеко не все системы оказывают одинаковое влияние на другие системы или людей. Те из них, которые получили широкое распространение и воздействуют на многие системы или большие группы пользователей, оказывают намного большее влияние, чем те, которые воздействуют на небольшую группу других систем или людей. Некоторые инциденты вообще не затрагивают интересы клиентов либо воздействуют на системы, которые обладают достаточным запасом прочности. Чтобы избежать усталости, вызванной навязчивыми оповещениями, применяйте их только в случае наиболее значительных инцидентов. Подробнее эта тема будет рассмотрена далее.

Срочность

Как и в случае с влиянием, далеко не все проблемы относятся к категории срочных, требующих безотлагательного решения. Срочная проблема требует быстрого (иногда мгновенного) ответа. Например, «падение» вашего сайта, вызывающее потерю денег или клиентов, относится к категории проблем, требующих безотлагательного решения. Если же недоступен чисто информационный блог, вряд ли эта проблема требует столь срочного решения. Конечно, у каждого представителя заинтересованной стороны имеется собственное мнение по поводу срочности той или иной проблемы, поэтому при настройке мониторинга или системы оповещений учитывайте мнение всех заинтересованных сторон.

Заинтересованная сторона

В первую очередь заинтересованными сторонами инцидента являются те, на кого этот инцидент воздействует. В частности, это могут быть заказчики (или подгруппы заказчиков) или же группы

сотрудников (в случае инцидентов, связанных с внутренними службами). В качестве заинтересованных сторон могут также рассматриваться лица, ответственные за реагирование на инцидент. Например, если решение проблем, связанных с базами данных, находится в компетенции администратора баз данных, в случае возникновения этих проблем следует обращаться к нему, а не к эксплуатационной команде, которая в лучшем случае может вызвать администратора.

Ресурсы

Ответьте на вопрос о том, какие ресурсы нужны для реагирования на данный инцидент или оповещение и доступны ли они в данный момент. Достаточно ли у вас человеческих ресурсов, чтобы реагировать на несколько инцидентов, или у вас имеется всего лишь один ответственный сотрудник по вызову, которого никто не может заменить? Имеются ли в вашей организации ресурсы, чтобы успешно работать без данной услуги, части оборудования или человека? Все это нужно учитывать при настройке системы оповещений.

Стоимость

Поддержка систем мониторинга и оповещений связана с определенными затратами. Следует учитывать стоимость услуг и решений мониторинга, стоимость поддержки пространства, используемого для хранения данных мониторинга и оповещений. Также нужно принимать во внимание стоимость рассылки предупреждений людям, не говоря уже о расходах, связанных с реагированием на инциденты (с точки зрения реагирующей стороны). Не следует забывать об убытках, понесенных компанией, в случае недоступности какой-либо услуги.

В общем случае процесс рассылки оповещений заключается в создании событий на основе данных, собранных в процессе мониторинга. Обычно цель этого процесса заключается в привлечении внимания человека к чему-то, что может потребовать вмешательства этого человека.

События

Управление событиями – это элемент мониторинга, который применяется к знаниям касательно влияния на системы и услуги. Для услуг, оказываемых в круглосуточном режиме, это в общем случае

отражает потребность в информации о состоянии разных компонентов инфраструктуры, получаемой в режиме реального времени. Система конфигурируется для мониторинга конкретной метрики или лога на основе определенного события. В случае превышения определенного порогового уровня или выполнения условий оповещения подается соответствующий сигнал или отсылается оповещение.

Подавляющая часть создаваемого программного обеспечения относится к категории интернет-приложений, выполняющихся в круглосуточном режиме. При этом большое внимание уделяется обработке оповещений, появляющихся в нерабочее время. Один из способов выполнения подобной обработки заключается в как можно большем внедрении автоматизации.

Многие системы оповещения и мониторинга используют встроенные методы автоматического реагирования на события. Например, система мониторинга Nagios включает «обработчики событий», которые могут быть сконфигурированы с учетом различных условий оповещений. Эти обработчики могут выполнять различные действия – от автоматического перезапуска службы до создания распоряжения технику на замену отказавшего жесткого диска. Автоматизированные обработчики событий могут существенно сократить объем работы эксплуатационного отдела (и объем сверхурочной работы), хотя использование таких обработчиков связано с определенными рисками. Важно убедиться в том, что условия сбоев четко определены, а принципы работы обработчика событий понимаются настолько хорошо, что могут быть автоматизированы. Также нужны определенные гарантии в том, что автоматизация в большей степени решает проблемы, чем создает.

Ни одна из систем оповещений не является абсолютно точной во всех ситуациях. Бывают *ложные срабатывания*, когда система генерирует событие при отсутствии реальной проблемы. Если появление таких событий приводит к рассылке оповещений, например специальных страниц, призванных разбудить сотрудников в нерабочие часы ради решения проблемы, это не очень хорошо. С другой стороны, если ложное срабатывание сопровождается инцидентом, не связанным с генерированием соответствующего оповещения, это может привести к затягиванию обнаружения и устранения проблемы. Как ложное срабатывание, так и ложное несрабатывание имеет свои отрицательные

моменты. Что из них лучше, а что хуже, зависит от ваших конкретных проблем и среды.

Со временем, по мере получения сведений об истинном влиянии ваших проблем и событий, вы захотите лучше настроить систему мониторинга и рассылки оповещений. Рекомендуется отслеживать тенденции, проявляющиеся при генерировании оповещений, включая сведения о выполнении тех или иных действий в ответ на каждое событие, общее количество действенных оповещений и количество оповещений, разосланных в нерабочее время.

Проектирование оповещений, или методы создания оповещений, которые передают информацию людям в наиболее понятной форме, является непростой проблемой. В компании Etsy был создан инструмент OpsWeekly (<https://github.com/etsy/opsweekly>), предназначенный для создания подобных оповещений и выполнения категоризации оповещений по типу и компоненту. Благодаря отслеживанию трендов оповещений и анализу данных оповещений можно резко улучшить эффективность оповещений и сделать счастливыми людей, призванных отвечать на них.

По мере накопления рабочего опыта приходит понимание того, какие оповещения являются неважными. Довольно сложно обобщить создание автоматизированного инструмента, который четко обрабатывает все варианты. Важнее продолжать работать над улучшением эффективности системы рассылки предостережений. Накопление усталости от оповещений, или десенсибилизация к оповещениям (обычно в случае ложного срабатывания), может привести к замедлению реакции на реальные проблемы, а также к выгоранию.

Среды постоянно изменяются. Все, что было проблемой прежде, перестает быть проблемой в случае изменения функции программы. Также к изменениям может привести рост сложности программного обеспечения, когда прежние методы решения проблем больше не срабатывают. Люди склонны к быстрому решению проблем, но алгоритмам не присуще подобное адаптивное поведение. Работа с этими постоянными изменениями является важным компонентом системы управления оповещениями и инцидентами.

Эволюция экосистемы инструментов

С течением времени проявляется тенденция к упрощению и устранению повторяющихся задач, чреватых появлением человеческих ошибок, из таких областей, как автоматизация установки сервера, а также конфигурирование и автоматизация инфраструктуры. Благодаря появлению своего рода «контейнеров» еще более упрощается «пайплайн», связывающий ваш ноутбук с производственной средой.

По мере того как автоматизация добавляется в разные части среды, обнаруживаются новые шаблоны. Благодаря автоматизации инфраструктуры не столь важно придерживаться одной версии операционной системы. С точки зрения обеспечения безопасности больше пользы приносит развертывание нового экземпляра системы, включающего обновленные пакеты.

Благодаря непрерывной доставке и непрерывному развертыванию люди могут сосредоточиться на том, что действительно важно. Использование автоматизированных укороченных циклов обратной связи за счет автоматизации сборок дает нам дополнительную уверенность и понимание сути систем.

По мере адаптирования системы разработки приложений к критериям повышения эффективности продолжает развиваться экосистема инструментов. Если вы начнете перечислять вручную 12 факторов^[43], участвующих в разработке приложения, это будет то же самое, что и ручная настройка конфигурации серверов. Если будут стандартизованы и автоматизированы рабочие требования, сотрудники получат свободу выбора языка и рабочего шаблона.

Описанные выше тенденции позволяют концентрироваться на инструментах, которые подчеркивают превосходство «мы» над «я», формировать взаимопонимание между командами и поощрять затраты времени на получение ценных результатов.

Выводы

В этой главе был выполнен обзор текущей экосистемы инструментов. В то время как эти инструменты являются важной частью devops-среды, важно подчеркнуть, что они усиливают межличностные и культурные аспекты этой среды, но никогда не смогут заменить их. Порядок использования инструментов, а также простота их использования влияют на принятие и распространение

специфических аспектов культуры. Когда мы говорим о devops-инструментах, мы подразумеваем как сами инструменты, так и порядок их использования, а не только основные характеристики этих инструментов.

Культура devops является одной из разновидностей сотрудничества между командами, организациями и отраслями. В процессе разработки решений важно представлять степень их влияния на команды и организации, а не только на отдельных сотрудников. Иногда это означает коррекцию ожиданий в сторону блага для организации, работу в целях поиска решений, пригодных для всех, кто не является «рок-звездами» организации, кто имеет решающий голос и может оказать положительное влияние на организацию в целом.

Инструменты devops подчеркивают преимущество «мы» над «я», позволяя группам и организациям формировать взаимопонимание, необходимое для выполнения работы. Выбор инструментов, по сути, является выбором общего языка. Приносит этот язык пользу организации в целом или подгруппам, входящим в состав определенных команд? Порой из-за отсутствия хорошо сбалансированного инструмента выбор должен быть сделан в пользу команды, имеющей большую когнитивную ценность. Будьте осведомлены о ценности и чуткости к воздействиям со стороны вовлеченных команд.

Глава 12. Инструменты: акселераторы культуры

Инструменты служат акселераторами, увеличивающими скорость изменений текущей культуры организации. Если же мы не осознаем наше текущее положение либо направление движения, ускорение может привести к неожиданным последствиям с потенциально негативным воздействием.

Мир стремительно изменяется, поэтому для достижения успеха нужно оперативно реагировать на вызовы. Требуется время, чтобы осознать наше текущее положение, наши отношения с другими командами, организациями, конкурентами и миром в целом. И помочь нам в этом может «стоп-кадр», который выявляет, над чем мы должны работать, что нужно отложить, а что исключить из нашей среды.

В этой главе мы выйдем за рамки нашего исследования текущей экосистемы инструментов и рассмотрим примеры из реальной жизни, иллюстрирующие взаимное влияние и воздействие друг на друга инструментов и культуры. Эти исследования представлены не в виде конкретных инструкций, а скорее в качестве иллюстрации различных способов, с помощью которых организации оценивают, выбирают и используют инструменты в своих средах. Расценивайте результаты этих исследований как рекомендации по выбору инструментов, а не как требования по использованию одного-единственного инструмента в качестве универсального средства удовлетворения всех потребностей devops.

Значение инструментов для людей

Использование инструментов для повышения эффективности работы имеет длинную историю. Например, переход от пишущих машинок на текстовые процессоры позволил снизить стоимость исправления ошибок. Переход от перфокарт и языков ассемблера к языкам более высокого уровня привел к улучшению понимания кода.

Инструменты не создаются сами по себе, как самоцель, они нужны для облегчения выполняемой работы. Это обстоятельство важно учитывать при выборе инструментов. Благодаря правильно подобранным инструментам обеспечивается возможность более тесного сотрудничества. В результате становится возможным переход от написания и поддержки программ одним человеком к созданию

программ несколькими людьми и даже командами. А написанные ранее программы могут восприниматься и поддерживаться разными командами даже несколько лет спустя.

Определение инструментов

Зачастую при обсуждении инструментов в центре внимания оказывается программное обеспечение. Обговариваются используемые языки программирования, интегрированные среды разработки, текстовые редакторы, оболочки, решения по управлению конфигурированием или программы чата. Но инструменты – это нечто большее, чем программное обеспечение. По сути, это все, что помогает нам достичь цели, но само не потребляется в процессе достижения цели. В следующем перечне приводятся примеры инструментов.

- Подъемная тележка сервера позволяет снизить травматизм и ускорить работы по техобслуживанию в центрах обработки данных.
- Меньший по размерам и более легкий ноутбук облегчает вашу жизнь во время поездок на конференции и посещения центра обработки данных.
- Выбор аппаратного RAID-решения обойдется вам дороже (по сравнению с программным RAID-решением), но зато даст такие преимущества, как возможность аварийного электропитания от батарей и более легкое техобслуживание.

НАИЛУЧШИЙ ИНСТРУМЕНТ

Не существует двух одинаковых инструментов. Всем им присущи разная ценность и накладные расходы. Если бы это было не так, нам бы не пришлось писать эту главу. Вы бы просто могли выбрать инструмент в соответствии с предъявляемыми ему требованиями. Даже среди инструментов, которые совершенно справедливо рассматриваются в качестве ключевых, например инструменты по управлению конфигурацией или инструменты контроля исходного кода, одни лучше подходят для конкретной среды, а другие хуже.

Применяемый набор инструментов может изменяться в зависимости от вашего опыта, знаний и процессов. Это означает, что команды могут использовать один и тот же инструмент, но получать при этом совершенно разные результаты. Инструменты должны соответствовать контексту окружающей среды. Не существует самого лучшего в мире инструмента вне контекста, а сам контекст постоянно

изменяется.

Выбор нужных инструментов для решения реальных проблем

Если инструмент должен широко адаптироваться и применяться для реализации успешных изменений, он должен быть приспособлен для решения реальных проблем. Поскольку в процесс принятия решений, относящихся к данному инструменту, вовлечены люди, нужно уметь обнаруживать, понимать и решать их разочарования и проблемы.

Понимание реальных базовых проблем, которые могут быть решены с помощью инструментов, позволит нам в целом выбрать правильные решения, а также полностью осознать сложности, возникающие в работе. Благодаря такому пониманию мы можем минимизировать эти сложности и любой связанный с ними риск, что, в свою очередь, поможет сократить накладные расходы и сосредоточиться на нужных областях.

В некоторых организациях сотрудники, использующие инструменты, не допускаются к процессу выполнения закупок. Это приводит к тому, что проблемы, имеющие отношение к процессу или культуре, выглядят подобно инструментальным или техническим проблемам.

Развитие нового продукта или организации либо поддержка существующих продуктов и организаций приводят к появлению различных проблем. В любом случае решения не должны приниматься исключительно одним человеком на основе чисто субъективных ощущений. Зачастую инструмент выбирается только потому, что кто-то хочет попробовать поработать с ним. Вряд ли это желание является достаточным основанием для выбора инструмента.

В то время как инструменты могут представлять интерес сами по себе, а удачно внедренная автоматизация позволит освободить время и энергию сотрудников для работы над решением более сложных проблем, при выборе инструментов нужны более серьезные обоснования, чем интересность или новизна.

Область охвата проектов с открытым кодом

Сообщества пользователей проектов с открытым исходным кодом обеспечивают возможность попрактиковаться в сотрудничестве с

другими людьми. Благодаря таким сообществам сотрудники начинают ценить вклад со стороны других людей, а также учатся создавать вклад, который был бы полезен для иных пользователей. Например, проще выполнить несколько небольших дискретных подтверждений, связанных с одним планируемым изменением, чем управлять и принимать одно большое подтверждение, которое затрагивает много различных фрагментов кода.

Должны ли компании отказаться от использования инструментов с открытым исходным кодом из-за боязни утратить конкурентное преимущество? Скорее нет, чем да. Возможно, ваша компания зарабатывает деньги на продаже инструментов, которые являются составной частью бизнес-модели. Но в этом случае можно продавать программное обеспечение либо, как делают многие современные компании, зарабатывать деньги на поддержке или обслуживании этого программного обеспечения.

Содействие проектам с открытым исходным кодом – это отличный способ демонстрации намерений компании. Благодаря проектам с открытым исходным кодом, поддерживаемым в компании, команды могут вносить взаимный вклад в их разработку и поддержку. При этом им не придется «изобретать колесо», а также убеждать отдельных сотрудников и менеджеров в преимуществах сотрудничества в разработке проектов с открытым исходным кодом. Содействие продвижению проектов с открытым исходным кодом и использование подобных проектов часто осуществляется одновременно. Команды, участвующие в сообществе разработчиков программ с открытым исходным кодом, скорее всего, будут искать готовые проекты, а не создавать их заново.

Многие компании обращают внимание на хорошо известных игроков в пространстве devops, таких как Netflix и Etsy, и на их вклад в пространство программ с открытым кодом. В результате они начинают создавать свои собственные инструменты, поскольку не хотят «поступать как все». Несмотря на все преимущества программ с открытым исходным кодом, не стоит слишком увлекаться ими. Соблюдайте разумный баланс между использованием программ с открытым исходным кодом от независимых поставщиков и инструментов, разработанных внутри организации.

Описанное выше поведение может объясняться разными причинами,

и наиболее распространенная среди них – конкуренция. Многие компании просто не хотят признавать решения, разработанные конкурентами, не говоря уже об использовании этих решений. Свою роль играет страх перед неизвестным программным обеспечением, созданным незнакомыми разработчиками. Многие просто не доверяют коду, написанному другими разработчиками, полагая, что они могли бы написать лучший код. Некоторым людям просто нравится программировать либо разбираться в новых языках программирования.

Свою роль могут играть и вполне обоснованные опасения по поводу использования решений от сторонних поставщиков. Если какой-либо компонент встраивается в существующий программный проект, придется обновить либо изменить лицензию проекта, чтобы она соответствовала лицензии нового внешнего компонента. Также существует вероятность лишиться поддержки производителя внешнего программного компонента. Соответственно, вы лишитесь возможности получать новые версии программы и рано или поздно будете вынуждены перейти на другую программу.

В силу ряда причин компании не желают быть привязанными к одному конкретному поставщику. К тому же следует принимать во внимание негатив, вызванный синдромом *неприятия чужой разработки* (Not Invented Here). Например, если в вашей компании отсутствует команда экспертов в области компьютерной безопасности, создаваемое вами криптографическое программное обеспечение будет содержать ошибки, а следовательно, уязвимости в системе безопасности. Если компания не специализируется в области сетевого ПО, вряд ли для нее целесообразно разрабатывать собственный DNS-сервер. Вряд ли специалисты из этой компании смогут создать что-то лучшее, чем сервер BIND. К тому же разработчикам не стоит тратить время на разработку, поддержку и устранение проблем незнакомого программного обеспечения.

Применение инструментов может способствовать усилению поведения, оказывающего влияние на культуру. Поэтому при исследовании связи между набором поведения и культур крайне важно исследовать влияние выбора инструментов. Использование программ с открытым кодом может не только открыть путь к решениям, которые являются новыми с точки зрения доступных инструментов и технологий, но и окажет заметное влияние на

культуру сотрудничества, общего доступа и открытости.

Благодаря огромному количеству проектов с открытым кодом и соответствующих сообществ разработчики могут получить бесценный опыт и освоить множество паттернов разработки, подходящих для текущей среды.

Стандартизация инструментов

Эффективная работа невозможна без выработки взаимного понимания и ведения переговоров, позволяющих смягчить возможное недопонимание, которое возникает в случае, если команды пытаются одновременно достичь нескольких целей.

Инструменты могут использоваться для:

- улучшения общения;
- установки границ;
- устранения недопонимания в рамках devops-пакта.

Организации нуждаются в стандартизации инструментов, чтобы достичь баланса между проблемами и затратами на поддержку инструментов, выполняющих одни и те же функции. Благодаря стандартизации достигается гибкость на уровне команд. Благодаря возможности выбора собственных инструментов расширяются возможности отдельных сотрудников по внедрению гибкого и ответственного подхода к работе.

Последовательные процессы анализа инструментов

Благодаря стандартизации инструментов «прокладываются мостики» между старыми и новыми технологиями по мере изменения компании. Благодаря использованию последовательных процессов оценки, выбора и отказа от инструментов организации будут:

- выбирать инструменты, соответствующие потребностям большинства людей;
- обеспечивать наличие необходимых средств, как прежних, так и новых;
- гарантировать подготовку сотрудников, необходимую для эффективного использования нового оборудования или программ.

Если же последовательные процессы, необходимые для построения «мостов» между старыми и новыми технологиями, отсутствуют, сотрудники будут противиться внедрению новых инструментов и

технологий. Подобные процессы минимизируют риск, связанный как с отсутствием удовлетворения прежних и новых потребностей, так и с наличием людей, противящихся изменениям в рабочей среде.

Благодаря использованию последовательных процессов вы сможете избежать разного рода логистических кошмаров, которые могут стать суровой реальностью в случае отсутствия соответствующих процессов или стандартизации. Например, если в каждой команде используется собственная система отслеживания ошибок, уменьшается степень прозрачности на уровне всей организации, повышается вероятность дублирования усилий и увеличивается количество времени, которое придется тратить на ориентирование и взаимодействие между разными системами.

Исключения из стандартизации

Как и любому другому процессу, стандартизации присущи свои исключения. Если команда нуждается в некоторой изоляции или ей присущи определенные уникальные требования, вряд ли стоит заставлять эту команду использовать стандартные инструменты.

В качестве одного из примеров можно рассмотреть совместимость со стандартом безопасности PCI, которая требует очень четкого разделения обязанностей. Команда, ответственная за работу с PCI, работает на отдельных компьютерах и в отдельной сети, изолированной от корпоративной сети. В этом случае сегрегированная среда позволяет использовать разные инструменты, не оказывая отрицательного влияния на организацию в целом. В каждом конкретном случае решения должны приниматься с учетом индивидуальных особенностей.

Несмотря на наличие общих черт, каждая команда и организация обладает уникальными потребностями и опытом. В практиках, относящихся к этой главе, будут рассмотрены подходы двух команд к выбору и внедрению инструментов. Несмотря на наличие общих принципов и подходов, подход к выбору каждого инструмента индивидуален и основан на текущей среде.

Бесполезность инструментов

Существуют различные мнения по поводу ценности и полезности инструментов. Точка зрения «инструменты ничего не значат» появилась в ответ на попытки некоторых поставщиков навесить ярлык «devops»

буквально на все продукты независимо от того, соответствует это действительности или нет.

Выражение «инструменты ничего не значат» имеет два значения:

- использование инструментов не является достаточным основанием для существования devops-культуры;
- инструменты не способны исправить дефектные культуры, скорее они выявляют и усугубляют условия среды.

В конечном счете любое «devops-решение», которое включает только инструменты, игнорируя при этом то, кто, как и почему использует эти инструменты в организации, не позволяет получить представление о самом движении devops и о критериях успешного внедрения devops. Не пытайтесь решать межличностные и культурные проблемы исключительно с помощью инструментов и технологий.

Причины неудач – в процессе, а не в инструментах

Компания потерпит неудачу, если не сможет понять, каким образом реализовать и использовать управление конфигурацией вместо красивых и уникальных серверов-«снежинок». Неспособность к своевременному реагированию на проблемы среды приводит к возникновению простоев, а следовательно, к потере прибыли. И независимо от инструментов, выбранных для управления конфигурацией, – Puppet, Chef, Ansible, Salt, CFEngine или же какого-либо другого инструмента, – при использовании должной методики вы просто обречены на успех.

Важны не различия между инструментами, а функциональные свойства, которые помогают решить конкретные проблемы организации. И что немаловажно, успешное решение этих проблем зависит от культуры, сформированной в организации.

Применение закона Конвея для выбора инструмента

В соответствии с этим законом, названным в честь ученого и программиста Мелвина Конвея, разрабатываемое программное обеспечение обычно отражает структуру и организацию команд-разработчиков. Поэтому для обеспечения совместной работы двух компонентов программного обеспечения, каждый из которых спроектирован и внедрен отдельной командой, необходимо

взаимодействие между этими командами.

Если же команды не могут адекватно общаться между собой, например, в силу нахождения в чрезмерно изолированной среде, создаваемые ими продукты не будут корректно взаимодействовать между собой. В результате команды выбирают и используют инструменты в соответствии со своей исходной структурой и паттернами общения. Если две команды не общаются друг с другом, вряд ли они начнут делать это после выбора инструмента Slack в качестве новой системы чата.

Влияние инструментов на культуру

Поскольку инструменты оказывают действительно серьезное влияние на поведение, при оценке среды уделяйте внимание оценке культурного и технического ландшафта, а также совместному определению целей и видения вашей команды или организации. Учтите, что это непрерывный процесс, который требует постоянной переоценки.

Инструменты, влияющие на процесс общения

Инструменты формируют поведение, поэтому они облегчают завязывание и поддержку общения между разными командами. Если, например, в компании не используются программы поддержки чата либо имеют место технические ограничения, препятствующие общению между командами, наладить общение будет намного сложнее.

Общение может как способствовать, так и мешать кооперации, сотрудничеству и близости в среде, поэтому при рассмотрении инструментов имеет значение степень пригодности для поддержки общения. Это справедливо как для инструментов, предназначенных для общения (например, для программ чата), так и для инструментов, для которых общение является частью рабочего потока и применения.

Зачастую важнее не то, какой инструмент выбирается, а то, как он используется. Например, рассмотрим систему отслеживания ошибок. Если команды примут решение о том, что инструменты не имеют значения, и выберут систему отслеживания ошибок, дополняющую используемый этими командами рабочий стиль, велика вероятность, что применяемые в этих командах разные средства и практики существенно затруднят эффективную совместную работу.

Члены команд, использующих разные инструменты, будут иметь несколько учетных записей, подлежащих управлению, либо будут недостаточно информированы о работе других команд.

Подобная недостаточная информированность – это бич, который часто преследует разрозненные организации. Атмосфера разрозненности может привести к дублированию прилагаемых усилий, к недостаточной «прозрачности», к утрате информации о работах, выполняемых в организации, и к формированию недоверия между членами команды.

Поскольку рабочие коллективы формируются на основе эффективного общения, коммуникации, следует учитывать способы, с помощью которых инструменты могут как улучшать, так и ухудшать эффективность общения между сотрудниками. Именно общение является ключевым условием совместной работы, а инструменты и процессы, применяемые для межличностного общения в организации, оказывают заметное влияние на культуру. Также неявное воздействие на общение оказывает каждый используемый инструмент.

Как упоминалось в части II, существует много факторов, которые следует учитывать при общении. Эти факторы препятствуют выбору единого инструмента общения, отвечающего всем потребностям здоровой организации. Также вполне вероятно, что потребности в общении будут изменяться по мере роста компании. Например, в небольшом стартапе имеет смысл организация общения с помощью чата, когда участие в беседе может принимать каждый сотрудник. По мере роста организации более рациональным может стать общение с помощью электронной почты или командной вики-страницы.

ОЦЕНКА СТЕПЕНИ УЧАСТИЯ СОТРУДНИКОВ В ПРИНЯТИИ ВАЖНЫХ РЕШЕНИЙ

По мере роста компании критически важно понимать и оценивать степень участия отдельных сотрудников.

Процесс поиска корректных инструментов, используемых в нужное время, является итеративным. Учет мнения всех сотрудников в процессе принятия важных решений способствует формированию здоровых организаций. Не следует полагать, что молчание означает согласие большинства. Как показали результаты исследований деятельности смарт-команд, более эффективными и продуктивными

являются те команды, в которых каждый обладает правом голоса^[44].

При работе с удаленными сотрудниками вкладывайте средства в высококачественные решения по организации видеоконференций. Снабдите членов команды высококачественными гарнитурами, поскольку встроенные в ноутбуки микрофоны и динамики не обладают должным уровнем качества. Экономия на подобных вещах приведет к изоляции удаленных сотрудников, исключит их из важных бесед либо из процесса принятия решений, а также приведет к снижению эффективности работы в целом.

Выбор инструментов, платформ либо методов зависит от содержания, непосредственности, контекста и других факторов самой беседы. После идентификации потребностей, основанных на типах общения, в которых принимаете участие вы и ваша команда, можно выбрать соответствующий инструмент. В процессе выбора могут учитываться другие факторы, например выбор платной или бесплатной программы чата.

ХОЛЛИ КЭЙ, «BEING A DEAF DEVELOPER» (КАКОВО БЫТЬ ГЛУХИМ ПРОГРАММИСТОМ)^[45]

Я страдаю глухотой с детства. Моя глухота не абсолютна, скорее она находится в диапазоне от умеренной до тяжелой. Я не слышу звуки, находящиеся в высокочастотной части спектра, к которой относится большинство человеческих голосов. Для понимания человеческой речи я использую чтение по губам и полагаюсь на закономерности произношения гласных букв. Но мне сложно распознавать следующие структурные компоненты речи:

- согласные, особенно шипящие и глухие (все согласные, произносимые с высокой частотой, а также глухие и шипящие согласные, при произнесении которых не используются голосовые связки);
- начало (и конец) предложений.

У многих сложился стереотипный образ программиста как нелюдимого типа, сторонящегося сотрудников компании. На самом деле этот образ далек от реальности. Программисты, объединенные в группу, довольно сильно социализированы. Мы ведем блоги, выступаем на конференциях, пишем учебники, исполняем роль наставников. Подобная атмосфера присутствует вот уже несколько десятков лет в

Bell Labs, Массачусетском технологическом университете и во многих других научно-исследовательских организациях. Я обожаю социальный мир кода, мне нравится возможность окружить себя компетентными энтузиастами, которые способствуют моему собственному росту. Единственное, что мне не нравится, – парное программирование.

В принципе, парное программирование позволяет достичь выдающихся результатов в деле облегчения и ускорения отладки программ. Вы работаете в паре с другим человеком, который знает больше вас и может вести вас в нужном направлении. Ну а если ваш напарник знает меньше вас, он по достоинству оценит помощь и поддержку с вашей стороны. В случае же, когда ваш коллега знает столько же, сколько и вы, ваша производительность как минимум удвоится. Также совместная работа принесет вам много удовольствия. Вы лучше узнаете своих коллег. Вы напомним себе лишний раз, что каждый может совершать ошибки. Рядом с вами будет человек, который убережет вас от опрометчивого развертывания некорректного кода.

Но если вы не слишком хорошо слышите, вы не оцените преимущества парного программирования. Например, для меня парное программирование более чем бесполезно. Мне приходится одновременно думать о коде, смотреть на находящийся передо мной экран и читать по губам. При этом я пытаюсь разобрать произносимые с высоким темпом слова и технический жаргон. В лучшем случае я понимаю не более 30 % сказанного, поэтому ощущаю себя глубоко несчастной. В конце концов мне надоедает наблюдать за моим недовольным партнером, и я передаю ему бразды правления. Ему приходится смотреть на экран, искать способы программирования и пытаться наладить беседу со мной. В итоге вся работа ложится на его плечи, что приводит к нивелированию самой идеи парного программирования.

Конечно, было бы здорово поработать в паре с Роуэн Мэннинг (Rowan Manning) над проектом Pally. В рамках этого проекта разрабатывается автоматизированный инструмент тестирования доступности, предназначенный для компании Nature. Благодаря использованию инструмента Screenhero для создания удаленных парных сеансов мы могли бы одновременно смотреть на экран и общаться в текстовом режиме. При этом отсутствует риск утери информации и каких-либо конфузов. Это первый удачный, как по мне, пример парного

сеанса. Довольно трудно описать словами преимущества, обеспечиваемые этим сеансом. Давайте оценим масштабы потери информации, имеющие место в процессе беседы со слабослышащим человеком. Предположим, что во всех книгах, доступных в вашем городе, около 60 % слов закрашены маркером. Затем представьте себе, что вы отправились в соседний город, в котором книги не подвергаются подобной цензуре. Естественно, что вам очень понравится возможность свободного чтения книг без необходимости угадывать смысл. Теперь вы понимаете, насколько комфортно будет чувствовать себя слабослышащий человек в случае правильной организации парного сеанса.

Инструменты, влияющие на расширенный набор поведения

Принцип, подобный вышеописанному, может применяться не только по отношению к системам отслеживания ошибок, но и в других случаях. Например, в процессе автоматизации инфраструктуры, по отношению к системам чатов, инструментам развертывания и к любым другим инструментам, используемым несколькими командами в организации. Важно выяснить потребности каждого сотрудника и попытаться по возможности удовлетворить их. Поскольку нереально, чтобы все сотрудники на 100 % были довольны используемым инструментом, придется искать компромиссы. В какой-то момент времени споры и дебаты по поводу выбора инструментов могут вызвать чувство враждебности и приведут к напрасным потерям времени. В подобной ситуации возникает желание просто выбрать первый попавшийся инструмент и использовать его на постоянной основе.

Учитывая вышесказанное, отметим, что аргументы в пользу выбора инструмента, полностью удовлетворяющего всем требованиям, лишены смысла. Поэтому в этой главе вы не найдете утверждений типа «Этот X является единственным подходящим инструментом Y для devops», поскольку это утверждение в корне неправильное. Это все равно что объявить редактор *ed*^[46] истинным победителем в войне редакторов. В связи с тем, что достижение универсального консенсуса по поводу «лучшего» инструмента невозможно, выбор лучшего решения определяется спецификой решаемых проблем.

Выбор инструментов

Выбор нового инструмента, предназначенного для использования в рабочей среде, может быть нелегким, особенно если в этот процесс вовлечено много людей. В процессе выбора следует учитывать несколько важных факторов:

- развитие продукта;
- состояние здоровья сообщества;
- настройка по месту установки.

Это далеко не исчерпывающий список, поскольку все зависит от наличия соответствующих возможностей, выделенного бюджета и степени взаимодействия с текущим набором инструментов или средой.

Мы сосредоточимся на рассмотрении трех вышеупомянутых факторов, поскольку они имеют значение для многих организаций. К тому же эти факторы обычно подробно не рассматриваются, поэтому будет полезно на них сосредоточиться. Различные потребности, присущие разным организациям, диктуют необходимые средства, разные размеры бюджета и множество существующих наборов инструментов, используемых в корпоративных средах.

Все вышеперечисленные факторы могут оказать существенное влияние на эффективность процесса отбора, поэтому убедитесь в том, что вы знаете о других важных факторах, имеющих значение в процессе выбора инструмента.

Развитие продукта

Благодаря активному развитию продукта обеспечивается ускоренное внедрение новых средств, поддержка более новых версий операционных систем и платформ и устранение произвольных системных уязвимостей. Отказ от активного развития продукта приводит к росту затрат времени на устранение ошибок и ожидание появления новых средств.

Попробуйте ответить на следующие вопросы. Насколько быстро выпускаются и внедряются новые средства? Регулярно ли отслеживаются и оцениваются запросы на создание новых средств для данного продукта? Если найдены критические ошибки либо уязвимости в системе безопасности, то насколько быстро они устраняются?

Присмотритесь к последним выпускам рассматриваемых инструментов. Обратите внимание на даты появления крупных и мелких выпусков, оцените полезность примечаний к выпускам. В

процессе принятия решения об обновлении программного продукта ссылки на конкретные ошибки или на номера ошибок более полезны, чем строка «ошибки устранены». Также обратите внимание, на что похож процесс обновления.

Также подумайте о том, как будете связываться с разработчиками программного продукта. Сможете ли вы напрямую контактировать с разработчиком или группой поддержки внутри организации поставщика продукта? При наличии людей, выделенных непосредственно для работы с вами, обеспечивается лучшая техническая поддержка и решение возникающих проблем.

Состояние здоровья сообщества

Состояние здоровья сообщества эквивалентно общему состоянию здоровья сотрудников, которые связаны между собой общими нормами, ценностями и поведением. Сообщества могут развиваться с учетом использования специфического инструмента, набора инструментов и практик или роли.

В качестве одного из признаков здоровья сообщества выступает его деятельность, которая проявляется в одной из следующих форм:

- частота ответов на запросы на включение;
- среднее время устранения проблем;
- частота выпуска новых версий;
- создание контента (посты в блогах, статьи и новости);
- частота общения в форумах.

Помимо проявления активности, сообщество и связанные с ним события должны способствовать созданию безопасной, уважительной, совместной и инклюзивной среды. Обращайте внимание на то, как члены сообщества относятся друг к другу. Рассмотрите следующие вопросы.

- Существуют ли кодексы поведения для проектов и событий, связанных с сообществом?
- Какова направленность дискуссий, связанных с проблемами и запросами на включение кода?

Вряд ли может считаться здоровым общество, в котором допускаются личные оскорбления, сексистские, гомофобные или трансфобные высказывания. Это относится ко всем сообществам, а не только к проектам с открытым исходным кодом. Люди, использующие

различные инструменты в своей повседневной работе, будут взаимодействовать с другими пользователями этих инструментов. Это взаимодействие реализуется в форме локальных встреч либо глобальных конференций, на которых рассматриваются инструменты и порядок их применения.

Как рассматривалось ранее в главе, одно из преимуществ программного обеспечения с открытым исходным кодом заключается в том, что вам не придется изобретать велосипед, устраняя ранее решенные проблемы. Благодаря увеличению вклада в решение с открытым исходным кодом со стороны сообщества повышается эффективность его внедрения.

Настройка по месту установки

Инструменты, которые легко настраиваются и имеют большую поддержку со стороны сообщества, позволяют создавать надежное решение, которое хорошо подходит как для технологических, так и для гуманистических аспектов среды. Это особенно важно для тех организаций, в которых с определенным инструментом работает большое количество людей. Инструмент с таким масштабом использования будет иметь возможность расти вместе с вашей организацией, а также облегчать выполнение инженерных работ.

Как правило, инструменты с открытым исходным кодом являются самыми настраиваемыми. Это связано с тем, что в вашем распоряжении имеется программный код, который гораздо проще просмотреть и изменить в случае необходимости. В результате облегчается выполнение таких действий, как исправление ошибок. Вместо того чтобы подавать заявку в службу поддержки и ожидать ее решения, можно самостоятельно идентифицировать ошибку и даже отправить запрос на включение кода. Даже при использовании инструментов с закрытым исходным кодом обращайте внимание на наличие таких средств, как API, которые могут применяться для разработки дополнительных инструментов, используемых наравне с существующими инструментами.

Если вы в состоянии настроить инструмент, устранить свои собственные ошибки и даже добавить новые средства и расширения, значит, со временем вы в совершенстве овладеете этим инструментом.

Если вы располагаете средством, которое является нишевым или малозначительным, но чрезвычайно полезно для одной из ваших команд, проще внедрить его самостоятельно, чем ждать соответствующей милости от разработчика. Вполне возможно, что в результате подобного творчества появится действительно полезный инструмент.

Пример: сравнение систем контроля версий

Системы контроля версий со временем записывают изменения в набор файлов. В 2000 году компания CollabNet основала проект Subversion, используемый в качестве системы контроля версий и ревизий программного обеспечения с открытым исходным кодом. Эта система была совместима с системой CVS (Concurrent Versions System, система одновременных версий). В феврале 2004 года появилась подверсия 1.0 (Subversion 1.0), или svn. Использование и свойства svn диктовались технологиями и привычками пользователей. Ядром архитектуры svn явилась концепция централизованного хранилища. Благодаря этому хранилищу пользователи могли контролировать, кто был допущен или не допущен к выполнению изменений.

Годом позже, в 2005 году, появилась система Git. Это также система контроля версий программного обеспечения с открытым исходным кодом. В этой системе делался упор на децентрализованной системе контроля версий, быстродействии целостности данных и поддержке распределенных нелинейных рабочих процессов. В результате каждый разработчик получал полный локальный контроль. В то время как можно было адаптировать централизованный рабочий поток и установить «центральное» хранилище, могли применяться и гибкие процессы. В результате появилась возможность выбора используемой технологии. Несмотря на то что в этом случае увеличивается время «разгона», улучшенные функциональные средства позволяют ускорить выполнение организационных изменений.

Пример: автоматизация ручной инфраструктуры

Большинство используемых решений автоматизации инфраструктуры аналогичны с точки зрения функциональных свойств, даже если отличаются в реализации. Каждый из инструментов может привести как к поощрению, так и к подавлению разных аспектов

сотрудничества.

Во многих организациях конфигурирование системы выполняется в ручном режиме. Процесс конфигурирования и обновления документируется с помощью контрольных списков. Пропущенный шаг может привести систему в неопределенное состояние, для выхода из которого потребуются значительные усилия.

Когда Адам Джейкоб разрабатывал программу Chef, он пытался создать решение, которое могло бы использоваться в разных организациях. Программа Chef была разработана таким образом, чтобы поддерживать абстракции, используемые при конфигурировании и менеджменте. При этом был создан язык, который давал программистам возможность с помощью кода определять инфраструктуру и политику.

Создать язык, который позволял бы детально учитывать интересы разработчиков, системных администраторов, инженеров по обеспечению качества и безопасности, довольно сложно. С помощью Chef, а не путем повторного использования терминологии, которая расставляет приоритеты для разных ролей, Джейкоб создал новую терминологию, включающую ресурсы и рецепты.

Весьма важно учитывать инструменты общения, подобные инструментам, рассмотренным в примере про двух скалолазов (см. главу 2). Эти инструменты могут как оказаться полезными, поддерживая созданный нами пакт, так и оказать медвежью услугу, сбив нас с правильного пути. Конечно же, все зависит от способа использования каждого инструмента. Если, например, пытаться использовать среду общения с низкой степенью безотлагательности, например электронную почту, в ситуациях, когда требуются немедленные ответы, это приведет к возникновению проблем. Также проблемы появятся, если вы попытаетесь описать что-либо словами в ситуации, когда иллюстрации быстрее и эффективнее передадут суть дела.

И наконец, при выборе инструментов нужно сбалансировать связанность и гибкость. Если же применяется много способов коммуникации, людям придется выполнять множество действий для поиска нужной информации. Эта информация может находиться в сообщении электронной почты, документе Google Doc или на wiki-странице. Также придется искать наиболее эффективный способ передачи информации людям – с помощью мгновенного сообщения, текстового сообщения или получения доступа к рабочему столу

пользователя. С другой стороны, при недостатке способов коммуникации также возникнут проблемы. Все мы слышали истории о компаниях, которые по каждому поводу проводят собрания, когда можно проще и быстрее решить возникающие проблемы с помощью электронной почты.

Наш пакт, основанный на всеобщем понимании, будет полезным только в том случае, когда есть традиции или обычаи, на которые можно опираться при выборе наиболее эффективного средства. Но при этом необходимо наличие гибкости, позволяющей выбрать инструмент, который был бы подходящим для выполнения определенной работы.

Аудит экосистемы инструментов

Помимо выбора новых инструментов, которые вы можете добавлять в вашу среду, следует проверить состояние экосистемы инструментов. Первый тест для многих инструментов заключается в проверке соответствующей функциональности, существующей в вашей среде. В процессе аудита среды, выполняемого в целях идентификации экосистемы инструментов, выясните информацию о том, кто получает доступ к инструментам, а также об общем использовании инструментов. Также определите, находятся ли несколько инструментов в одной и той же категории и есть ли перекрывающиеся инструменты в вашей среде. Это позволит вам выяснить области потенциального совершенствования, которые могут потребовать дополнительного улучшения или замены инструментов.

Критически важным для эффективного использования инструмента является согласование процессов и желаний отдельных пользователей. Чрезмерный акцент на процессах приводит к высокой цене для отдельных пользователей. Это связано с тем, что им приходится поддерживать сложный контекст, связанный с этими процессами. Подобная деятельность может отвлекать от работы над проектом. Если же процессам уделяется слишком мало внимания, это приводит к отстраненности команды от применяемых инструментов и методов. То же самое касается отдельных сотрудников. При этом потребуется время на коррекцию понимания, слияние работы или проверку наличия дублирующих видов работ. Выполнение подобных базовых операций является ключевым для всех аспектов идентификации и выбора инструментов. Особенно важны они при масштабировании

организаций.

Как правило, цель использования инструментов заключается в оказании помощи при создании среды, в которой люди могут концентрироваться на решении реальных проблем. Создание среды подобного рода гарантирует предоставление возможностей по управлению успешной командой, а также требует приложения постоянных усилий. Аудит подобного рода не относится в категории задач, которые можно выполнить один раз, а потом забыть о них. Чтобы создавать и поддерживать эффективную среду, рядовые сотрудники и менеджеры должны использовать проактивный подход.

Устранение инструментов

Следует выполнять регулярные обзоры текущих процессов и инструментов, которые позволят убедиться в эффективности их использования. Благодаря отслеживанию технических долгов и долгов, связанных с автоматизацией, можно идентифицировать процессы и инструменты, которые необходимо устранить. В результате предотвращаются ситуации, когда использование инструмента увеличивает объем работ. Также облегчается идентификация и устранение инструментов, выполняющих одни и те же функции. Это позволяет снизить затраты и ликвидировать беспорядок.

Эти обзоры также должны включать выполнение регулярных проверок сотрудников, в ходе которых исследуются базовые истории, которые воздействуют на сотрудников и выполняемую ими работу. Задайте следующие вопросы.

- Что восхищает/расстраивает вас?
- Что способствует пополнению/истощению вашей энергии и мотивации?
- Как вы оцениваете выполняемую работу?
- Какова степень вашего влияния?
- Что мы должны прекратить делать?
- Что мы должны начать делать?

Задавайте эти вопросы только тем людям, которые регулярно используют инструменты для выполнения текущей работы. Решения, принятые в пользу выбора или устранения инструментов, должны основываться на мнении пользователей этих инструментов. Эти решения не должны спускаться сверху людьми, которые не имеют

практического опыта работы с этими инструментами.

Улучшения: планирование и оценка изменений

Внедрение изменений требует времени. Независимо от того, идет речь о программах или о людях, для сложных проблем не существует быстрых универсальных решений. Согласно принципу целей «SMART»^[47], цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми и ограниченными временными рамками. Изменение SMART критически важно как для организации в целом, так и для поддержания культуры на рабочем месте.

Идентифицируйте конкретную проблему, которую вы решаете в данный момент. Прежде чем приступать к выполнению изменений, оглянитесь вокруг и проверьте, что должно быть сделано. Установите, кто заинтересован в проекте, у кого есть время, и оцените общую стоимость проекта. Отобразите различные параметры и идентифицируйте возможные проекты. Расставьте приоритеты для проектов и убедитесь в том, что вы работаете над устранением актуальных проблем.

Разбейте конкретный проект на меньшие фрагменты, которые могут выполняться и отслеживаться по отдельности. Эти фрагменты обычно проще планировать, а следовательно, легче обсуждать. Соответственно проще убедиться в том, что они являются достижимыми, реалистичными и направлены на решение нужных задач. Чтобы выполнять планирование этих проектов на высоком уровне, нужно идентифицировать людей, заинтересованных в устранении проблем. Каковы их потребности и мотивация? Как часто они собираются использовать это решение? Опишите решение в терминах конечной цели. Пообщайтесь с заинтересованными лицами и получите одобрение начальства. Все это требует затрат времени и усилий.

После идентификации проблемы и лиц, заинтересованных в ее устранении, можно приступать к подбору необходимых инструментов. Прежде чем выбрать определенное решение, рассмотрите сильные и слабые стороны различных предлагаемых решений. Также привлекайте к этому процессу заинтересованных лиц, которые помогут вам оценить потенциальные решения. Порой вы будете приходить к выводам об отсутствии подходящего решения. В этом случае вам придется изобретать и создавать необходимые инструменты самостоятельно.

Подобная разработка может оказаться менее затратной для бюджета, но придется предусмотреть время и ресурсы для поддержки в долгосрочной перспективе.

И наконец, постоянно контролируйте процессы по внедрению инструментов, оценивайте влияние изменений на работоспособность решений. Специфика объектов оценки будет немного изменяться в зависимости от текущих проблем, но без проведения оценки невозможно судить о степени влияния и эффективности изменений.

Практики

Первая практика, рассматриваемая в этой главе, – платформа потокового видео DramaFever. На этой платформе реализован документальный сайт SundanceNow Doc Club и сайт ужасов Shudder. Компания DramaFever была основана в 2009 году, а уже к середине 2015 года она насчитывала около 120 сотрудников. Платформы DramaFever поддерживают международный контент из 15 стран, насчитывающий около 15 000 эпизодов, который предлагается 70 провайдерами контента. Аудитория контента насчитывает 20 миллионов зрителей^[48]. Чтобы погрузиться в атмосферу оценки и применения инструментов (и технологий), мы поговорили с Тимом Гроссом и Бриджит Кромхаут. На момент интервью они работали инженерами по эксплуатации в DramaFever.

Вторая практика посвящена Etsy (см. главу 2). Эта глобальная торговая площадка предназначена для продажи винтажных и хендмейд-товаров. Она была основана в 2005 году Робом Калином, Джаредом Тарбеллом, Крисом Магуайром и Хаимом Шоппиком. Во втором квартале 2015 года в компании Etsy работали примерно 785 сотрудников. Помимо соавтора книги Кэтрин Дэниелс, которая поделилась своим опытом работы с Etsy, мы поговорили с инженером по работе с персоналом из компании Etsy Джоном Коуи. Благодаря этой беседе мы получили представление о том, каким образом в Etsy оценивают и используют инструменты и технологии.

Информация, используемая в обеих практиках, была получена на основе опубликованных сообщений в блогах, презентаций и архивов компаний. При рассмотрении этих практик можно найти примеры идентификации скрытых ценностей, адаптировать нужные практики, а также оценить и выбрать инструменты, используемые в среде. Но мы

хотели бы напомнить читателям, что следует воздерживаться от бездумного использования любого инструмента или технологии. Также нужно учитывать причины и области применения инструментов и технологий.

Знакомство с DramaFever

Тим Гросс начинал свою карьеру в области архитектуры, позднее занялся разработкой программных инструментов и ИТ-проектами. Затем Тим стал первым «devops-инженером», работавшим на компанию DramaFever. В основном его обязанности заключались в выполнении работ по техобслуживанию, но зачастую ему приходилось заниматься разработкой программ. В марте 2013 года на работу в DramaFever был принят второй инженер по эксплуатации.

В команде отсутствовало преднамеренное или формальное распределение обязанностей и ролей, был лишь постепенный процесс, который привел к созданию эксплуатационной команды. Хотя соответствующая должность в компании называлась «devops-инженер», на самом деле все ограничивается выполнением работ по эксплуатации. Выполняемые обязанности описываются следующей фразой: «управление и автоматизация всех аспектов [...] инфраструктуры, включая развертывание сайтов, CDN и управление облачными услугами». К числу специфических обязанностей относятся поддержка высокодоступных AWS-систем и online-дежурства. В данном случае какой-либо специфический devops-проект отсутствовал.

Описание должностных обязанностей devops-инженера в компании DramaFever включает следующую фразу.

Мы полагаем, что помогаем нашим инженерам решать проблемы, которые им нравятся. В результате наши инженеры могут усовершенствовать любой компонент архитектуры, если обладают соответствующими умениями.

Эта фраза выражает прагматичный подход к учету и поощрению разных способов идентифицировать и решать проблемы.

В июле 2014-го в состав devops-команды в DramaFever вошла Бриджит Кромхаут. При описании стека технологий DramaFever Кромхаут отметила, что весь он включен в состав веб-сервисов Amazon (Amazon Web Services; AWS) наравне с веб-приложением Django/Python и постоянно растущим числом микросервисов на Go. Основная сеть доставки контента Akamai (content delivery network; CDN) обеспечивает доставку необходимого контента и быстрое кэширование.

Код пути запроса – это код приложения, который объявляет путь для запроса конечного пользователя в базе кода, а также для всех связанных сервисов, для которых имеют место критические требования к

доступности и времени ожидания (помимо требований со стороны других приложений). Этот путь запроса использует неизменную инфраструктуру, которая создается с помощью Chef и Packer. Сам код приложения выполняется в контейнерах Docker начиная с конца 2013 года.

По словам Кромхаут:

Наш код приложения существует в виде экземпляров без состояния, которые автоматически масштабируются в 10–20 раз (в виде нескольких экземпляров) в течение одной недели. Наши слои хранения данных находятся в Elasticache (Memcached, Redis), RDS (MySQL), DynamoDB и Redshift. Мы передаем логи в ELK и записываем их в Graphite с помощью CollectD и StatsD.

Сервисы, которые не указаны в пути запроса, включают асинхронные рабочие задания Celery, задания cron, агрегацию регистрации и серверы метрик, такие как Graphite или Logstash, либо внутренние приложения, такие как приложение отслеживания качества. Кромхаут продолжает:

Хотя все эти сервисы имеют большое значение для бизнеса, они не всегда столь же важны для обычных пользователей. Если, например, не запускается на выполнение задание cron, а инженеру из эксплуатационного отдела потребуется примерно около часа на выяснение причин сбоя, мы можем сэкономить время, а пользователи даже не заметят проблемы. Если доступ к приложению Django заблокирован везде, пользователи не смогут наслаждаться своими любимыми фильмами.

Влияние существующей технологии

Благодаря доступности сервисов AWS (с 2006 года) произошла трансформация индустрии. Современные компании больше не нуждаются в привлечении менеджеров, владеющих навыками управления центрами обработки данных. Ранее приходилось брать на работу сотрудников, владеющих навыками управления средствами общего пользования. Изначально платформа DramaFever поддерживала веб-сервисы AWS. В настоящее время она продолжает использовать эти веб-сервисы для поддержки вычислительных ресурсов. Гросс заявил

следующее:

Мы использовали Google App Engine (GAE) для создания и поддержки некоторых одноразовых проектов. По мере роста интенсивности использования GAE возникла необходимость перехода к среде AWS, в которой доступен более высокий уровень контроля.

В качестве примера подобного перехода можно привести наш микросервис обработки изображений, который называется ImageBoss. Этот сервис позволяет по запросу изменять размеры изображений, обрезать их. В результате вашим художникам не придется создавать слишком много вариантов каждого графического объекта. Первоначально этот микросервис был развернут на платформе GAE. При этом одновременно на каждом узле для Go было доступно лишь одно ядро. В результате были очень высоки эксплуатационные расходы. После перемещения этого сервиса на платформу AWS была получена оптимально настроенная среда приложения.

Хотя услуги AWS обходятся дороже услуг других облачных провайдеров, взамен пользователи получают отличный набор инструментальных средств. На вопрос о стоимости выполнения анализа с помощью AWS Гросс сказал следующее:

Если нам нужно будет перейти от AWS к другому провайдеру, нам придется найти замены для управляемых услуг, таких как SQS или DynamoDB. Затраты на выполнение подобных замен наверняка превысят возможную выгоду. К тому же наша рабочая нагрузка идеально вписывается в почасовую модель ценообразования AWS. В этом случае мы будем регулярно масштабировать узлы в течение рабочего дня. Это позволит обоснованно прогнозировать возникающие требования и в случае необходимости выполнять масштабирование при небольших затратах.

К тому же затраты на поддержание платформы AWS намного меньше, чем затраты на поддержку CDN (большие затраты связаны с большим объемом видеоданных, передаваемых каждый месяц) и зарплаты инженеров. Небольшая оптимизация расходов в случае перехода к другому провайдеру нивелируется резким ростом трудозатрат со стороны инженерного персонала.

При рассмотрении существующих технологий, используемых в процессах выбора инструментов, задайте себе следующие вопросы.

- Какие средства абсолютно необходимы, а какие – желательны?
- Какие решения доступны прямо сейчас, а какие могут стать доступными в ближайшее время?
- Каким образом затраты на внедрение необходимых вам средств соотносятся с затратами на внедрение доступных средств?

Непрерывное влияние новых технологий

По мере развития технологий и появления новых инструментов в экосистеме могут возникать затруднения в процессе принятия решений в пользу того или иного инструмента. В случае небольшой компании, выполняющей большие объемы незапланированных работ и имеющей постоянные технические долги, важно в первую очередь реализовывать наиболее важные проекты.

Гросс описал несколько проблем, с которыми столкнулась его команда в октябре 2013 года.

- Как правило, Django применялось для выполнения медленного неатомического развертывания со сложными сбоями. Приложение Django являлось одним из важнейших приложений пути запроса, которое имело серьезные требования к доступности и времени ожидания. Из-за использования клона git замедлялось развертывание, к тому же в процессе развертывания периодически случались сбои.

- Увеличение степени сложности развертывания. Новые приложения Go не могут быть развернуты при использовании существующих процессов. Для двоичных модулей и интерпретированного исходного кода имели место разные требования к поставке.

- Раздельное тестирование качества и процессов развертывания производства без каких-либо возможностей аудита.

- Различные среды разработки и непрерывной интеграции.

Гросс также описал дополнительные цели, которые преследовала его команда:

- переход от монолитного приложения к меньшим по размерам микросервисам;

- изоляция разных версий приложения на одном хосте в средах разработки и контроля качества.

Как говорит Гросс:

Эксплуатационная команда (состоящая из двух человек на то время) оценила несколько вариантов, основываясь на разных преимуществах, таких как подгонка процесса решения проблем, наш опыт работы с языком реализации, известные виды отказов и т. п. В результате был выбран Docker. Этот выбор был основан на перспективах использования обобщенного *интерфейса развертывания*, который позволил бы решить все проблемы.

Большой риск заключался в том, что в те времена Docker был весьма сырым проектом (в октябре 2013 года, версия 0.6). К тому же мы не развертывали в производственной среде проекты, не подготовленные к использованию в производстве. Мы знали, что в случае возникновения каких-либо проблем можем всегда вернуться к более зрелой базовой LXC-системе. Эту ситуацию мы изложили руководству команды разработчиков, чтобы получить «добро» на продолжение работы.

После выполнения испытаний в среде разработки/контроля качества мы развернули Docker для производства основного приложения Django. Только после завершения тестирования мы можем перейти к контейнеризации остальных приложений.

Как и в случае с любым другим внедрением технологии, возникают дополнительные проблемы, которые должны быть разрешены. Зачастую интеграция результатов работы в среде непрерывной интеграции (CI) осуществляется с помощью автоматизации. Каждое действие по интеграции верифицируется с помощью автоматизированного процесса, который создает и тестирует обязательный код. В результате ускоряется обнаружение ошибок. Как правило, это достигается путем развертывания среды и тестирования кода с последующим разрушением среды.

В среде CI часто возникали проблемы, связанные с дисками. Зачастую причина появления этих проблем заключалась в повышенной вибрации. Для устранения этой проблемы был заменен драйвер хранилища Docker (эта задача довольно сложная). Также возникали проблемы, связанные с масштабированием реестра Docker. Чтобы устранить технологические проблемы, связанные с реестром, выполнялось развертывание локального реестра хоста, при поддержке AWS S3 (вместо использования центрального сервера).

Третья проблемная область появилась после развертывания Docker в

локальной среде разработки. По этому поводу Гросс сказал:

В случае выбора платформы AWS эксплуатация осуществлялась без особых проблем. Но мне не удалось найти хорошее решение, пригодное для выполнения Docker на локальной платформе. К тому же команда разработчиков была очень занята внедрением новых средств и не могла выделить время на изучение новой технологии. Когда мы развернули boot2docker в качестве варианта локальной среды разработки, у нас возникла серьезная «дыра» в обучении, которая сохранялась дольше, чем мы бы хотели, и привела к появлению серьезных внутренних трений. Это был хороший урок для нас, суть которого заключалась в том, что новые изменения должны вноситься в инфраструктуру при более непосредственном участии со стороны команды разработчиков.

Процесс тщательного отбора и оценки имеет значение как для новой, так и для существующей технологии. В случае новой технологии (новой вообще или новой для вашей организации) задайте себе следующие вопросы:

- Каковы известные риски новой технологии?
- С какими неизвестными моментами вы можете столкнуться?
- Какие проблемы невозможно решить в рамках существующей технологии?

Расширенное внедрение практик формирования близости

Безупречный постмортем
(<https://codeascraft.com/2012/05/22/blameless-postmortems/>) с целью формирования культуры непрерывного улучшения.

– @0x74696d at @dramafever

Мне очень приятно, когда @0x74696d ссылается на @codeascraft в дискуссии, посвященной трактовке сбоев со стороны @dramafever. Спасибо за помощь в обучении, Etsy!

– Bridget Kromhout (@bridgetkromhout)

Эти твиты, написанные в феврале 2015 года, иллюстрируют нарастающую тенденцию формирования близости между компаниями, достигаемую посредством обмена знаниями. Кромхаут заявила, что

DramaFever адаптировала безупречные постмортемы для использования техническими командами.

В DramaFever также поощряется самообучающаяся организация с помощью обзора кода. Помимо проверки кода Кромхаут описала культурные проблемы, вызванные быстрым ростом и необходимостью в коррекции понимания между командами. При этом используется метод «улучшенной координации за счет прояснения ожиданий о взаимодействии сервисов. Это позволяет небольшим группам разработчиков преследовать свои собственные идеи, сохраняя при этом стандарты организации на высоком уровне».

В DramaFever поощряется прозрачность. Как говорит Кромхаут, «прямо сейчас разработчики получают полный доступ к сервисам AWS в среде разработки. Мы также активизировали IAM-доступ в режиме чтения». Благодаря подобной прозрачности сотрудники могут учиться и наблюдать непосредственно из среды разработки, которая реплицирует производство и ответы на вопросы об использовании производства в реальном мире по мере их возникновения.

Поскольку DramaFever эксклюзивно использует технологию AWS, не требуется центр обработки данных. Также отсутствуют требования к сотрудникам по поводу явного присутствия в специфической среде. Команда DramaFever, насчитывающая примерно 120 человек, в основном находится в Филадельфии и в Нью-Йорке, а некоторые сотрудники трудятся в других местах. В процессе описания среды Кромхаут сказала следующее: «Наши сотрудники находятся поблизости, в Мэриленде, или очень далеко, в Сеуле, и все они должны без помех выполнять одну и ту же работу».

Чтобы еще больше облегчить работу удаленных сотрудников, в конференц-залах DramaFever установлены компактные компьютеры Chromebox. На основе такого компьютера реализуется бизнес-система организации видеоконференций. Используется операционная система Chrome OS, камера с высоким разрешением, внешние микрофоны и колонки. По умолчанию совещания проводятся в режиме виртуального присутствия, реализованного с помощью Google Hangouts, благодаря чему не требуется физическое присутствие в офисе.

Обратите внимание на то, каким образом инструменты и методы работы взаимодействуют между собой внутри вашей организации и команд.

- Каковы ценности, исповедуемые в вашей команде или организации?
- Помогают ли инструменты реализовать эти ценности на практике или только мешают этому процессу?
- Насколько прозрачно взаимодействуют между собой ценности и процессы?

Порядок выбора инструментов в DramaFever

Из-за бюджетных ограничений, имеющих место при работе в небольшой компании и дополнительных затрат, связанных с бюрократическим характером процесса, в DramaFever осторожно относятся к процессу выбора инструмента. Обычно выбираются инструменты с открытым исходным кодом.

Кромхаут описала процесс выбора инструмента, начиная с «предполагаемой функции или результата, с последующей оценкой потенциальных инструментов на основе степени удовлетворения текущих нужд. В первую очередь учитываются потребности человека, выбирающего и внедряющего инструмент, но также учитывается набор стандартов обслуживания, которым должен удовлетворять выбранный инструмент».

Беседа, проводимая при внедрении новой технологии, посвящена рассмотрению соответствующего определения. На основе этого определения можно судить, будут ли работать существующие решения, почему новая технология может оказаться более подходящей. Также нужно рассчитать дополнительную рабочую нагрузку на имеющийся персонал.

Согласно объяснению, приведенному Кромхаут,

при выборе между своим собственным сервисом и SaaS^[49] оцениваются соответствующие расходы и преимущества, включая затраты, связанные с выполнением дополнительных работ (как затраты времени персонала, так и финансовые).

Например, при рассмотрении порядка обработки логов мы подсчитали текущий объем логов, учли желательный объем и сравнили стоимость поддержки логов с помощью ELK со стоимостью передачи логов независимым провайдером услуг. Мы перечислили действия, выполняемые по отношению к логам. После получения

квот и учета количества времени, выделенного на поддержку ELK, мы сделали выбор в пользу ELK.

Персонал DramaFever стремится к устранению времени простоя даже из процедуры регулярного технического обслуживания. Степень успеха в этом деле оценивается с помощью инкрементного процесса завершения работ, связанных с устранением времени простоя.

Как отмечает Кромхаут:

Создание рабочей инфраструктуры, определенной кодом, очень важно, поскольку мы стремимся все заменять в оперативном режиме, не отключая сайт на проведение профилактических работ. Рассматриваемый код может обрабатываться с помощью файла JSON, определяющего конфигурацию сервисов AWS, или «поваренных книг» Chef, или же с помощью Python (посредством Boto и Fabric). Мы отправляем запросы на включение подобного кода, который будет просмотрен и протестирован нашими коллегами перед выполнением слияния и развертывания. Критерий успеха в данном случае – создание рабочего кода. Это позволило нам отказаться от GitHub и наладить рабочий поток в стиле Канбан.

Важно осознать, какие формы принимает «успех» для вашей организации. Убедитесь в том, что вы знаете, какой инструмент может расцениваться как успешный. В процессе выбора успешного инструмента обращайте внимание на следующие моменты:

- Кто несет ответственность за принятие решений по выбору инструмента?
- Какие критерии используются для выбора инструмента, его оценки и опыта использования?
- Что является главным при выборе инструмента с точки зрения разработчика и заказчика?

Многие люди избегают пользоваться технологиями. Особенно это относится к новым технологиям, таким как Docker, которая имела статус новой во времена развертывания производственной инфраструктуры DramaFever. Также существует категория людей, для которых Docker вообще лишен всякого смысла. Цель этого примера заключается не в том, чтобы обсудить технологию Docker, а в том, чтобы выявить причины, в силу которых инженеры выбирают эту

программу, изучить соображения, которыми они руководствуются, и компромиссы, а также познакомиться со способами принятия окончательных решений в пользу выбора того или иного инструмента.

Знакомство с Etsy

Стек технологий Etsy является приложением РНР, включающим большое количество внутренних сервисов. Эти сервисы являются довольно сильно взаимозависимыми и сложными. С другой стороны, переход к популярным ныне микросервисам может и не привести к росту независимости. Сервисы применяются для выполнения таких операций, как покупки, продажи, поиск и вывод перечня элементов, а также обработка платежей при выполнении покупок. Несмотря на наличие нескольких крупных хорошо известных провайдеров платежей, услугами которых пользуются многие известные компании в мире, Etsy нуждается в большем контроле над процессом обработки платежей, поэтому реализует этот процесс самостоятельно. Подобные процессы должны быть совместимы с PCI, также должны учитываться другие соображения, связанные с организацией обработки платежей. Инфраструктура преимущественно носит локальный характер и основана на различных центрах обработки данных.

Явная и неявная культура

При создании желаемой специфической культуры в среде основное внимание уделяется явному определению набора культурных убеждений и ценностей. Изначально компания Etsy была основана на сообществе пользователей. Открыто сформулированные ценности компании Etsy приведены в следующем перечне.

- Мы представляем думающий, прозрачный и гуманный бизнес.
- Мы планируем и строим исходя из долгосрочной перспективы.
- Мы ценим профессионализм во всем, что мы делаем.
- Мы считаем, что все нужно делать с улыбкой.
- Мы никогда не отрываемся от реальности^[50].

Эти ценности вдохновляют и объединяют сотрудников согласно данным отчета Etsy Progress Report^[51] за 2013 год. Хотя в Etsy отсутствует devops-команда, devops-менеджер и devops-инженеры, явно и четко объявленные ценности отражены в ключевых практиках и руководствах по наблюдению за поведением и созданию вклада в

devops-сообщество. Заранее обдуманые практики Etsy включают проявление сострадания, экспериментирование, повторное выполнение действий и поощрение обучающих организаций.

Культура сострадания

Чтобы быть по-настоящему гуманным, следует проявлять сострадание. Это чувство проявляется в стремлении сделать чью-то жизнь лучше, даже если это не приведет к улучшению вашей собственной жизни. Компания Etsy вложила значительные средства в создание гуманной рабочей среды для сотрудников. Эта среда характеризуется безупречностью и дружелюбием по отношению к удаленным сотрудникам.

В Etsy также поощряется благодарственная культура, в рамках которой регулярно и публично отмечаются достижения сотрудников. ИТ-работа снискала репутацию неблагодарной, поскольку не заметна, когда все идет хорошо, и подвергается валу критики в случае каких-либо проблем. Поскольку соответствующая рабочая среда не является гуманной, то помимо безупречности в случае каких-либо проблем в Etsy поощряются благодарности ИТ-сотрудникам, хорошо выполняющим свою работу.

ВАЖНОСТЬ БЛАГОДАРНОСТИ

Культура благодарности является важным компонентом формирования и улучшения отношений. Признание и оценка вклада других людей способствуют формированию сплоченного коллектива.

Согласно данным исследований, благодарность обеспечивает ряд преимуществ, в том числе [\[52\]](#):

Улучшение состояния здоровья

Усиление иммунной системы и снижение кровяного давления.

Повышение устойчивости

Большой уровень сопротивляемости по отношению к невзгодам.

Повышенный уровень положительных эмоций

Более высокие уровни счастья, радости и удовольствия.

Уменьшение уровня негативных эмоций

Уменьшение остроты ощущения одиночества и изоляции.

Усиление стремления к сотрудничеству и взаимодействию

Более высокие уровни щедрости и сострадания.

Инструменты и культура могут оказывать влияние друг на друга на протяжении жизненного цикла организации. Если вы уделяете внимание этим взаимодействиям, то сможете улучшить уровень культуры в организации и сделать использование инструментов более эффективным. Ответьте на следующие вопросы.

- Какое поведение вы собираетесь поощрять среди сотрудников?
- Каким образом люди работают с помощью существующих инструментов и рабочих потоков?
- Как могут использоваться инструменты для поощрения определенного поведения или ценности?

Публичное общение поощряется не только в инженерных отделах, но и во всей компании. Как можно чаще отправляйте членам команды поощрительные сообщения по электронной почте и мгновенные сообщения. Поощряйте членов команд за устранение ошибок, добавление новых функций, вклад в хранилище программ с открытым кодом, оказание помощи другим сотрудникам и даже за обновление документации. Как говорит Джон Коуи, Staff Operations Engineer:

Один очень хороший пример культуры благодарности в действии – наличие соответствующей кнопки в каталоге персонала. Эта кнопка позволяет номинировать любого сотрудника на «премию Etsy». После щелчка на этой кнопке соответствующее сообщение отправляется номинанту и его менеджеру. В этом сообщении содержится оценка работы номинанта или благодарность за оказанную помощь.

Эта культура помогает укреплять эмпатию и повышать степень близости. В результате повышается эффективность совместного труда, уменьшается вероятность взаимных обвинений и создается более гуманная среда для всех сотрудников.

Культура безупречности

Как уже упоминалось в главе 4, безупречная среда формируется там, где сотрудники делятся между собой историями и несут ответственность за повышение степени безопасности. Джон Оллспоу, занимающий пост технического директора Etsy, в мае 2012 года написал статью *Blameless PostMortems and a Just Culture*» (<https://codeascraft.com/2012/05/22/blameless-postmortems/>). В этой статье

описывается трансформация обработки неточностей и ошибок с применением безупречного подхода.

Человеку свойственно совершать ошибки. Принятие этого факта как неотъемлемой части бизнеса будет первым шагом на пути к разрядке эмоциональных ситуаций. В рамках традиционного подхода ответственность за совершенные ошибки возлагается на конкретного человека, предусматривается применение карательных санкций, создание барьеров на пути к деятельности отдельных людей и дополнительное обучение персонала. В Etsy применяется более системный подход. Этот подход подразумевает балансирование между безопасностью и подотчетностью, поощрение обмена историями, поддержку безупречности и постмортемов.

В постмортеме, созданном с помощью применяемого в Etsy инструмента Morgue (<https://github.com/etsy/morgue>), отдельным сотрудникам предлагается дать подробный отчет, включающий следующие пункты:

- график действий и событий;
- наблюдаемые эффекты;
- ожидания;
- допущения;
- результаты и решения.

Применяемая в Etsy практика не допускает наказания отдельных сотрудников, которые делятся своими историями, а также способствует выяснению всех обстоятельств происшедших событий. Когда люди не боятся делиться информацией, они становятся более ответственными за свои действия, и формируется более безопасная среда, предотвращающая повторение одних и тех же ошибок.

Дружелюбие по отношению к удаленным пользователям

Компания Etsy имеет международную аудиторию. Это означает, что приложения этой компании должны быть доступны круглосуточно. В целях создания более гуманной среды для людей, поддерживающих приложения, предусмотрено разбиение на несколько часовых поясов. В результате большее количество людей получает возможность работать исключительно в рабочее время. Дополнительное преимущество заключается в создании расширенного кадрового резерва, который может находиться практически в любой стране мира.

Чтобы внедрить подобный вид культуры, используются несколько инструментов, в том числе IRC (обмен мгновенными сообщениями или организация чата), электронная почта (обмен более длинными текстовыми сообщениями) и Vido (организация видеоконференций и сотрудничества). В Etsy практикуется идея общения в «удаленной по умолчанию» форме, когда даже те люди, которые работают в локальном офисе, будут использовать инструменты, предназначенные для удаленного общения.

Поскольку инструменты интегрированы в среду и рабочие процессы, использование средств, дружественных к удаленным пользователям, связано с небольшими накладными расходами. Благодаря использованию подобных инструментов удаленные сотрудники смогут быть в курсе принимаемых решений и участвовать во всех беседах.

Благодаря использованию подобных инструментов можно работать из любого удобного места. Исключение из этого правила составляют лишь техники из центров обработки данных, которые должны находиться недалеко от них. Сотрудники, находящиеся в комфортных условиях, будут более счастливы. Они также могут работать в режиме, который является наиболее эффективным для них, а также позволяет улучшить состояние здоровья и производительность.

Помимо удобств, предоставляемых для удаленной работы, в организациях могут использоваться инструменты для улучшения жизненных условий сотрудников и усовершенствования рабочего потока. При этом нужно учитывать следующие факторы.

- Каким образом инструменты улучшают или уменьшают степень комфорта пользователя?
- Насколько гибкими являются ваши инструменты? В какой степени они могут быть настроены?
- Каким образом воздействуют инструменты на ежедневный стиль общения между людьми?

Роль инструментов в укреплении практик

Инструменты играют огромную роль в укреплении и поощрении практик в Etsy. Культура, дружественная к удаленным пользователям Etsy, подразумевает формирование devops-пакта и устранение любых недоразумений, которые возникают при совместной работе людей.

Дополнительная работа, направленная на совершенствование общения, позволяет сформировать гуманную среду. В подобной среде поддерживается круглосуточная ротация по вызову между часовыми поясами. Чтобы выработать одинаковое отношение к обучающим организациям и людям, были адаптированы стратегические процессы, связанные с общением.

При осуществлении поддержки удаленных сотрудников недоступны сеансы специального кодирования и неформальные беседы с глазу на глаз. В этом случае большая часть общения осуществляется в письменном формате. Люди обмениваются сообщениями электронной почты в случае принятия решений, внесения изменений, появления простоев, возникновения проблем либо при необходимости поделиться какими-либо инициативами. Чтобы уменьшить количество сообщений электронной почты, используются фильтры. Всю переписку целесообразно хранить в архиве с возможностью поиска. Ретранслируемый интернет-чат (Internet Relay Chat; IRC) критически важен для формирования культуры, дружественной к удаленным пользователям, которая взлелеяна в Etsy. Чат-боты обновляют каналы с помощью информации о разворачиваниях, предупреждениях и изменениях конфигурации. Чат-боты также поддерживают системное взаимодействие, например, для обмена тихими предостережениями Nagios, относящимися к предстоящему плановому техническому обслуживанию либо к обзору кода. Чат-боты могут применяться для продвижения культуры благодарности путем обмена «плюсиками» и одобрениями.

Большинство дискуссий происходят в общественных каналах. Эти каналы являются «прозрачными» и открытыми, обеспечивая людям возможность просмотра каналов, принадлежащих другим командам. Поскольку интересы людей не ограничиваются работой, доступны не только рабочие, но и другие каналы. Чаты, идущие в режиме реального времени, воспринимаются как навязчивые, поэтому неудивительно, что люди отключают оповещения, чтобы поработать.

Каждый сотрудник Etsy использует клиент Vidyo, а удаленные сотрудники применяют веб-камеру и гарнитуру. Для максимально комфортного проведения видеоконференций используется телевизор с большим экраном и оборудование Vidyo. Подобная «операционная пещера» исполняет роль канала, используемого большинством

удаленных эксплуатационных команд. Благодаря перманентной настройке вызова Vidyo в рабочей области эксплуатационной команды удаленные сотрудники могут в любой момент подключаться к этому каналу, чтобы услышать происходящее в офисе или показать своих кошек. Благодаря возможности слышать окружающий шум и болтовню эти пользователи могут в любой момент времени принять участие в беседе, что позволит им ощутить сопричастность к команде и к культуре организации в целом.

Документация воспринимается в качестве способа выполнения каких-либо операций в Etsy. Как правило, wiki-страницы, созданные с помощью программы Atlassian Confluence, являются точными и актуальными. Настоятельно рекомендуется обновлять страницы с документацией (особенно с информацией о текущих задачах). В то время как некоторые компании ленятся создавать документацию, мотивируя свое поведение фактом ее быстрого устаревания, компания Etsy является сторонником принципа «обновление wiki-страниц – лучшее вложение трудозатрат».

Покупка или самостоятельная разработка

Компания Etsy уклоняется от практики использования новейших технологий только на основании того, что они являются новыми и интересными. Большинство инструментов, применяемых в компании, хорошо известны и имеют большой стаж использования. Дополнительная информация, обосновывающая эту философию, приводится в посте блога бывшего инженера компании Etsy Дэна Маккинли *Choose Boring Technology* («Выбор скучной технологии»). Эта статья доступна на сайте <http://mcfunley.com/choose-boring-technology>. Идея, заложенная в основу этой статьи, заключается в том, что сосредоточение на реализации новых и непроверенных технологий крадет время и энергию, которые могут потребоваться на инновации продукта, что является конечной целью компании.

В Etsy высоко ценится так называемое благородство духа, которое заключается в работе на благо сообщества. Эта отдача может принимать форму сообщений в блогах, выступлений на конференциях, наставничества других сотрудников либо создания вклада в проекты с открытым исходным кодом (свои собственные или посторонние).

Общий подход к выбору инструментов предусматривает

получение ответов на следующие вопросы.

- Можем ли мы сделать это с помощью инструмента, который мы знаем и которым владеем? Существуют ли веские причины отказаться от такого решения?
- Существует ли инструмент, который отвечает нашим потребностям?
- Существует ли инструмент, который в целом отвечает нашим потребностям и может быть расширен или настроен? Создан ли этот инструмент на основе проекта с открытым исходным кодом?
- Имеются ли возможность, время и желание создать инструмент самостоятельно?
- Нужно ли решать возникшую проблему и достаточно ли только внутренних возможностей?

Компания Etsy вносит вклад в разработку множества инструментов, в том числе Nagios, Chef, Elasticsearch и Kibana. Если же инструменты перестают давать нужную отдачу, они подлежат замене. В Etsy контролируется сетевое оборудование и отслеживается поведение новых устройств. Одно время в Etsy использовался Cacti (www.cacti.net), но из-за сложности и необходимости ручной настройки этого инструмента был разработан и выпущен FITB (<https://github.com/lozzd/FITB>).

Пограничный протокол шлюза (Border Gateway Protocol; BGP) выполняет мониторинг, отслеживание сайта и синтетическое тестирование. Именно в этих областях Etsy выбирала внешние услуги или программы, исходя из природы проблемного пространства. Рассматривая BGP-мониторинг в качестве примера, можно сказать, что этот пример имел смысл только для Etsy, поскольку BGP-мониторинг включает мониторинг всех внешних потоков трафика. Эти потоки анализируются, чтобы понять их влияние и устранить проблемы, возникающие при маршрутизации в сетях. Лучше использовать время сетевых инженеров, чем воссоздавать сложную услугу мониторинга, которая применяется в других местах. В этом случае понятно, что лучше использовать существующий инструмент.

Рассмотрение автоматизации

На протяжении многих лет в Etsy была проделана большая работа по автоматизации различных рабочих потоков и процессов в областях, в

которых засилье ручных процессов вызывало проблемы. Один из ключевых примеров был рассмотрен во введении – выполняемый вручную и чреватый ошибками процесс развертывания, который занимал много часов и был невероятно труден в откате. Этот процесс был заменен на более рациональный автоматический инструмент развертывания, Deployinator. Процесс замены был не одномоментным, а скорее итеративным, представлявшим большую часть автоматизации в Etsy.

В качестве другого примера рассмотрим процесс создания новых серверов. Поскольку Etsy использует собственные центры обработки данных, не обращаясь к облачным сервисам, процесс создания сервера является ручным, занимая часы или даже дни, начиная с момента установки сервера в стойку и завершая моментом запуска в эксплуатацию. Первый этап автоматизации заключался в создании коллекции скриптов, написанных на Ruby, которые предназначены для устранения некоторых наибольших «болевых точек», таких как настройка коммутаторов и виртуальных локальных сетей. На протяжении нескольких следующих лет были добавлены новые средства, устранены ошибки и автоматизированы дополнительные «болевые точки». В результате инструмент получил веб-интерфейс, с помощью которого любой инженер (помимо члена эксплуатационной команды) может выбрать профиль оборудования, роль Chef и получить новый сервер в свое распоряжение в течение нескольких минут.

Инженеры из компании Etsy не пытаются слепо автоматизировать все на свете ради самой автоматизации. Они осведомлены об *остаточном принципе*^[53], согласно которому остаются неавтоматизированные задачи, выполняемые людьми-операторами. Эти задачи либо слишком сложны для автоматизации и редко автоматизируются, либо слишком просты и нерентабельны для автоматизации. В результате может появиться так называемая *дисквалификация*, когда из-за автоматизации задач люди забывают, как их выполнять. Это приводит к постепенной утрате навыков в соответствующих областях.

Автоматизация может обеспечивать большие преимущества во многих ситуациях, позволяя сэкономить время на выполнение ручных повторяющихся задач и исключить появление ошибок. Конечно, автоматизация не является панацеей. Если вы собираетесь внедрять

автоматизацию, задайте себе следующие вопросы.

- Каковы ваши самые большие «болевые точки»?
- Что можно, а что нельзя автоматизировать?
- Должны ли полностью автоматизироваться некоторые аспекты рабочего процесса?
- Как вы поступите в случае появления сбоя при выполнении автоматизации?

Оценка успеха

Чтобы сознательно экспериментировать и поощрять обучение, в Etsy придают большое значение «прозрачности» и мониторингу. Эти принципы демонстрируются множеством инструментов и процессов. Начиная от мониторинга производительности на уровне системы и завершая показателями на бизнес-уровне, Etsy стремится собрать как можно больше данных. Эти данные являются «прозрачными» для сотрудников, поэтому даже те, кто не обладает глубоким пониманием операций, могут прийти к выводам о необходимости выполнения итеративных улучшений. Этот процесс требует определенного времени.

Майкл Римбетси присоединился к Etsy в 2008 году. Он и его команда начали просматривать посты на форумах пользователей Etsy. В результате этого просмотра обнаружились проблемы, которые оставались скрытыми из-за отсутствия реального мониторинга в организации. В результате анализа причин частых простоев и в процессе обратной связи с пользователями Римбетси и другие руководители обнаружили более устойчивые способы запуска и выполнения платформы. Вместо того чтобы пытаться запланировать внедрение полностью исчерпывающего решения, они начали с минимально жизнеспособного решения, с основных положений решения мониторинга, которые оказывают наиболее влияние на качество обслуживания клиентов.

Поскольку не существовало четких критериев выбора нужных инструментов, приходилось экспериментировать. При этом ставилась цель понять, что происходит с сайтом, приложениями и компонентами блокировки. Были выбраны Nagios, Cacti и Ganglia, поскольку руководители были знакомы с этими платформами. К тому же была достаточно высока результирующая скорость внедрения и низкие накладные расходы (эти платформы распространяются на бесплатной

основе).

Со временем, благодаря частой итерации и эволюции, все подразделения Etsy были охвачены практикой «измерять все, что только можно». Помимо опережающего планирования объектов измерения любой пользователь мог легко получить нужные ему сведения в виде графика. Был разработан и выпущен StatsD, сетевой демон, выполняющийся на платформе Node.js. Этот демон может прослушивать статистику, отсылаемую через порты UDP и TCP, и агрегировать полученные данные с помощью подключаемых серверных служб, таких как Graphite. Поскольку каждые 10 секунд данные сбрасываются, обеспечивается создание коллекции данных практически в режиме реального времени.

Общая цель заключалась в создании и доставке программного обеспечения. Разные команды осуществляют мониторинг в соответствии со своими нуждами. Как правило, не назначаются отдельные люди, выполняющие мониторинг. Поощряется участие в процессах мониторинга каждого сотрудника, который может вносить свой посильный вклад в это дело. Что же касается мониторинга, рекомендуется следовать таким советам.

- Если у вас возникают вопросы, задайте их кому-либо.
- В случае, когда ваши проблемы относятся к категории производственных, эксплуатационная команда общается с вами на предмет устранения этих проблем.

В качестве примера devops-пакта в действии Дэниелс описала процесс эксплуатации, реализуемый при работе с совсем другой командой. В этом случае формируется команда, отвечающая за интерфейсную инфраструктуру, которая обрабатывает полученные предупреждения. После того как в полночь было получено предупреждение о размере дискового пространства на сервере (любимое предупреждение каждого сисадмина), она поняла, что причина этого предупреждения заключается в том, что логи были сохранены в разделе диска, размер которого намного меньше размера стандартного раздела диска, применяемого для хранения логов.

Мониторинг и оповещения являются ключевыми элементами каждой программной среды, а также областями, для которых эффективное использование инструментов обеспечивает огромные преимущества. Обязательно примите во внимание следующие

вопросы.

- Каким образом ваши инструменты дифференцируются между мониторингом и обработкой оповещений?
- Каким образом ваши инструменты и процессы удовлетворяют потребности в мониторинге разных команд?
- Насколько гибки и настраиваемы решения мониторинга и обработки оповещений?

После осознания причины появления предупреждения Дэниелс обсудила вместе с командой лучшие операционные практики, применяемые для создания логов, обговорила соответствующую документацию, описала возникающие проблемы и предложила пару решений. Команда, отвечающая за интерфейсную инфраструктуру, выбрала и внедрила наиболее подходящее решение. Подобное сочетание безупречности и обмена информацией является основным условием создания и поддержки культуры понимания.

Проблемы, связанные с мотивацией и процессом принятия решений

На основе двух рассмотренных ранее примеров стало очевидно, что решения по выбору инструментов, используемых изо дня в день, не следует принимать впопыхах. Корпоративные информационные бюллетени, ведущие средства массовой информации и конференц-киоски публикуют перечни и статьи, описывающие «лучшие» инструменты, предназначенные для devops-команд. И вряд ли вы заметите разницу между компанией, пытающейся продать решение, которое может быть эффективным в вашей среде, и компанией, пытающейся вписаться в devops-тренд.

Инструменты важны для выполнения работы, но они не являются единственным и необходимым условием для осуществления этого процесса. Не существует «devops-услуги», которую можно купить и использовать в качестве исчерпывающего решения всех ваших производственных проблем. Важно понимать, что хотя инструменты и воздействуют на культуру, они не способны заменить ее. Поэтому будьте осторожны, если кто-то пытается вам продать «devops-решение, сделанное на заказ». Подобные предложения звучат заманчиво, но вряд ли реальны.

Другие мотивации находятся вне сферы действия наших

собственных целей и амбиций. Они выступают в виде наших межличностных отношений. Например, организация собирается сделать выбор в пользу поставщика X, поскольку он предложил провести спортивное мероприятие и организовать хороший обед. Либо у лица, принимающего решения, имеется друг в стартапе, который нужно поддержать.

В конце концов, на выбор инструментов может оказать влияние их хорошая репутация, которая проявляется в той или иной форме. Например, с высказыванием «никто и никогда не был уволен за покупку техники IBM» трудно спорить. Благодаря осознанию мотивов принятия решений в вашей среде вам будет проще принять решение по выбору способов улучшения процессов в вашей организации.

Использование инструментов в Sparkle Corp

«Я действительно считаю, что наши демо-дни являются довольно интересными и познавательными, – заявил Джордж. – Я заметил, что вы используете виртуальную машину на ноутбуке и управляете ею отдельно от кода. Пытались ли вы использовать инструмент Test Kitchen для создания проекта по управлению виртуальной машиной? Эксплуатационная команда использует этот инструмент при тестировании новых реализаций сервисов. Таким образом мы можем воссоздать то, что делает каждый сотрудник или команда».

«Нет, я раньше никогда не слышала о Test Kitchen. Я хотела бы познакомиться с этим инструментом поближе, особенно в свете того, что он позволит облегчить создание пользовательской виртуальной системы», – сказала Элис.

«Фактически мы начинаем с ChefDK. Этот набор для разработки кода от Chef. Он уже установлен на всех ноутбуках, находящихся у сотрудников компании, – заметил Джордж. – Похоже, что мы должны координировать свои действия с ИТ-командой и обязаны позаботиться об обновлении документации, посвященной описанию локальной среды разработки для компании. Эти обязанности прописаны в моем новом контракте инженера по эксплуатации. И я не понимал, почему другие команды не выполняли эти действия».

Джордж проиллюстрировал простоту настройки быстрой «поваренной книги» Chef. При этом использовался заранее созданный шаблон Test Kitchen, включающий зеркальное отображение настроек,

сделанных Элис, Джорди и Джози при установке MongoDB.

«Теперь я могу передать это обратно, в нашу централизованную среду Git, а любой из вас может получить проект и работать с ним дальше», – сказал Джордж.

Элис протестировала сказанное путем клонирования проекта и использования команд `kitchen`, как это делал Джордж. После того как образ ОС был синхронизирован, она быстро сформировала тестовую среду на своем ноутбуке.

«Эта работа также может быть сделана с помощью MySQL, и тогда мы сможем быстрее оценить преимущество выбранного решения на основе реальных показателей», – сказала Джози.

«А как насчет того, чтобы разделить на две команды и в паре подключиться к нашему кластеру Jenkins? Это позволит нам протестировать процесс вытягивания программного проекта на каждую платформу с одновременным выполнением оценки», – сказал Джордж.

В конце концов все пришли к выводу, что использование MySQL имело смысл с точки зрения эксплуатационных расходов. Благодаря использованию визуализированных показателей соответствующие команды смогли оценить использование MySQL в среде. Благодаря использованию инструментов Chef, git и Jenkins каждый сотрудник может делиться своей работой, а не дублировать затраты времени и сил. В результате облегчается совместная работа людей из разных команд.

Благодаря использованию сотрудничества команда может в течение недели получить начальную демоверсию приложения, для которого составлены обзоры. В результате команда разработки вместе с командой обеспечения безопасности может выделять больше времени на планирование алгоритмов обнаружения опасных вторжений. Благодаря открытому и постоянному общению каждый сотрудник может ощутить, что его голос был услышан и учтен. В результате каждый член группы может принять участие в выработке групповых решений.

Выводы

Убедитесь в том, что у вас имеется четко определенный набор ценностей для вашей организации. В компании Etsy имеется очень четкий, убедительный набор ценностей, который является своего рода руководством по принятию решений, связанных с инструментами и технологиями. Это руководство также определяет использование инструментов и технологий в ежедневной работе.

Фильтруйте используемые практики на основе текущих действий, выполняемых в вашей команде. Ниже перечислены практики, наблюдаемые в компаниях Etsy и DramaFever:

- безупречная среда;
- экспериментирование и итерация;
- последовательное улучшение;
- обучающие организации.

После того как вы идентифицировали ваши текущие действия и практики, вы будете в состоянии определить соответствие применяемых практик ценностям компании. Если, например, в список ваших ценностей входят программы с открытым исходным кодом, но вы чаще выбираете поставщика программ с закрытым исходным кодом либо не даете людям возможности вносить свой вклад в коллекцию программ с открытым исходным кодом, это может быть признаком несоответствия ценностей в теории и на практике.

При выборе инструментов руководствуйтесь вашей культурой, уровнем навыков и потребностями. С течением времени выбор инструментов может изменяться. Даже если ваши сотрудники и организации разделяют культурные особенности и ценности, они все равно испытывают разные технические и деловые потребности. Несмотря на то что в примерах было рассмотрено великое множество

ценностей и практик, в конечном итоге в компании DramaFever появился другой набор инструментов, отличающийся от рассмотренных ранее средств. Ни одна компания не является всегда «правой» или «лучшей». Вы должны знать, что является правильным для вашей организации в момент принятия решений.

Поймите, что изменения в вашей культуре и в степени эффективности инструментов не происходят в одночасье. Компания Etsy работает над своими инициативами в области мониторинга начиная с 2008 года и будет продолжать последовательно оттачивать мастерство кодирования. Богатый набор инструментов, который появился в сообществе пользователей программ с открытым исходным кодом, не следует рассматривать в качестве готового решения, призванного решить все проблемы, хотя он может оказаться полезным. Для внедрения изменений понадобятся время и непрерывная практика.

Знайте, что оценка вашего прогресса критически важна для достижения успеха. Если вы находитесь в состоянии нулевого мониторинга, учтите, что это единственная область, которой стоит уделить время. Чтобы воспользоваться дополнительными преимуществами мониторинга, прочитайте книгу Джейсона Диксона (Jason Dixon) *Monitoring with Graphite* (O'Reilly). Эта книга, а также другие источники информации приведены в главе 20.

И наконец, имейте в виду, что инструменты не полностью отделены от трех других столпов эффективных devops-практик. В конечном счете инструменты используются людьми, чтобы помочь другим людям, для создания решений, предназначенных для людей. Эту «человеческую составляющую» невозможно отделить от инструментов. Инструменты могут влиять и подвергаться влиянию на работу и общение. Чтобы добиться существенных и длительных изменений, следует учитывать все эти факторы и взаимодействия.

Глава 13. Инструменты: заблуждения и устранение неполадок

В этой главе мы рассмотрим заблуждения и способы устранения проблем, которые могут возникать при выполнении различных сценариев, связанных с выбором и использованием инструментов в более широком смысле. Мы не будем касаться способов поиска и устранения проблем, связанных с использованием конкретных инструментов и технологий, поскольку эти вопросы выходят за рамки темы, рассматриваемой в этой книге. Мы остановимся на процессах принятия решений и различных проблемах, связанных с использованием инструментов в рабочем потоке.

Заблуждения, связанные с инструментами

Многие ошибочные представления, связанные с использованием инструментов в devops-процессах, сводятся к важности конкретных инструментов в devops-решениях.

Мы используем технологию X, тогда как другие используют технологию Y; мы должны любой ценой перейти к использованию технологии Y

Как упоминалось в части I, devops является культурным движением. Культура включает в себя набор технологий и крупномасштабных изменений. Все это, особенно в случае санкционирования со стороны менеджмента, ведет к замедлению развития организации в целом. Прежде чем отказаться от используемой технологии, нужно распознать в среде инструменты, являющиеся частью существующей культуры, узнать все об опыте взаимодействия людей с этими инструментами, о сходствах и различиях в использовании. В результате выполнения подобной проверки и оценки вы сможете определить, какие изменения должны быть выполнены и следует ли их выполнять прямо сейчас.

Единственное исключение из вышеописанной ситуации – обновления. Модернизация технологии необходима. Чем дольше вы будете откладывать обновление, тем больше вы будете накапливать «долгов», связанных с надежностью и тестированием совместимых способов обновления. В случае слишком раннего обновления может понадобиться внедрить систему контроля качества для продукта. Если

же обновление выполняется слишком поздно, возможно, вам придется использовать «технологии вчерашнего дня».

Заимствование инструментов, используемых в успешных компаниях, не обязательно обернется успехом для вашей организации. Сосредоточьтесь на процессе, а не на результате. Если технология X успешно используется в вашей среде, не отказывайтесь от нее.

Наличие конкретного инструмента или технологии не означает, что вы не можете развернуть успешную инициативу devops. Использование каналов IRC вместо Slack или Hipchat, запуск и выполнение серверов на физическом сервере вместо «облака» либо использование монолита PHP вместо микросервисов Go не исключает использования идей devops. Суть движения devops заключается в культуре производства и в организации совместной работы, а не в применении самых современных инструментов. Качество общения не зависит от того, какую программу чата вы используете, – современную или двадцатилетней давности.

Использование технологии X эквивалентно внедрению devops

Существуют определенные группы или типы инструментов и технологий, которые могут существенно помочь с внедрением инициатив devops. В качестве основных примеров приводились система контроля версий и автоматизация инфраструктуры. Важно понять, почему эти примеры столь ценны и каким образом эта ценность влияет на человеческий фактор при создании программного обеспечения.

Например, автоматизация инфраструктуры позволяет сотрудникам вносить изменения более непосредственным и надежным способом, уменьшая риск и «трения», связанные с изменениями.

Без учета воздействия вышеописанных факторов на «человеческий аспект» воздействие технологий будет в значительной степени нивелировано. Если вы, например, начнете использовать автоматизацию инфраструктуры, но при этом продолжите поддерживать прежние процессы контроля изменений, которые являлись «болевыми точками» для разработчиков, вряд ли вы ощутите реальные преимущества от автоматизации инфраструктуры. Ни один инструмент сам по себе не способен исправить разрушенную культуру. Чтобы использовать

инструменты более эффективно, нужно обратить внимание на то, *как и почему* люди используют инструменты, что они пытаются сделать и как инструменты могут помочь или помешать им в этом.

Простое добавление в среду Chef, Docker, Slack или любого другого инструмента, часто упоминаемого в связи с devops, вовсе не означает, что вы «сделали devops». На самом деле набор инструментов – это лишь одно из условий организации совместной работы. Не наличие или отсутствие инструмента приводит к формированию или разрушению инициативы devops. Инструменты могут лишь помогать или мешать формированию культуры, основанной на devops.

Мы должны убедиться в том, что не выбрали некорректный инструмент

Некоторые люди опасаются, что выбор «некорректного» инструмента будет иметь пагубные последствия как для проекта, так и для организации в целом. Эти опасения могут еще больше раздуваться поставщиками, утверждающими, что вы «должны» использовать именно их продукты и решения, чтобы внедрить devops. Естественно, сначала нужно убедиться в том, что ваши решения не приведут к серьезным негативным последствиям.

Не следует акцентировать внимание на особенностях отдельных инструментов. Лучше сосредоточиться на способах использования инструментов на всех уровнях организации, а также уроках, которые можно извлечь из позитивных и негативных аспектов, связанных с использованием этих инструментов. Выбор некорректного инструмента не так страшен, как неправильный метод выбора инструментов.

Например, когда идет речь об автоматизации инфраструктуры, выбор инструмента Chef вместо Puppet (или наоборот) вряд ли окажет существенное влияние на успех или неудачу этого проекта. Конечно, от используемого инструмента зависят детали реализации либо определенные варианты использования автоматизации инфраструктуры. Если же идет речь о влиянии на глобальном уровне, то более важно, *как* вы используете выбранный инструмент автоматизации инфраструктуры, чем *какой* вы выбрали инструмент.

Если вы понимаете принципы надлежащего использования инструментов, то можете сказать, когда выгодно использовать автоматизацию, знаете, как выбрать новые инструменты и внедрить их в

организации, вы сможете принимать лучшие решения по выбору и внедрению инструментов. Более того, вы сможете учиться на собственном опыте.

В результате вы окажетесь способными адаптироваться к постоянно изменяющемуся ландшафту новых инструментов и технологий. И даже если вы выберете не оптимальный инструмент, вы не потратите слишком много сил и ресурсов и не будете обречены на вечное использование этого инструмента. Быть в состоянии рассуждать, учиться и изменять способ использования инструмента более важно, чем просто выбрать «лучший в мире» инструмент.

Можно купить devops «в упаковке» или devops в качестве услуги

Растущее влияние и популярность devops привели к быстрому росту поставщиков, которые включили связанные с devops словечки в свою маркетинговую политику, чтобы попытаться «быть в тренде». Порой бывает нелегко провести границу между маркетинговой шумихой и реальностью, особенно если эти идеи для вас новые либо вас просто «забросали» огромным количеством предложений по продаже devops.

Чтобы сформировать более сбалансированный взгляд, следует учитывать четыре столпа devops. Помимо инструментов нужно учитывать сотрудничество, близость и масштабирование. Возможно, неплохо иметь набор разных инструментов «в упаковке» либо в качестве услуги, но, как уже было сказано ранее, просто иметь нужный набор инструментов devops недостаточно. Чтобы преуспеть во внедрении devops, нужно научиться использовать инструменты эффективно.

Практики devops – это намного больше, чем просто инструменты. Ответьте на следующие вопросы. Каким образом вы продаете сотрудничество в качестве услуги? Что вы можете сказать об инструменте, помогающем устранить определенные проблемы, связанные с сотрудничеством или общением, и о фактической деятельности людей, работающих вместе? Как насчет того, чтобы члены разных команд сели рядом и обсудили разные цели, приоритеты и проблемы? Все это вы не сможете купить «в упаковке» или в качестве услуги. В конце концов сотрудники вашей организации должны выработать общее понимание, которое описывается как devops-компакт. В соответствии с этим пониманием должны быть выполнены

внутренние изменения в вашей организации.

Существует множество великих инструментов и услуг. Многие компании предлагают решения, которые способствуют решению реальных проблем. Когда вы слышите слово «devops» в маркетинговых кампаниях, представляйте четыре столпа devops наравне с взаимодействиями и пересечениями. При этом спросите себя, реальны ли обещания, щедро раздаваемые маркетологами. Просто замените слово «devops» в рекламном слогане фразой «людям хорошо работается вместе» и подумайте, имеет ли смысл полученное предложение. Если оно звучит глупо или смешно, вряд ли следует доверять подобному рекламному слогану.

В конечном счете вам самостоятельно придется делать всю тяжелую работу, вместе со своими людьми и командами выяснять, что именно работает или не работает в вашей организации. Устойчивые изменения в культуре невозможно купить, их придется создавать самостоятельно.

Поиск и устранение проблем, связанных с инструментами

Имейте в виду, что в процессе поиска и устранения проблем, связанных с использованием технологий, не следует относиться к инструментам как к игрушкам. Нужно выбирать инструменты, которые будут решать проблемы. Нет причин менять что-либо просто так, без оснований.

Мы пытаемся найти лучшие практики для технологии X

Иногда удобно искать наилучшую практику для конкретной поставленной задачи, но подобное мышление может заложить основу для проблем в будущем. В процессе выбора «наилучшего» решения, которое оказывается неработоспособным, возникает когнитивный диссонанс, за которым зачастую следует чувство вины. Прежде чем погрузиться в решение какой-либо проблемы, попробуйте применить несколько ключевых стратегий.

- Идентифицируйте состояние проблемы в настоящее время.
- Определите нужные вещи и полезные штучки.
- Идентифицируйте сотрудников и команды, которые обладают критически важной информацией, и работайте с ними над дальнейшим уточнением проблемы. В данном случае цель заключается не в том, чтобы выяснить все возможности, а в том, чтобы определить, какие

компоненты требуют изменений, а какие критически важны для решения текущих задач. Благодаря наличию разнородной команды, включающей людей с аналитическим, нешаблонным или творческим складом ума, создается потенциал для решения проблем, которые могут возникнуть в будущем.

В процессе выполнения вышеописанного процесса идентификации вы откроете для себя паттерны конкретных проблем. Как только в вашем распоряжении появится соответствующий паттерн, сравните его с имеющимися вариантами. Являются ли варианты нежизнеспособными? Что будет, если выбрать один из этих вариантов? Что будет, если создать что-то совершенно новое?

Примите решение о документировании процесса принятия решений таким образом, чтобы был понятен осознанный характер решения. Идентифицируйте факторы гибкости, которые рассматриваются в качестве потенциальных улучшений в будущем. Какие фундаментальные проблемы связаны с этими решениями? Также следует иметь в виду, что планирование является составной частью процесса использования инструментов или технологий, особенно когда предусматривается использование автоматизации. При всей пользе автоматизации без надлежащего планирования можно автоматизировать дефектный процесс. В результате ситуация станет еще хуже, чем раньше.

Убедитесь в том, что люди не только принимают решения и работают, но и документируют условия «что, если?». В результате ваша команда сможет идентифицировать используемое в данный момент решение, получить согласие руководства и быть готовой к изменениям по мере развития и роста технологий. Также нужно быть готовыми к сбоям в системе и к появлению непредвиденных проблем.

Мы не можем заставить людей согласиться на использование конкретного инструмента

В небольших организациях можно попытаться получить согласие у каждого человека на использование (или отказ от применения) какого-либо инструмента. Более того, в маленьких стартапах эта методика окажется успешной. Но по мере «разбухания» команды и организации это будет все труднее и труднее. После достижения определенного размера и уровня сложности вряд ли целесообразно налаживание

обратной связи с каждым человеком, использующим тот или иной инструмент, не говоря уже о получении согласия на использование данного инструмента.

Как только вы поняли, что достичь единодушного согласия на использование инструмента не представляется возможным, можете переходить к поиску решения, имеющего смысл для большинства вариантов использования. Вполне возможно, что вы захотите идентифицировать людей, использующих инструменты ежедневно. Для таких людей есть смысл в оптимизации потребностей и вариантов использования. Не имеет смысла уделять особое внимание людям, которые используют инструмент эпизодически. Возможно, стоит сформировать группу из нескольких тестеров, которая вероятно представляет большинство общих вариантов использования инструмента. Можно также позволить людям стать бета-тестерами, чтобы помочь оценить возможные решения.

Многие инженеры и техники не хотят каких-либо перемен. Как правило, они выступают против внедрения новых инструментов не потому, что не испытывают каких-либо проблем, а потому, что просто к ним привыкли. Разработайте структурированный способ осуществления обратной связи, позволяющий высказать мнение об используемых инструментах. Благодаря такой связи вы сможете установить, как часто пользователи сталкиваются с проблемами, а также идентифицировать сами проблемы. И не забывайте о том, что те, кто громче всех жалуется на проблемы, не обязательно выражают мнение большинства.

В то время как гибкость, безусловно, важна, в некоторых областях имеет смысл располагать инструментами, которые не обговариваются в рамках команды или организации. Например, если имеются инструменты, которые позволяют поддерживать SOX, PCI либо другой уровень соответствия, имеет смысл настаивать на том, чтобы все, кто работает в этой области, использовали данные инструменты. Вероятно, есть смысл свести набор необходимых инструментов к минимуму, хотя, безусловно, есть области, в которых использование таких инструментов оправданно.

Мы решили принять технологию X (или отказаться от нее), но люди не хотят ее использовать (или отказаться от нее)

Степень открытости людей, использующих новый инструмент в

работе, во многом зависит от процесса, в котором был выбран этот конкретный инструмент. Если у вас сложилась ситуация, когда было принято решение «сверху вниз», возможно, менеджером, который имеет меньший опыт работы с данным инструментом или рабочим потоком, чем обычные сотрудники, это может послужить весьма веской причиной для отказа от применения инструмента. Чтобы избежать появления подобных ситуаций, исследуйте проблемы, которые вы пытаетесь решить. Также поработайте с людьми, которые будут часто использовать этот инструмент, как описано ранее. Как отмечено выше, возможно, придется пройти длинный путь, прежде чем подобные ситуации перестанут возникать.

Обратите внимание на то, как изменяется стиль общения и как откатить эти изменения обратно. Представьте, что компьютеры сотрудников управляются централизованно, из точки, в которой изменения программного обеспечения могут выполняться ИТ-персоналом удаленно. В одно прекрасное утро люди приходят на работу и видят, что был установлен новый компонент программного обеспечения. Причем это было сделано без объяснения функций этого компонента и, что более важно, без сообщения о цели этого изменения. В подобной ситуации сотрудники, скорее всего, будут сопротивляться изменениям, даже если они полезны.

Проинформируйте людей заранее о предстоящих изменениях набора инструментов, которые повлияют на них. Дайте им возможность поучаствовать в процессе изменений. Вы можете обнаружить, что люди, которые, по вашему мнению, даже не знают, как работать с инструментом, имеют свое, и весьма неплохое, мнение об этом инструменте. Как только будут приняты решения, сообщайте об этом заранее, задолго до внедрения изменений. Дайте людям больше времени для перехода к использованию нового инструмента. Либо дайте им возможность привыкнуть обходиться без инструмента, от которого вы собираетесь отказаться. Объясните, что именно изменилось, как был сделан выбор. Дайте людям знать, как они смогут связаться с вами или сообщить о возникших проблемах.

Описанная в разделе методика относится как к добавлению новых инструментов, так и к отказу от существующих. Эти изменения приобретут необратимый характер и станут полезными при наличии достаточного уровня общения и эмпатии в организации.

Часть V. Масштабирование

Глава 14. Масштабирование: критические точки

Эта глава посвящена способам выявления и преодоления трудностей, возникающих на основных этапах жизненного цикла организаций. На первый взгляд может показаться, что проще все свести к идее «корпоративных devops-практик», как обычно поступают многие, когда идет речь о методологиях devops, которые не используются в стартапах и небольших компаниях. Но это было бы слишком просто, хотя подобные devops-практики и включают некоторые специфичные для корпораций моменты, которые будут рассмотрены в настоящей главе. Гораздо лучше было бы описать процесс изменения компании с течением времени, будь то рост и развитие стартапа или разделение крупной организации на две отдельные компании. С помощью масштабирования описываются эволюция, рост и продвижение организации как единого объекта на всех этапах ее жизненного цикла.

Знакомство с масштабированием

Довольно сложно предугадать тот момент, когда в команде, отделе или организации необходимо внедрять те или иные изменения. Поскольку эти изменения порой неочевидны, весьма полезными будут некоторые советы по их внедрению.

Если мы рассматриваем прогресс в качестве составной части разнородного ландшафта, который либо способствует, либо мешает будущим начинаниям, это поможет нам планировать, выполнять и корректировать текущее состояние с учетом предварительно поставленных целей. Эти цели могут достигаться как постепенными, но управляемыми действиями, так и динамическими скачками. Опыт обычно подсказывает, когда и как следует менять направление прогресса, а также то, какие стратегии нужно применять в тех или иных средах.

В этой главе освещаются причины возникновения проблем, возникающих в процессе масштабирования организаций. Кроме того, вниманию читателя предлагается детальное рассмотрение взаимодействия между тремя рассмотренными ранее столпами эффективных devops-практик и различными разновидностями проблем, возникающих в процессе масштабирования. В продолжение темы предыдущих глав будут рассмотрены некоторые неправильные

представления и общие вопросы, возникающие в процессе устранения проблем.

Рассмотрение корпоративных devops-практик

Не существует «корпоративных devops-практик», предусматривающих использование уникальных инструментов и методик, которые применялись бы исключительно в компаниях, в которых работает большое количество сотрудников. Также не существует единого определения успеха, позволяющего получить однозначный результат, к которому стремятся все компании и организации. Чтобы успешно внедрять изменения, нужно превратить организацию в удобный для применения и сбалансированный инструмент, обладающий необходимой степенью гибкости.

Как в крупных компаниях, так и в небольших организациях необходимым условием для выработки силы, баланса и оперативности является devops-пакт. Культура сотрудничества и близости способствует укреплению «слабых связей» и более оперативному распространению информации внутри компании. Крупные организации отличаются друг от друга способами применения принципов, а не самими принципами.

Многие полагают, что devops-практики могут применяться только в новых проектах, выполняемых в небольших стартапах, и непригодны в крупных компаниях или наследственных системах, которым присущи технические и культурные долги. Тем не менее в отчете 2015 State of DevOps Report (отчет о состоянии devops за 2015 год), подготовленном компанией Puppet Labs, утверждается, что это далеко не так (<https://puppet.com/resources/white-paper/2015-state-devops-report>).

Высокая производительность достигается за счет контролируемости и развертываемости.

Исследователи, подготовившие этот отчет, обнаружили, что культурные принципы devops могут применяться в любых организациях, независимо от их размеров. Кроме того, такие технические принципы, как процесс непрерывной доставки и улучшенного развертывания, применимы для любого хорошо разработанного и спроектированного проекта по разработке ПО, включая унаследованный программный код, который выполняется на

мэйнфреймах. Абсолютно новый проект, основанный на использовании микросервисов, не может быть успешным по причине своей новизны и тех же микросервисов. Он должен быть тщательно спроектированным, проверяемым и легко развертываемым. Эти принципы применяются по отношению ко всем программным проектам, как старым, так и новым.

Стратегическое расширение или сокращение организаций с помощью devops

Успешные организации должны знать способы масштабирования в тех случаях, когда возникает необходимость расширения или сокращения. В зависимости от ситуации и исполнителей изменяются трактовки масштабирования. Таким образом, масштабирование является еще одним примером народной модели, поэтому для эффективного обсуждения этого процесса в организации следует уточнить вид масштабирования. Например, масштабирование может подразумевать следующее:

- расширение клиентской базы;
- увеличение прибыли;
- расширение проекта или команды с целью достижения соответствия определенным требованиям;
- поддержка или улучшение соотношения количества сотрудников и систем либо денежных затрат;
- более быстрый рост по сравнению с конкурентами.

Дополнительные сложности возникают из-за модификаторов, которые придают дополнительный вес терминам. Пример использования модификатора – словосочетание «крупномасштабные» системы. Насколько «крупными» считаются системы, если с помощью управляемых служб один инженер может быстро развернуть и свернуть сотни систем буквально за считанные минуты, а не за месяцы, как это было ранее? Если рассматривать эту проблему через призму быстро развивающейся доступности систем, то возникает вопрос о том, существует ли набор принципов, методов и технологий, применимых в определенном поднаборе организаций?

Ответ на этот вопрос отрицательный. В дополнение к практикам, рассмотренным в части IV, в 2015 году компания Etsy насчитывала около 800 сотрудников, 1,5 млн активных продавцов и 22,6 млн активных продавцов с годовым объемом продаж 1,93 млрд долларов.

Как показывает другой пример, компания Target в 2015 году насчитывала около 347 тыс. сотрудников и имела 72 млрд долларов годового дохода. Несмотря на различия в размерах, обе компании адаптировали принципы и методы, основанные на текущих культурах. В результате были выбраны стратегии, которые являются оптимальными в современных условиях.

Соображения по выполнению масштабирования

Невозможно выработать единый механизм, который позволил бы решить все проблемы, особенно связанные с устранением человеческого фактора из систем. В реальном мире архитекторы разрабатывают проекты на основе своих знаний, опыта, интуиции и механического процесса. Проект здания зависит от ряда факторов, среди которых технические требования, особенности прилегающей территории, историческая обусловленность, а также влияние окружающей среды.

Дома возводятся на основе чертежей и 3D-моделирования. В основу внешнего и внутреннего проектов зданий архитекторы закладывают существующие культурные традиции и тенденции^[54]. Универсального проекта здания, который удовлетворял бы всем требованиям, не существует. То же самое касается и программных проектов и организаций.

Не следует судить о системах в целом на основании отдельных компонентов или своего опыта. Благодаря построению, управлению и использованию систем формируется большой и сложный набор откликов. В сложных системах не бывает простых линейных случаев отказа, для которых может быть идентифицирована единая первопричина. В процессе проектирования и масштабирования систем следует учитывать все факторы, а особенно их взаимодействие.

Например, в зависимости от используемого программного обеспечения и его конфигурации один и тот же сервер базы данных будет различным образом отвечать на 50 операций считывания одинаковых и разных данных. Если база данных является распределенной и находится на нескольких серверах, ее характеристики и поведение снова изменятся. Далеко не всегда поведение, наблюдавшееся в прошлом, влияет на поведение в будущем.

Благодаря опыту управления подобным сервером базы данных вы сможете более эффективно работать с другими людьми. Подобный опыт

облегчает формирование и рост команд, а также способствует устранению пробелов в знаниях. Более того, сведение способов управления системами к простым повторяющимся действиям критически важно для снижения общего уровня сложности. К тому же процесс упрощения сам по себе непросто. То, что работает в одной среде, может оказаться совершенно непригодным для другой среды.

Планирование масштабирования

Идентификация поведения системы и основных факторов, влияющих на ее работу, позволит сформировать набор приоритетных систем для текущей среды. Для начала следует сформулировать свои цели. Ставите ли вы своей задачей получение определенного опыта? Как вы будете реагировать на перебои в работе? Будете ли вы стремиться к восстановлению доверительных отношений после устранения бреши в системе безопасности?

В настоящее время благодаря специальному программному обеспечению можно освоить искусство дизайна. Более того, специалисты, добившиеся значительных достижений в этой сфере, могут получить звание архитектора. Различные истории, посвященные архитектуре программного обеспечения, ограничивают наше понимание ПО, мешая рассмотреть его с других позиций. Не бывает плохих монолитных программных структур, также некорректно сравнивать их с микросервисами. Благодаря изучению технологий, процессов и стратегий действий в конфликтных ситуациях гарантированно принимаются продуманные решения в пользу гибкости или негибкости в определенной среде. Принятие осознанных решений по поводу гибкого подхода, применяемого в организации, позволит более целенаправленно подготовиться к будущим изменениям. Лучшей подготовке также способствует прочный фундамент, которому присуща необходимая степень гибкости, а также возможность статического или динамического отклика в ответ на изменения.

Организационная структура

Процесс масштабирования упрощается в случае пересмотра способов организации команд. Небольшие многофункциональные команды, члены которых обладают определенными навыками (например, разработка внешнего и внутреннего интерфейса, дизайн,

взаимодействие с пользователем и выполнение операций), применяемые для создания того или иного проекта, более успешны в продвижении своего продукта.

Несмотря на вышесказанное, монофункциональным командам также свойственны определенные преимущества. Среди них – более широкие возможности по обмену знаниями и узкая специализация внутри определенной команды или отдела. Если выявляется, что монофункциональные команды прекрасно взаимодействуют с остальными сотрудниками организации, не стоит их реформировать ради самой идеи реорганизации. Важна не сама структура организации, а налаживание взаимодействия между командами с целью повышения общей эффективности организации в целом.

В иерархических организациях пресекаются на корню любые начинания, в результате чего сотрудники начинают чувствовать беспомощность. С другой стороны, в подобных организациях повышению эффективности способствует разница в расстановке сил и в статусе сотрудников. Если же в организации осуществляется массовая реорганизация, направленная на устранение иерархической структуры, это может привести к появлению определенных проблем. В таких организациях необходимо контролировать соблюдение баланса между пользой для организации в целом и ущербом для морального состояния сотрудников.

Местонахождение

Распределение организаций и команд в разных местах может привести к серьезным проблемам с эффективностью применения коммуникативных навыков компании в целом.

Если организация размещена в нескольких местах, очень быстро выявляется, что процессы общения и принятия решений (если таковые вообще наблюдаются) зависят от возможности личного общения с каждым сотрудником. Если в ближайшем будущем планируется масштабирование отдельно расположенных подразделений, следует убедиться в возможности письменного общения с каждым сотрудником.

С точки зрения логистики многочисленные местоположения порождают новые идеи, связанные с ИТ-технологиями и инфраструктурой. Если, например, у одного офиса или подразделения имеется доступ к какому-либо жизненно важному ресурсу

(современные принтеры, служба поддержки, более скоростное подключение к Интернету и т. п.), сотрудники других офисов могут почувствовать себя людьми второго сорта. Подобная ситуация негативно сказывается как на моральном климате коллектива, так и на общей производительности. Поэтому следует удостовериться в том, что различная инфраструктура, применяемая в разных подразделениях, не будет мешать нормальной рабочей загрузке и схеме организации работ.

Глобальное понимание культурных аспектов и ожиданий клиентов также задает способы управления локальными службами поддержки. В условиях технологического прогресса и глобальной конкуренции компания должна правильно определить тот момент, когда нужно приложить максимум усилий, чтобы выделиться на фоне других компаний. Для выполнения этой задачи может понадобиться более разнообразное распределение рабочей силы.

Чтобы компания прошла определенный этап своего развития, нужно продумать порядок работы удаленных команд. Если этого не делать, скорость реагирования на изменения внутри организации будет падать. Все это может привести к дублированию усилий и уменьшению степени удовлетворения отдельных сотрудников и команд, поскольку сотрудники будут стремиться наладить контакты.

Командная гибкость

На данный момент было выполнено немало исследований оптимального размера команд. Небольшим командам обычно не хватает ресурсов для выполнения всех работ, особенно с учетом необходимого количества человеко-часов или знаний. В более крупных командах (9–10 человек), в которых выстраиваются определенные взаимоотношения и осуществляется взаимодействие между сотрудниками, труднее принимать своевременные и наиболее эффективные решения. Большие команды склонны к принятию групповых решений. Индивидуальные предложения зачастую отклоняются в интересах группы, что негативно сказывается на креативных способностях сотрудников и их умении решать проблемы.

Если размер группы ограничить количеством 5–7 человек, то прием на работу новых сотрудников приведет к созданию новых команд. Множество команд порождает большее количество менеджеров и руководителей. Менеджмент подразумевает изменение карьеры, но

никак не продвижение вперед. Продвижение внутри организации способствует поддержанию культуры и карьерному росту сотрудников, заинтересованных в этом.

СЛИШКОМ МНОГО БЮРОКРАТИИ?

Одним из наиболее существенных недостатков крупных организаций является засилье бюрократии. Под бюрократией подразумеваются административные системы, которые управляют крупными организациями и характеризуются сложными, неэффективными и негибкими схемами. Эти факторы, особенно негибкость, препятствуют внедрению devops-практик в больших организациях. За последние годы проведено много исследований в области теорий управления, касающихся устранения избыточной бюрократии.

Некоторые организации нашли экстремальные способы борьбы с бюрократией (<http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html>). Например, компания Zappos выбрала для себя модель «холакраси» (holacracy). В рамках этой модели все решения принимаются самоорганизованными командами, а не посредством традиционных управленческих иерархий (<https://www.fastcompany.com/3044417/zappos-ceo-tony-hsieh-adopt-holacracy-or-leave>). После внедрения «холакраси» перед сотрудниками встал выбор – либо принять изменения, либо получить выходное пособие и уволиться.

Спустя два года после внедрения новой системы 18 % сотрудников компании Zappos были вынуждены покинуть компанию. Несколько компаний с аналогичной бюрократической структурой предложили своим сотрудникам уволиться, но пока неясно, помогло ли это устранить избыточную бюрократию.

Многие сотрудники компании Zappos отметили, что в условиях модели «холакраси» карьерное продвижение стало менее понятным и четким, а отсутствующую власть заменяют люди без управленческого образования или опыта. Отсутствие официальных управленческих структур не означает равноправие. Неравноправие будет существовать всегда, но только в скрытой форме.

Ненужная бюрократическая волокита решается и другими способами, отличными от «холакраси». Как говорил Макс Вебер,

бюрократия возникла как следствие функционирования таких ранних административных систем, как монархии и диктатуры. В этих системах амбиции одного человека обеспечивали практически полный контроль над другими людьми, а в системе «сдерживания и противовесов» этих людей практически ничто не сдерживало. Вебер считал бюрократию самым эффективным и рациональным способом организации и управления человеческой деятельностью. Последние исследования о ценностно-ориентированном руководстве выявляют преимущества бюрократии без целого ряда бесполезных управленческих уровней, тормозящих работу.

Жизненный цикл организации

При изучении жизненного цикла организации воспользуемся следующими основными инструментами:

- внутреннее и внешнее давление;
- рост и спад организаций.

Жизненные циклы организаций отличаются большим разнообразием. Это стало возможным в результате постоянного появления новых бизнес-моделей и способов финансирования, которые предлагают компаниям возможности по изменению, росту и достижению успеха.

Внутреннее давление на фазе подъема принимает форму естественного роста организации. Чтобы выпускать больше продуктов, разрабатывать дополнительные средства, ускорять выполнение работ и обслуживать больше клиентов, нанимают новых сотрудников. Этот процесс может быть как упреждающим (в ожидании будущего роста), так и реактивным. В последнем случае прием на работу новых людей происходит только тогда, когда прежний персонал не справляется с работой.

На фазе спада внутреннее давление может возникать в тех случаях, когда руководство компании понимает, что дела идут не слишком хорошо, и принимает волонтаристское решение в пользу сокращения или консолидации компании. Степень эффективности этого подхода оказывает большое влияние на перспективы компании в будущем.

Внешнее давление на фазе спада может возникать из-за национальной или глобальной экономики, изменений конкурентных преимуществ либо в силу других причин. В качестве таких причин

может выступать приобретение товаров или наборов патентов, выпускаемых компанией, либо разделение организации на части, которые покупаются другими компаниями. И снова, от степени эффективности и скорости реагирования организации на подобные события зависит ее будущее и возможность восстановиться после спада.

Исключение проектов-вампиров и проектов-зомби

На протяжении всего жизненного цикла организации постоянно следует решать, продолжают ли текущие проекты приносить пользу организации. Независимо от стадии жизненного цикла (рост или спад) идентификация проектов-вампиров или проектов-зомби может помочь организации успешно пережить период изменений. Подобные проекты сдерживают рост организации или ускоряют спад. Так или иначе, период изменений в организации – прекрасное время для наведения порядка в доме.

Проекты-зомби – это проекты, которые отнимают время и ресурсы. О таких проектах знают многие, но далеко не каждый решается на закрытие подобных проектов. Это может быть связано с опасениями по поводу своей дальнейшей занятости или негативного влияния закрытия проектов на сотрудников.

Проекты-вампиры – это проекты, которые «высасывают» ресурсы и энергию из других проектов. Подобный проект довольно сложно распознать, а еще труднее от него отказаться, поскольку тем самым вы поставите под угрозу благополучие многих людей. Иногда подобные проекты возникают вследствие технического долга, а порой причина их появления связана с недостатком информации.

Если вы имеете дело с проектами-вампирами или проектами-зомби, начните с разговора со всеми заинтересованными лицами, чтобы получить лучшее представление о ситуации. Обычно это помогает в разрядке первоначальных эмоциональных реакций, которые приводят к затягиванию выполнения проекта. Как правило, люди хотят работать над значимыми проектами. Участие в «мертвых» проектах лишено смысла.

Отказаться от проектов-вампиров и проектов-зомби может быть невероятно сложно, поскольку существуют основные исполнители, которые, по сути, держат такой проект на плаву. Причем они могут

даже не подозревать, насколько затратным подобный проект является для организации. Если такому проекту будет угрожать опасность, эти люди воспринимают подобную опасность как личную угрозу. Убедить такого человека отказаться от «драгоценного» проекта, в который он вложил много сил и времени, будет невероятно сложно, но в данном случае игра стоит свеч. Люди, участвующие в каком-либо проекте, – люди увлеченные. Не пытайтесь погасить эту страсть, лучше перенаправьте ее на проекты, выгодные вашей компании.

Влияние циклов выпуска ПО

Чтобы ускорить цикл выпуска ПО, организации отказываются от процессов в стиле водопада, требующих недель и месяцев на внесение изменений, в пользу меньших по масштабу более частых выпусков. Чем быстрее можно внести изменения, тем оперативнее могут реагировать команды на внутреннее и внешнее давление, например быстрее устранять ошибки и возникающие проблемы.

Обратите внимание, что в некоторых областях ускорение лишено особого смысла. Что же касается циклов выпуска ПО, то здесь нужно принимать во внимание следующие соображения.

- Насколько легко создавать выпуск программного обеспечения в целом?
- Насколько критичными являются выпуски ПО?

Несмотря на повсеместную распространенность Интернета в наши дни, далеко не каждая программа становится доступной сразу же после разработки либо имеет постоянно обновляющийся контент. Следует понять и оценить важность и степень сложности проектов и циклов выпуска, чтобы идентифицировать наиболее значимые выпуски. Различные проекты, выполняемые в организации, могут по-разному работать с различными выпусками ПО.

Выпуски мобильных приложений в большинстве случаев предназначены для соответствующих мобильных платформ, таких как Google Play, App Store от Apple или другие. Каждый магазин приложений и платформа имеют собственные правила, ограничения и график, поэтому, как правило, обновление приложений возможно не чаще одного раза в неделю. К тому же слишком частое обновление принесет больше хлопот, чем пользы, особенно если каждое обновление нужно регистрировать в окне приложения.

Встроенное программное обеспечение является наиболее сложным, а его разработка требует больших затрат времени. Например, зачастую весьма трудно обновить ПО, встроенное в автомобили. Это связано с тем, что в случае возникновения каких-либо проблем придется выполнять громоздкую, дорогую и неудобную процедуру возврата автомобиля производителю. Программное обеспечение, встраиваемое в такие устройства, как цифровые телевизоры или микроволновые печи, может быть не столь критичным с точки зрения безопасности, но его обновление может быть также проблематичным. Чем больше устройств могут подключаться к Интернету, тем проще обновлять встроенное ПО. Но в процессе подобного обновления могут возникать проблемы с безопасностью, которые следует учитывать и своевременно устранять.

Помимо всего прочего, следует учитывать потенциальное влияние программного обеспечения на жизнь людей, которые его используют. Если вы будете уделять внимание этому вопросу, то сможете не только быстрее запланировать циклы выпуска ПО, но и уделить внимание другим аспектам работы, таким как окна поддержки либо дежурства, выполняемые в соответствии со степенью важности проектов.

«Падение» сайта социальной сети, возникшее из-за неожиданного сбоя или по причине запланированного технического обслуживания, менее болезненно, чем отключение банковского сайта. Хотя некоторые люди звонят в аварийную службу, если не могут войти в свою учетную запись Facebook!

Если вследствие ошибки пользователь обнаруживает, что у него отсутствуют фолловеры в Twitter, это не столь страшно, как если бы инвестиционный сайт по ошибке сообщил вам о нулевом балансе инвестиционного и пенсионного счета.

И хотя утечка персональной информации не столь заметна, как разглашение информации об идентификационных кодах, номерах кредитных карт и сведений о состоянии здоровья, не следует недооценивать ее серьезность.

На выбор программного обеспечения оказывают влияние скорость осуществления изменений, необходимость в быстром внесении изменений и потенциальные последствия ошибок, которые имеют место при реализации изменений.

Казалось бы, проще работать с автономным программным обеспечением, которое обновляется не столь часто, как веб-приложения,

но в этом случае сложнее исправлять возникающие ошибки. Чем больше выполняется масштабирование в отношении заказчиков или предложений продукта, тем больше опасность потенциальных отключений или технических проблем.

Акционерные компании открытого типа оказывают более существенное влияние на биржевую стоимость акций, чем частные фирмы. Поэтому деятельность подобных компаний может находиться под контролем дополнительных норм и ограничений, например закона Сарбейнза – Оксли в США (Sarbanes – Oxley, SOX). Соблюдение норм этого закона требует дополнительного контроля финансовых данных, а также влияет на разработку и создание кода, взаимодействующего с этими данными.

Сложность и изменения

Размеры, сложность или точки перегиба, достигаемые в процессе роста организации, могут по-разному влиять на внедрение devops-практик. Большой размер или более сложная структура организаций, дополнительные ограничения, оказывающие влияние на работу внутри организаций или на сотрудничество с ними, – все это влияет на devops-практики как в корпоративной среде, так и в государственном секторе. В подобных ситуациях бюрократия ограничивает степень сотрудничества и близости между командами.

В правительственных учреждениях также действуют более жесткие законы, которые следует учитывать в случае использования подрывных технологий и практик. Нарушение этих правил в организации может привести к негативным последствиям. К тому же нарушение закона плохо само по себе, независимо от результатов деятельности организации.

К тому же в зависимости от правительственной организации контракты и стимулы могут приводить к изоляции команд разработчиков, эксплуатации и других важных команд. Если команды не заинтересованы в успехе друг друга, придется выполнить довольно сложную работу по налаживанию сотрудничества и совместной работы.

Большое значение имеет оказание помощи правительственным организациям в уменьшении рисков, а корпорациям – в концентрации на получаемых результатах. В следующих историях мы поделимся с вами способами ускорения изменений и снижения издержек

налогоплательщиков; обсудим возможные юридические последствия от выпуска плохого ПО и проблемы, вызванные сотрудничеством и кооперацией между командами.

Масштабирование команд

Эффективное сотрудничество в команде возможно при наличии у членов команды понимания цели, взаимозависимости и ответственности за успех. В этом разделе будут рассмотрены различные факторы, которые помогут командам быть лучшими на протяжении всего жизненного цикла организации.

Лидеры, которые работают наиболее эффективным образом, как мне кажется, никогда не говорят «я». Они не думают о себе. Они говорят «мы»; они думают в терминах «команды». Они понимают суть своей работы по выполнению командных функций. Они принимают на себя ответственность и не избегают ее, но слово «мы» вызывает доверие. Это то, что создает доверие, то, что позволяет выполнить задание.

– Питер Ф. Друкер

Организационные структуры, ограничивающие людей узкими рамками исполняемых ролей или блокирующие любое проявление инициативы, могут привести к тому, что люди начинают оптимизировать работу для *себя*. Выбор процессов и инструментов, которые оптимальны для отдельных сотрудников, могут способствовать получению краткосрочной прибыли, которая не будет устойчивой на уровне команды или организации в целом.

В больших организациях упомянутые выше факторы иногда распределены по определенным ролям, даже если отдельные сотрудники владеют пересекающимися навыками и интересами. Таким образом уходит время, нужное для приобретения необходимых знаний. Это может привести к разладу. Хуже всего, что начинает формироваться так называемая лестница престижа, когда одна роль воспринимается как более важная или нужная, чем другая. В результате блокируется фактическая передача информации.

А теперь рассмотрим распространение информации в крупных организациях в целях отслеживания принятых решений.

Рост команд: масштабирование с помощью найма

Один из ключевых элементов масштабирования для команд заключается в росте этих команд. Организациям приходится рассматривать вопросы найма персонала на протяжении всего жизненного цикла. В этом разделе будут рассмотрены различные соображения, связанные с эффективным ростом команд в devops-среде.

Важно отметить, что в то время как в этом разделе будут рассмотрены аспекты найма и удержания команд, которые являются специфическими для devops-сред, не рассматривайте его в качестве руководства по найму какого-то мифического «10-кратного devops-инженера». Как отмечалось в главе 13, devops не всегда является названием определенной работы.

Помимо найма людей, которые знают об автоматизации инфраструктуры, облачном хранилище или контейнерах, в организациях и командах следует сосредоточиваться на оценке своих конкретных потребностей, а также на решении межличностных и культурных аспектов найма. Все это является ключевым для создания и поддержания devops-культуры.

Одна из проблем, которая часто возникает в процессе роста команд, — стоимость обучения сотрудников. Эта проблема рассматривается в разрезе повышения квалификации новичков или выпускников колледжа до уровня, позволяющего им вносить вклад в общее дело независимо друг от друга. Также рассматривается предоставление возможностей непрерывного роста и поддержки для штатных сотрудников. Если не тратить время и деньги на создание возможностей по обучению и развитию, низкоквалифицированным членам команды придется делать только тяжелую работу. Им придется выполнять только те задачи, на которые нет ни времени, ни желания у других членов команды. Также они не смогут подниматься по карьерной лестнице.

Если в организациях такие сферы, как ИТ, рассматриваются просто как центры затрат, а не области создания ценностей, вряд ли будет выделяться бюджет для найма сотрудников в ИТ-отдел. Руководство этих организаций заявляет, что вместо найма людей на работу нужно просто автоматизировать соответствующие области. В этом высказывании присутствует лишь доля истины, поскольку в ближайшее

время автоматизация не в состоянии полностью заменить человека. Далеко не всю работу можно или нужно автоматизировать, и зачастую более сложная автоматизация приводит к росту масштаба вмешательства человека в случае возникновения каких-либо проблем. Как упоминалось в части IV, ни одна из методик автоматизации либо автоматизированных технологий не может заменить человеческие компоненты разработки. Также не следует рассматривать автоматизацию в качестве еще одного способа уменьшения затрат.

Во многих организациях избегают приема на работу большого числа новичков, поскольку беспокоятся, что пройдет слишком много времени, прежде чем они начнут выполнять «реальную» работу. Также опасения связаны с тем, что более опытным членам команды придется тратить слишком много времени на обучение и наставничество новичков. Но нежелание инвестировать средства в обучение и рост новичков, вероятно, приведет к формированию более однородной команды, а также к созданию условий, менее способствующих росту и развитию в целом. Также не забывайте о законе Брукса: «Если проект не укладывается в сроки, то привлечение дополнительной рабочей силы задержит его еще больше» (Adding manpower to a late software project makes it later). Этот закон сформулировал инженер-программист Фред Брукс в своей книге «Мифический человеко-месяц» (*Mythical Man-Month*). Эта идея, которую сам Брукс признает упрощением^[55], аккуратно подводит нас к мысли о том, что затраты и накладные расходы, связанные с наймом дополнительного персонала, следует рассматривать на ранних стадиях проекта.

Новым членам команды понадобится дополнительное время, чтобы «влиться» в коллектив. Даже самому опытному либо знающему инженеру потребуется некоторое время, чтобы привыкнуть к новому проекту и к новой кодовой базе. Также опытным членам команды понадобится потратить рабочее время, чтобы помочь новичкам выйти на рабочий режим. Это время будет потрачено в ущерб основным обязанностям. По мере роста размера команды быстро возрастают накладные расходы на общение между членами этой команды. Далеко не каждая задача может быть разделена между различными людьми, которые будут одновременно работать над ней. Учитывайте эти ограничения, когда соберетесь привлечь дополнительные человеческие ресурсы на выполнение существующего проекта. Также рассмотрите

вопросы о необходимости и полезности привлечения дополнительного персонала.

Работа с подрядчиками

Обычно в крупных организациях часть работы отдают на субподряд (так называемый *аутсорсинг*). Исторически сложилось так, что организации, стремящиеся сократить расходы, отдают на аутсорсинг такие затратные области, как ИТ или техобслуживание.

Следует иметь в виду, что даже если вы сэкономите по какой-либо статье расходов, эта экономия может обернуться ростом затрат, связанных с ухудшением сотрудничества или уменьшением степени близости между отдельными сотрудниками и командами. Если некоторые команды или отделы работают на условиях аутсорсинга, а другие выполняют работу в качестве штатных сотрудников, это может привести к конфликту в организации (прямому или косвенному).

Аутсорсинг приводит к формированию функциональных бункеров

Одна из наибольших проблем, связанных с наличием бункеров, заключается в недостатке общения и сотрудничества между ними. Люди, находящиеся в бункерах, склонны накапливать знания и информацию, а также перекладывать ответственность за промахи на другие группы. Если участники одной группы работают на условиях аутсорсинга, они могут испытывать нехватку информации, относящейся к разным аспектам работы организации. Поэтому следует поддерживать равноправное общение как со штатными, так и с нештатными сотрудниками, работающими на условиях аутсорсинга. Чтобы обеспечить паритетный доступ к информации для всех, используйте общедоступные средства общения, например групповой чат или почтовую рассылку, охватывающую всех сотрудников. Также поощряйте регулярное обновление статуса, чтобы узнать о факте получения информации.

Команды, работающие на внешнем подряде, имеют более «низкий» статус

В условиях социальной иерархии на рабочем месте, формальной либо неформальной, команды, работающие на субподряде, часто ощущают более низкий статус, чем штатные команды. Чтобы преодолеть подобную отчужденность, привлекайте команды-субподрядчики для участия в праздниках организации и прочих

групповых мероприятиях. Люди, которые получают признание и ощущают себя частью группы, более мотивированы в работе. На уровне отдельных сотрудников и команд отслеживайте непочтительное отношение к субподрядчикам и осуждайте подобное поведение.

Конфликты ответственности, возникающие между штатными и аутсорсинговыми командами

Зачастую предметом спора могут быть обязанности команд. Штатные команды могут принимать ответственность на себя, оставляя субподрядчикам черновую или утомительную работу. Они могут также спихивать ответственность и зачастую подвергаться обвинениям команды, работающие на субподряд. Благодаря четко определенным обязанностям, уточняемым на регулярной основе, облегчается устранение путаницы либо напряжения (при условии регулярной связи). Также осуществляется поиск способов распределения обязанностей либо проектов между штатными сотрудниками и субподрядчиками, если это поможет сформировать среду совместной работы.

Если в какой-либо компании аутсорсинг рассматривается лишь в качестве средства уменьшения затрат, отдельные сотрудники и команды не смогут изменить эту политику. Но благодаря привлечению внимания к этим областям они смогут повысить степень эффективности команд, работающих на субподряде, и наладить сотрудничество с ними.

Людям присущи как достоинства, так и недостатки. При общении с другими людьми сильные и слабые стороны могут проявляться как сильнее, так и слабее. В процессе оценки личности важно рассматривать сильные и слабые стороны в контексте команды. Иногда один человек не подходит для какой-либо команды, но для организации в целом он является неплохой кандидатурой.

Существует любопытная динамика, которую нужно сбалансировать. Суть этой динамики заключается в том, что нужно найти разумный компромисс между ростом и развитием организации и поддержанием равновесия и комфорта для людей, с которыми вы каждый день работаете. По мере того как организация переживает взлеты и падения, возникает необходимость в изменениях. В маленьких стартапах все друг друга знают и могут поддерживать близкие отношения. По мере роста организации и увеличения численности персонала до 50–100 человек и более связи между людьми, работающими в такой организации,

ослабевают.

Удержание сотрудников

В компаниях, относящихся к конкурентной технической отрасли, все большее значение для работодателей приобретает удержание сотрудников на рабочих местах. Благодаря этому предотвращается падение производительности и ухудшение морального климата. Зачастую увольнение сотрудников приводит к росту нагрузки для оставшихся, а также является признаком больших проблем, появившихся в организации. Если сотрудники компании увольняются из-за низкого уровня оплаты труда или по причине несогласия с курсом компании, вряд ли это прибавит оптимизма тем, кто пока остается на рабочем месте.

Даже если сотрудник собирается уволиться, приложите все силы, чтобы удержать его. Существует множество способов удержания сотрудников, которые будут рассмотрены в этом разделе. А если учесть, что многие организации приложили немало усилий, чтобы принять сотрудника в штат или на условиях аутсорсинга, вряд ли они захотят легко расстаться с ним.

Компенсации

Деньги – это далеко не все, что нам нужно в этой жизни, и поэтому многие выбирают здоровую рабочую среду и компании, которые могут создать такую среду. Но даже в этом случае люди хотят получать конкурентоспособную зарплату. Согласно результатам недавно проведенных исследований, сотрудники с опытом работы в компании более 2 лет за 10 лет получают на 50 % меньше, чем если бы они уволились раньше^[56]. Бытует мнение, особенно распространенное среди линейных сотрудников, что лучший способ получить существенную прибавку к жалованью – поменять работу. Естественно, нужно договориться о более высокой стартовой зарплате на новом месте. Сотрудники, которые длительное время работают в компании, ежегодно получают прибавку к жалованью, равную 3 % (в среднем). Но если учесть ежегодную инфляцию, равную 2 % (естественно, в США), то реальный ежегодный рост зарплаты составляет всего лишь 1 %. В случае же перехода в новую компанию можно рассчитывать на рост зарплаты от 10 до 30 %. Даже если вы очень любите свою родную

компанию, вряд ли стоит игнорировать эти цифры.

Чтобы бороться с несправедливо заниженной зарплатой, изначально добейтесь конкурентоспособной зарплаты. Работодатели часто пытаются предложить минимальную стартовую зарплату, чтобы сэкономить бюджет. Этому также способствуют представители афроамериканской общины, которые согласны работать за меньшую зарплату, чем белые мужчины. Они согласны получать средние зарплаты и льготы, значительно превышающие выплаты, которые они получали на прежнем рабочем месте. Способствовать удержанию сотрудников может атмосфера прозрачности, в которой проходят переговоры о размере зарплаты, о диапазоне «плавающей» зарплаты и о других денежных выплатах. Люди должны получать конкурентную компенсацию и ощущать, что с ними обращаются справедливо.

Ключевую роль в удержании сотрудников на рабочем месте может сыграть открытый процесс повышения в должности, реализованный в организации. Этот процесс должен быть четко определен и задокументирован. Если же процесс повышения в должности осуществляется в ответ на запросы людей, он будет находиться под влиянием бессознательных предупреждений в большей степени, чем процесс, происходящий на регулярной основе в соответствии с четко определенными параметрами. Уменьшению степени предубеждений также способствует «плавающая» зарплата, которая в меньшей степени зависит от субъективного суждения менеджера. Убедитесь в том, что менеджеры и сотрудники знакомы с процессом повышения зарплаты и начисления ежегодных бонусов, а также знают, к кому следует обращаться в случае возникновения каких-либо вопросов.

Преимущества, не связанные с денежными доходами

Получать конкурентную и справедливую зарплату весьма важно, особенно в том случае, когда человек живет «от зарплаты до зарплаты». Если же он живет в соответствии с высокими стандартами жизни, имеет возможность откладывать на черный день с каждой зарплатой и обладает «финансовой подушкой», позволяющей пережить инфляционные скачки цен, то на первый план выходят разные способы нематериальной компенсации. Эти нематериальные стимулы неплохо бы взять на вооружение молодым или небольшим фирмам, которые не могут платить такие же зарплаты, как более прибыльные и лучше

финансируемые компании. Благодаря системе льгот и нематериальных поощрений можно привлечь и удерживать талантливых сотрудников.

Когда идет речь о привилегиях, мы не подразумеваем такие вещи, как холодильники для пива и столы для пинг-понга, установленные в офисе. Подобные «привилегии» формируют расслабленную атмосферу, которая больше напоминает общежитие, а не офис. К тому же эта атмосфера может стать сдерживающим фактором для категорий людей, которые чувствуют себя неуютно в подобной среде, – для женщин, трезвенников либо для тех, кто не привык играть в настольные игры на рабочем месте. В качестве привилегии может также рассматриваться питание, особенно диетическое. Но будьте осторожны, предлагая сотрудникам ранние завтраки и поздние ужины. Вряд ли их вдохновит перспектива приходить на работу в восемь утра и уходить в восемь вечера только ради того, чтобы воспользоваться таким предложением.

Нематериальные преимущества могут принимать следующие формы.

Возможности для удаленной работы

Возможность работы в удаленном режиме поистине бесценна. Эта возможность пригодится независимо от того, хотите вы привлечь к работе более широкий круг людей или удержать в компании сотрудников, которые в силу каких-либо причин не могут работать в офисе.

Возможности по обучению

Можно приглашать инструкторов или отправлять сотрудников на конференции и учебные семинары. Это позволит сотрудникам получить новые или усовершенствовать имеющиеся навыки. Можно также отправлять сотрудников на различные курсы или предоставить средства на обучение. Благодаря этому сотрудники получают доступ к непрерывному образованию в областях, которые имеют отношение к исполняемым ими обязанностям. Поскольку личностный и профессиональный рост имеет большое значение для людей, обеспечьте им соответствующие возможности, а также предоставьте время для обучения.

Гибкий рабочий график

Если от сотрудников не требуется присутствие на рабочем месте в строго определенные часы и дни, предоставьте им возможность работать по гибкому графику. Возможность работать по гибкому

графику, как и удаленная работа, свидетельствует о наличии доверия к сотрудникам и командам, а также об уважении к личной жизни и обязанностям, исполняемым вне рабочего места. Благодаря гибкому рабочему графику сотрудники смогут уделять больше времени своим хобби, им не придется добираться в офис в час пик, они смогут выполнять семейные и домашние обязанности. К тому же они смогут выполнять работу в удобное для себя и других членов команды время.

Соблюдение баланса между жизнью и работой

Непрерывная работа в течение 50–80 часов в неделю оказывает негативное влияние на производительность труда в целом. Поэтому предоставьте сотрудникам возможность приходить на работу и уходить с работы в приемлемое время. Не тратьте драгоценное рабочее время на постоянную проверку почты и не работайте дома. Выработайте у сотрудников привычку проверять почту в одно и то же время. Например, отправляйте им письма в 9 утра или в конце рабочего дня. Если сотрудники выполняют работу на выезде, предоставьте им время на дорогу.

Оплачиваемый отпуск

Убедитесь в том, что в компании предоставляются отпуска и что сотрудники их используют. В процессе предоставления отпуска нужно учитывать действующий закон. Например, в некоторых штатах США действует закон, в соответствии с которым из десяти дней краткосрочного отпуска восемь должны предоставляться на новогодних и рождественских праздниках. Оставшиеся два дня могут предоставляться на протяжении остальных пятидесяти недель года. Вряд ли подобная схема предоставления отпуска может расцениваться как идеальная, особенно в том случае, когда отпускник не празднует Рождество. Если же компания проводит политику предоставления неограниченных отпусков, это также может привести к проблемам. Эти проблемы рассматриваются в статье Матиаса Майера (Mathias Meyer), занимающего должность генерального директора компании TravisCI (<http://www.paperplanes.de/2014/12/10/from-open-to-minimum-vacation-policy.html>). Эта компания занимается вопросами непрерывной интеграции.

Пенсионная программа

Как минимум следует предоставить сотрудникам возможность участвовать в пенсионной программе, такой как IRA или 401(k). Также рассмотрите возможность получения определенного процента сотрудниками, участвующими в пенсионной программе. Обычно работодатели не склонны к проявлению подобной благотворительности, но в случае ее наличия обеспечивается ценное конкурентное преимущество. Если же вы не можете гарантировать получение определенных процентных выплат, пригласите финансового консультанта, который несколько раз в год будет предоставлять сотрудникам бесплатные консультации.

Медицинское страхование

В то время как некоторые формы медицинского страхования являются стандартными для большинства штатных сотрудников, страховые возмещения могут варьироваться в очень широких пределах. Дополнительные конкурентные преимущества обеспечиваются благодаря разнообразию форм медицинского страхования, которые могут включать страхование иждивенцев, предоставление бонусов гражданским супругам и страхование трансгендеров. Гораздо лучше, если организация оплатит все ежемесячные расходы на страховку, чем будет компенсировать платежные чеки, предоставляемые

сотрудниками. Также может предоставляться доступ к консьерж-службе медицинского страхования, которая уполномочена отвечать на вопросы, относящиеся к медицине и страхованию.

Повседневный дресс-код

Работодатели, практикующие либеральную политику в отношении офисного дресс-кода, позволяют сокращать авансовые и долгосрочные расходы сотрудников без каких-либо дополнительных инвестиций со стороны организации. Хотя деловой костюм выглядит более профессионально, его можно запачкать или даже порвать, если выполнять работу на свежем воздухе или заниматься физическим трудом. А для некоторых людей свобода выбора одежды определяет степень личной свободы. В среде с жесткой иерархией наличие более свободного дресс-кода является дополнительным фактором внедрения изменений в организации. Если сотрудники, занимающие разные должности, одеваются более свободно, им будет проще общаться друг с другом. В результате укрепляются взаимоотношения между сотрудниками организации.

Транспортные льготы

Транспортные льготы могут включать предоплаченные проездные билеты, служебный автобус, бесплатные велопарковки и даже парковочные места. Благодаря выработке механизмов, уменьшающих транспортные заторы в районе офиса и «перенаселенность» парковочных мест, снижается степень напряженности в отношениях между сотрудниками, а также уменьшаются ежедневные транспортные расходы. В некоторых странах, например в США, действуют законы, в соответствии с которыми транспортные льготы до определенного предела не облагаются налогами. Под действие этого закона попадают такие транспортные услуги, как комбинированные билеты, ванпулинг и паркинг. Проверьте наличие подобных налоговых льгот в вашей стране.

Поддержка равноправия полов

Отказ от пресловутых табличек «М» и «Ж», которые традиционно закрепляются на дверях санузлов, позволяет создать более комфортную среду для людей, не придерживающихся традиционных гендерных взглядов. Также это позволит улучшить санитарные условия для людей с особыми потребностями. Учтите, что в некоторых странах действуют законы, обязывающие выделить отдельных санузлов для мужчин и женщин. Поэтому прежде, чем принять решение о снятии табличек,

проверьте наличие соответствующих законов. По мере возможности организовывайте гендерно нейтральные санузлы (а также раздевалки и уборные, если таковые имеются в вашей организации), чтобы создавать комфортные и безопасные условия для максимального количества сотрудников.

Наличие детских дошкольных учреждений

Наличие детских дошкольных учреждений на рабочем месте позволит повысить степень удовлетворенности работой и привлечь сотрудников, имеющих маленьких детей. Благодаря этому уменьшается количество прогулов, связанных с необходимостью ухода за детьми, а бездетным сотрудникам не придется делать работу за сотрудников, вынужденных ухаживать за детьми.

В общем случае сотрудники не должны чувствовать себя обделенными при начислении денежных и нематериальных льгот. Если сотрудники будут чувствовать, что с ними обращаются справедливо, заботятся о них и работают над устранением личных проблем, они будут чувствовать себя счастливыми.

Возможности роста

Помимо недостаточной зарплаты и нарушения баланса между жизнью и работой, одна из распространенных причин, в силу которых люди увольняются с работы, – отсутствие возможностей для роста^[57]. Вряд ли кто-то будет мечтать о работе, которая не позволит делать карьеру. Люди хотят развивать свои навыки и демонстрировать рост окружающим, что позволит им стать более независимыми, иметь больше возможностей для выбора проектов. Они также хотят, чтобы им доверяли крупные проекты и предоставляли возможности для проявления лидерских качеств.

Имейте в виду, что лидерство не всегда эквивалентно менеджменту. В некоторых компаниях четко определены уровни работы только для компонента управления. Именно при выполнении функций менеджера сотрудники могут расти, но далеко не каждый технический специалист хочет заниматься менеджментом. Лидерство для этих людей может означать участие в ведущих проектах и расширение степени участия в делах организации. Убедитесь в том, что в вашей организации могут расти не только менеджеры. В идеале в организации должен существовать технический компонент, четко определяющий уровни

индивидуального роста сотрудников, не выполняющих обязанности менеджера.

Четко определенный процесс роста и продвижения по службе является критически важным для руководства и отдельного сотрудника. Убедитесь в том, что сотрудники имеют доступ к определениям уровней работы, которые являются достаточно подробными, чтобы они понимали, что нужно сделать для перехода с одного уровня на другой. Процесс карьерного роста должен быть четко определен и доступен для всех. «Процесс», который состоит только из метафорического похлопывания по плечу, может невероятно расстраивать сотрудников, не имеющих возможности для выбора. Подобный «процесс» может также предоставлять множество возможностей для неосознанных отклонений. Любой сотрудник достоин карьерного роста, а не только тот, который дружит со своим боссом или техническим директором.

В соответствии с вышеизложенным удостоверьтесь в том, что сотрудники имеют возможность исследовать разные аспекты деятельности компании. Если после нескольких лет разработчик ПО, например, захочет изучить особенности деятельности эксплуатационного отдела или отдела обеспечения безопасности, он скорее перейдет в другую компанию (если «родная» компания не создаст соответствующие условия). В то время как менеджеры обычно не должны переманивать сотрудников других команд, они должны быть открыты для изменения интересов и целей и пытаться работать с ними в любой ситуации. Некоторые компании выполняют действия, которые они называют «ротации опытных сотрудников». Суть этого действия заключается в том, что достаточно опытные сотрудники на несколько недель переводятся в другую команду. Если вы хотите удержать людей в компании, предоставьте им возможности карьерного роста независимо от занимаемой должности и выполняемой работы.

Рабочая нагрузка

Как правило, люди ищут рабочую нагрузку, которая была бы сложной, но выполнимой. В продолжение нашей дискуссии о возможностях роста отметим, что помимо сложной работы, которая позволит людям испытать себя и развить собственные навыки, важно наличие чувства удовлетворенности проделанной работой. В части II были рассмотрены несколько различных рабочих, или коллективных,

стилей, включая стили работы стартеров и финишеров, пуристов и прагматиков. Если регулярно выполняемая людьми работа не соответствует их ожиданиям, она будет восприниматься обременительной. Если же сотрудники не болеют душой за работу, они будут чувствовать себя несчастными, а производительность труда резко упадет.

Слишком большая рабочая нагрузка приводит к появлению проблем. В этом случае у сотрудников может возникнуть ощущение, что компания или менеджер предъявляют к ним слишком высокие требования, но при этом не предоставляют достаточно времени, поддержки и ресурсов, необходимых для оправдания надежд. Также может создаваться впечатление, что менеджер оторвался от реальности и просто не понимает, на что способны сотрудники. Все эти признаки могут указывать на то, что команда взяла на себя слишком много обязанностей либо имеет место неравномерное распределение работы, когда одни сотрудники бездельничают, а другие просто перегружены работой. Как бы там ни было, но долговременная перегрузка персонала может привести к весьма негативным последствиям (в отличие от кратковременной штурмовщины).

Сотрудники, перегруженные работой, в конце концов могут уволиться и найти более легкую работу в другой компании. Возможно, еще хуже, если они останутся работать в компании, но будут страдать от выгорания. Поэтому менеджеры просто обязаны регулярно проверять команду в целом и отдельных сотрудников, чтобы выявить чрезмерную загруженность, которую они взяли на себя. Также убедитесь в том, что по мере необходимости сотрудники берут отпуска. Если же команда или сотрудник завершили период дополнительной работы, например, ближе к концу проекта, поощрите их хотя бы раз в год взять передышку или отпуск (либо просто отдохнуть дома), чтобы избежать выгорания.

ВЫГОРАНИЕ

Термин *выгорание* обозначает долговременное истощение и отсутствие какого-либо интереса к работе и к любой деятельности вне работы. Симптомы выгорания весьма напоминают клинические симптомы депрессии, более того, согласно результатам недавних исследований, выгорание – это одна из форм депрессии. Страдающие от выгорания начинают отдаляться от других людей, меньше обращают

внимание на свои личные потребности. Им присущи бессонница, а также ощущения безразличия, беспомощности и безнадёжности. Чаще всего к выгоранию приводит длительный стресс и переутомление, которые весьма распространены в высокотехнологичной индустрии. Это особенно справедливо для стартапов Силиконовой долины, в которых идеализируются образы «героического» хакера и «звездного» разработчика. Не забывайте о том, что психическое здоровье важно не менее (а может, и более) физического здоровья, поэтому профилактика выгорания должна стать приоритетом для каждой команды и компании.

Во многих высокотехнологичных компаниях предусмотрены вакансии для специалистов по вызову. В обязанности этих людей входит прием вызовов, поступающих по телефону или пейджеру, и реагирование на инциденты, которые происходят во вне рабочее время. Очень важно не создавать чрезмерных нагрузок для этих людей. По возможности распределите обязанности специалиста по вызову, как минимум, среди двух человек. Если эти обязанности выполняет один человек, который работает днем и ночью, все это может закончиться выгоранием. Ни один человек не сможет обойтись без отдыха на протяжении длительного времени. В идеале обязанности специалиста по вызову должны выполняться всеми сотрудниками компании, по очереди. Это даст возможность передышки каждому из них в промежутках между сменами.

Если сотрудники периодически выполняют обязанности специалистов по вызову, предусмотрите возможность компенсации за дополнительную выполняемую работу. Некоторые компании увеличивают зарплату сотрудникам, выполняющим обязанности специалистов по вызову, другие доплачивают за каждый вызов или инцидент, случившийся в нерабочее время, третьи предлагают дополнительный день отпуска за обслуживание каждого вызова. Если выполнение обязанностей по вызову изначально является частью рабочих обязанностей, четко пропишите объем выполняемой работы. Благодаря этому сотрудники изначально будут владеть необходимой информацией и смогут договориться с руководством о размере компенсации. Если же эти обязанности появились позже, дайте сотруднику возможность обсудить подробности с менеджером и договориться с ним о сумме возможной компенсации.

Корпоративная культура и «соответствие корпоративной культуре»

Термины *корпоративная культура* и *соответствие корпоративной культуре* довольно расплывчаты и не могут быть точно сформулированы. Зачастую эти термины используются людьми, принимающими решения, в процессе найма персонала. Как правило, эти люди стремятся (осознанно или нет) сохранить определенную однородность команды. Поэтому они стремятся принимать на работу тех, кто ходил вместе с ними в одну и ту же школу, занимался тем же видом спорта или является членом того же сообщества.

Не стоит злоупотреблять идеями о соответствии корпоративной культуре, поскольку они дают весьма поверхностное представление о культуре. Основное предназначение подобных идей – формирование атмосферы исключительности в компании.

Поскольку большая часть *devops* включает культуру, описание совместной работы и взаимоотношений между людьми, важно определять эти термины в продуктивной, а не в эксклюзивной манере. Культура – это совокупность идей, обычаев и социального поведения людей или общества. И если погрузиться глубже в суть этого определения, то можно увидеть, как оно может стимулировать людей остаться или уволиться из компании.

Идеи могут иметь разное значение в контексте компании или отдельной команды. В более широком смысле идея для компании оценивается в соответствии с предлагаемой стоимостью. Например, что продается или какой выбран способ для зарабатывания денег. Для некоторых компаний стоимость фактически эквивалентна рекламе или данным, продаваемым рекламодателям. Если сотрудник компании ощущает, что корпоративные ценности вступают в конфликт с его личными ценностями, либо ему просто неинтересна область деятельности компании, то, независимо от успешности компании, рано или поздно он уволится.

Идеи также могут интерпретироваться в соответствии с их ценностью для данной организации или команды. Приведем типичный пример идеи, которая господствовала во многих организациях до массового внедрения *devops*-практики. Суть этой идеи заключалась в недооценке важности работы в ИТ-сфере и в эксплуатационной сфере. В рамках этой идеи ИТ-сфера рассматривалась как бесполезное и

затратное дело. Поэтому проводилась политика минимизации инвестиций в ИТ.

Еще один пример подобной идеи – недооценка сотрудников команды руководителем. Если несколько членов команды являются близкими друзьями руководителя команды, он будет постоянно с ними советоваться. В результате остальные члены команды почувствуют себя обделенными, а вносимый ими вклад в общее дело окажется недооцененным.

Любой человек, чьи идеи отличаются от идей большинства, ощущает «особое отношение» со стороны других членов команды. Ранее уже рассматривались соображения по выбору средств, способствующих увеличению степени разнообразия команды либо организации. Обратите внимание, что крайне важно учитывать влияние разнообразия на людей, которые не относятся к категории «нормы». В роли таких людей может выступать одинокая женщина в компании мужчин или африканец, работающий в компании людей белой расы. Если все разногласия в команде принято решать в соответствии с принципом «кто кого перекричит», «нестандартные» люди будут чувствовать, что их не слышат и не ценят.

Обычаи – это традиционные или широко распространенные способы поведения, бесед или выполнения каких-либо действий. Многие аспекты рабочей обстановки могут быть расценены как обычай.

Например:

- порядок распределения работы и ответственные за этот процесс;
- каким образом члены команды либо сотрудники, находящиеся на одном и том же уровне внутри компании, общаются между собой;
- каким образом менеджеры распространяют новости с помощью отчетов;
- когда люди приходят на работу и уходят домой;
- какие технические процессы задействованы в рамках выполнения работы;
- каким образом производятся продвижения, повышения по службе и начисляются бонусы.

Одна из проблем, связанных с обычаями, заключается в том, что их бывает трудно распознать в качестве способа выполнения каких-либо действий. Но этот способ вряд ли будет единственным, поскольку как только люди привыкнут ими пользоваться, они просто перестанут их

замечать. Зачастую пара свежих глаз и нестандартный взгляд обеспечат лучший способ решения проблем.

Важно понять, что утверждение «мы всегда делали это таким образом» не является серьезным обоснованием для использования прежних методов. Отказ от изменений или даже от рассмотрения новых идей приведет к стагнации команд и компаний, а также к перехвату этих идей конкурентами. Человеческой натуре присуща боязнь перемен и ксенофобия. Мы должны распознать эту тенденцию и активно ей противодействовать. В результате мы сможем слышать, рассматривать и выбирать лучшие идеи, а не те, с которыми нам комфортно.

Корпоративные обычаи, связанные с повышением по службе, продвижением и бонусами, заслуживают особого внимания в случае, когда вы пытаетесь повысить степень разнообразия. Следует еще раз подчеркнуть, что даже если вы что-то не хотите делать либо не замечаете каких-либо нарушений, это не означает отсутствия таковых. Особенно часто эти нарушения появляются в тех случаях, когда решения принимает сам менеджер либо когда каким-либо образом награждается группа людей, исполняющих определенную роль или занимающих ту или иную должность.

Последний крупный компонент культуры – это совокупность *социальных форм поведения*, охватывающая широкий набор факторов, которые влияют на взаимодействие между людьми. Уделяйте внимание стилю общения людей между собой. Поощряйте общение более «старших» сотрудников с теми, кто занимает более низкие должности. Относятся ли в вашей компании с должным вниманием ко всем высказанным идеям, независимо от того, кому они принадлежат. Перебивают ли друг друга участники собраний или вежливо ждут завершения выступления? Если ответы на эти вопросы положительны, то относятся ли они только к рядовым сотрудникам или включают менеджмент? Каким образом устраняются разногласия, возникающие между людьми? Путем спокойного обсуждения, на основе консенсуса либо методом перекрикивания друг друга? Каким образом принимаются решения?

Социальные формы поведения также включают те разновидности, о которых мы чаще всего думаем, когда слышим слово *социальный*.

Каким образом команды узнают друг друга или связываются между собой? Более близкое знакомство с коллегами обеспечивает массу преимуществ, включая большую эмпатию и более эффективное общение. При налаживании отношений между членами команды используются разные способы. Более крупные корпорации могут организовать для своих сотрудников круиз на теплоходе, тогда как стартапы обычно ограничиваются походом в ближайший бар. Наиболее эффективный способ налаживания отношений заключается в использовании общих склонностей и привязанностей. Также желательно добиться вклада каждого сотрудника в общее дело и попытаться найти что-то, что будет приемлемым для всех. Но в процессе решения этих вопросов имейте в виду, что далеко не все люди склонны к публичному высказыванию мнения. Те, кто боролся с алкогольной зависимостью, вряд ли захотят рассказать коллегам о причинах, в силу которых они не хотят посещать вечеринку в баре, оплаченную руководством. Поэтому предоставьте людям возможность высказать свое мнение в частной и безопасной обстановке.

Обращайте внимание на способы общения между собой сотрудников в офисе. Эти способы ярко демонстрируют присущие этим людям формы социального поведения. Например, в некоторых компаниях формируется группа людей, которые ходят на ланч или кофе вместе с менеджером команды. Остальные же члены команды не удостоиваются подобной чести. Чаще всего это наблюдается в стартапах, которые обычно основывают люди, хорошо знающие друг друга. Хотя подобные дружеские отношения могут сформироваться в любой группе людей. Как бы там ни было, избегайте демонстративного фаворитизма и старайтесь одинаково относиться ко всем коллегам.

Во многих офисах, особенно небольших, планируются общие мероприятия, которые часто происходят в нерабочее время или во время перерывов. На таких мероприятиях сотрудники могут попивать прохладительные напитки или холодное пиво (в летнюю пору, разумеется). В офисах также могут устанавливаться столы для пинг-понга или настольного футбола, которые могут использоваться в конце рабочего дня или для снятия напряжения в перерывах между совещаниями. В коллективах, состоящих из молодых сотрудников мужского пола, все более популярными становятся игрушки, такие как радиоуправляемые вертолеты или игрушечное оружие. Это не так уж

плохо, но будет способствовать изоляции тех, кому подобные игрушки не нравятся.

Имейте в виду, что люди не любят выступать против явлений, описываемых словом «развлечение», дабы не прослыть мрачными субъектами, озабоченными только работой. Довольно сложно выступать против того, что издавна составляло часть корпоративной культуры, особенно если противники этой части культуры представляют меньшинство команды. Убедитесь в том, что люди могут открыто говорить о своих мыслях и взглядах. Также уделяйте внимание видам деятельности, приемлемым для всех сотрудников, формируйте культуру, частью которой будет ощущать себя каждый сотрудник.

В общем случае удержание сотрудников сводится к соблюдению условий пакта, заключенного между сотрудниками и организацией. Убедитесь в наличии взаимопонимания, в удовлетворении общих целей и потребностей. Обеспечьте непрерывное развитие отношений в организации в соответствии с ранее рассмотренным devops-пактом. Ожидания, связанные с корпоративной культурой, должны быть четко определены везде, где это возможно, в процессе поиска, опроса и удержания сотрудников. После завершения рассмотрения теории попробуем применить все это на практике.

Практика: рост и масштабирование команд

При составлении примеров для этой главы мы общались с людьми, которые в той или иной степени вовлечены в процесс найма персонала. Первый наш собеседник – директор по внедрению devops-практик в компании, работающей на онлайн-рынке с 2007 года. Второй наш собеседник – Федра Маршалл (Phaedra Marshall), директор по технологиям компании Critical Mass. Эта глобальная компания, специализирующаяся в области цифрового маркетинга и дизайна, была основана в 1996 году в Калгари (Альберта). Эти люди тесно связаны с процессом принятия решений в технологических компаниях, правда, подходы к принятию этих решений были различными. Мы рассмотрим рассуждения, находящиеся в основе этих разных подходов, а также узнаем, почему каждый из них имеет смысл с учетом набора конкретных обстоятельств.

Формирование и рост эксплуатационных команд

Директор по внедрению devops-практик изначально начинал свою карьеру в качестве разработчика, а позднее присоединился к крупной компании электронной коммерции. Эта компания занимается разработкой программного обеспечения для интернет-магазинов и POS-терминалов. Позднее он создал «с нуля» эксплуатационную команду в компании, специализирующейся на публикациях и цифровых медиа. В этой компании он осуществляет общий надзор над производственной деятельностью и корпоративным ИТ-отделом, а также стимулирует рост обоих отделов.

В связи с тем что в компании была вакансия на должность директора, а также требовалось сформировать среду, которая позволяла бы сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице и обучаться, на работу был принят соответствующий специалист. Эта компания являлась более разнообразной, чем большинство технологических компаний из Силиконовой долины, поскольку более половины штата топ-менеджеров составляли женщины, включая технического директора и главного технического директора. В настоящее время штат этой компании насчитывает 125 человек, среди которых 30 человек занимают должность инженера.

Техническая платформа компании состоит примерно из 50 серверов, работающих совместно с физической и облачной инфраструктурой. Эта платформа может автоматически масштабироваться. Суть этого процесса заключается в автоматическом увеличении или уменьшении количества серверов, которые работают в сочетании с облачной инфраструктурой. В качестве критериев масштабирования используются определенные показатели, например степень загрузки серверных процессоров. Критерий эффективности внедрения devops-практик в этой компании заключается в обеспечении совместной работы инженеров эксплуатации с разработчиками для создания «красивых автоматизированных» систем, которые помогают бизнесу достичь своих целей. Эта деятельность подразумевает освоение разработчиками принципов технической эксплуатации и автоматизации, а затем тесную работу со специалистами в области эксплуатации на протяжении жизненного цикла создаваемых систем.

Поиск и интервьюирование кандидатов

Чтобы принимать решения по найму персонала, разделяющего

вышеупомянутое представление о devops, директор должен уделить достаточное внимание обдумыванию и внедрению стратегии роста для своей новой команды. Команда по внедрению devops в компании состоит из четырех инженеров, включая самого директора. Опыт работы членов команды варьируется от младшего инженера, исполняющего свою первую devops-роль, до бывшего директора, исполняющего роль рядового сотрудника. Все они были наняты на работу директором. Процесс найма включал получение одобрения от вице-президента по выполнению инженерных работ, за которым следовало размещение объявлений о приеме на работу в Twitter и на досках объявлений GitHub и StackOverflow. Как и в случае со многими другими компаниями, обращение к услугам рекрутеров оказалось бесполезным. Гораздо более эффективными в плане поиска нужных кандидатов оказались специализированные доски объявлений и социальные сети.

Процесс собеседования с соискателями вакансий начинался в форме двух телефонных интервью – одно с текущим членом команды, второе – с самим директором. Кандидаты, которые прошли «телефонный» этап интервью, переходили к следующему этапу – полноценному очному собеседованию. В собеседовании с кандидатом участвовали два инженера, технический директор, менеджер, ответственный за деловые связи организации, и главный технический директор. Некоторые собеседования носили более технический характер, другие же концентрировались на получении сведений о кандидате и оценке возможностей его работы в растущей команде. В процессе подбора персонала выяснялись преимущества и недостатки прежних мест работы кандидатов, их пожелания по отношению к будущей работе, а также позитивные и негативные факторы рабочей среды.

Директор отметил, что он пытался выяснить, имеют ли кандидаты твердые мнения (по поводу текстовых редакторов, сравнения SQL и NoSQL либо любимых дистрибутивов Linux) и могут ли эти мнения измениться в будущем. В процессе работы с персоналом компании выяснилось, что люди, которые отказываются изменять мнение по поводу чего-либо, обычно плохо вписываются в командную среду. Неплохо бы провести собеседование с людьми, находящимися за пределами непосредственной команды, например с коммерческим директором. Это полезно для выяснения возможности работы кандидатов с другими командами, особенно со вспомогательными

командами.

ТВЕРДЫЕ УБЕЖДЕНИЯ ЛИБО ЛЕГКОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ МНЕНИЯ

В 2008 году Пол Саффо (Paul Saffo), специалист в области технологического прогнозирования из Силиконовой долины, отмечал, что лучшие перспективы имеют рабочие среды, которым присуща умеренная степень неопределенности (<http://www.saffo.com/02008/07/26/strong-opinions-weakly-held/>). К сожалению, ситуация в большинстве технологических компаний характеризуется фразой «твердые убеждения либо легкость изменения мнения». Наличие твердых убеждений в какой-то степени продиктовано тем, что люди пришли к ним на основе интуитивных соображений, а не осознанного стремления или формулирования своего мнения по всем вопросам.

Легкость изменения мнения означает постоянную ревизию взглядов и представлений в соответствии с новыми сведениями и фактами. Согласно распространенному мнению, это качество является позитивным для соискателей вакансий. Конечно, неспособность придерживаться твердых убеждений означает отсутствие лидерских качеств либо невозможность принятия жестких решений. Но с другой стороны, люди, легко меняющие свое мнение, легче приспосабливаются к изменяющейся ситуации и быстрее корректируют ошибочные действия.

Проблемы, вызываемые «героической» культурой

После того как директор увидел сообщения о найме на работу, в которых возвеличивалась героическая культура, прославляющая сверхурочную работу и готовность сражаться с проблемами, он понял, что процесс найма на работу нуждается в совершенствовании.

«Героическая» культура чревата проблемами со здоровьем, вызываемыми выгоранием. В свою очередь, к выгоранию приводит сверхурочная работа по вечерам и в рабочие дни. Все это может привести к появлению разных заболеваний, в том числе и психических. Также «героический» ореол может привлекать людей, которые хотят прославиться или получить какую-либо иную выгоду, но при этом не стремятся к эффективной работе в составе команды. И хотя героизация

в объявлениях о приеме на работу была непреднамеренной, все же она повлияла на состав претендентов на рабочие места.

Ниже приводятся примеры «героических» описаний должностных функций, которых лучше избегать.

- Требования к кандидатам «дать 110 % производительности» или же «двигаться выше и дальше» характерны для команд, в которых не соблюдается баланс между работой и личной жизнью. Эти требования являются нездоровыми, к тому же они больше подходят одиноким людям, чем семейным. Люди, стремящиеся к соответствию подобным требованиям, должны забыть о сне и отдыхе и посвятить себя работе.

- Описание команды, включающее фразу «работать и играть сильнее». Учтите, что вы принимаете на работу сотрудников, а не друзей. Поэтому не следует ожидать, что они будут присутствовать на мероприятиях, проводимых в нерабочее время, особенно если эти мероприятия сопряжены с приемом алкоголя. Если же вы будете настаивать на обязательном присутствии на подобных мероприятиях, это может отпугнуть многих потенциальных кандидатов.

- «Исключительность» и другие нечетко сформулированные качества. Поскольку этот термин определен нечетко, не злоупотребляйте им. Обычно это слово используют в качестве саморекламы люди, которые просто являются эгоистами и не желают учиться и прислушиваться к мнению других людей. Как правило, этот термин избегают использовать женщины или люди с другим цветом кожи, которые часто страдают от синдрома самозванца^[58]. Приверженцы подобных терминов требуют от претендентов на рабочие места описывать себя с помощью таких слов, как «рок-звезды», «ниндзя», «маги».

- Раздача домашних заданий или требования о подтверждении знаний, предъявляемые в иной форме. Еще одна тактика, которая демонстрирует отсутствие уважения к свободному времени сотрудников. Обычно эта тактика используется по отношению к людям, которые имеют меньше обязанностей во вне рабочее время. Хотя иногда скрининговые исследования претендентов довольно полезны, особенно если они направлены на изучение процессов мышления и системы ценностей людей. Но при этом следует учитывать, что слишком простые вопросы могут вызывать раздражение у соискателей.

Эти и подобные требования насаждают «героическую» культуру на

рабочих местах. Эта культура заставляет сотрудников забыть о сне и отдыхе. А это, в свою очередь, приводит к деградации творчества, к падению производительности и к утрате эмпатии. В конечном итоге все это может обернуться неудовлетворенностью работой, потерей уверенности в себе и выгоранием.

Объявления о вакансиях и проблемы, связанные с наймом персонала

Образ компании в значительной степени формируется стратегией, применяемой при найме персонала. Как вы помните, компания отказалась от рекрутинговых услуг, предоставляемых внешними компаниями. Внешние рекрутеры зачастую не разделяют ценности компании, а также не могут в должной степени представить эту компанию. Деятельность внешних рекрутеров может вызвать неприязнь или даже отвращение у соискателей. Ниже приведены примеры фраз, за которыми нужно следить при составлении объявлений о вакансиях или в переписке рекрутеров с компанией.

Недостаток внимания к деталям

Если сообщение электронной почты начинается фразой «Дорогой %ИМЯ%, мы ищем человека на должность %НАЗВАНИЕ_ДОЛЖНОСТИ%», – это верный признак слепого копирования и вставки шаблона письма. Это значит, что отправитель такого письма даже не потрудился посмотреть нужную информацию, прежде чем щелкнуть на кнопке отправки письма. Даже если скопировать сведения о навыках потенциального кандидата из его профиля LinkedIn, это не всегда поможет. Вы только представьте себе, что отправляете кому-либо письмо, в котором будет содержаться фраза типа «опыт разработки серверных приложений и колоссальные возможности по потреблению пива». Подобное письмо свидетельствует о том, что вы не проверяете деловую переписку либо в вашей компании сформирована весьма нездоровая культура. Копирование и вставка одной и той же формы письма, отсылаемого каждому члену команды, является распространенной практикой, применяемой в разных компаниях. Но эта практика не слишком эффективна.

Еще один пример неэффективной практики, применяемой при найме персонала, – попросить потенциального соискателя порекомендовать

других людей, не заинтересованных в данной позиции. Естественно, что такие люди вряд ли будут работать в вашей компании. Поэтому работу по подбору персонала лучше выполнять самостоятельно. Следует найти квалифицированных кандидатов и провести с ними собеседование, но обращаясь за помощью к посредникам. Тем более что люди склонны давать рекомендации друзьям и коллегам, которых они хорошо знают и которым доверяют, а не совершенно посторонним людям, к тому же беспокоящим их навязчивыми электронными письмами.

Неподходящий или непрофессиональный стиль объявлений

Обращайте внимание на стиль объявлений о вакансиях или язык рассылок, который может оттолкнуть потенциальных кандидатов. Использование сугубо мужского жаргона, например фраз «код взлома», «рок-звезды» или «используете ли вы гаусс-ружье?», может отпугнуть людей, далеких от этих стереотипных фраз. Еще хуже, если язык объявлений о найме наполнен сексистскими или гомофобными фразами. Недопустимо использование высказываний, свидетельствующих о неуважении к женщинам или к людям однополрой ориентации. Также не стоит публиковать объявления, в которых указано, что вы ищете «классного чувака», который «не старше 30». В некоторых странах подобные объявления попросту незаконны.

Неоправданный технологический акцент

Многих инженеров восхищает сам факт использования новых технологий. Поэтому применение подобных технологий в компаниях позволит заинтересовать в работе инженерный персонал. Учтите, что если вы уделяете слишком много внимания технологиям без должной осмотрительности, это может привести к неприятным последствиям. Прежде чем требовать наличие опыта в той или иной области, проведите предварительное исследование. Если вы требуете наличия 10-летнего опыта работы с программой, которая существует всего лишь пару лет, тем самым вы показываете свою полную неосведомленность в этом вопросе.

Следует учесть, что соискатели рабочих мест все чаще интересуются областью деятельности компании, а не только используемыми технологиями. Если используемая в вашей компании технология представляет интерес (в хорошем смысле этого слова), не стесняйтесь

говорить о ней. Но не стоит отправлять потенциальному соискателю рабочего места письмо, в котором бы говорилось исключительно об этой технологии, но не упоминались бы цели применения этой технологии и не рассматривалась деятельность компании. Вряд ли целесообразно характеризовать используемые вашей командой инструменты с помощью эпитетов «горячий», «новейший» и тому подобных. Все эти неконкретные сравнения могут лишь отпугнуть ваших приверженцев.

РАСПЫЛЕНИЕ ОПИСАНИЯ ВАКАНСИЙ

Термин *распыление*, используемый в компьютерном программировании, описывает программный поиск подозрительных, опасных или непереносимых программных конструкций, которые могут привести к появлению проблем. Инженеры могут «распылять» код, чтобы выполнить соответствующий анализ, проверить наличие распространенных ошибок или проблем со стилями, прежде чем передать код в основное хранилище.

Аналогичный инструмент может применяться для анализа описания вакансии, сообщений или электронных писем, рассылаемых рекрутинговой компанией. Этот инструмент применяется для проверки наличия описанных выше проблем. Его можно использовать самостоятельно на сайте *joblint.org*, чтобы отследить наличие проблем, о которых вы можете даже не подозревать, и напомнить о том, что нужно проверить в будущем.

Позднее компания пересмотрела собственные объявления о вакансиях и избавилась от этих «героических» описаний. Теперь в этих объявлениях подчеркиваются культурные ценности команды, включая баланс между работой и личной жизнью. Например, подчеркивается, что каждому инженеру по вызову предоставляется дополнительный день отдыха после недельного дежурства. Это позволит нейтрализовать стресс и бессонницу, которые часто мучают специалистов по вызову. Также ведется работа по устранению неприятных видов работ в области эксплуатации, например, путем ротации людей, ответственных за ответы на вопросы пользователей либо за помощь коллегам. Также используется система отслеживания ошибок для отслеживания подобных запросов.

Ниже приведены принципы составления лучших объявлений о

вакансиях.

- В объявлениях упоминайте общие навыки, а не конкретные технологии. Вместо того чтобы писать о том, что ищете специалиста с двухлетним опытом работы с андроидом ASIMO, укажите, что вас интересуют люди, владеющие такими концепциями, как автоматизация повторяющихся задач и менеджмент конфигурации. Также подумайте, нужно ли указывать наличие большого опыта работы (обычно это не требуется), а также предъявлять жесткие требования к кандидатам, которые их только отпугнут.

- Провозглашайте важность культурных ценностей. Когда речь идет о ценностях, имеется в виду не наличие команды, специализирующейся на распитии пива и игре в футбол, а культурные ценности. Примерами ценностей этого рода могут служить эмпатия, эффективное общение, методики устранения бункеров и соблюдения баланса между личной жизнью и работой. Настоятельно рекомендуется не лгать и говорить только о тех ценностях, которыми фактически обладает ваша команда. Берегите свою репутацию.

- Убедитесь в том, что ваши объявления о вакансиях гендерно-нейтральные и не используют агрессивную терминологию. Например, указывайте в объявлениях, что ищете программиста, который просто пишет код, а не хакера, который может создать суперкод.

- Всячески подчеркивайте дополнительные льготы, которыми могут пользоваться сотрудники вашей компании. Причем упоминайте те льготы, которые представляют интерес для большинства претендентов на рабочие места. Например, вместо холодильников для пива и столов для пинг-понга пишите о том, что ваша корпоративная культура не поддерживает работу по вечерам, обеспечивает предоставление родительского отпуска и возможности по обучению.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ПО НАЙМУ ПЕРСОНАЛА

В независимом журнале *Model View Culture*, посвященном вопросам культуры и разнообразия в технологических компаниях, приводятся 25 советов по внесению разнообразия в процесс найма персонала (<https://modelviewculture.com/pieces/25-tips-for-diverse-hiring>). Эта отличная коллекция ресурсов предназначена для всех тех, кто хочет увеличить степень разнообразия в своих командах.

Директор и его команда весьма успешно разместили новые

объявления о вакансиях. С помощью этих объявлений они смогли найти пятерых новых сотрудников, среди которых лишь один оказался не слишком подходящим. Они смогли преобразовать инфраструктуру, выполнив переход от неуправляемых серверов-«снежинок» к полностью автоматизированной системе, управляющей наймом персонала. Команда хорошо поработала над тем, чтобы принять на работу инженеров, которые отнеслись с энтузиазмом к внедрению автоматизации и тестирования. Новые сотрудники смогли самостоятельно приступить к работе, без контроля со стороны системы микроменеджмента. Это привело к полному пересмотру инфраструктуры автоматизации и тестирования. В результате техническая организация получила набор простых, хорошо документированных инструментов, которые может использовать каждый сотрудник. К тому же любой сотрудник может вносить свой вклад в дальнейшее развитие этих инструментов.

Развитие отдельных сотрудников и команд

А теперь рассмотрим компанию Critical Mass. Федра Маршал, занимающая должность технического директора этой компании, имеет 15-летний опыт работы с технологиями в разных областях, включая высшее образование, финансы, медиакомпания и рекламу. Для нее devops-практика означает совершенствование навыков кодирования разработчиков наравне с ростом уровня знаний системных администраторов, отвечающих за поддержку и эксплуатацию надежных вычислительных систем. Эти системы должны масштабироваться и иметь важное значение независимо от области, в которой они используются. Федра высказала пожелание на основе текущих должностных инструкций и позиций сформировать среду, в которой разработчики и специалисты по эксплуатации могли бы проявить свои сильные стороны.

Как руководитель команды, она сконцентрирована на росте и улучшении своей собственной команды подобно директору вышеописанной компании. Но в данном случае компания Critical Mass, насчитывающая более 700 сотрудников, имеет намного больший масштаб, чем компания, работающая на онлайн-рынке. И если даже эти компании имеют общие цели, все равно понадобятся разные практики приема на работу.

Поскольку компания Critical Mass является очень крупной, она имеет штат рекрутеров, которые целый рабочий день заняты поиском квалифицированных соискателей. В результате обеспечивается очень тесная работа с рекрутерами, которые должны «смотреть в одну сторону» вместе с командой и компанией в целом. Это позволит избежать упомянутых ранее просчетов со стороны рекрутеров. Если лидеру команды или менеджеру из службы персонала не нравятся соискатели, предложенные рекрутерами, ему следует поработать с рекрутерами, чтобы устранить возникшие проблемы.

Процесс собеседования состоит из телефонного интервью, которое обычно длится около 30 минут и охватывает историю работы соискателя. Затем следует ряд очных интервью. Точное количество проводимых интервью зависит от команды и должности, на которую претендует соискатель. Например, разработчику начального уровня обычно предлагается пройти одно очное интервью, а с ростом требований к соискателю количество интервью увеличивается.

Развитие и рост членов команды

После завершения процесса интервью и приема на работу к каждому сотруднику прикрепляется *специалист по развитию карьеры* (Career Developer). Эти специалисты выступают в качестве наставников для сотрудников, к которым они прикреплены. Обычно специалист по развитию карьеры опекает не более чем четырех сотрудников. Согласно результатам исследований, проведенных в компании, один специалист по развитию карьеры может эффективно управлять не более семью сотрудниками. Это связано с тем, что ему приходится выполнять другие обязанности и рабочие задания. Основная цель специалиста по развитию карьеры заключается в том, чтобы помочь сотрудникам добиться успеха в компании в какой бы то ни было форме. Если же сотрудник не преуспеет на новом рабочем месте, он может захотеть перейти на другую должность, в другую команду или вообще уволиться из организации. Специалисты по развитию карьеры встречаются со своими подопечными хотя бы раз в месяц.

В компании используется *метод оценки 360 градусов*, с помощью которого осуществляются обзоры производительности. При использовании этого метода производится опрос широкого круга лиц из рабочего окружения человека. Зачастую в этот круг входят непосредственные коллеги, подчиненные или начальники. В этом примере метод оценки 360 градусов применяется на анонимной основе, а специалист по развитию карьеры получает копии всех документов. Благодаря этим документам они могут помочь своим подопечным скорректировать возникшие проблемы. Например, при наличии большого числа негативных отзывов можно принять план улучшения производительности. Либо можно помочь сотрудникам в разработке конкретных планов, помогающих им достичь краткосрочных и долгосрочных целей. Это большая часть обязанностей специалистов по развитию карьеры, исполняемых в рамках оказания помощи подопечным (помимо общих советов по карьерному росту и оказания помощи в рамках устранения сложных технических проблем).

Ставя во главу угла карьерный рост и наставничество, компания Critical Mass большое внимание уделяет вопросам удержания сотрудников на рабочем месте в качестве ключевой части стратегии найма и обеспечения занятости. Руководство компании пришло к выводу, что хотя денежная компенсация весьма важна, существуют и другие способы дать возможность сотрудникам ощутить свою важность.

В ходе еженедельных встреч сотрудников, посвященных техническим вопросам, все сотрудники команды сообщают о своей текущей работе и о своем вкладе в текущие проекты. Раз в месяц сотрудники обращаются к руководству с просьбой о номинации одного из своих коллег на получение *точечного бонуса*. Этот бонус дает удовлетворение от уважения коллег и сопровождается денежной премией.

Важная часть стратегии удержания заключается в том, чтобы дать сотрудникам возможность удовлетворять свои интересы и развивать карьеру. Лидер технической команды поделился историей разработчика интерфейсов, который очень ценится в своей команде, но хочет работать не только на JavaScript и CSS. Разработчик обсудил свои желания со специалистом по развитию карьеры, который в свою очередь привлек внимание технического лидера. Затем все вместе они

обдумали, каким образом разработчик может тратить каждую неделю как минимум 25 % своего времени на разработку других креативных технологических проектов. Подобное небольшое изменение обязанностей позволит расширить набор навыков и даст ему возможность поработать в интересующей его технической области. Компания же получит возможность удержать талантливую разработку, который к тому же станет счастливым.

Эти два примера демонстрируют, как, несмотря на общность целей (прием на работу и удержание талантливых инженеров), разные размеры компаний и специфические ситуации привели к появлению разных методик найма и удержания персонала. Эти две организации, имеющие разные размеры, сосредоточились на культуре, которую они хотели создать и поддерживать. Также эти компании разработали свои стратегии найма и удержания персонала, которые бы соответствовали этим целям.

Прием на работу сотрудника только за то, что он обладает определенной узкой квалификацией, сродни пропуску всего материала книги за исключением раздела, посвященного описанию инструментов. Технологии, сфокусированные на владении профессиональными навыками, составляют лишь малую часть общей картины. В результате devops-практики становятся очень эффективными. Если вы берете на работу человека, имеющего опыт работы с определенным набором технологий, но не соответствующего культуре, не обладающего критическим мышлением и плохо обучаемого, то что вы будете делать, когда захотите перейти на другую технологию в будущем?

С другой стороны, если вы найдете разработчика, который обладает превосходными навыками по обучению и общению с людьми, его способности по освоению нового материала будут лучшим преимуществом в долгосрочной перспективе. Учитывая этот момент в процессе роста и развития команд, вы сможете увеличить эффективность практик по найму персонала, используемых в вашей организации.

Масштабирование команд и стратегии роста

В каком-то смысле команду можно рассматривать в качестве отдельного организма. Чтобы обеспечить существование здоровых

команд в масштабной организации, критически важно наличие навыков сотрудничества и близости (см. части II и III). Дополнительно для усиления команды на протяжении всего ее жизненного цикла используются три ключевые стратегии:

- создание малых и гибких команд;
- содействие развитию сотрудничества;
- управление конфликтами.

А теперь рассмотрим, каким образом эти стратегии влияют на здоровье и производительность команды.

Создание малых и гибких команд

По мере роста организаций может происходить хаотический рост команд. Большие команды менее склонны делиться знаниями или свободно учиться друг у друга. Недостаточная осведомленность относительно сильных и слабых сторон каждого члена команды приводит к недостатку гибкости, необходимой для соответствия рабочей нагрузке. В результате распределения заданий среди отдельных сотрудников формируются «узкие места», которые особенно сильно проявляются в тех случаях, когда отдельные люди циклически зависимы от сложных сценариев.

Каково состояние вашей среды в данный момент? Выработаны ли единые точки зрения по конкретным темам или услугам? Подобная ситуация часто имеет место в небольших стартапах, когда для выполнения работы отдельные сотрудники исполняют ряд ролей и несут определенные обязанности. По мере роста команды нужно проверять отдельные сведения, относящиеся к сотрудникам. Благодаря своевременному получению нужных сведений можно будет предпринять усилия по удержанию сотрудника, если он решит покинуть организацию. Также в жизни сотрудника могут произойти события, которые будут мешать дальнейшей работе в компании.

В 1960-х годах психолог Фредерик Герцберг на основе интервью, взятого у нескольких инженеров и бухгалтеров, сформулировал двухфакторную теорию (рис. 14.1). Эта теория была посвящена рассмотрению факторов, влияющих на удовлетворенность и неудовлетворенность работой независимо друг от друга^[59].

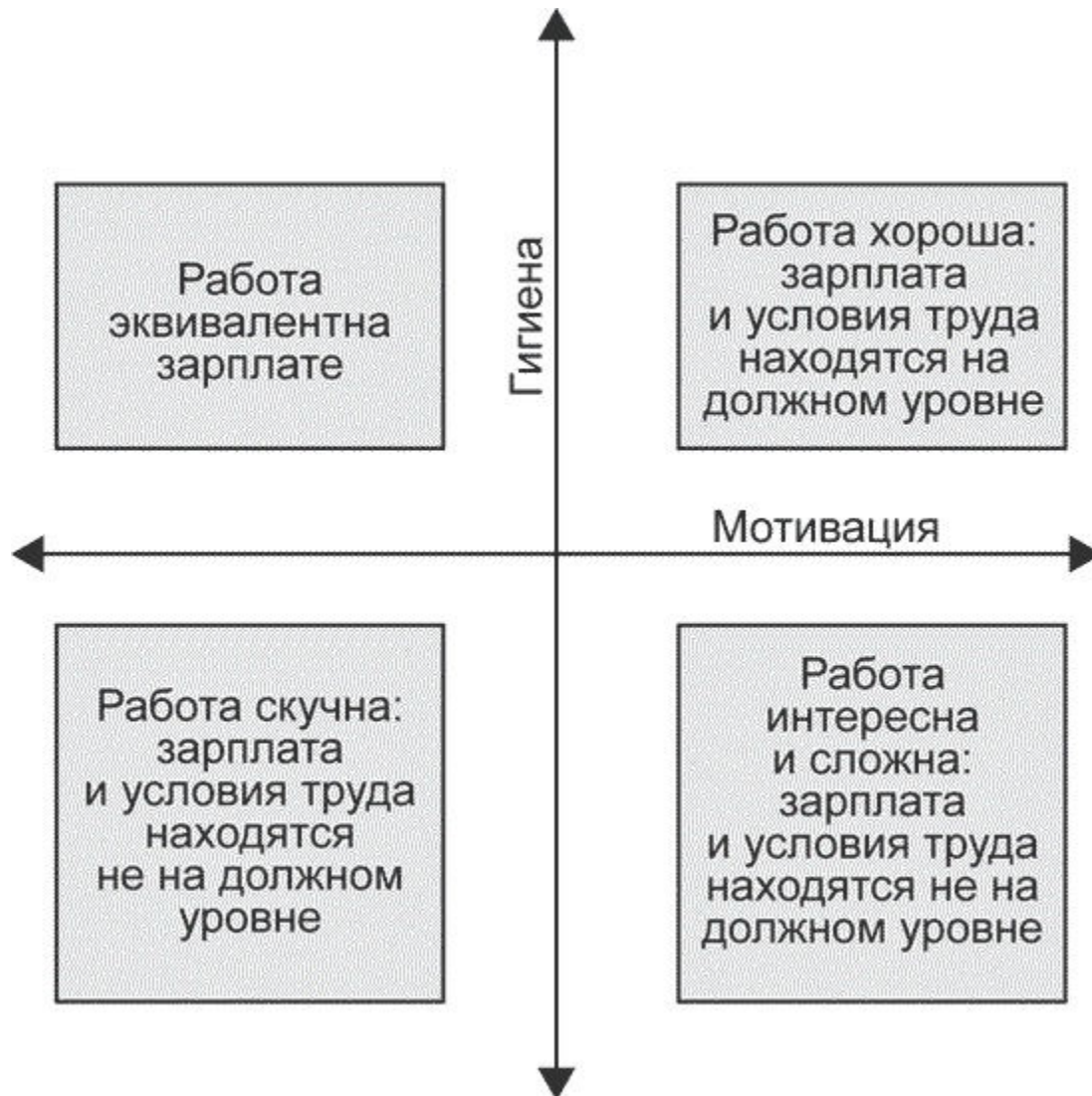


Рис. 14.1. Двухфакторная теория Герцберга

Мотиваторы улучшают степень удовлетворенности работой и включают такие факторы, как сложная работа, оценка и признание достижений, осознанная ответственность и автономия, а также возможность сделать значимую работу. Для расширения возможностей и мотивации людей важную роль играют следующие пять критических элементов:

- свобода;
- вызов;
- образование;
- значимый личный вклад;
- позитивное окружение.

Благодаря гигиеническим факторам устраняется неудовлетворенность работой. В число этих факторов входят безопасность работы, справедливая зарплата, льготы, условия труда и отдыха.

На основе двухфакторной теории Герцберга в 1970-х годах Дж. Ричард Хэкмен (J. Richard Hackman) и Нил Видмар (Neil Vidmar) исследовали оптимальный размер группы^[60]. Они сформировали группы, насчитывающие от двух до семи участников, чтобы оценить влияние размера группы на процесс и производительность при решении ряда разнообразных задач. После завершения выполнения задач они задавали вопросы участникам групп об ощущениях относительно размера группы и выполняемых задачах. На основании результатов исследования они пришли к выводу о том, что оптимальный размер группы – 4,6 участника. Руководствуйтесь этим показателем при выборе размера группы. Выбирайте нечетное количество участников группы, например 3 или 5. Это нужно для формирования большинства, необходимого для процесса принятия важных решений.

Хэкмен и Видмар также идентифицировали набор факторов, который способствует нарушению нормального функционирования команды в случае чрезмерного роста численности.

- Рост затрат времени на общение и координацию деятельности (за счет рабочего времени).
- Увеличение числа передаваемых действий приводит к росту числа ошибок и недопонимания.
- Уменьшается общая сплоченность команды.

Со временем команда начнет более эффективно выполнять текущую работу и станет более ответственно подходить к выполняемой работе или изменит направление, в котором она работает. Если размер команды достигает величины, которая начинает ограничивать ее эффективность, а для выполнения работы требуются дополнительные люди, попробуйте ее разделить либо сократить объем выполняемых обязанностей.

Чтобы поддерживать эффективность как внутри команд, так и при взаимодействии между ними, нужны изменения. В небольших организациях все знают друг друга, поэтому общение между членами команды осуществляется легко и непринужденно. По мере роста

организации интенсивность общения между отдельными сотрудниками падает. Рано или поздно наступает момент, когда сотрудники организации могут быть не знакомы друг с другом. Поэтому размеры команд должны оставаться довольно малыми, чтобы поддерживать достаточный уровень общения и общее понимание необходимости внедрения devops-пакта во всех подразделениях организации.

Содействие сотрудничеству

В части II была рассмотрена важность понимания персональной квалификации, целей, когнитивных целей и стилей мышления. Мы также обсудили давление со стороны организации, которое влияет на команды, и стратегии ведения переговоров, применяемые для разрешения конфликтов. Сейчас же мы рассмотрим ключевые элементы, которые могут привести к появлению или устранению проблем, возникающих при масштабировании команды.

Поддержка со стороны руководства и менеджмента имеет решающее значение для налаживания эффективного сотрудничества. Не следует применять такие программы оценки производительности, как групповое ранжирование. А еще лучше, следует поощрять желаемые виды поведения.

В процессе исследования интеллектуальных команд Дэвид Энджел (David Engel) вместе с коллегами обнаружили, что наиболее эффективные и продуктивные команды состоят из участников, которые «много общаются, в равной степени участвуют в делах команды и обладают хорошими эмоциогенными навыками чтения»^[61]. Даже при изучении деятельности удаленных команд коллективный разум был критически важен для удаленных команд. Независимо от того, является команда локальной или глобальной, последовательно оценивается ее эффективность и производительность в разрезе критически важных навыков. Результаты, полученные в процессе исследования, вылились в следующие характеристики многофункциональной совместно работающей команды:

- положительная взаимозависимость членов команды;
- эффективные коммуникации;
- индивидуальная и групповая отчетность.

Положительная взаимозависимость членов команды

Взаимозависимость между участниками команды основана на взаимном уважении и ответственности. Чтобы сформировать доверие и уважение между членами новой команды, потребуется много времени. К тому же после приема в команду нового сотрудника придется формировать эти качества заново.

Со временем люди узнают о сильных и слабых сторонах других членов своей команды, а также о том, как делегировать действия, основанные на контексте и доступности членов команды. Благодаря эффективному мозговому штурму команда может на равных участвовать в выдвижении новых идей, работать над ними и выбрать идею, которую следует разрабатывать.

Например, навык, полученный в результате участия в хакатоне, применяется для создания быстрых команд. Эти команды формируются, работают вместе и расформируются относительно быстро (по сравнению с обычными командами, создаваемыми в рабочей среде). Чтобы завершить выполняемый проект, нужно придерживаться заданного срока и взаимной зависимости членов команды друг от друга. Победившие команды могут быстро выявлять сильные и слабые стороны группы, подбирая дополнительных сотрудников, которые могут сбалансировать команду.

В результате проведенных исследований выяснилось, что в рабочей среде люди действуют с помощью одного из следующих способов – в качестве давателей, получателей и оценщиков^[62].

- *Даватели* – это люди, которые дают больше, чем получают. Они бескорыстно помогают другим людям.

- *Получатели* – это люди, которые берут больше, чем дают. Они помогают только в том случае, когда преимущества превышают затраты.

- *Оценщики* – это люди, находящиеся посередине между давателями и получателями. Они пытаются поддерживать баланс между получением и отдачей.

Каждый член команды имеет свои взгляды на принцип взаимности. Подобные различия являются потенциальным источником конфликтов в команде.

ОБУЧЕНИЕ СПОСОБАМ ОБРАЩЕНИЯ ЗА ПОМОЩЬЮ

В любой команде критически важно выработать способы оценки непонятного контента, а также методы реагирования на подобные

ситуации, позволяющие получить дополнительные сведения. Возможно, какому-то человеку несложно сформировать понимание на основе индивидуального контекста, а затем приступить к определенным действиям. Но тем не менее этот процесс связан с долговременными затратами. Если человек работает в компании, прошедшей путь от стартапа до налаженного бизнеса, перед ним встает множество проблем. Одна из наиболее серьезных – необходимость перехода от работы на основе изолированного понимания к работе в направлении достижения командных и организационных целей.

В группе людей, где не сформированы сильные командные связи, обращение за дополнительной информацией или помощью может быть неверно истолковано и негативно воспринято. Еще труднее обратиться за помощью опытному сотруднику. Бытует ошибочное мнение, что с ростом опыта сотрудник становится экспертом во всех областях.

Еще одна причина нежелания обращаться за помощью заключается в том, что люди не хотят брать на себя какие-либо обязательства. Сам акт обращения за помощью у человека может вызвать ложное ощущение чувства долга или обязательства. В здоровых организациях подобные обязательства не позволят людям «набирать очки». Вместо этого они будут сосредоточены на действиях, которые должны выполняться на благо команды и бизнеса в целом.

Существуют три ключевых параметра, которыми могут обмениваться сотрудники организации (рис. 14.2):

- время;
- знания;
- деньги.

Большая часть вышеперечисленных действий относится к указанному выше спектру. В процессе рассмотрения общей стоимости и стоимости для отдельных сотрудников указанный выше список поможет быстрее делать логические выводы. Например, такие действия, как наставничество и обеспечение обратной связи, могут обходиться дороже, чем обеспечение представлений.

При рассмотрении качеств лучших «давателей» обращайтесь к интересным вам областям, которые могут принести пользу, и

сосредоточьте внимание на соответствующих аспектах. Порой предполагаемый получатель не нуждается в предлагаемых благах, поэтому не стоит тратить ресурсы в данной области. Например, если кто-то просит оказать эмоциональную поддержку в какой-либо области, это вовсе не означает, что он в этом нуждается, требует обратной связи или хочет, чтобы вы поделились своими знаниями.

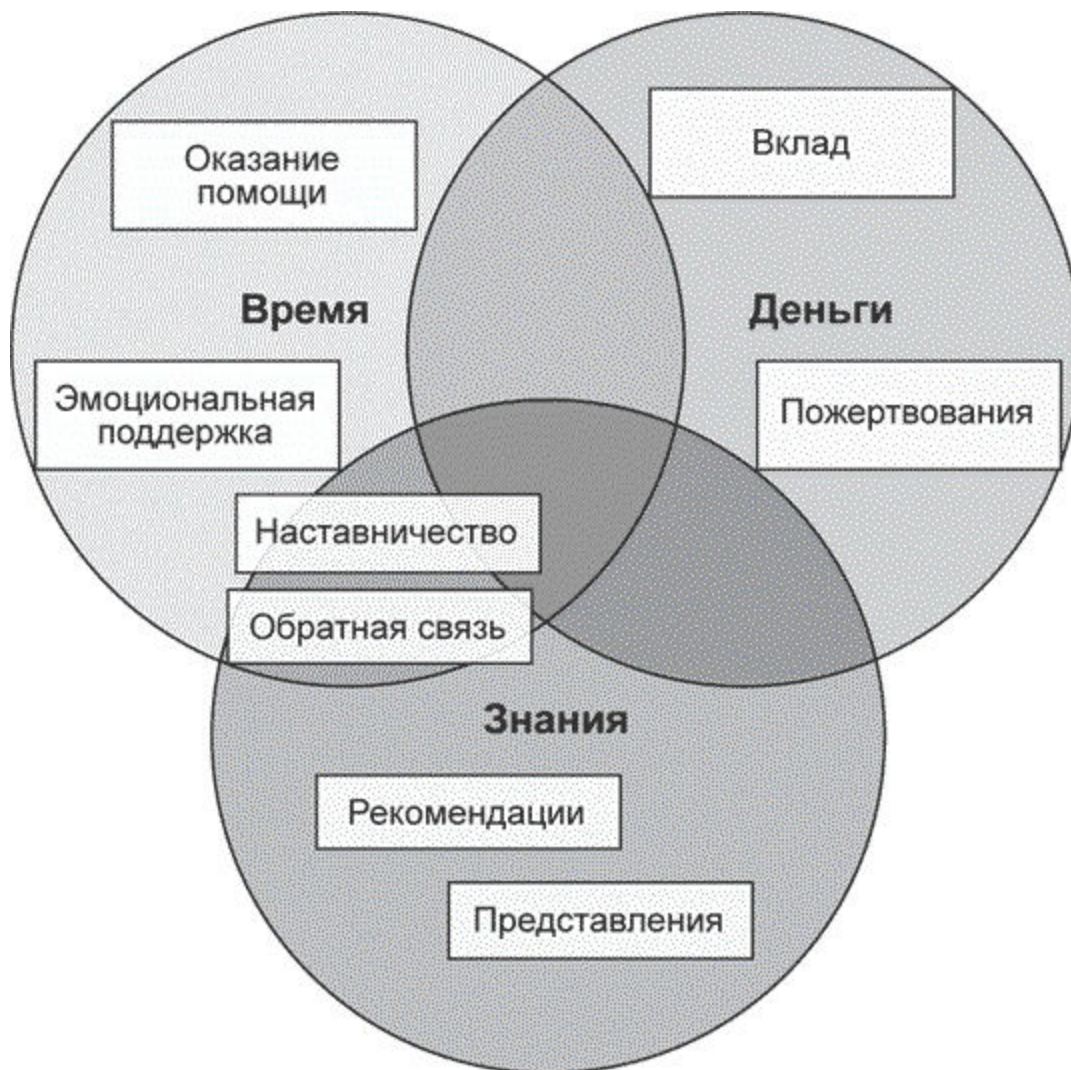


Рис. 14.2. Параметры, которыми могут обмениваться сотрудники организации

ВЫЗОВЫ И ИЗМЕНЕНИЯ

Если не задавать вопросы, это приведет к ограничению возможностей по поддержке взаимопонимания и к выработке согласованной позиции, а также к невозможности выработки модели

поведения для младших сотрудников в рассматриваемой области. Это может привести к усилению недопонимания и к потере ценного времени, которое тратится на обучение и выполнение, а также на переделку работы.

Первая часть просьбы о помощи заключается в перефразировании ваших предположений в попытке сузить область понимания между сотрудниками. В среде, в которой между людьми сформированы прочные связи, краткость «страховочного общения» (см. метафору со скалолазами в части I) достаточна, чтобы оба собеседника смогли оценить прогресс на пути к достижению цели.

Новые проекты либо новые команды и руководство будут требовать дополнительного общения до тех пор, пока не будет вложено необходимое количество времени и энергии. Если в результате сокращения команд сотрудники начнут испытывать недовольство из-за того, что что-то не будет работать так хорошо, как раньше, нужно предпринять соответствующие меры. Идентифицируйте болевые точки изменений. Не обвиняйте новичков в том, что они чего-то не знают, и не относитесь к новым технологиям как к напрасной трате времени и сил.

Если команда уполномочена оказывать помощь другим людям или командам, возможно, потребуется дополнительная поддержка, чтобы понять, когда нужно говорить «не сейчас». Предоставьте людям возможность сосредоточиться на других проектах и дайте время на перерывы. Если люди начинают выгорать из-за того, что приходится тратить слишком много времени и сил на работу, они начинают реагировать дисфункциональным образом, что наносит вред отношениям. Например, они могут стать нетерпимыми или проявлять сарказм по отношению к клиентам. Причины подобных негативных форм поведения могут быть не в людях, а в системе.

Эффективное общение

Взаимозависимость в рамках команд может помогать или мешать осуществлению стратегий общения. Проблемы, связанные с общением, были рассмотрены в части II. Там же было рекомендовано проведение обзоров с акцентом на эффективное общение. При рассмотрении масштабирования в среде следует учитывать дополнительные вызовы.

Разнообразие

При наличии некоторого везения и, конечно же, необходимого внимания и усилий ваши команды по мере роста будут диверсифицироваться. Как рассматривалось ранее, в частях II и III, увеличение разнообразия может привести к межличностным конфликтам в краткосрочной перспективе. Это произойдет прежде, чем эти различия выльются в усиление эмпатии, креативности и способностей по разрешению проблем в долгосрочной перспективе. Дополнительные факторы стресса, которые могут возникать в организационных точках перегиба, безусловно, могут привести к росту напряжения.

Важно убедиться в том, что менеджеры команд знают о возможных трудностях, поскольку прошли обучение тому, как справляться с неосознанными предубеждениями. По мере роста организации весьма полезно назначать отдельных представителей из службы персонала для команд и отделов.

Подотчетность пользователей и групп

Подотчетность пользователя – это способность признать и взять на себя ответственность за результаты, полученные вследствие определенного поведения и выполнения каких-либо действий. Если сотрудники организации знают, что коллеги выполняют работу качественно, это приводит к улучшению идентификации и к усилению сплоченности команды. Если спросить людей о том, являются ли они приверженцами качественной работы, большинство из них ответит положительно. Обычно люди хотят выполнить все в наилучшем виде, когда им предоставляется свобода действий. В случае, когда любой член команды может заявить о том, что все его коллеги являются приверженцами качественной работы, это подразумевает наличие доверия, общих ценностей и сплоченности команды.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВА

Важно дать четкое определение качеству внутри вашей команды или организации. Будьте откровенны со своими клиентами в вопросах определения качества. Также поощряйте их делиться своим пониманием качества. Это позволит добиться более сильной систематизации результатов производства продукта, работоспособности, производительности и обучения. Четко

определенные показатели качества позволяют обеспечить контроль работы отдельных сотрудников.

Помимо этого, качество работы может отличаться для каждой роли, исполняемой в организации. Например, в команде, занятой написанием кода, концентрация на качестве кода приводит к большим затратам времени на выпуск очередных версий кода. Естественно, что это делается в ущерб другим командам, которым также нужно время. Переход к единому пониманию качества и его интерпретации для разных ролей позволит уменьшить число нежелательных конфликтов, возникающих в процессе решения проблем.

Впервые описанный в 1950-х годах У. Эдвардсом Демингом (W. Edwards Deming), круг качества представляет собой группу людей, которые выполняют одну и ту же либо очень похожую работу. Зачастую эти люди имеют одни и те же взгляды на качество работы. Подобную стратегию нужно внедрять в каждой команде. Во-первых, это позволит повысить степень сплоченности команды, поскольку члены команды чаще всего выполняют одну и ту же либо похожую работу. Во-вторых, выработка общего определения качества работы позволит минимизировать недопонимание и внедрить в команде devops-пакт.

Подотчетность команды – это способность признать и взять на себя ответственность за результаты, полученные в процессе деятельности команды. Залог формирования подотчетности команды – взаимное доверие между членами команды и ответственность за поведение персонала и совершенные им действия. Участники высокопроизводительных команд уважают друг друга и берут на себя ответственность в случае появления проблем. Чем короче период между обнаружением и обсуждением проблемы, тем быстрее она будет решена. Чем дольше существует проблема, тем сильнее растет недоверие в команде и нежелание работать.

Управление конфликтами

В части II рассматривались стратегии ведения переговоров и разрешения конфликтов. В любой компании со временем появляется целый ряд укоренившихся привычек и стереотипов поведения. Чтобы поддерживать здоровье команды на должном уровне, менеджеры должны помогать сотрудникам приводить в соответствие свое

внутреннее видение с видением компании и команды. Нужно также поощрять развитие индивидуальных и командных навыков и обеспечивать стимулы, которые позволят прийти в соответствие с рекомендуемыми нормами и поведением.

В некоторых смыслах конфликты могут быть даже полезными для команды. Благодаря конфликтам в команде возникают новые идеи и перспективы. Отсутствие конфликтов в команде свидетельствует о наличии полной однородности, которая может привести к застою. Мы все должны способствовать повышению ценности организации. Если же кто-то является просто бесполезным балластом, то пусть не удивляется, если его «выкинут» из организации. Навыки по здоровому разрешению конфликтов необходимы для роста отдельных сотрудников, команд и организаций.

МОДЕЛЬ ЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ПОВЕДЕНИЙ

На встречах с членами команды сформулируйте модель желательных типов поведения. Если сотрудники заметят, что менеджеры жалуются коллегам на возникшие проблемы, не пытаясь их устранить самостоятельно, они будут копировать подобное поведение. Это справедливо по отношению к отдельным сотрудникам, являющимся руководителями или наставниками любого уровня. Даже если вы не являетесь менеджером, люди все равно могут признавать в вас руководителя и подчиняться вашим распоряжениям, когда дело доходит до рабочих типов поведения.

В условиях конфликтов не следует терпеть или поощрять запугивающее поведение. Подобный вид поведения следует искоренять из рабочей среды. Даже если носители такого поведения могут принести пользу, не миритесь с ними. Чтобы идентифицировать запугивающее поведение, нужно понаблюдать за субъектом, который стал жертвой носителя данного поведения. Если имеет место притеснение, унижение, демотивация или приуменьшение значимости жертвы, значит, перед нами классический образец запугивающего поведения. Еще хуже, если подобное поведение демонстрируют люди, находящиеся на руководящих постах. Ниже приведены некоторые примеры запугивающего поведения:

- обвинение сотрудников в допущенных ошибках;
- критика чьих-то способностей;

- угроза увольнения;
- оскорбления и оскорбительные выходки;
- приуменьшение или отрицание достоинств;
- применение тактики исключения;
- повышение голоса и крик.

Перечисленные примеры поведения могут быть признаками нездоровой рабочей среды. С одной стороны, можно прощать подобное поведение профессионалам, особенно если они работают в маленьких компаниях, находящихся на стадии роста. Приверженцы подобной точки зрения руководствуются рассуждением, что блестящие профессиональные навыки могут перевешивать отсутствие навыков межличностного общения либо даже оскорбительное поведение. Но влияние носителей подобного поведения весьма заразительно. Потакание или даже поощрение подобного поведения может привести к формированию токсичной среды, которая со временем станет нездоровой и малопродуктивной.

Конфликты внутри команды

Внутри команд может возникать множество других источников конфликтов. В этом разделе будут обсуждаться несколько наиболее распространенных источников конфликтов. Также будут рассмотрены потенциальные решения, которые могут применяться на индивидуальном и командном уровнях.

Достижение соответствия с целями команды

Как уже упоминалось ранее, далеко не каждая позиция подходит каждому сотруднику. Людям свойственны разные индивидуальные предпочтения, мотивации и рабочие стили. Благодаря подобному разнообразию команды и организации приобретают необходимую степень гибкости. В результате становится возможным, а в больших организациях даже желательным, чтобы в команде были сотрудники, имеющие другие рабочие приоритеты или рабочие стили.

Вследствие недостатка интереса к приоритетам или проектам команды, межличностного конфликта с коллегами или менеджерами либо несоответствия рабочих стилей у отдельных сотрудников могут возникать разногласия с коллегами или менеджерами. В устранении этих разногласий заинтересованы все члены команды, поскольку они

могут привести к формированию плохих отношений в команде, к усилению конфликтов или к падению качества работы. Быстро идентифицировать и устранить эти проблемы можно путем частых и регулярных обсуждений с коллегами и менеджерами.

В повседневной рабочей практике часто приходится сталкиваться с идеями *совершенства* и *исполнения*. Соответствующие примеры были рассмотрены в части II, когда вводились термины *стартеры* и *финишеры*. Эти идеи, используемые в разных проектах или при выполнении отдельных заданий проектов, могут иметь большое значение для смягчения конфликтов.

Одно из преимуществ, присущих большим организациям, заключается в наличии возможностей по перемещению сотрудников между командами или даже между внутренними отделами. Как отмечалось в части III, предоставление сотрудникам возможности участвовать в тренингах или ротациях между командами не только облегчает идентификацию несоответствий, но и позволяет найти более подходящие команды. Поэтому перемещение сотрудников внутри организации следует поощрять.

Достижение соответствия с целями организации

Люди могут испытывать ощущение несоответствия по отношению не только к командам, но и к организации (в целом или только к ее целям). Это более вероятно в критических точках, таких как события слияния, приобретения или сокращения, но может произойти и в других точках жизненного цикла организации. Например, некоторым людям комфортнее работать в небольших стартапах, а по мере увеличения размеров организации они будут чувствовать себя некомфортно.

Более сильное рассогласование между сотрудниками и организацией в целом труднее преодолеть, чем рассогласование между сотрудниками и командой. Следует иметь в виду, что подобные проблемы могут возникать вовсе не из-за чьей-то вины или неправомерных действий с обеих сторон. Также следует помочь перейти сотруднику на то рабочее место, где он будет себя комфортно чувствовать. В результате повышается вероятность хорошего будущего для вашей организации.

Смещенные стимулы

Помимо смещенных целей, приоритетов или рабочих стилей по мере роста организаций, команд и отдельных сотрудников могут также смещаться стимулы. И снова, вероятность этого события выше в случае масштабирования, например слияния или приобретения.

Для идентификации подобных видов конфликтов могут применяться регулярные встречи «с глазу на глаз». В случае использования денежных стимулов большую помощь окажет представитель службы персонала. Но в этом случае могут возникать разные проблемы. Например, кто-то получит денежную премию в тот момент, когда организация пребывает на стадии спада. Либо сотрудник будет мотивироваться более качественной работой, в то время как для остальных членов команды или организации этот фактор не будет играть такой роли. Стимулы могут применяться на уровне команды или организации. В любом случае стимулы нужно применять до того, как негативные чувства и демотивация стали распространяться от одного человека на остальных членов команды.

Распространение конфликтов за пределы команды

В то время как конфликты обычно возникают в командах, они стремятся распространяться за пределы команды по мере роста размеров отдела или организации в целом. Именно конфликты между командами в свое время послужили инициатором движения devops. Чаще всего причина возникновения конфликтов заключается в несовпадении мотиваций или ожиданий среди различных команд.

Отказ от нереалистичных ожиданий

Менеджеры команды обязаны отказаться от нереалистичных ожиданий. Менеджеры также могут определять, являются ли те или иные ожидания для данной команды реалистичными. Это особенно важно для команд с высоким процентом молодых и новых сотрудников.

Со временем члены команд могут прийти к выводу, что относящиеся к ним ожидания становятся более нереалистичными. Например, если используется выделенная модель эксплуатации, подобная описанной в частях III и IV, на вашу эксплуатационную команду будет возлагаться все больше и больше ожиданий, появившихся во времена роста организации и увеличения количества поддерживаемых команд. Если рост ожиданий опережает рост числа сотрудников эксплуатационной

команды, эти ожидания (или требования) очень быстро станут нереалистичными. В этой ситуации придется разбираться менеджеру команды. Отдельные сотрудники команды, в зависимости от уровня влияния в организации, могут не иметь такого же авторитета и влияния, как менеджеры, и этот факт следует принимать во внимание.

Оценка соответствия и потенциала команды

Если на команду возложены вполне реалистичные ожидания, но она все равно постоянно не может оправдать возложенных на нее обязательств, это может быть связано с рядом причин. В результате команда может потерять доверие со стороны зависимых от нее команд. Начните с ответа на вопрос, может ли команда выполнять возложенные на нее обязательства. Помощь в ответе на этот вопрос вам окажет материал о подотчетности команд и отдельных сотрудников, рассмотренный ранее в данной главе. Но при использовании этого материала имейте в виду, что более обширные изменения в организации могут привести к перекосам на уровне отдельных сотрудников и организаций. Эти перекосы нужно отыскать, идентифицировать и устранить.

Не превышает ли рабочий потенциал команды? Убедитесь в том, что выполняемая командой работа является наиболее важной и ценной для компании. Опять же уделяйте внимание оценке реалистичности ожиданий, возлагаемых на команду, особенно если организация недавно пережила стадию роста. Как упоминалось ранее, с помощью devops невозможно увеличить в два раза производительность труда при сохранении прежней численности персонала. Поэтому убедитесь в том, что команды укомплектованы в достаточной степени, чтобы оправдать возложенные на них ожидания. Чтобы удовлетворить требования команды, понадобятся время, энергия и персонал.

Масштабирование организаций

На организационном уровне могут возникать большие проблемы, связанные с масштабированием. Решения должны приниматься в направлении сверху вниз, там, где данные известны на уровне соответствующих команд и отдельных сотрудников. При этом потребуются достаточная координация и степень информационной прозрачности, поскольку в области точек принятия решений имеет

место довольно большой поток данных. Одиночные команды, работающие в изоляции, будут создавать инструменты, которые могут помочь другим людям, но в первую очередь они призваны удовлетворять потребности отдельной команды.

Централизованные и ситуативные команды

Централизация команд, выполняемая в целях обеспечения функций поддержки, приводит к выгоранию и к попыткам одной команды стать всем для других. Эффективные команды поддержки обеспечивают бесперебойную работу организации. Если реальные ценности не визуализируются и не обговариваются в организации, команда поддержки может восприниматься как второсортная, особенно в тех организациях, в которых используется лестница престижа. Это может иметь катастрофические последствия для морали и со временем повлиять на целую компанию из-за потери эффективности команды в целом.

В ситуативных командах поощряется сотрудничество между отдельными людьми, возникшее в силу кросс-функциональных потребностей в дизайне, создании продуктов или в общении. В таких командах поддерживаются разные точки зрения и облегчается процесс изменений. Также участникам таких команд проще выйти за пределы кастовых границ.

Вряд ли можно оценить «мощность» человека — его вклад и степень влияния в организации. Если сотрудника недостаточно ценили в организации, то лишь его увольнение поможет лучше осознать степень его ценности. Поэтому соблюдайте осторожность в процессе принятия решений, создающих единые точки власти и ответственности, которые могут привести к хрупкости структуры организации.

Формирование лидерства

Создайте совместную команду руководителей, которая будет управлять ежедневными изменениями, использовать возникающие возможности и вызовы, а также отслеживать критические моменты. Эти различные задачи должны распределяться среди членов команды руководителей. Чтобы улучшить количественную оценку и

квалификацию людей, набираемых в команду, применяются инструменты, которые позволяют собирать сведения о показателях выполняемых задач.

Независимо от того, какая часть организации испытывает трудности, связанные с масштабированием, существуют ключевые типы поведения, которые должно использовать руководство перед лицом возникающей угрозы. Смоделированные типы поведения включают подотчетность, концентрацию и проверку исполнения. Последовательные действия и подкрепляющие друг друга ценности в команде руководителей помогают в создании здоровой организации.

Культура подотчетности

В общем случае подотчетность представляет собой признание и принятие на себя ответственности. Это верно как на организационном уровне, так и на уровне отдельных команд и сотрудников. Мы можем рассматривать подотчетность, которая обычно включает ответственность за проектные и индивидуальные результаты, а также деятельность по обучению и развитию с точки зрения команды или отдельного сотрудника. И наконец, можно рассмотреть подотчетность с точки зрения руководства: она может включать дополнительные финансовые и регулирующие обязательства.

Независимо от выбранной точки зрения возникает следующий важный вопрос: «Кто принимает решение о привлечении человека к ответственности и кто определяет, что он делает?» В процессе ответа на этот вопрос вы будете в состоянии идентифицировать людей, которые определяют подотчетность и условия ее возникновения. Культура подотчетности включает в себя четкие разумные ожидания, позитивные и негативные последствия, которые имеют место в результате качественно и некачественно выполненной работы соответственно.

Как уже упоминалось в части III, основное неверное представление о подотчетности заключается в том, что она состоит в приписывании вины, или в том, что стимулирование подотчетности ведет к формированию культуры страха. Упущенные проблемы производительности и уклонение от подотчетности побуждают отдельных сотрудников копировать избегающее поведение. В результате происходит утрата доверия друг к другу и к менеджерам. Организации, в которых укрепляется культура страха, негативно влияют

на стремление сотрудников брать на себя личную ответственность. Если людей обвиняют в чем-либо, не давая полномочий на исправление или улучшение ситуации, вместо культуры подотчетности формируется культура страха и обвинений.

Еще одно заблуждение, связанное с подотчетностью, заключается в предположении, что люди будут брать вину на себя естественным образом. Но даже в самоуправляемых либо в самонаправляемых командах руководство должно формировать и поощрять виды поведения, которые считаются ценными. Чрезмерный акцент на личной ответственности без поддержания ясности и связи с бизнес-целями может привести к росту числа ошибок и степени недопонимания. В сложных организациях имеет место огромное число конкурирующих целей и требований. Это осложняет создание саморегулирующейся и самостоятельно назначенной подотчетности.

Вышесказанное не означает, что люди не могут и не хотят мотивироваться сами, но менеджеры, которые ожидают от них отчетов с изложением проблем или ошибок, могут остаться ни с чем. Это особенно верно при переходе от упречной к безупречной организации. Если люди привыкают подвергаться наказаниям за ошибки или низкое качество работы, естественно, что они будут опасаться сообщать о появлении подобных проблем. Поэтому понадобится провести тренинг по внедрению культуры подотчетности в организации, не возвращаясь к типам поведения, основанным на наказаниях или страхе.

Организационная гибкость

В крупных организациях, особенно в тех, которые существуют уже много лет, процессы изменения и адаптации происходят намного медленнее. Справедливость этого утверждения подтверждается тем, что изменения в большой организации затрагивают сотни и даже тысячи людей, поэтому внедрение подобных изменений потребует сил и времени.

Известно, что одно из преимуществ применения более гибкого стиля разработки программ заключается в скорости внедрения изменений. Благодаря сокращению циклов обратной связи в ответ на появление новой информации ускоряется внедрение изменений. В результате сокращаются потери времени и сил. Степень гибкости во многом зависит от организации команд и процессов, влияющих на

взаимодействие между командами.

При рассмотрении гибкости большой организации возникают следующие типичные вопросы.

Каким образом общаются люди из разных команд?

В неэффективной среде люди должны переместиться вверх в иерархии менеджмента, как минимум на один уровень, чтобы пообщаться с разными командами и отдельными сотрудниками на своем уровне. Чем более громоздка структура организации и чем больше уровней она охватывает, тем менее эффективен процесс общения. Поэтому по возможности нужно сокращать количество сотрудников организации, вовлеченных в процесс общения.

Требуется ли процесс принятия решений проведения формального совещания?

Если процесс внесения изменений требует ведения документации в определенной форме, а система документооборота имеет ручные компоненты, которые не могут быть автоматизированы, это может негативно сказаться на гибкости и продуктивности.

Насколько далеко нужно продвинуться по иерархии менеджмента, чтобы выполнить необходимые изменения?

Если люди вынуждены получать одобрение на внесение изменений, влияющих на работу их команды, у менеджеров, находящихся на вышестоящих уровнях, они будут чувствовать, что у них связаны руки.

Практика: государственное агентство по оказанию цифровых услуг, GOV.UK

В этом примере будет рассмотрена деятельность государственного агентства по оказанию цифровых услуг (Government Digital Service; GDS). Эта организация является структурным подразделением британского правительственного секретариата кабинета министров. Она находится в лондонском районе Холборн и ответственна за преобразование правительственных цифровых услуг^[63]. В 2010 году Марта Лейн Фокс (Martha Lane Fox) изложила соответствующие сведения в отчете *Directgov 2010 and Beyond: Revolution Not Evolution* (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/111111). Сформированное в апреле 2011 года, агентство GDS находится под надзором управляющего бюджетными расходами (Public Expenditure Executive, Efficiency & Reform).

Явно заданная культура

В государственном агентстве по оказанию цифровых услуг сформированы следующие семь цифровых принципов (<https://www.flickr.com/photos/benterrett/7041509709>):

- цифровая форма (по умолчанию);
- пользователи на первом плане;
- обучение в путешествиях;
- построение сети доверия;
- выход за барьеры;
- создание среды, способствующей процветанию технологических лидеров;
- не делать все самому (это просто невозможно).

Работайте с пользователями так, как будто собираетесь формировать кабинет министров, а не обычную технологическую фирму.

– Дженнифер Палка. Code for America Summit

Как видите, в этих принципах явно присутствуют ценности и запреты. Например, фраза «пользователи на первом плане» представляет собой ценность, утверждающую высший приоритет для пользователей. Если, например, инженер хочет поэкспериментировать и изучить новый инструмент или архитектуру, тогда в игру вступает запрет «не делать все самому (это просто невозможно)». Важно отметить, что позитивные ценности преобладают над негативными запретами, хотя всегда проще сказать людям, что им не стоит делать. Имейте в виду, что описание желаемых поведений намного эффективнее при создании желаемой культуры или атмосферы.

Помимо описанных семи цифровых принципов агентство GDS также внедрило следующие десять принципов дизайна (<https://www.gov.uk/design-principles>):

- начните с выяснения потребностей;
- делайте меньше;
- проектируйте вместе с данными;
- облегчайте тяжелую работу;
- повторите, затем повторите еще раз;
- это предназначено для всех;
- поймите контекст;

- создавайте цифровые сервисы, а не сайты;
- будьте последовательны, но не однообразны;
- создавайте открытый код, он всегда лучше.

Эти принципы проектирования отражаются в одном из указанных ранее цифровых принципов: пользователи на первом плане. В данном случае выделяются все аспекты пользовательского опыта, а не только, например, умение создавать серверный код. Критически важной для культуры является идея, суть которой заключается в том, что преобразование заключается не только в аппаратной и программной технологии. На самом деле преобразование – это изменение опыта пользователей. В качестве примера можно рассмотреть внедрение цифровой услуги *Claim Carer's Allowance* (<https://gds.blog.gov.uk/2014/07/03/what-we-mean-when-we-say-service-transformation/>).

Создание явной культуры вместо полагания на неявное понимание, которое часто приводит к недоразумениям, позволило агентству GDS четко сосредоточиться на определенных типах изменений, которые оно должно внести в своей сфере деятельности.

Планирование

Планирование – это важная часть любого процесса разработки программы либо предоставления цифровой услуги уполномоченной организацией. Путем явного оглашения целей и необходимого для их достижения времени, а также с помощью расстановки приоритетов для данного периода времени команды могут значительно увеличить вероятность достижения цели. Процесс планирования тесно связан с культурой явных определений. Если вы не сможете достаточно хорошо определить цели, чтобы запланировать их, вряд ли вы достигнете этих целей.

Процесс планирования изменений, осуществляемый командой GDS, включает выделение достаточного количества времени на исследование возможных решений. Чтобы выбрать решение, наилучшим образом удовлетворяющее текущие потребности, производится оценка предлагаемых решений. При этом соблюдаются вышеизложенные цифровые принципы и принципы проектирования. Также поддерживается общение с другими правительственными командами,

позволяющее скоординировать усилия и удостовериться в том, что запланированная работа не выполняется в данный момент другой командой. Этот простой, но критически важный шаг позволит избежать пустых трат времени на дублирование работы.

Как только завершается сбор данных по проекту и требований к проекту, производится оценка потенциальных решений, реализованных в форме открытого и коммерческого кода. Затем создается прототип, который совместно используется командами, такими как разработчики, эксплуатационники и сервисные менеджеры. Благодаря этому возможно получение обратной связи от максимального числа заинтересованных сторон прежде, чем полностью утвердить выбранное решение. Также минимизируются впустую потраченные усилия, если выясняется изменение направления разработки, и обеспечивается максимальное удовлетворение потребностей каждого заказчика, которому предлагаются потенциальные решения.

При планировании проектов или других работ в организации, особенно работающей в условиях масштабирования, обращайтесь внимание на следующие моменты.

- Работают ли в этой области другие команды или группы?
- Каким образом могут координироваться или объединяться усилия с другими командами?
- Какие заинтересованные стороны и лица, принимающие решения, должны быть привлечены?
- Каким образом вы определяете успех для этого проекта?

Вызовы

Один из вызовов, который часто возникает в правительственных агентствах, – дублирование усилий разными группами (рис. 14.3). В каждой группе должны поддерживаться основные элементы инфраструктуры. Эти элементы применяются дополнительно к работе, которая находится в центре внимания или в области компетенции определенной группы. Поскольку эти основные услуги не централизованы, каждой команде или группе придется потратить время, чтобы нанять специалистов, обладающих необходимыми навыками.

Предоставление услуг на основе платформы многоарендной архитектуры в правительственном секторе позволило бы сэкономить время эксплуатационных команд. Экономия достигается за счет того, что вводится централизованная служба поддержки, которая удовлетворяет всем требованиям безопасности и конфиденциальности. Централизованное предоставление услуг позволило бы сервисным командам сосредоточиться на областях, навыках и требованиях, которые являются для них уникальными. Ключевые требования для мультиарендной платформы, используемой в правительственных учреждениях, приведены в следующем списке:

- она должна быть самообслуживаемой;
- должны использоваться несколько провайдеров услуг;
- должна быть изоляция кода, данных и логов.



Рис. 14.3. Дублирование услуг, предоставляемых правительственными организациями

Благодаря самообслуживанию пользователи получают полный контроль над нужными аспектами приложения. Это позволяет командам сосредотачиваться на разработке усовершенствований платформы, а не

на создании услуг. В результате поощряется специализация, приводящая к формированию платформенных и сервисных команд.

Второе требование, заключающееся в использовании нескольких провайдеров услуг, предотвращает привязку к одному поставщику, стимулирует конкурентное ценообразование и способствует устранению единственных точек отказа. В процессе обдумывания требований проекта лучше использовать несколько облачных хранилищ, чем одно. Заблаговременное соблюдение этого требования позволит отказаться от использования специфичных для поставщика средств, привязка к которым затруднит переход к другому провайдеру либо включение дополнительных провайдеров в дальнейшем. Позднее в агентстве GPS решили отказаться от этого требования, поскольку решения с открытым исходным кодом также будут обеспечивать необходимую степень гибкости.

Третье, и наиболее существенное, требование для многоабонентской платформы заключается в полной изоляции кода, данных и логов между агентствами. Это необходимо, чтобы убедиться в том, что каждая группа или агентство в состоянии соблюдать собственные ограничения безопасности и конфиденциальности. Даже если одно из ограничений не удовлетворяется, платформа не может использоваться и, соответственно, не может рассматриваться как успешная. И хотя детали этого вызова являются уникальными для каждой правительственной организации, во многих организациях также должны удовлетворяться разные юридические требования (например, соблюдение совместимости с PCI, SOX либо HIPAA). Все эти моменты должны учитываться в процессе планирования, чтобы избежать потенциальных напрасных затрат усилий.

Формирование близости

Один из способов формирования близости, применяемых в GDS, заключается в участии в турнирах Global GovJams. Турнир GovJam (<http://www.govjam.org/>) подобен хакатону в том, что участники имеют ограниченное количество времени (всего лишь 48 часов), чтобы завершить выбранные ими проекты. Вдохновленные идеями Global Service Jams и Sustainability Jams, организаторы турниров GovJam предлагают участникам свободно выбирать темы, голосовать за идеи и создавать команды.

Как только команды будут сформированы, они начнут общаться с клиентами, чтобы выяснить их нужды. В отличие от традиционного хакатона, в GovJam во главу угла ставится налаживание взаимодействия между людьми, заинтересованными во внедрении улучшений и инноваций. В сети Global GovJam объединяются и соединяются люди со всего мира на основе общей темы и общей централизованной платформы, используемой для размещения прототипов. Также участники могут сотрудничать и обмениваться информацией с помощью Twitter, используя хэштег #ggovjam.

Затем в течение 48 часов команды создают прототипы. При этом используется все, что доступно, и все, что может применяться в работе, а также коллективный опыт и экспертные знания. Они регулярно просматривают демоверсии и видят, как другие пользователи испытывают и используют продукт, улучшая его на основе полученных знаний. Благодаря распространению идей и помощи между командами больше выигрывают клиенты, а не сами участники команд. Благодаря концентрации на сотрудничестве обеспечивается отличный способ внедрения совместного мышления в GDS.

Второй способ, используемый GDS для формирования близости, заключается в регулярном ведении блогов для обмена информацией об организации, ее целях и текущих проектах. Несмотря на необходимость соблюдения различных инструкций по безопасности и конфиденциальности, сотрудникам GDS рекомендуется публиковать посты в публичном блоге группы. Эти посты посвящены самым разным темам, начиная от новых продуктов и услуг, которые доступны клиентам, и завершая способами усовершенствования культуры и процессов. В результате формируется узнаваемый образ группы и приобретаются привычки по получению знаний и обмену информацией.

И наконец, в GDS формируется близость на основе участия в сообществе разработчиков ПО с открытым исходным кодом. Портал GOV.UK основан на использовании программного обеспечения с открытым исходным кодом. Благодаря использованию открытого исходного кода облегчается сосредоточение на нуждах пользователей. Этот код доступен на сайтах по адресам <https://github.com/gds-operations> и <https://github.com/alphagov>.

Джеймс Стюарт (James Stewart), директор по технической архитектуре в агентстве GDS, продемонстрировал общий подход к

выбору инструмента, показанного на рис. 14.4, процитировав мирового судью Рангасвами.

Для устранения общих проблем используйте инструменты с открытым исходным кодом.

Для устранения редких проблем используйте платные решения.

Для устранения уникальных проблем создавайте свой код.



Рис. 14.4. Пирамида создания, покупки и использования открытого кода

По сути, эта цитата говорит нам, что все участники команды должны решать повседневные проблемы с помощью открытого исходного кода, внося свой вклад в сообщество. Вклад в сообщество подразумевает нечто большее, чем обычное подтверждение кода и включение таких элементов, как документация, отчеты об ошибках и иллюстрации. В

случае возникновения редких проблем приобретите продукты, которые способствуют устранению этих проблем. И наконец, для устранения уникальных проблем, специфичных для вашей команды или организации, создайте свое собственное решение.

В общем случае правительственное агентство по оказанию цифровых услуг работает над созданием и поддержкой явно определенной культуры, которая нацелена на пользователей и на решение связанных с пользователями проблем. К ценностям также относятся опыт проектирования и общий опыт, сосредоточение на использовании agile-практик для уменьшения количества затрат, ускоренного выполнения итераций, а также упрощения оказания цифровых и технологических услуг для других правительственных организаций. Акцент на сотрудничестве и близости, а также собственных ценностях и запретах появился в результате длинного пути к созданию культуры правительственных организаций, необходимой для успешности в будущем.

Практика: Target

За последние десять лет произошли серьезные изменения в том, как, где и когда люди совершают покупки. Клиенты компании Target должны легко получать доступ к услугам в любом месте и в любое время. Технология, заложенная в основе компании, критически важна для способности быстро модифицировать стратегии в соответствии с изменяющейся средой для цепочки поставок и в соответствии с требованиями клиента.

Поскольку размеры компании Target довольно большие, принятие devops-культуры не было односторонним, спущенным сверху вниз решением. Некоторые команды начали свое devops-путешествие отдельно, а после того, как полученные результаты доказали успешность выбранных стратегий, объединились. Информация для этого примера была подобрана на основе сообщений в блоге, общедоступных презентаций, опубликованных сотрудниками Target, и регистрационных документов компании.

Знакомство с Target

Компания Target Corporation – это розничная торговая компания со штаб-квартирой в Миннеаполисе, штат Миннесота. Основанная в 1902

году Джорджем Дейтоном (George Dayton) как Dayton Dry Goods, в середине 2015 года Target насчитывала примерно 347 тысяч сотрудников. По состоянию на 2015 год эта компания являлась вторым по величине импортером в США. Компания Target имеет сеть обычных магазинов, а также работает в банковском, фармацевтическом секторах и в сфере охраны здоровья.

Как любая современная компания, работающая в сфере розничных продаж, Target имеет большой послужной список технических инноваций. В 1988 году компания установила сканеры UPC во всех магазинах и центрах дистрибуции Target. Также был изменен дизайн магазинов, в частности появились более удобные товарные полки. Также в течение нескольких лет в магазинах появился ряд новых инноваций, от пунктов проверки цен, контрольно-кассовых аппаратов, карманных устройств проверки запасов товара на складах, пунктов формирования списков подарков до приложений, гарантирующих поставку товаров из центров дистрибуции в нужное время и место, а также другие инновации.

Начнем с желаемых результатов

В крупной организации с длинной историей путешествие в направлении изменений часто напоминает перемещение в запутанном лабиринте, состоящем из большого числа изгибов и поворотов. Хорошее прохождение лабиринта включает лучшие практики, которые минимизируют риск. Организация отражает сложность, создаваемую со временем. Если посмотреть на Target «с высоты птичьего полета», вряд ли вы определите начало devops-путешествия компании Target.

В действительности не было никакой единственной начальной точки. Многие команды начинали с разных начальных точек. Хизер Микман (Heather Mickman) возглавила команду под названием «API and Integration Development», а Росс Клэнтон (Ross Clanton) – команду «Ops Infrastructure Services». Именно эти две команды работали над внедрением devops в организации. Избранные командами способы не относятся к категории простых, причем некоторые сотрудники даже не знали о наличии термина *devops*. Вместо этого они описывали желаемые результаты на обычном языке, например «более скудно, более быстро, предоставление более качественных услуг». Эти слова выражают суть философии devops. Как объясняет Хизер Микман:

Я должна была прекратить использовать термин *devops*, поскольку он перегружен смыслом, несет большое количество дезинформации и недоразумений. Я беседовала с коллегами и руководителями организации и видела, как они умолкали, когда я произносила слово «*devops*».

Решение Микман в пользу отказа от использования термина *devops* в силу его перегруженности смыслом демонстрирует силу *народных моделей*, рассмотренных в главе 2. Вы могли бы столкнуться с подобными реакциями в своих собственных организациях, когда предвзято настроенные люди проявляют недовольство и избегают обсуждений. Подобно Микман, вы также можете найти время для выполнения эффективных преобразований в организации, особенно если сосредоточитесь на желаемых результатах и изменениях, а не на голой терминологии. Изменения выполняются поэтапно, начиная с агентов индивидуальных изменений, массовых усилий и нисходящей поддержки и завершая успешными стратегиями масштабирования.

Критически важными для адаптации изменений являются сосредоточение на желаемых результатах и осведомленность о чувствительности к языку. Рассказывайте интересные истории, которые пробуждают интерес и вдохновляют на изменения, без использования слова *devops*. Важно осознать текущий ландшафт в Target и понять, как отразились на людях приложенные усилия.

Формирование корпоративной близости

Руководство компании Target поощряет формирование близости на предприятии путем поддержки существующей культуры организационного обучения. Благодаря «внедрению в массы» идеи организационного обучения и поощрению всех сотрудников к продвижению «на ступеньку выше» обеспечивается масштабирование по всей организации. При этом делается упор на следующих четырех элементах:

- экспериментирование;
- тестирование;
- неудача;
- достижение цели.

Благодаря большому опыту работы с разными командами Росс

Клэнтон осознал и прочувствовал проблемы каждой команды. Также он столкнулся с разными проблемами на уровне организации, такими как смещенные символы, передача работы и подотчетность.

Путешествие Клэнтон в мир devops, внедряемого в компании Target, началось с поиска руководства, которое помогло бы справиться с подобными проблемами. Многие рекомендуют книгу *Phoenix Project: A Novel About IT, DevOps, and Helping Your Business win*, написанную Кевином Берром (Kevin Behr), Джин Ким (Gene Kim) и Джорджем Спэффордом (George Spafford). После прочтения этой книги Клэнтон приобрел дополнительные экземпляры и раздал их другим членам своей команды. Он также провел ролевую игру на основе различных сценариев, описанных в книге.

Важно отметить, что процесс обучения и внедрения изменений внутри организации зачастую вдохновляется внешними факторами. Если вы черпаете идеи и стратегии только внутри организации, то в конечном итоге рискуете остаться со старыми практиками, привычками и паттернами. А если вы попытаетесь внедрить серьезные изменения в организации, то вряд ли старые методы смогут адекватно использоваться.

Не становитесь жертвой менталитета карго-культа, внедряя изменения только по той причине, что это делают другие. Но и не стоит недооценивать опыт и знания других людей.

Он объединился с другими технологическими лидерами в организации, включая директора Хизер Микман и технического руководителя Джеффа Эйнхорна (Jeff Einhorn), для поиска партнеров внутри организации, которые помогли бы внедрить необходимые общие изменения. Это имело решающее значение для преодоления разрыва между разными бункерами и сглаживания противоречий между организациями, имеющими разные приоритеты и сталкивающимися с различными вызовами. Вместе они обращались к другим экспертам в этой области, включая руководство Netflix, Google и Facebook, чтобы разобраться с соответствующими паттернами, которые можно адаптировать для использования в своей организации.

На саммите DevOps Enterprise Summit, прошедшем в 2014 году, Росс Клэнтон описал свое devops-путешествие в компании Target как объединение людей, работающих в разных отделах организации. После

достижения успеха в небольших командах активные участники движения devops начали рассылать сообщения более широкой аудитории компании Target различными способами:

- В феврале 2014 года была проведена первая внутренняя мини-конференция devops. На этой конференции выступали приглашенные докладчики Роб Каммингс (Rob Cummings) из компании Nordstrom и Майкл Даки (Michael Dacy) из компании Chef.

- Участники devops-движения регулярно проводят встречи, на которые приглашают независимых ораторов, в том числе Джеффа Сассну (Jeff Sussna), Флетчера Никола (Fletcher Nichol), Иэна Мэлпэсса (Ian Malpass), Шона О'Нэйла (Sean O'Neil) и Джеза Хамбла (Humble). Благодаря этим встречам удалось пополнить ряды сторонников devops-движения. Так, если на первой встрече было 160 посетителей, то на встрече, имевшей место в феврале 2015-го, количество посетителей выросло до 400.

- Чтобы предоставить людям больше информации о devops, была запущена еженедельная программа Automation Open Labs, используемая в качестве открытого сеанса вопросов и ответов.

- Также был запущен ежемесячный демонстрационный сеанс, благодаря которому члены сообщества получили возможность совместно выполнять работу, получать обратную связь, вдохновлять и быть вдохновленными.

Росс и Хизер адаптировали последовательный обмен сообщениями в организации, который реализуется через коучей, выполнив сведение методик гибкой и бережливой разработки программ, а также devops-методики. В результате в организации появились коучи, специализирующиеся в смежных областях. Также была сформирована практика обеспечения качества, которой способствуют высокоиммерсивные сеансы тренинга. Сотрудников компании поощряют делиться опытом с пользователями Интернета на сайте <http://target.github.io>. В результате увеличивается степень близости как внутри организации, так и за ее пределами.

Применение инструментов и технологий в компании

Команду под руководством Микман обязали создавать интерфейсы приложений (application program interfaces; API), которые позволили бы упростить растущую сложность систем и организационных бункеров в

компании Target.

Со временем в организации, управляемой с помощью модели водопада, наблюдается тенденция к формированию иерархий и процессов, которые минимизируют риск. Роли становятся жестко заданными, а команды специализируются на оказании единственной услуги, которая тесно связана с другими услугами, предоставляемыми в организации. Это приводит к удлинению циклов выпуска, чтобы распространить сведения о потенциальных изменениях по всей организации. В результате возрастает риск неудачи при внедрении изменений.

Разработка API рассматривается в качестве способа устранения растущей технической задолженности организации. Поскольку компания Target специализируется в области розничной торговли, она разрабатывает API, позволяющие выполнять операции с товарами, отслеживать местоположение и часы работы магазинов, проводить промоакции и регулировать ценообразование. По мере развития API компания Target получила возможность быстро проверять текущее состояние дел, а также узнавать о том, как оптимизировать работу с клиентами и партнерами, например с Pinterest.

Для получения требуемых результатов руководству компании Target следовало найти подходящие инструменты. Как упоминалось в части IV, среди отдельных людей и организаций существуют различные мнения по поводу важности конкретных инструментов либо способа их применения. В компании Target господствует мнение о важности инструментов самих по себе. Благодаря правильно подобранному набору инструментов обеспечивается комплексное владение платформой и API. В случае же отсутствия таких инструментов платформа и API будут разрознены и заключены в бункерах.

ВАЖНОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ В DEVOPS

В декабре 2015-го появились сообщения о том, что у приложения списка желаний Target обнаружена утечка персональных данных. Известно, что ключевая функция API заключается в поддержке коммуникационных интерфейсов, обеспечивающих передачу данных между программами. Зачастую при разработке программного обеспечения компании уделяют внимание ожидаемому способу использования программного обеспечения, а не *потенциальным*

возможностям его использования.

При создании программы, обеспечивающей возможность взаимодействия между другими программами, фактически создается возможность для общения человека с этими программами. Зачастую с помощью барьеров авторизации и аутентификации осуществляется отбор пользователей, которым разрешено «общаться» с программой и использовать ее. С помощью аутентификации гарантируется подлинность объекта. Авторизация определяет политики доступа, задающие список разрешенных действий для объекта.

Возвращаясь к случаю с уязвимостью, обнаруженной в приложении Target, заметим, что соответствующий интерфейс API не обладает богатым набором средств авторизации и аутентификации. Процесс встраивания аутентификации в сервис может быть затруднительным, особенно если вы разрешаете пользователям найти список желаний на основе известной информации, не требуя создавать профиль пользователя. Например, если человек, создающий список желаний, хочет поделиться идентифицирующей информацией с организацией, пользователь, просматривающий список желаний, может этого не захотеть. Поэтому отсутствие аутентификации при работе со списком желаний – это не так уж и плохо, как может показаться на первый взгляд.

Таким образом, проблема заключается в том, чтобы создать безопасный сервис, который не передает персональную идентифицирующую информацию (personal identification information; PII) неуполномоченным лицам. Также нужно обеспечить способ поиска подобной информации, соответствующей спискам пожеланий пользователей. Основной недостаток API заключается в наличии четко заданного набора политик доступа, связанных с сущностями. Если сущность не прошла процедуры аутентификации и авторизации, она не может получить доступ к PII даже при наличии идентификатора пользователя. В идеале идентификаторы пользователя следует выбирать так, чтобы затруднить их угадывание. В случае с уязвимостью в приложении компании Target все выглядит так, что при наличии какой-либо информации о человеке она может быть истолкована как разрешение на получение полного набора сведений, относящихся к этому человеку.

В процессе преобразования должны принимать участие все

компоненты организации. Если в организации накопились культурные и технические задолженности, их влияние будет ощущаться до тех пор, пока в организации будут существовать бункеры.

Чтобы достичь поставленных целей, в компании Target использовался соответствующий набор инструментов. В число этих инструментов входят платформа облачных вычислений OpenStack, средство непрерывной интеграции и доставки Jenkins, средство автоматизации инфраструктуры либо управления конфигурацией Chef, средство контроля исходного кода GitHub. Благодаря использованию подобного набора инструментов обеспечивался более прозрачный процесс разработки кода. Ранее разработчики имели свои собственные автономные обзоры кода, теперь же они используют запросы на включение кода GitHub. Подобный подход очень нравится сотрудникам из эксплуатационного отдела, поскольку они получают возможность отслеживания изменений и могут легко стать участниками процесса разработки программ.

Для общения внутри организации весьма полезно приложение Hipchat, а приложение chatops стало неотъемлемой частью процесса разработки. Благодаря Hipchat обеспечивается общение не только внутри одной команды, но и между командами. Благодаря использованию chatops для потоковой передачи оповещений и событий в соответствующих каналах можно в режиме реального времени получить представление об экосистеме разработки программ. Это позволяет реагировать на инциденты гораздо быстрее, чем при использовании классических подходов.

В компании Target успех инициатив по внедрению новых инструментов частично оценивался пропорционально количеству соответствующих API. С октября 2014 года по февраль 2015 года этот показатель вырос от 30 до 45. Важность API обусловлена их использованием для интеграции и совместной работы команд и сервисов. До появления API они находились в бункерах и работали раздельно. Несмотря на возросшее число внутренних и внешних запросов API, сайт оставался стабильным, а ежемесячное количество инцидентов было весьма небольшим. Благодаря подбору корректной комбинации инструментов, обеспечивших улучшенное сотрудничество, были устранены некоторые болевые точки, что способствовало

достижению успеха.

Не забудьте сформулировать критерии успешного использования инструмента в организации. Сконцентрируйтесь на результатах, которые вы хотите получить, выясните болевые точки, а затем подыщите инструменты для решения идентифицированных проблем.

Обмен знаниями внутри компании

После достижения успеха в ограниченных командах Микман и Клэнтон начали формировать послание для более широкой аудитории в Target. Один из механизмов, позволяющих внедрить изменения в организации, – проведение ежеквартальных внутренних конференций devopsdays. На этих конференциях выступали докладчики из других организаций, в частности Роб Каммингс из компании Nordstrom и Майкл Даки из компании Chef. Как уже упоминалось, это способствовало привлечению новых идей и возбуждению интереса к собственным devops-инициативам и прогрессу.

Вторая стратегия, адаптированная в Target, заключалась в обеспечении согласованности при обмене сообщениями в организации. Росс и Хизер имели представление о том, каким образом эксперты в области бережливой разработки программ, гибкой разработки ПО и devops могут помочь тренеру либо наставнику, обучающему отдельных сотрудников либо команды, в обучении и обмене информацией. Они обнаружили, что сведение этих тем в одну и воспитание тренеров, специализирующихся в смежных областях, облегчит формирование более последовательной внутренней народной модели. В результате все больше людей будут владеть информацией, относящейся к разным devops-концепциям.

Еще один способ распространения инициатив с уровня отдельных команд на уровень всей организации заключается в проведении иммерсивных коучинг-сеансов. Формирование открытых лабораторий, в работе которых могут принимать участие все сотрудники организации, позволяет расширить масштабы взаимного обучения и обмена информацией. Благодаря «автоматизированным хакатонам» еще большее число людей могут принять участие в этих изменениях. Это также хорошо сказывается на собственной работе этих людей.

Здесь перечислены лишь несколько способов, благодаря которым

компания Target смогла не только подобрать наборы инструментов и решения по сотрудничеству, которые успешно использовались в работе, но и поделиться информацией в масштабах организации о работоспособных (и не очень) решениях. Сочетание поддержки в направлении сверху вниз и усилий, проявленных на нижних уровнях, обеспечивает внедрение изменений на уровне отдельных людей и команд.

Подход, заключающийся в разрешении отдельным сотрудникам и командам внедрять изменения на основе их собственного глубокого опыта, необходим для уверенности в корректности изменений, осуществляемых в любой организации. Чтобы придать этим изменениям устойчивый характер, необходима административная поддержка.

Выводы

Мы сталкиваемся с проблемами нашей рабочей среды, причинами которых послужили наши прошлые решения либо текущие задачи. Если подходить к этим проблемам с точки зрения отдельного сотрудника, команды или организации, то можно успешно оценивать, планировать и преодолевать их. На самом деле ключевые проблемы, связанные с адаптацией devops-практик, заключаются в масштабировании. На разных уровнях могут существовать барьеры, которые растут с течением времени. Эти барьеры влияют на подход к различным критическим точкам, которые могут возникать на протяжении жизненного цикла организации.

Иногда нужно пересматривать текущие процессы и возвращаться обратно. Порой нужно быть медлительными и осторожными, а бывает, что нужно быть быстрыми и динамичными. Успех приходит в результате непрерывной практики и обучения на ошибках.

Успешное масштабирование – это искусство и наука принятия решения о том, когда и как нужно изменить направление (в случае необходимости), чтобы успешно перемещаться в постоянно изменяющейся среде. Как и в случае с открытым восхождением, отсутствуют размеченные красочные маршруты, которые будут направлять вас в конкретной ситуации. Нужно начать с повышения необходимых навыков на уровне отдельных людей, команд и организации в целом, а затем применить базовые принципы

эффективных devops-методик независимо от сложности и размеров организации.

Глава 15. Масштабирование: заблуждения и устранение проблем

В этой главе будут рассмотрены некоторые наиболее часто встречающиеся проблемы масштабирования и способы их устранения. Также будут рассмотрены вопросы, относящиеся как к обычным сотрудникам, так и к менеджерам. Советы, представленные в данной главе, помогут в разрешении проблем работникам, выполняющим разные роли на предприятии.

Заблуждения, связанные с масштабированием

Как упоминалось в предыдущей главе, организации более заинтересованы в масштабировании, чем просто в сохранении статуса большой компании или во внедрении некоторых devops-практик уровня предприятия.

Некоторые команды никогда не смогут работать вместе

Очень часто движение devops возникает как результат конфликта между командами разработчиков и эксплуатации из-за отсутствия взаимопонимания. Обычно команды попадают в состояние конфликта из-за повышенной напряженности и накопившихся недоразумений. Как упоминалось в части II, не следует рассматривать конфликты как негативные явления. Конфликт – это хороший признак здоровой организации, поэтому не стоит его бояться или избегать. Важно не допускать взаимных конфликтов между командами. Если межличностное урегулирование подразумевает примирение по принципу «один на один», то групповое урегулирование конфликта – более сложный процесс. Следует научиться корректировать внутригрупповые связи и процессы, приведшие к сбоям.

На первых этапах бывает очень трудно урегулировать конфликты, поскольку команды заново учатся взаимодействовать друг с другом. Для восстановления доверительных отношений требуется много времени и усилий. Одно неловкое действие может свести на нет все предыдущие попытки.

Ниже приведены основные модели поведения, которые нужно отслеживать.

Критика

Переход на личности, диктуемый особенностями характера.

Проявление неуважения

Заявления или поведение, обусловленные позицией превосходства.

Защитное поведение

Заявления или поведение, продиктованные соображениями самозащиты.

Замалчивание проблемы

Эмоциональное отчуждение, мешающее общаться с людьми.

Огульные обвинения

Заявления, содержащие упреки типа «они всегда», «они никогда» или «мы всегда/никогда».

В командах, постоянно противопоставляющих себя другим, зачастую возникают проблемы самоопределения. Команды должны иметь одно общее видение и определение успеха. Если одна группа почувствует, что ее цели недостижимы из-за дефицита информации и прозрачности, относящейся к другим группам, в этом случае вторая группа может оказывать эмоциональное давление. Это в свою очередь способствует усугублению и так напряженных отношений между командами.

В случае распределенных команд проблемы будут усугубляться. Если в противоречие вступают различные приоритеты и цели, связанные с достижением успеха, конфликт между распределенными группами будет усугубляться и для его разрешения потребуются больше усилий. Процесс принятия решений в таких группах должен быть прозрачен и понятен для всех членов команды.

Как показывают исследования, если сотрудники различных подразделений регулярно наносят визиты друг другу, между ними налаживаются дружеские связи, укрепляются договорные отношения и вырабатываются способы взаимодействия и сотрудничества^[64]. Менеджеры по возможности должны содействовать проведению таких встреч, чтобы на основе прозрачности обеспечить совместную работу команд. Людям не нравится, когда их ставят перед фактом принятия решений, которые оказывают на них непосредственное влияние, даже если они удовлетворены результатами принятия таких решений.

Серьезный конфликт, отражающийся на результатах работы, обычно является следствием слияния двух компаний. Чтобы искоренить принцип противопоставления команд, в процесс продвижения к цели

должны быть вовлечены влиятельные лица из обеих компаний.

Подобная ментальность присуща людям, использующим свою независимость и знания в целях засекречивания своей работы. Им нравится быть в роли единственной критической точки или уязвимого места в процессе передачи знаний. Эти люди считают себя настолько ценными, что компания, по их мнению, никогда от них не откажется. Такой подход может негативно отразиться на отношениях с аналогичными компаниями. В этих случаях рекомендуется принимать меры, направленные на передачу информации и корректировку взаимоотношений, включая устранение недоверия между отдельными сотрудниками и компанией.

Внедрение изменений невозможно без одобрения начальства

Менеджер всегда оказывает достаточно большое влияние на своих непосредственных подчиненных и на эффективность их работы. Если со стороны высшего руководства отмечается сильное давление на сотрудников, менеджер выступает в роли «зонтика»,^[65] то есть защищает своих подчиненных от грязи, которая выливается на них в процессе работы.

Если руководство ставит слишком высокие требования, менеджер может либо защитить свою команду от возможных неприятностей, либо просто слить на них все непомерные запросы начальства (то есть выступить в роли «сливной воронки для нечистот»).

Менеджер должен делать все от него зависящее, чтобы вдохновить свою команду, предоставив ей максимальную свободу действий по экспериментам с инструментами, рабочими потоками и практиками, применяемыми в команде. В зависимости от культуры организации менеджеру легче убедить своих подчиненных в том, что текущие результаты могут достигаться за счет использования новых, более эффективных инструментов или рабочих потоков. Менеджер обязан делать все возможное для защиты своей команды от скептиков и поиска оптимальных способов работы с ними.

Наш бюджет не предусматривает набор новых специалистов, в связи с чем внедрение devops-методик на данном этапе невозможно

Процесс переориентирования культуры небольших или быстро развивающихся организаций в сторону использования devops-практик

происходит проще в случае подбора персонала с соответствующим опытом и мировоззрением. Тем не менее не каждая компания решится на прием большого количества новых сотрудников, если вообще пойдет на такой шаг. К счастью, внедрение devops-методик возможно и без привлечения новых сотрудников, являющихся «10x devops-инженерами».

Выработайте единое понимание целей

Чтобы каждый сотрудник компании проникся идеей devops, следует убедиться в том, что у всех работников сформировано одинаковое представление об этой методике. Менеджер должен уметь не только донести до коллектива предмет изменений, но и объяснить причину, вызвавшую необходимость этих изменений. Это особенно касается больших компаний, имеющих тенденцию к реорганизации. В таких компаниях люди зачастую с подозрением относятся к изменениям, для них это звучит как что-то несущественное или как пустые декларации. Менеджер должен убедить свою команду в том, что речь идет о конкретных изменениях, направленных на получение практических результатов.

Создайте условия и возможности для обучения

Как уже упоминалось в главе 8, старого системного администратора можно обучить новым трюкам. Трансформация devops подразумевает освоение новых программных и технических навыков, таких как составление безупречного постмортема и работа с Docker. Убедитесь в том, что сотрудники организации могут получить все необходимые навыки. Также обеспечьте создание обучающей среды и личностный рост каждого сотрудника организации.

Сформируйте среду для успешного внедрения devops-принципов

Для внедрения изменений следует создать условия, при которых людям будет интересно выполнять эту работу. Чтобы сотрудники больше общались между собой или занимались наставничеством, менеджер должен закрепить эти навыки в матрице навыков или внести в план служебного роста. В целях пресечения грубого поведения следует поощрять сотрудников, которые сообщают о таких поступках. Агрессивное и оскорбительное поведение недопустимо и должно наказываться менеджером. Невозможно создать такую среду, в которой совмещались бы хорошие и плохие работники. Если менеджер не борется с негодяями, то, скорее всего, он активно сопротивляется

внедрению devops-среды, основанной на сотрудничестве.

Если нужно изменить существующую среду, привычки и поведение людей, следует действовать постепенно. Нужно быть уверенным в наличии четких целей, возможностей для обучения и атмосферы доверия, эмпатии и сотрудничества.

Устранение проблем, связанных с масштабированием

Универсального решения по устранению проблем, возникших при выполнении масштабирования, не существует. В данном разделе представлены общие сценарии развития событий в организациях в процессе их роста и развития на протяжении жизненного цикла.

Менеджмент рекомендует придерживаться X, не видя пользы от devops

При рассмотрении компании Target в предыдущей главе говорилось о том, что на определенном этапе развития компании менеджмент дает добро на внедрение изменений, которые имели бы более продолжительный эффект в рамках всей организации. Тем не менее не стоит ожидать одобрения этих действий с самого начала. Рекомендуется начать с одной команды, дать ей время на эксперименты и посмотреть, как будет продвигаться дело. Положительные результаты внедрения изменений будут служить ценным примером для других команд.

Если проблема связана с топ-менеджментом, попросите вашего непосредственного менеджера помочь в вопросе внедрения изменений. Эта помощь может заключаться в следующем:

- разобраться с ограничениями непосредственно на рабочем месте;
- вести переговоры с другими менеджерами от вашего имени;
- позволить вам проводить эксперименты в команде;
- защищать вас от любых негативных последствий.

Если ваш непосредственный менеджер не видит пользы от внедрения devops, вам будет сложнее влиять на ход изменений. В этом случае можно найти союзников в своей команде. Если менеджер настаивает на использовании инструмента X, сможете ли вы применять его наравне с новым инструментом или методикой Y, чтобы через некоторое время сравнить результаты? Сможете ли вы влиять на вашего менеджера и обсуждать с ним темы эффективности изменений и их преимуществ?

Недостаточные ресурсы команд

Если команды систематически не выполняют задания или не соблюдают нормативные сроки при достаточно реальных планах и требованиях, возможно, над поставленными задачами или проектами работает мало людей. В этом случае следует произвести переоценку рабочей загрузки и сроков выполнения работ. Вариантом выхода из создавшейся ситуации может быть перераспределение сотрудников между проектами или пересмотр календарного планирования, что реально позволит данной команде завершить работу в установленные сроки.

Возможно, придется нанять в команду больше людей, особенно на стадии роста. При этом следует учитывать, что на стадии спада, сопровождающейся сокращением количества штатных сотрудников, не всегда уменьшается объем работ или рабочая нагрузка. С целью сокращения расходов прежний объем работ выполняется меньшим количеством людей, что на определенном этапе может негативно отразиться на качестве работ и привести к выгоранию персонала. Поэтому нужно соизмерять свои ожидания с реальностью.

Чтобы при том же количестве сотрудников достигались более эффективные результаты труда, люди должны работать не интенсивнее, а интеллектуальнее. Вместо того чтобы тратить больше времени на выполнение большего объема работ, можно усовершенствовать оборудование и технологии. Следует обсудить с членами команды производственный процесс и инструменты, используемые в работе, продумать способы повышения их эффективности с целью экономии времени и усилий. Поиск оптимальных решений можно вести за пределами компании, учитывая вместе с тем мнения и предложения членов команды. Опрос сотрудников обычно занимает много времени и усилий, особенно если люди не привыкли высказывать свои идеи и мнения. Как бы там ни было, но благодаря таким исследованиям можно получить очень полезную информацию.

Принятие необоснованных решений

Болевой точкой в процессе роста и развития организаций является осознание того, что процессы принятия решений отнимают много времени и усилий, а результаты не всегда соответствуют ожиданиям (руководство решило попробовать X, но стало не лучше, а еще хуже). В

небольшой организации, когда весь инженерный отдел помещался в одной комнате, решения принимались быстро и легко. Когда компания расширяется до нескольких подразделений, разбросанных по всему миру, процесс принятия решений превращается в затяжную рутину. Ниже описаны способы решения этой проблемы.

Исследование процессов

По мере роста организации усиливается путаница в вопросах ответственности за те или иные проблемы. Если над проектом работает несколько команд, проблемы зачастую остаются незамеченными и никто не несет за них ответственности. Иногда оспаривание командами своей вины в появлении проблемы может привести к конфликтам. Последняя ситуация особенно отрицательно сказывается на эффективности процесса принятия решений. Многочисленные споры всегда затрудняют возможность что-либо решить. С другой точки зрения, любые спускаемые сверху решения, которые принимаются без особого оспаривания, как правило, не всегда устраивают сотрудников.

Идентификация проблем, связанных с прозрачностью

Если менеджер недостаточно четко осознает необходимость принятия тех или иных решений, а также их возможные последствия, он склонен к аналитическому параличу.

Контроль оценки процесса

Люди избегают принимать решения в том случае, если процедура их принятия сама по себе превращается в процесс достижения результатов в оптимальные сроки.

Соизмерение продуктивности с рисками

Избегание принятия решений сказывается на производительности труда. Следует четко осознавать риски, связанные с принятием неправильных решений. Если такие действия приводят к незначительным последствиям, то постоянное игнорирование принятия решений оборачивается потерями времени, что может уменьшить полезность этих решений.

Внедрение постепенных изменений

Осознание того, что многие решения не являются необратимыми, способствует переосмыслению рамок понимания. Если мы понимаем, что можем передумать после принятого решения, то уменьшаем аналитический паралич, возникающий из-за большого количества альтернатив.

Сохранение безопасного пространства для экспериментов

На ошибках учатся анализировать риски и принимать правильные решения. Это еще одна сфера, в которой проявляются преимущества безупречной культуры. При такой модели сотрудники в основном сосредоточены на достижении наилучших результатов, а не просто заботятся о спасении своей шкуры.

Отслеживайте принимаемые решения. Последовательное выполнение одних и тех же действий с ожиданием других результатов – это зря потраченные усилия и проявление безразсудства. Отслеживая решения и результаты, можно скорректировать свой курс и достичь большей уверенности в принимаемых решениях.

Мы не можем привлечь талантливых сотрудников

Знакомьте свой персонал с основными требованиями к работе, посещайте собрания отдельных групп, пересмотрите требования к работе и поддерживайте обратную связь с коллективом. Если история организации диктует требования к количеству и качеству кандидатов, претендующих на вакантные места, можно воспользоваться некоторыми рекомендациями, которые будут полезными.

Поинтересуйтесь историей и проблемами, характерными для этой среды. Будьте готовы ответить на возможные вопросы после изложения сути основных проблем. Если потенциальный кандидат ознакомился с деятельностью вашей компании, изучил отзывы в Glassdoor и пришел на собеседование, это хороший знак. Попросите нынешних сотрудников рассказать о работе в форме презентации или участия в конференциях. Процесс просмотра презентаций и участия в конференциях должен быть четким и доступным.

Выясните, в чем состоит проблема, – в процессе найма или в проведении собеседований с кандидатами. Разработайте программу по обучению сотрудников интервьюированию и разбейте их на пары, чтобы в организации было как можно больше людей, готовых проводить собеседования. Выявите методики, которые, по вашему мнению, могут отпугивать потенциальных кандидатов. Собеседования, затягивающиеся на целый день или даже на несколько дней, а также враждебно настроенные интервьюеры зачастую отпугивают кандидатов,

тем самым пороча идею многообразия внутри организации.

Бывают случаи проблемного поведения отдельных сотрудников на рабочем месте. Если эти вопросы довольно долго игнорируются, люди поймут, что такого рода поведение допустимо. Как результат, сотрудники перестанут сообщать о подобных случаях и устранять проблемы, возникающие в связи с неподобающим поведением. Проблемных сотрудников следует обязательно увольнять из компании, тем самым давая возможность привлекать новых людей. Особенно жестко следует реагировать на проявления расизма, сексизма или дискриминации по другим признакам.

Благодаря таким действиям вы сможете выявить потенциальных кандидатов на вакантные места. Если большая организация медленно реагирует на изменения в отрасли, ей, скорее всего, не придется переманивать сотрудников стартапов. Обращайте особое внимание на организационные проблемы и ограничения, учитывая которые можно отнести поиски кандидатов с целевой аудиторией и не заработать плохую репутацию из-за несоблюдения методик подбора персонала.

Ослабление морального духа коллектива после реорганизации или сокращения

Фаза сокращения в жизненном цикле организации — это естественный процесс, в ходе которого руководство сокращает линейки продуктов или штат сотрудников. Изменение культурных норм способствует повышению уровня прозрачности, когда работники могут публиковать отзывы о своей работе, информацию о зарплате и собеседовании. Существует сайт Glassdoor, представляющий собой площадку, на которой сотрудники могут размещать сведения на условиях анонимности. Потенциальные работники могут познакомиться с подобной информацией и оценить свои силы и возможности.

Процессы, происходящие после вхождения компании в эту фазу, отражают ее культуру. Стиль и методика изложения руководством информации о грядущих изменениях иногда вызывают когнитивный диссонанс у сотрудников (внутренний конфликт). Это имеет место в том случае, когда внутреннее восприятие культуры и возможных последствий такого сообщения не синхронизированы.

Непонимание разных способов оценивания людей может негативно отразиться на моральном состоянии коллектива. Если компания

сокращает отстающих сотрудников и среди них оказывается ценный работник, оставшиеся члены команды должны восполнить недостающее звено для восстановления после когнитивного диссонанса.

Неумело проводимые и управляемые процессы изменений деморализуют оставшихся сотрудников компании. Это приводит к ухудшению сотрудничества и командной работы между отдельными сотрудниками и командами, а также способствует росту количества аварийных ситуаций и прогулов, вызванных стрессами или болезнями. В зависимости от причин реорганизации или сокращения все это может привести к обратному нежелательному эффекту.

Если предстоит сокращение персонала, не стоит это скрывать. Чем больше организация, тем больше вероятность утечки информации. В порыве чувств и эмоций некоторые люди могут просто «слить» служебную информацию. Если новости о реорганизации становятся известными прежде, чем руководство информирует об этом сотрудников, людей охватывает паника по поводу возможного сокращения или увольнения ценных сотрудников.

Если команда недостаточно корректно справилась с такими событиями в силу постоянно растущего уровня прозрачности, связанной с событиями, важно, чтобы сотрудники могли решать остальные внутренние вопросы при таких же условиях.

Пересмотрите и откорректируйте методики приема на работу. Убедитесь в том, что они позитивно оценены сообществом. Проявляйте индивидуальный подход в процессе найма персонала.

Старайтесь искать кандидатов младшего звена, имеющих небольшой опыт работы. Проводите обучение и наставническую работу. Несмотря на то что в скором времени им придется платить больше, их помощь еще долго будет представлять ценность для организации. Обладая большим потенциалом, они могут оживить процесс найма персонала.

И наконец, увольте всех нерадивых сотрудников. Изучите влияние отдельных работников на команду. Не прощайте плохое поведение даже ценным членам коллектива. Их поведение плохо влияет на остальных сотрудников, а также может негативно отразиться на кандидатах, проходящих собеседование.

***Мы не знаем, нужна ли нам полноценная команда для
выполнения X***

Если проект или роль не предусматривают необходимости приема на работу более одного человека, можно воспользоваться готовым рецептом от выгорания в виде команды одного сотрудника. Существует такое понятие, как *автобусный фактор*, – предельное количество людей, которое может потерять команда или проект, чтобы утратить свои институционные знания или возможности роста. Иными словами – это количество людей, которое может сбить автобус, прежде чем проект/команду нельзя будет спасти. Чем меньше этот показатель, тем хуже для команды, поскольку сужаются границы для возможных ошибок или смягчающих обстоятельств.

Автобусный фактор для команды, состоящей из одного сотрудника, по определению равен единице. Что будет делать руководство, если этого сотрудника вдруг сойдет автобус или, что менее драматично, он заболеет, захочет взять отпуск или уволиться? Постарайтесь найти способы передачи информации и опыта другим сотрудникам (даже не прибегая к большой рабочей загрузке) для создания полноценной команды. Начните с составления рабочих пар и старайтесь регулярно обновлять документацию.

Еще одной серьезной проблемой для команды, состоящей из одного сотрудника, является такое понятие, как выгорание. Если определенный вид работ выполняет единственный сотрудник, существует вероятность оказания на него внутреннего или внешнего давления (например, невозможность уйти в отпуск или взять больничный). Без должной подзарядки будет постоянно накапливаться стресс, и это, скорее всего, подтолкнет работника к решению уйти из компании. Такие люди предусмотрительно ищут новую работу, на которой не будут считаться «козлами отпущения» и, соответственно, будут работать без стресса и выгорания. Было бы неплохо, если бы несколько людей, несущих одинаковую ответственность и имеющих одинаковый опыт, работали бы по сменам. С точки зрения отдельного работника и организации в целом это было бы лучше и продуктивнее, чем работа одного человека на полной ставке.

Часть VI. Объединение культур devops

Глава 16. Наведение мостов между культурами с помощью четырех столпов devops

Гибкость – это один из ключевых факторов, поддерживающих жизнеспособность и далеко идущее влияние devops-культуры. Как уже неоднократно упоминалось на страницах этой книги, внедрение devops не сводится к какому-либо одному способу, не требует определенного программного обеспечения или процесса и не ограничивается веб-стартапами.

Определенные истории (например, Netflix и Etsy) часто пересказывают в качестве успешных примеров внедрения devops. Но они не описывают все способы применения четырех принципов devops с целью повышения производительности. Такие организации, как Etsy, которые славятся своими культурными и техническими традициями, определенно могут поделиться историями роста производительности и эффективности работы. Но в этой книге собраны не только те истории, которые традиционно излагаются в devops-окружении. Разнообразие изложенных историй никоим образом не отрицает роль devops, а, наоборот, дает ключ к пониманию его важности в функционировании отдельной компании и отрасли в целом.

В историях, посвященных devops, зачастую прослеживается тема разобщенности. Команды разработчиков и эксплуатации настолько далеки друг от друга, что практически не общаются между собой, не говоря уже об эффективном сотрудничестве. Логичным выводом кажется желание начать с разрушения этих барьеров. Мы же предпочитаем представлять devops, используя не деструктивные, а конструктивные метафоры.

Представим различные команды в качестве отдельных островов. Для поддержания здоровой и жизнеспособной экосистемы обитатели островов должны обмениваться ресурсами, передавать друг другу информацию и даже переезжать с острова на остров. Поэтому необходимо построить мосты между островами. И чем больше мостов будет построено, тем эффективнее будет сеть между островами. Истории о применении четырех столпов эффективных devops-практик посвящены принципам возведения мостов между отдельными островами, на которых находятся сотрудники, команды и организации.

Важность историй

На страницах этой книги подчеркивается важность историй. После знакомства с четырьмя столпами devops можно увидеть, как они работают в комплексе и как влияют на прошлые и настоящие истории.

Истории, рассказываемые людьми, – оболочка, содержащая их мир и придающая смысл их жизням.

– Эндрю Реймер

В некотором смысле devops подразумевает понимание и потенциальное изменение основных убеждений, относящихся к нашей личности. Наше восприятие личности, основанное на исполняемых ролях, и отторжение людей из-за несоответствия нашим взглядам влияют на нашу оценку инженеров, на выбор подходящих кандидатов на вакантные места, на способ проведения собеседований. Devops-практики подразумевают, что вместо фразы «Я сотрудник отдела эксплуатации, потому что я изначально занимаюсь этим» следует говорить «Я сотрудник отдела эксплуатации, потому что я занимаюсь этим сейчас». Эта фраза дает установку на образ мышления роста, который мы поощряем, вместо застывшего образа мышления. Дело не в том, выполняется ли формально devops, а в том, как выявляются и решаются проблемы.

Чтобы понять причины большой популярности devops-практик в производственных компаниях, рассмотрим их важность с разных точек зрения. В понимании команд и организаций devops-практики влияют на жизни и рабочие структуры как отдельных сотрудников, так и отрасли в целом. Изучение различных культур компаний открывает перед нами возможности для взаимодействия с непохожими друг на друга людьми. Также мы получаем возможность увидеть взаимосвязь devops-практик и новых философских концепций, которым только предстоит появиться на свет.

Рассказывая и слушая истории из личного опыта, люди укрепляют чувство своей принадлежности к сообществу, ощущают себя более комфортно благодаря общим ценностям группы, а также обретают дополнительное понимание происходящих событий. Будучи членами группы, мы совершенствуем навыки общения благодаря общей системе обозначения, уменьшаем количество конфликтных ситуаций благодаря наличию общего понимания, а также усиливаем сплоченность благодаря

общим ценностям и пониманию реальности.

Явные и неявные истории

Люди всегда любили использовать истории в качестве средства общения, но это не единственный способ рассказать о нашей жизни и культуре.

Явные истории излагают события в непосредственной повествовательной форме. Это самые распространенные виды историй, постоянно используемые в качестве примеров. Они рассказываются осознанно и преднамеренно.

Неявные истории предоставляют информацию о культуре, историях и деятельности. Они не рассказываются непосредственно.

Говоря о своем опыте работы с devops, мы зачастую даже не подозреваем, что рассказываем неявные истории. Рассмотрим следующие примеры.

Предложение кандидату присоединиться к команде

На собеседовании интервьюер часто неосознанно делится информацией о ценностях компании. Упоминание о необходимости работать в выходные дни служит сигналом, который говорит кандидату о том, что в этой компании нарушен баланс работы и личной жизни. Кроме того, этот факт может свидетельствовать об энтузиазме сотрудников, работающих над общим продуктом.

Публикации в блоге

Исходя из характера информации, содержащейся в публикациях, и уровня их написания потенциальный сотрудник может узнать о ценностях компании и об ожидаемом уровне знаний.

Презентации на отраслевых конференциях

Уровень и роль сотрудников, представляющих компанию на отраслевых конференциях, говорят о степени доверии и прозрачности внутри организации. Тот факт, что компанию представляют линейные сотрудники, может свидетельствовать о недостаточном уровне престижности конференции.

ЭЛИС ГОЛДФАС, ИНЖЕНЕР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ НАДЕЖНОСТИ САЙТОВ, КОМПАНИЯ NEW RELIC

Для меня devops-практики заключались в интеграции и взаимодействии разработчиков и инженеров эксплуатации для создания

надежного программного обеспечения и платформ. DevOps подразумевает автоматизацию, тестирование и грамотное управление инцидентами.

Тем не менее devops может быть чем-то большим, целой культурой. Команды должны научиться понимать друг друга, и только после этого приступать к совместному решению задач. По сути, devops-культура функционирует настолько очевидно, что сначала я даже и не осознавала, что являюсь практикующим специалистом в этой области. Разумеется, нужно общаться с другими командами. Разумеется, инциденты не должны сопровождаться огульными обвинениями. Разумеется, нужны разносторонние таланты. И еще очень много ситуаций, когда слово «разумеется» вполне уместно.

Мне повезло работать в компании, которая с энтузиазмом внедряет ценности devops в повседневные рабочие процессы, не прибегая к громким словам и презентациям. Мы практикуем разбор инцидентов без поиска виноватых, назначаем инженеров по надежности в команды разработки и по возможности обеспечиваем прозрачность. Например, наша инженерная организация управляется с помощью централизованной базы данных процессов, вклад в которую может сделать любой инженер. Все изменения в процессах отображаются в ежемесячных рассылках.

Я знаю, что могу обсудить свой текущий проект с любым инженером из моей организации и найду людей, которые мне сочувствуют и готовы помочь при выполнении проекта. Поскольку каждая команда разработчиков участвует в дежурствах, мы все говорим практически на одном языке и поддерживаем успехи и неудачи друг друга. По сути, мы стремимся к приобретению универсальных навыков, когда разработчики могут устранять неполадки в Linux, а инженеры по надежности – создавать системные инструменты и веб-приложения.

Конечно, это не идеальное решение. Когда кто-то звонит вам в 3 часа ночи из-за ошибки в чужом коде, вам хочется послать его куда подальше. Но наличие официальных процессов гарантирует, что никто не будет обижен в порыве чувств. При наличии культуры, в которой интерес поддерживается дисциплиной, люди остаются в команде надолго. Ценность сбалансированных команд состоит в создании возможностей для выявления и реализации молодых талантов.

Если все вышесказанное и есть суть devops, то все сотрудники

должны действовать в подобном ключе.

Теория и практика devops

Одно дело – обсуждать, как что-то работает *в теории*, и совсем другое – реализовать это на практике. Любой сотрудник, внесший изменение в программный продукт, в определенный момент говорит себе (или коллегам): «В теории оно должно работать». При этом он будет не уверен, как внесенное изменение проявит себя в производственной среде.

У всех нас есть свое видение мира и представление о том, как все должно работать. Независимо от того, осознаем мы это или нет (а чаще всего не осознаем), эти модели управляют нашими мыслями и поведением в повседневной жизни. Все это называется *используемой теорией*, или, другими словами, все это способы проявления на практике теорий или моделей мышления. Тем не менее на вопросы о нашем видении мира или о предположительном поведении в той или иной ситуации мы зачастую даем другие ответы. Наше предположительное или желаемое поведение, так называемые *проповедуемые теории*, не всегда совпадает с нашими фактическими действиями.

Как правило, люди не ставят целью обмануть себя, когда проповедуемые теории отличаются от используемых теорий. Человеку свойственно верить в то, что его действия лучше и более позитивны. Но когда он сталкивается с чем-то, что происходит на самом деле, результаты его действий будут гораздо хуже, чем в теории. И если в теории менеджер позволяет своим подчиненным самостоятельно выбирать способы разрешения конфликтной ситуации, на практике он контролирует каждый их шаг на бессознательном уровне.

Практика на основе примеров из реальной жизни

На страницах этой книги приводятся примеры из реальной жизни, демонстрирующие практическое применение разнообразных теорий в процессе внедрения devops. Одно дело рассказывать о безупречной среде и совсем другое – создать эту среду в реальности.

Посещая конференции или знакомясь с публикациями в блогах, обращайте внимание на то, как другие организации внедряют devops, и сравнивайте со своей компанией. В процессе сравнения может

оказаться, что культуры других организаций ушли далеко вперед. Тем не менее не стоит из-за этого расстраиваться, ведь проповедуемые ими теории могут существенно отличаться от используемых теорий.

Многих раздражает, когда одни и те же люди или представители организаций рассказывают о том, что они делают, или когда другие говорят о них как об «авторитетах отрасли». В этой ситуации остается только порадоваться за них, но реалии таковы, что многое из этого просто не будет работать в вашей организации. Процесс внедрения изменений может протекать сложнее в организациях со специфическими проблемами.

В культуру организации можно внести гораздо больше изменений, чем могут представить себе сотрудники этой организации. Разные компании и отрасли выдвигают различные требования и ограничения, поэтому не каждое желаемое изменение возможно внедрить. Если, например, необходимо поддержать совместимость со стандартом безопасности PCI, есть определенные изменения процесса, касающиеся таких аспектов, как серверы, обрабатывающие данные банковских карт, которые невозможно применить. Также есть ограничения, которым нужно следовать для поддержания совместимости. Тем не менее для большинства организаций это не исключает возможности получения значимых результатов в других областях деятельности.

Учимся на историях

Холизм – это теория о том, что части целого находятся во взаимодействии и что целое больше, чем сумма его частей. Эта теория применима и к четырем принципам эффективных devops-практик: эффективность внедрения и продвижения devops-практик зависит от взаимодействия этих четырех принципов.

Благодаря историям можно узнать следующие моменты:

- причину выбора тех или иных инструментов или технологий;
- способы взаимодействия людей друг с другом и использования разных инструментов для достижения поставленных целей;
- каким образом инструменты помогли (или не помогли) достичь целей, поставленных в реальности;
- каким образом команды и организации работали над разными проблемами;
- какие методы были наиболее действенными, и, что более важно,

причины неэффективности методов.

В следующей главе рассматриваются различные формы знаний и обучения, которые применяются в командах, группах или организациях, а также изменения, способствующие достижению близости и обучению.

Установление связи с историями

Помимо изучения взаимодействия между разными частями организации, важно еще разобраться, как мы связаны между собой как практикующие специалисты и как обычные люди. Нельзя отделять вопросы, связанные с программным обеспечением или технологиями, от их разработчиков и пользователей. Программные продукты создаются людьми и для людей, поэтому акцентирование внимания на технических аспектах и одновременное игнорирование межличностных отношений свидетельствуют о неадекватности.

Истории способствуют налаживанию связей между людьми. Наши истории, изложенные в главе 1, предоставляют читателям возможность связаться с нами для получения более подробной информации о нас. Также читатели могут лучше понять нас, то, как мы прошли свой путь, и найти общее со своими историями. В процессе обмена историями мы общаемся друг с другом как реальные люди, а не безликая толпа, состоящая из логинов и мультяшных аватарок. Более того, мы начинаем взаимодействовать и проникаться чувствами друг друга.

Богатый опыт, извлеченный из этих историй, поможет читателям:

- узнать о том, что разнообразный опыт других организаций влечет за собой разнообразие культур;
- научиться задавать вопросы о соответствии организации, внедряющей devops-практики, ее собственным ожиданиям;
- развить в себе чувство терпимости к точке зрения других людей;
- изучить свой и чужой опыт, сравнивая различные точки зрения;
- развить способность четко формулировать свои собственные убеждения и ценности.

В следующих двух главах рассматриваются истории, которые способны повлиять на нас в личностном плане. Вы узнаете о том, какое воздействие они имеют на способы сотрудничества, а также что подразумевается под созданием здоровой и прочной организации, в

которой могут процветать люди.

Выводы

Некоторых читателей, наверное, удивит тот факт, что в этой книге уделяется пристальное внимание культурным факторам, а не техническим вопросам. Культура компании, определяемая ценностями, убеждениями, целями и практиками, разделяемыми ее сотрудниками, имеет большее влияние на внедрение devops-практик, чем инструменты или технологии.

Как уже упоминалось при формулировании devops-пакта, целью devops является выработка взаимопонимания и общих целей, позволяющих установить долговременные и прочные рабочие взаимоотношения между отдельными сотрудниками и командами. Подобно тому как сотрудник, хорошо владеющий основными инженерными концепциями, готов осваивать новые языки программирования, так и организации, имеющие четкое понимание культурных аспектов совместной работы, могут с легкостью адаптироваться к использованию различных инструментов и технологий.

Чтобы выстроить отношения, необходимые для эффективного внедрения devops-практик, следует учиться друг у друга и поддерживать связи. Механизмы процессов обучения и взаимодействия хорошо описаны в разнообразных историях, представленных на форумах Usenet, рассказаны на первой конференции devopsdays, прошедшей в 2009 году, и изложены на страницах этой книги.

Глава 17. Объединение devops-культур: обучение на основе историй

Истории являются важной частью учебного процесса как для рассказчиков, так и для слушателей. Учебный процесс можно рассматривать как освоение нового инструмента, изучение нового языка программирования либо совершенствование технических навыков. Не менее важен контекст, позволяющий ответить на вопросы о том, как и почему могут использоваться разные инструменты и технологии.

Истории представляют собой отличное средство распространения культурного контекста, связанного с применением инструментов в культурной среде. Например, инструмент Chaos Monkey от Netflix (<http://techblog.netflix.com/2012/07/chaos-monkey-released-into-wild.html>) явно проверяет работоспособность производственной среды при сбоях, вызывающих случайные отказы виртуальных серверов. Истории, посвященные использованию инструментов Chaos в Netflix, освещают ценности организации, в том числе:

- практику устранения проблем в рабочее время, а не ночью, когда все спят;
- стандарт написания программ, допускающий ухудшение рабочих характеристик, но не сбой;
- ожидание сбоя как еще одного режима работы программного обеспечения.

В этой главе будут рассмотрены различные аспекты культурного контекста, который явно или неявно демонстрирует ценности команды или организации. Будут представлены способы поощрения обучения между командами и даже организациями. Также будут рассмотрены методы внедрения подобного обучения в вашей собственной среде.

Что могут поведать истории о культуре

Как упоминалось в главе 1, большую часть культуры составляют ценности, нормы и знания, разделяемые группами людей. Но одно дело говорить о культуре, а другое – увидеть и услышать, каким образом эта культура проявляется в ежедневной работе.

В этом разделе рассматриваются пять ключевых аспектов культуры: ценности, запреты, мифы, ритуалы и идеи. Мы рассмотрим, каким

образом эти аспекты учитываются в повседневной работе, а также предложим способы их внедрения в вашей собственной культуре. Один из подобных аспектов заключается в способах обучения других людей основам вашей культуры независимо от того, являются ли они новыми сотрудниками вашей организации или аудиторией, слушающей ваш доклад на конференции.

Важно иметь в виду, что культурные аспекты следует не только учитывать в рассказываемых вами историях, но и обращать на эти аспекты внимание при прослушивании историй и самообучении. Что вы можете узнать о культуре рассказчика в процессе неформального или формального прослушивания историй? Какие компоненты культуры являются неявными по отношению к заявляемым явно? Благодаря выбору наиболее ценных элементов культурного контекста вы сможете лучше учиться на основе историй, рассказанных другими людьми, а также лучше учить других людей.

Ценности

Каждая организация имеет свои ценности, но заявленные ценности не всегда соответствуют ценностям, демонстрируемым на практике. Ценности – это принципы, стандарты поведения и суждения о том, что важно и не важно для организации.

Важное значение имеет способ обмена организационными ценностями внутри организации и вовне. Как правило, принятые ценности где-то записаны. Девизы, описывающие ценности компании, публикуются на корпоративном сайте, их можно найти в рекламных брошюрах, должностных инструкциях, справочниках для сотрудников или на мотивационных плакатах. В качестве девиза обычно используются фразы «все для блага клиентов» или «работаем в команде». Ценности могут также озвучиваться в устной форме на общих собраниях организации или при проведении пресс-релизов.

Ценности в теории и на практике

Описание ценностей, выраженное в вербальной или письменной форме, нередко расходится с реальной жизнью организации. И тогда ценности выражаются в поведении.

Многим знакома следующая фраза: «Если вы не замечаете стандарт,

значит, вы его принимаете». Эти слова принадлежат генерал-лейтенанту Дэвиду Моррисону (David Morrison), главнокомандующему австралийской армией. Эта фраза была включена в отчет 2013 года в связи с оценкой отношения служащих австралийской армии к сексуальным домогательствам со стороны командного состава. Дэвид отметил, что одно дело – осудить подобное поведение, но если подобное поведение не влечет негативных последствий, оно становится общепринятым.

То же самое можно сказать о рабочих местах. Согласно Моррисону, ответственность за выработку и укрепление стандартов поведения сотрудников ложится на плечи руководителей и людей, занимающих ответственные позиции в организации. В результате ответственность за инциденты несут руководители всех рангов, имеющие власть и отвечающие за наказания и контроль за поведением, а не жертвы инцидентов.

Вышесказанное не означает, что в случае плохого поведения высказываться могут исключительно менеджеры или руководители. Как отмечалось в части III, поведения и связанные с ними последствия, реализуемые на уровне группы, являются наиболее эффективными для обеспечения взаимовыгодного стандарта поведения в целом. Это означает, что любой человек, способный безопасно устанавливать и укреплять ценности, должен этим заниматься. В результате предотвращаются ситуации, когда ответственность за плохое поведение сотрудников несут люди из недостаточно представленных или маргинальных групп. Как правило, эти люди обладают недостаточными полномочиями или поддержкой, чтобы нести ответственность подобного рода.

Еще один способ выражения ценностей заключается в отношении к разным командам в организации. Как также упоминалось в части III, в стартапах обычно больше ценятся технические команды (особенно специализирующиеся в области разработки интернет-приложений и приложений для мобильных устройств), чем нетехнические команды. Обычно подобное отношение явно не декларируется, а проявляется косвенным образом. Как правило, инженеры получают возможность работать по гибкому графику либо удаленно. Они также получают большую зарплату, больше возможностей для обучения и поездок, а также большее признание заслуг.

Различия между командными и организационными ценностями

В процессе перехода от общих ценностей организации на более детальный уровень может обнаружиться, что разным командам присущи свои ценности. Это может вызвать конфликты на уровне организации. Ранее мы уже упоминали о том, что различные ценности послужили причиной проблем, которые привели к зарождению движения devops. В качестве примеров различных ценностей, присущих инженерным командам, можно рассматривать быструю поставку и обеспечение стабильности сайта. Но на уровне команд и организаций следует учитывать не только порядок выполнения и оценки работы, но и другие ценности. В следующем списке приведены примеры таких ценностей.

- «Двигайся быстро, ломай все» – движение вперед является наивысшей ценностью.
- Высокая оценка обучения и обмена знаниями – индивидуальное и коллективное знание.
- Выбор в пользу построения инклюзивной и разнообразной команды вместо быстро растущей команды.
- Поощрение сотрудников откровенно высказывать свое мнение без цензуры вместо создания безопасного пространства.
- Высокая оценка командных игроков по сравнению с «одинокими волками».
- Предпочтение качеству работы по сравнению с количеством отработанных часов.
- Поощрение сотрудников к трехразовому питанию в офисе вместо домашнего питания.

Различия между ценностями команд, особенно когда эти команды должны работать друг с другом, могут привести к конфликту. Чтобы не допускать возникновения подобных конфликтов, нужно наладить общение между командами и устранять разногласия между ними по мере возникновения.

Наличие желания людей делиться индивидуальными или командными ценностями является хорошим признаком возможностей для организации эффективной работы с разнообразной группой людей, которым присущи разрозненные рабочие стили и ценности. Это возвращает нас к идее devops-пакта, представленной в части I. Обмен информацией на начальном этапе используется для выработки

совместного понимания цели и общих стратегий, которые будут использоваться всеми членами команды. Благодаря формированию атмосферы *доверия* отдельные сотрудники или команды могут двигаться в направлении цели в полуавтономном режиме.

Налаживание эффективной совместной работы невозможно без наличия общего видения цели, стратегий либо ценностей. Если рабочие цели не обговариваются на уровне отдельных сотрудников, вполне естественно, что они не будут осведомлены о них. Чем более разрозненны и менее склонны к общению сотрудники, тем более интенсивным должен быть обмен информацией для выработки общего понимания. Также потребуется больше времени для формирования доверительного окружения без обвинений и упреков, способствующего выработке такого понимания.

Обмен информацией и обучение ценностям

Каким образом производится обмен информацией о ценностях между командами, отдельными сотрудниками и организациями? Каким образом мы можем определить существующую степень перекрытия и общее использование ценностей и целей? В какой форме лучше всего сообщить о том, что наиболее важно для вас? Как можно разрешить конфликты, связанные с различиями в ценностях?

Попросите людей подготовиться

Прежде чем приступить к дискуссиям, нужно к ним подготовиться. Попросите заинтересованных лиц сформулировать ценности, объяснить причины их важности и расставить приоритеты. Не используйте дежурные фразы типа «а потому что», чтобы помочь разрешить конфликты, возникающие при наличии разных ценностей. Убедитесь, что все сотрудники имеют возможность делиться информацией и обсуждать ценности и точки зрения. Голос каждого сотрудника должен быть услышан.

Повышение уровня навыков общения

Чтобы достичь этой цели, нужно проводить обучение менеджеров. В результате менеджеры, осуществляющие руководство на всех уровнях организации, могут эффективно разрешать конфликты и обеспечивать обучение сотрудников организации навыкам коммуникации. Также важно вырабатывать хорошие коммуникативные навыки у сотрудников и разрушать шаблоны поведения, приводящие к производственным

потерям.

По возможности общайтесь с глазу на глаз

Независимо от того, общаетесь вы в реале или в режиме видеоконференции, в этих случаях имеют место невербальные стили общения. Эти стили общения имеют ряд преимуществ по сравнению с письменным общением. Дело в том, что в процессе письменного общения утрачивается довольно много контекста и важные нюансы, что, в свою очередь, может служить причиной недопонимания. Люди, предпочитающие письменное общение, могут обращаться к нему на подготовительном этапе. На этом этапе они могут изложить свои мысли в письменном виде, чтобы потом представить их во время общения с глазу на глаз.

Протоколируйте мероприятия и храните эту документацию

Люди не всегда запоминают, что именно обсуждалось на встрече или во время беседы, да и кто-то может просто отсутствовать на этом мероприятии. Также всегда возможно недопонимание, к тому же разные люди по-разному интерпретируют то, что было сказано и согласовано на мероприятии. Благодаря просмотру подобных протоколов вы сможете получить твердую отправную точку, позволяющую продолжить разговор и достичь взаимопонимания.

Обеспечьте доступ к хранящейся информации

И наконец, важно обеспечить каждому сотруднику возможность просматривать документацию, содержащую сведения о проведенных беседах и принятых решениях, особенно касающихся ценностей, влияющих на повседневную работу. Чтобы сделать ценности действительно общими, не следует их скрывать либо утверждать за закрытыми дверями, а потом доводить до сведения сотрудников в ультимативной форме. В случае отсутствия доступа к информации невозможно проведение бесед, а без таких бесед немыслима выработка общего понимания.

В общем случае для формирования сообщества, разделяющего общие ценности, попытайтесь использовать те же инструменты и стратегии, которые применяются для выполнения технической работы. Помимо того что сотрудники уже знакомы с общими рабочими процессами, связанными с этими инструментами, это позволит уменьшить трения, возникающие при переходе к использованию новых инструментов. Например, если ваши команды

уже используют запросы на включение кода GitHub для совместной разработки кода, они смогут применять эти запросы для совместной работы над документами, в которых формулируются ценности команды или организации.

Невероятно приятно видеть, когда в нашей отрасли начинают говорить об устойчивых практиках, основанных не на прославлении сверхурочной работы, делиться адаптивными стратегиями и поощрять сотрудников уходить в очередные отпуска. Притворяясь, что не существует стресса, выгорания, переработок и прочего, нам их не избежать. Подобная страусиная политика приведет только к тому, что люди будут бояться говорить о своих проблемах и обращаться за помощью даже в случае острой необходимости в этом. При рассмотрении ценностей на уровне команды и организации не забывайте об этой «человеческой стороне вещей».

Запреты

Запреты – это сущности, которые известны или описаны как опасные или запрещенные. Представления о запретах может изменяться в очень широких пределах в зависимости от команды. Зачастую эти представления выступают в форме знаний, известных узкому кругу лиц, но явно не описанных в документации. Некоторые примеры запретов в среде приведены в следующем списке:

- в процессе разработки кода вместо команды `sudo` выполнять команду непосредственно от `root`;
- тестировать изменения конфигурации производственной среды напрямую в этой среде (даже если идет речь об обычном сценарии мониторинга);
- производить коммит в систему контроля версий без тестирования;
- двигаться дальше по процессу развертывания, игнорируя неудачные тесты;
- запускать произвольный код, загруженный из Интернета, на корпоративных системах;
- развертывать код в производственной среде по пятницам или перед уходом домой.

Запреты могут носить как технический, так и нетехнический характер. Важно учитывать, что чем более четко сформулированы запреты, тем легче будет сообщать о них новым людям, которые

присоединяются к группе. Если запреты явно не указаны либо отсутствуют упоминания о запретах в письменной форме, вряд ли сотрудники узнают о том, что совершают оплошность, пока не столкнутся с проблемами.

Это та область, в которой вступают в игру люди, имеющие различные базовые знания, а также обладающие разными социальными либо культурными ожиданиями. Эти люди могут принадлежать к двум разным культурам, представители которых предпочитают спрашивать или предполагать (см. часть II). Процесс разъяснения и документирования ожиданий, связанных с двумя разновидностями ценностей и запретов, может пройти длинный путь по направлению к формированию самодостаточного devops-пакта.

Технические запреты могут документироваться в виде комментариев к коду либо (чаще) в форме вики-страниц или общедоступных документов. Если на вики-странице описывается порядок развертывания кода, здесь же могут содержаться некоторые запреты. Эти запреты могут иметь следующую форму: «Проявляйте осторожность при рассмотрении *X*» или «Предупреждение: прежде чем продолжать, убедитесь, что в данный момент происходит *Y*». Запреты такого рода могут быть связаны с прошлыми ошибками, которые были документированы в надежде избежать повторения в будущем.

Нетехнические запреты часто принимают форму справочника сотрудника или кодекса поведения (<https://www.ashedryden.com/blog/codes-of-conduct-101-faq>). Несмотря на наличие других документов, содержащих более глубокие и подробные описания, кодекс поведения трудно переоценить. Именно в кодексе поведения подробно описаны неадекватные формы поведения, указаны политики, применяемые в случае нарушений, отмечены способы создания отчетов о нарушениях и описаны последствия нарушений в данной среде. Справочники сотрудника должны быть во всех компаниях, а проведение событий должно осуществляться в соответствии с кодексом поведения. В этом кодексе изложены типы и примеры запрещенного поведения, последствия нарушения правил и порядок сообщения об обнаруженных проблемах либо нарушениях.

Описание и изучение запретов

При описании технических и нетехнических запретов следует

проявлять максимальную степень конкретности. Это особенно верно в случае запретов, носящих более культурный или социальный характер. Подобные запреты порой принимают форму «не будь придурком». В случае не совсем понятного определения многие пользователи принимают подобное утверждение на свой счет. В результате появляются отчеты о нарушениях, связанных со словесными унижениями. Люди, обладающие меньшими властными полномочиями или привилегиями в сообществе либо в организации, чувствуют себя менее защищенными при составлении отчетов о подобных нарушениях. С другой стороны, такие запреты, как «не допускается явно выраженный сексуальный контент в разговорах или на слайдах», позволяют однозначно интерпретировать запрещенные вещи.

Во многих случаях полезно объяснить причины существования конкретных запретов. В результате появляется контент, который может способствовать принятию решений, а также гарантирует соблюдение правил. Люди менее склонны нарушать правила и запреты, если они четко сформулированы. В случае технических запретов контент может принимать форму примера, иллюстрирующего последствия нарушения правил. Также может быть просто указана ссылка на постморт, который имел место после событий, вызвавших запрет. Некоторые полагают, что не следует придавать социальным или нетехническим запретам такое же значение, как и кодексу поведения. Мы же считаем, что здоровье, безопасность и приватность каждого сотрудника бесценны, поэтому не следует пренебрегать социальными либо нетехническими запретами.

И наконец, важно обращать внимание на то, каким образом претворяются в жизнь запреты и правила поведения. Ищете вы виновных после каждого инцидента или пытаетесь уйти от этой практики? Имеют ли место последствия нарушения запретов? Например, если в соответствии с кодексом поведения нарушители установленных норм должны устраняться с собраний, происходит ли это на самом деле? В случае нарушения подобных запретов окружающим посылается четкий сигнал о том, что подобные запреты не столь важны. Поэтому не упоминайте последствия нарушений запретов, если не собираетесь их применять на практике.

Также следите за тем, чтобы правила соблюдались всеми сотрудниками организации. Если в организации имеются сотрудники,

которым разрешено нарушать правила, это не только подает плохой пример другим, но и формирует среду, в которой к различным людям применяются разные стандарты за счет безопасности всей организации.

Мифы

В книге уже несколько раз упоминалась важность мифов наряду с воздействием, которое они оказывают на культуру. Миф – это традиционная история или вера, разделяемая в культуре или в сообществе, которая объясняет причины каких-либо событий и влияет на поведение. Зачастую мифы не основываются на фактических данных.

Вредное воздействие мифов

Мифы варьируются по степени вредного воздействия. Наименее безобидные мифы могут принимать форму суеверий. Например, среди эксплуатационных инженеров бытуют суеверия, связанные с выполнением дежурств. Также они отпускают шуточки типа «Не гневите богов дежурства» либо «График дежурства мог бы быть и хуже». Некоторые мифы могут привести к более длительным проблемам, связанным с образом мышления, способами взаимодействия с другими людьми и с компаниями.

Яркий пример вредного мифа заключается во фразе «Девочки неважно разбираются в математике». Этот феномен, рассмотренный в главе 9, упоминается как *стереотипная угроза*. Он описывает ситуацию, когда люди выполняют задачи намного хуже в случаях, когда им сообщают или напоминают относящиеся к ним негативные стереотипы. Например, девочки, которые слышат фразу «Девочки неважно разбираются в математике», хуже выполняют математические тесты. Это связано с позитивным или негативным психологическим воздействием, оказываемым на нас историями. Как только люди начинают беспокоиться о доказательстве или опровержении негативного восприятия их персоны другими людьми, серьезно возрастает давление и ментальные накладные расходы.

Еще один вредный миф имеет следующий вид: «Я не разбираюсь в технике». В условиях, когда в индустрии производства программного обеспечения возвеличиваются инженеры, люди, специализирующиеся в других дисциплинах, перестают верить в ценность своих навыков и

преуменьшают свою значимость. Поэтому не следует возводить на пьедестал инженеров за счет других сотрудников, поскольку для роста и поддержания успешного бизнеса требуется нечто большее, чем совокупность инженерных навыков.

Еще одна проблема, связанная с мифами, заключается в том, что они свидетельствуют о наличии установки на отсутствие изменений, не позволяющей расти. Как правило, люди говорят «я не являюсь инженером» либо «я не разбираюсь в технике» как о некоем непреложном факте. Суть этого факта заключается в невозможности изменений. В результате у сотрудников напрочь исчезает желание получать навыки разработки программ или техобслуживания. В свою очередь миф о приоритетности инженеров отбивает у них желание приобретать бизнес-навыки либо осваивать аспекты отношений организации с заказчиками. И хотя стены между техническими и нетехническими аспектами выше, чем области «разработки» (dev) и «эксплуатации» (ops), это все еще стены, которые мешают организации полностью реализовать свой потенциал.

Изучение мифов

Когда мы сталкиваемся с мифами, мы должны спросить себя не только о том, каким образом сообщество может преодолеть связанный с ними вред, но и как оно должно работать, чтобы противостоять последствиям мифов. Чтобы помочь повысить уровень технических навыков людей, не являющихся программистами, можно использовать один из многочисленных тренингов по программированию, предназначенных для начинающих. Также нам нужно ответить на вопрос о том, каким образом относятся к людям, не являющимся инженерами, в нашей отрасли промышленности и в организациях. Каким образом можно поощрять и развивать техническую и инженерную грамотность в людях, не являющихся инженерами? Каким образом можно поощрять бизнес-грамотность среди инженерно-технического персонала? Что мы можем сделать при проведении интервьюирования, чтобы помочь справиться с негативными последствиями угрозы стереотипов?

Различные организации и компании обладают собственными мифами и историями. Следует отслеживать эти мифы и истории, чтобы исследовать связанные с ними последствия в разных группах и

сообществах, формирующих нашу отрасль промышленности. Также следует размышлять о способах улучшения историй, которые мы рассказываем другим людям.

Ритуалы

Ритуалы, или формализованные способы поведения, которые присущи членам группы или сообщества, полезны не только для построения сообщества, но и для определения местонахождения ценностей сообщества. С точки зрения социологической перспективы идея формализованного ритуала зачастую имеет религиозный смысл. Однако поведение не должно быть столь формализованным, чтобы рассматриваться в качестве ритуала. Чтобы придать каким-либо действиям или поведению статус ритуала, следует регулярно распространять соответствующие знания среди членов сообщества.

Ритуалы уже довольно давно используются в качестве способа сплочения сообщества. На основе участия в ритуале облегчается формирование общей идентичности. Очевидный пример, иллюстрирующий это утверждение, – «движение» братств или женских клубов, а также издевательства, которым подвергаются новые или потенциальные члены. Участие в этих общих традиционных поведении помогает привить чувство товарищества и ощущение членства в группе, которое проявляется после завершения ритуалов.

Ритуалы в сообществе

Как упоминалось в предыдущих главах, формирование сообщества и чувства принадлежности к группе имеют ключевое значение для развития прочных отношений сотрудничества в масштабе организации. В этом случае можно использовать ритуалы в качестве эффективного средства. Важно знать, являются ли созданные нами ритуалы исключаящими и кого они исключают. Следует оценить, могут ли эти исключения нанести вред как отдельным людям, так и обществу в целом. Рассмотрим несколько примеров ритуалов, которые могут быть замечены в разных технологических компаниях.

Регулярная работа до 9 или 10 вечера

Мало того что ритуал может создать проблемы у сотрудников, имеющих обязательства, не связанные с работой (например, обязанности по уходу за родственниками), он может также

способствовать развитию культуры, которая не признает какого-либо баланса или границы между работой и внерабочей деятельностью. Если менеджеры привыкли работать допоздна, они могут сделать подобное поведение традиционным, даже если утверждают, что это совсем не так.

Отмечание достижения вех или целей распитием спиртных напитков или посещением бара

Отпраздновать успех – отличный способ признать заслуги коллектива. Но праздновать можно по-разному. Культура, ориентированная на потребление спиртных напитков, которая предусматривает отмечание праздников в барах и потребление большого количества алкоголя, может быть недружественной к непьющим сотрудникам. К тому же она совершенно нездоровая.

Ссылки на мемы и поп-культуру в чате

По мере роста популярности методики chatops она становится все более популярной для чат-ботов, с помощью которых выполняется обмен мемами, ссылками на события поп-культуры и шутками, понятными только для своих. Шутки, понятные для своих, могут укреплять дух товарищества и связи между командами. Но в то же время они могут вызывать ощущение исключения у тех, кто не относится к категории «своих». К тому же размываются границы между тем, что является приемлемым и неприемлемым в рабочей среде. То, что выглядит невинной шуткой для одного человека, для другого будет оскорблением. В своем стремлении отличиться от скучных офисов крупных корпораций многие стартапы обычно принимают отношение «все подходит», но это не способствует формированию подлинно инклюзивной рабочей среды.

Спортивные соревнования в офисе

Это еще один пример деятельности, которая облегчает формирование сплоченной группы. Но в состав этой группы могут не включаться люди с разным уровнем физической подготовки. Например, в стартапах, в которых средний возраст сотрудников меньше 30 лет, спортивная деятельность команды имеет перекося в сторону весьма специфической подгруппы сотрудников. Эти подгруппы могут увлекаться такими вещами, как виртуальный спорт, футбол, пинг-понг, бильярд или фитнес. Невозможно выбрать вид деятельности, который нравился бы всем сотрудникам. Важно уделять внимание типам и разнообразию действий и ритуалов и тем, кто их может

непреднамеренно выбирать или исключать.

Обеспечение сотрудников бесплатным питанием

Несмотря на то что бесплатная пища может быть неплохой льготой, предоставление бесплатных завтраков и ужинов может восприниматься как приглашение сотрудникам проводить больше времени в офисе. В результате нарушается баланс между работой и личной жизнью, а на хобби и интересы, не связанные с работой, практически не остается времени.

Выделение времени на выгул собак или посещение детей

Имейте в виду, что хотя некоторые люди любят собак, далеко не все являются собачниками, и это нормально. Симпатия к собакам может использоваться в качестве еще одного средства объединения сотрудников. Но вряд ли целесообразно выделять в офисах зоны, свободные от собак, или специальные зоны, предназначенные для нахождения детей. Особенно нежелательно это делать в офисах с открытой планировкой из-за повышенного уровня шума.

При обсуждении ритуалов становится очевидной необходимость соблюдения баланса и учета всех мнений. Для объединения людей на основании общего опыта могут применяться описанные в разделе ритуалы. Это поможет наладить сотрудничество и достичь близости, если учитывать наличие аспектов, которые вызывают у людей ощущение дискомфорта или отторжения. Обычно подобное отторжение является неявным и, скорее всего, непреднамеренным. Если же оно является явным и осуществляется под прикрытием «культуры соответствия», старайтесь избегать подобных ситуаций. Убедитесь в том, что поощрение разных ритуалов является всеобъемлющим.

Повседневная деятельность организации также сопряжена с выполнением разных ритуалов. Например, генеральный директор может выделять время, чтобы раз в неделю отвечать на вопросы, задаваемые в открытом форуме. Вице-президент может раз в квартал назначать встречи, чтобы отобедать с сотрудниками своего подразделения. Ну а сотрудники могут получать настойчивые рекомендации по участию в ротации службы эксплуатации, чтобы получить представление о характере вопросов, задаваемых клиентами. Подобные ритуалы могут помочь сформировать культуру компании, которая в большей степени сконцентрирована на решении проблем, связанных с работой, а не с социальной сферой.

Создание и изменение ритуалов

А теперь заключительное соображение, связанное с организационными либо культурными ритуалами и практиками. Суть его заключается в ответе на вопрос о том, как часто создаются либо изменяются ритуалы и доступна ли информация об этих изменениях в организации. Если, например, в компании одни и те же ритуалы практикуются в течение пяти лет, может оказаться, что они не соответствуют текущим ценностям организации либо направлению развития организации, выбираемому сотрудниками. В растущей организации (особенно с точки зрения разнообразия и инклюзивности) нужно поощрять формирование новых ритуалов, которые вовлекают новых людей и процессы.

Следует постоянно анализировать ритуалы, чтобы осознать последствия их применения для производительности труда, взаимодействия между сотрудниками, а также оценить степень их важности и значимости. Не используйте фразу «Это всегда делалось таким образом» в качестве обоснования каких-либо действий или причины формирования межличностных и культурных ритуалов.

Идеи и знания

Упомянутая в предыдущем разделе фраза «Это всегда делалось таким образом» свидетельствует о наличии застывшего мышления, не способного к развитию, а также плохо стимулирует выполнение дальнейших действий. Довольно часто подобные фразы встречаются при описании так называемых лучших практик. Это идеи или процедуры, которые обычно выполняются или предписываются как наиболее корректные либо эффективные. Применение подобных идей или процедур в таких быстро развивающихся областях, как интернет-программирование или разработка современного программного обеспечения, может привести к появлению проблем.

Люди обращаются к идеям, заключенным в лучших практиках, в силу разных причин. Возможно, это один из способов минимизации риска наряду с такими методиками, как настройка мониторинга или развертывание небольших изменений. Обычно лучшими практиками пытаются воспользоваться люди, выполняющие работу в незнакомой им области. Обычно это присуще стартапам, набирающим небольшие команды. К тому же людям свойственно верить в наличие объективно

лучших способов выполнения поставленных задач.

Поиск «лучших» идей

Не существует единственного «лучшего» способа решить поставленную задачу, равно как отсутствует одно «лучшее» решение, позволяющее устранить все возникшие проблемы. Современные программы и архитектуры настолько сложны и разнообразны, а количество имеющихся технологий столь велико, что выбор конкретного инструмента, пригодного для устранения возникшей проблемы, превращается в неразрешимую задачу. Средство, хорошо работающее в одной организации, может быть совершенно неэффективным в другой компании, а инструмент, используемый в данный момент, может стать совершенно неподходящим через 6–12 месяцев.

Люди стремятся устранить когнитивный диссонанс, представляющий собой ментальный конфликт, который возникает при наличии несовместимых идей. Если вы в состоянии перейти от культуры «лучший» к культуре «подходит в данный момент» или «шаблон проектирования», то сможете избежать когнитивного диссонанса. Этот диссонанс возникает в тех случаях, когда мы пытаемся заменить объект «лучший» другим объектом, который в каком-то отношении тоже является «лучшим». Если прекратить использовать слово «лучший» в качестве некоего неизменного эталона качества, то можно избежать проблем, возникающих в тех случаях, когда что-то не работает, как ожидалось, либо в процессе изменения эффективности в соответствии с вашими потребностями и ограничениями.

Что же заставляет людей принять идею «лучшей практики» либо решения «подходит в данный момент»? Люди могут демонстрировать свои предпочтения, связанные с предъявляемыми доказательствами, наравне с индивидуальными предпочтениями рабочих и учебных стилей. Для некоторых людей достаточно наличия авторитетной личности. Другие же нуждаются в непосредственном опыте, приобретаемом в процессе самостоятельной работы. Они хотят своими руками сделать что-то, чтобы понять, как это работает. В этом случае могут возникать конфликты, причина которых заключается в способах общения.

Конечно, процесс получения непосредственного опыта не всегда

практичен, поскольку обзор потенциальных решений потребует много времени. С другой стороны, полученные в результате знания помогут подстраиваться под особенности стиля общения других людей. Например, вы можете включать дополнительную информацию о результатах тестирования, предоставлять ссылки на дополнительные материалы либо включать графики и другой иллюстративный материал.

Связь между образом мышления и освоением новых идей

Люди сильно различаются между собой в том, когда, как и почему они ищут новые знания и идеи. И неудивительно, что на этот процесс оказывают влияние различия между заостенелым мышлением и мышлением роста. Люди с заостенелым мышлением не склонны искать или получать новые знания. Если человек с заостенелым мышлением вообразил, что он очень умный, то изучение новых концепций или изменение ранее сформированных представлений будет противоречить этому образу. Люди с заостенелым мышлением обычно более решительно отвергают новые идеи, особенно если они противоречат ранее накопленному багажу знаний.

С другой стороны, люди, обладающие мышлением роста, связывают свой успех с результатами обучения и труда, а не с неким врожденным интеллектом. Зачастую они не только ищут новые знания, но и воспринимают их как истинные. Люди с мышлением роста жизненно необходимы для роста и совершенствования любой здоровой организации. К счастью, перестроиться с заостенелого мышления на мышление роста вполне возможно. Чтобы узнать о том, как это сделать, обратитесь к главе 20 за списком дополнительной литературы.

Взаимодействие между организациями

Помимо историй и опыта, которыми обмениваются сотрудники одной организации, большое значение имеет обмен историями между несколькими организациями. Подходы к реализации этой идеи, применяемые в разных организациях, служат хорошим индикатором готовности этих организаций к построению устойчивой devops-культуры.

Подобно отдельным сотрудникам, организации могут также обладать заостенелым мышлением или мышлением роста. В

организации с закостенелым мышлением успех рассматривается как нечто врожденное и неизбежное независимо от того, идет речь о предприятии с многолетней успешной историей или о стартапе, получившем деньги венчурного фонда. Закостенелое мышление может сделать невозможным внедрение каких-либо изменений в компании.

Организации с мышлением роста сосредоточиваются на постоянном обучении и усовершенствовании. В этой организации успех рассматривается как плод усилий, а не как нечто изначально данное. Эти организации будут искать новые идеи, пробовать новые решения и искать более эффективные способы технической и культурной деятельности.

Каким образом в организации выполняется поиск новой информации? Каковы взаимоотношения с другими организациями? Чаще всего взаимодействие и обмен информацией осуществляются на отраслевых конференциях, на небольших общественных мероприятиях и в рамках программ обмена инженерным опытом.

Конференции и поездки

Конференции могут выступать в качестве очень ценного способа получения знаний за пределами вашей организации, а также средства научиться чему-либо у специалистов-практиков в данной области. Отдельные люди могут посещать конференции, которые специализируются на конкретных технологиях, например на конкретном решении базы данных либо языке программирования. Они также могут посещать события, охватывающие более широкие темы, такие как разработка мобильных приложений, оценка производительности интернет-приложений либо выполнение операций в Интернете. Обсуждения на конференциях могут варьироваться от весьма технических до исключительно культурных. Также большое значение имеют встречи в кулуарах конференции либо во время ланча или кофе-брейка.

Расходы на поездки

Расходы на поездки включают не только денежные расходы, связанные с перелетами, отелями, суточными и платой за участие в конференции. (Эти расходы ложатся на учебный или образовательный бюджет, который нужно предусмотреть.) Имеют место также

умственные, эмоциональные и даже физические затраты, связанные с поездками на конференции, которые несут как посетители, так и докладчики.

Если конференции подразумевают поездки, следует предпринять меры по присмотру за детьми, уходу за животными либо за тяжелобольными. Как правило, эти расходы не покрываются политикой расходов на путешествия и ложатся тяжелым бременем на людей, которые выполняют большую часть домашних обязанностей (обычно женщины). Зачастую поездки могут вызвать беспокойство и стресс лишь от осознания затрат, связанных с путешествиями, а также от факта нахождения вдали от дома. Удаленность от друзей, семьи и коллег может привести к изоляции и даже к деформации отношений, особенно если дома остается один человек, которому приходится ухаживать за домом и заботиться о детях. Также не следует забывать о синдроме смены часовых поясов и возможных болезнях.

Во многих организациях применяется определенная политика в отношении поездок и путешествий. Общие политики могут включать фиксированный бюджет из расчета для каждого сотрудника, предусмотренный для учебы и участия в конференциях (в течение года). Подобный бюджет должен быть предусмотрен из расчета на каждую команду или отдел. Каждый сотрудник может посещать ограниченное количество мероприятий, как правило, дифференцированных по оплате средств на поездку. Например, «вы можете присутствовать на конференциях *X* с оплатой проезда и проживания, на конференциях *Y* с оплатой участия в качестве докладчика и на конференциях *Z* с оплатой участия в качестве слушателя».

При создании или ознакомлении с политиками организации поездок или обучения следует учитывать, что далеко не каждый сотрудник может заплатить за перелет и оплатить проживание в отеле, чтобы участвовать в событии. Организаторы многих конференций вообще не компенсируют подобные расходы, а если компенсация возможна, то лишь после предварительных договоренностей. (Эта практика особенно пагубно влияет на женщин, которые хуже социализированы для ведения переговоров и чаще подвергаются штрафным санкциям.) По умолчанию оплачиваются лишь расходы наиболее популярных докладчиков. Последнее обстоятельство приводит к тому, что организация будет посылать на конференции одних и тех же людей, не давая шанса менее

опытным докладчикам либо более молодым сотрудникам.

Выбор докладчиков на конференциях

Если ключевые докладчики могут договориться с организаторами конференции о возмещении расходов, связанных с поездками и проживанием в отелях, то это позволит сократить расходы организации. Но в то же время это лишит людей, не желающих выступать на конференции, ценных возможностей по обучению и участию в общем деле. Далеко не каждый хочет быть докладчиком, и хотя искусству ораторства можно научиться, некоторые люди предпочитают вносить свой вклад в сообщество другими способами. Например, они пишут посты в блогах, создают техническую документацию либо участвуют в создании программ с открытым исходным кодом.

Имеет место риск, связанный с выступлением на конференциях. Этот риск заключается в том, что докладчик может непропорционально воздействовать на членов недостаточно представленных в индустрии групп. Это может привести к появлению угроз и преследований, поэтому руководство организации не должно требовать, чтобы кто-либо принял участие в конференции или учебном семинаре, если он не будет чувствовать себя комфортно.

К сожалению, участие в конференции в качестве члена недостаточно представленной группы может обернуться негативным опытом. Если в вашей организации реализована политика, в соответствии с которой лишь один человек из компании или команды может посетить данное событие, это не очень хорошо. Подумайте о том, что люди могут чувствовать себя увереннее, путешествуя вместе с человеком, которого они знают и которому доверяют. Убедитесь в наличии ресурсов, предназначенных для сотрудников, которые руководствуются соображениями безопасности во время поездок и посещения корпоративных событий. Также удостоверьтесь в том, сотрудники могут пользоваться услугами такси, что позволит сделать поездку более комфортной.

И наконец, имейте в виду, что конференции могут давать различный опыт в зависимости от того, выступаете вы с докладом, учитесь или просто слушаете других докладчиков. Из-за нервного напряжения докладчик будет плохо воспринимать предыдущие доклады и вряд ли что-либо запомнит. Если же сотрудники отправлены на конференцию с

единственной целью привлечь новых сотрудников либо продать товар (или услугу), вряд ли они научатся чему-либо новому, поскольку большую часть времени будут проводить возле собственного выставочного стенда.

Конференции являются отличным средством обмена знаниями во всей отрасли и должны быть частью планов и бюджета организации или команды. Убедитесь в том, что вы обеспечиваете возможность участия сотрудников в конференциях. Причем количество поездок на конференции должно быть комфортным, как минимум одна конференция в год. Подобная периодичность позволит совершенствовать навыки, расширять круг знакомств и пополнять знания на уровне команд и организаций.

Другие события сообщества

В качестве отличного средства обмена знаниями между организациями в отрасли могут использоваться другие, менее значительные события сообщества, такие как группы Meetup. Поскольку события Meetup происходят на локальном уровне, обычно отсутствуют расходы, связанные с проездом и проживанием. Обычно на этих мероприятиях присутствуют местные жители, хотя могут быть гости, находящиеся в поездках по другим причинам.

Как правило, подобные группы имеют гораздо меньшие размеры, чем типичные конференции, но характеризуются существенно меньшими затратами для участников и принимающей стороны. Во многих случаях местная организация обеспечивает группе Meetup возможность провести мероприятие в своем офисе на бесплатной основе. В обмен принимающая организация просит несколько минут, чтобы выступить с сообщением о производственных и торговых возможностях компании. Оказание гостеприимства или даже простое посещение этих мероприятий может быть хорошим способом поиска новых потенциальных кандидатов.

В большинстве крупных городов, групп или мероприятий уже обсуждается множество тем, возможно, даже более разнообразных и специфичных, чем на большинстве крупных конференций. Но в данном случае создание групп или организация мероприятий связаны с более низкими накладными расходами. Благодаря уменьшению затрат

облегчается создание новых групп. Если вы живете в небольшом городке или обнаружили, что для интересующей вас технологии еще не сформирована группа, можете создать ее прямо сейчас. Благодаря группе вы сможете привлекать знания и делиться ими в рамках локального сообщества.

Благодаря приглашению на конференцию нескольких докладчиков облегчается выработка разных точек зрения и обмен знаниями. Можно приглашать докладчиков на встречи, которые являются частными и внутренними только для вашей организации. В этом случае не предусматривается какой-либо обмен данными с остальной частью сообщества в целом. Если в данной организации отсутствует ощущение взаимности или обратной связи, выступать с докладами будет просто некомфортно. Если же докладчики приглашаются на мероприятия, которые являются открытыми для общественности (а соответствующие видеозаписи доступны в Интернете), как, например, цикл конференций Code as Craft от Etsy, преимущества получит не только ваша, но и другие организации.

Расходы на ведение публично доступного технического блога будут гораздо меньшими, чем затраты на проведение небольших мероприятий. Благодаря таким блогам организации могут обмениваться знаниями с остальной частью сообщества. Тем более что многие сотрудники предпочитают писать сообщения в блоге, чем выступать с публичными докладами. Технический блог может быть полезным для распространения сведений об организации и связанной с ней культуре (полезно для найма персонала). Также с помощью блогов распространяется базовая информация, предназначенная для новых сотрудников, и поощряется обмен историями со стороны других организаций.

Обмен инженерными сведениями

Как упоминалось в части III, обмен инженерными сведениями реализован в виде программ, предусматривающих обмен местами и ролями для двух инженеров, работающих в разных организациях. Этот обмен происходит в относительно короткий период времени и обеспечивает фантастический способ обмена идеями и знаниями (в случае корректного применения).

Благодаря программам обмена можно изучить гораздо больше нюансов и получить более реалистичное представление о деятельности организации, чем за счет проведения конференций или ведения блогов. В последних двух случаях может наблюдаться тенденция к созданию хорошего общественного впечатления и затушевке несущественных деталей. Это не позволяет увидеть целостную картину. В принципе, ничего особенно плохого в этом нет, но все же работа в паре, позволяющая обсуждать не слишком лицеприятные темы, поможет получить более полное представление о ситуации.

Инженерная культура и открытость

Степень успешности программы обмена зависит от открытости организации, участвующей в этой программе. Если руководство компании не позволяет инженерам из других организаций получать сведения, относящиеся к данной компании, вряд ли эта организация будет приглашена для участия в будущих программах обмена. Подобный обмен представляет собой договор или социальный контракт, предусматривающий выработку общего понимания. Обе стороны должны принимать активное участие.

Независимо от того, разрешен или запрещен обмен инженерными знаниями, поощряется он или осуждается, в случае его осуществления можно будет много сказать относительно образа мышления на уровне организации. Обратите внимание на то, какое отношение к инженерам исповедуют обе стороны программы обмена.

- Будут ли одни команды или менеджеры охотнее участвовать в программе обмена, чем другие команды либо менеджеры?
- Действительно ли участники программы обмена собираются обмениваться сведениями в Интернете, как ожидается, проверять электронную почту и выполнять обычную работу в процессе обмена либо им разрешено более серьезное участие в программе?
- Рассматриваются ли инженеры, участвующие в программе обмена, как позитивные герои или как изменники?
- Игнорируются ли новые идеи и предположения, возникающие в процессе выполнения программы обмена, немедленно (или слишком быстро) либо подвергаются внимательному рассмотрению?
- Что дозволяется делать участникам программы обмена? Имеет ли эта работа смысл либо она бесполезна?

- Могут ли вновь избранные инженеры выступать на собраниях либо только наблюдать?

- Оставят ли инженеры что-либо себе на память (наклейки, кружки, футболки, заметки либо результаты выполненной работы) или уйдут с пустыми руками?

Если ваша организация или команда ощущает стагнацию либо использует одни и те же аргументы, которые не позволяют достичь соглашения, взгляд со стороны зачастую обеспечит столь необходимый глоток свежего воздуха. Хотя гипотетически возможно участвовать в программе обмена вместе с инженером, имеющим определенный набор навыков, все же не рекомендуется ее использовать для решения конкретных проблем. В данном случае практичнее иметь образ мышления роста для исследования новых возможностей и идей.

Поощрение близости между организациями

Что же делать в том случае, когда ваша организация обладает закостенелым образом мышления? Что можно сказать в этом случае?

Препятствование закостенелому образу мышления

Один из наиболее распространенных симптомов закостенелого образа мышления заключается в следовании идее «мы всегда поступали таким образом». Конечно, мы не требуем, чтобы использовались исключительно новейшие технологии. На самом деле иногда полезнее придерживаться старых испытанных технологий, чем рассчитывать на нечто новое, применявшееся на протяжении всего лишь нескольких месяцев. Если организация готова оценить технологии и инструменты на основе результатов решения проблем, основываясь на положительном опыте их использования, это одно дело. Но отказ от каких-либо изменений, даже весьма полезных, свидетельствует о наличии закостенелого образа мышления.

Обращайте внимание на следующие изречения.

- «Все это хорошо для Facebook, Netflix и Etsy, но мы не относимся к подобным организациям».

- «Нашей организации присуща высокая производительность, нам не нужна devops-практика».

- «У нас предприятие, это нам не подойдет».

Важно знать о сильных и слабых сторонах организации,

разновидностях инженерных и организационных ценностей, которые вы хотите поддерживать, и о том, что не работало в прошлом, важно отслеживать утверждения, характеризующие ситуацию в прошлом и в будущем, а не нынешнее состояние. Сравните утверждение, присущее закоренелому образу мышления: «Я плохо разбираюсь в математике», с утверждением «Я работаю над тем, чтобы лучше разобраться в математике прямо сейчас». На уровне службы эксплуатации эти утверждения могут звучать как «Мы не можем использовать devops» и «Мы ищем способы, чтобы заставить людей лучше сотрудничать».

Начните с небольших изменений

Один из наиболее рекомендуемых способов перехода от закоренелого образа мышления к образу мышления роста заключается в использовании *небольших повторяющихся* действий. Также на базе небольших частых успехов нужно укрепить новые привычки и паттерны мышления. На организационном уровне это может включать следующие действия.

Не пытайтесь изменить все в течение одной ночи

Закоренелый образ мышления на уровне организации в значительной степени наследует образ мышления многих людей, которые имеют неудачный опыт изменений либо не склонны к риску в силу разных причин. В этом случае могут помочь небольшие изменения без быстрой перестройки всей системы развертывания. Начните с выполнения части работы, например с исправления неверной документации. Ищите мелочи, которые могут быть изменены и улучшены, и помогите сформировать атмосферу доверия. Эта атмосфера позволит не только изменить порядок улучшения процессов и объектов, но и не допустить появления проблем и сбоев.

Сосредоточьтесь на процессе, а не на результате

Если менеджеры или руководители организации считают, что devops подходит только для стартапов и не имеет к ним никакого отношения, попытайтесь поставить перед ними цель «выполнить devops-трансформацию», «создать devops-команду» или какую-либо другую труднодостижимую цель. В подобном случае сосредоточьтесь на действиях, которые вы хотели бы изменить, независимо от того, является это внедрением менеджмента конфигурации, изменением подходов к мониторингу либо идентификацией наибольших «болевых

точек». Также выделите причины изменения, не пытайтесь получить «большую картину».

Начните с одной командой

Существует цена изменений, и чем большее влияние или масштаб имеют изменения, тем больше будут как затраты с точки зрения реализации изменений, так и риск в случае, когда изменения будут ошибочными. Почему зачастую непрерывная поставка небольших изменений кода является полезной? Вместо того чтобы пытаться изменить весь отдел или организацию в целом, возможно, было бы легче получить одобрение руководства на выполнение изменений для одной команды. Это позволит уменьшить затраты и степень риска. Можно начать с наиболее изолированной команды. Это позволит минимизировать воздействие на остальную часть организации. С другой стороны, экспериментирование с командой, взаимодействующей с другими командами, имеет свои преимущества. В этом случае другие люди могут увидеть и почувствовать эти преимущества и, возможно, заинтересоваться адаптацией новых инструментов и практик.

Приобретите привычку учиться

Изменение образа мышления как на индивидуальном, так и на организационном уровне приводит к изменению привычек. Ключевая привычка, способствующая формированию образа мышления роста, – обучение. Поощряйте людей делиться интересными сведениями, которые они получили на ежедневных летучках или еженедельных совещаниях, даже если эти сведения не слишком полезны. Начните со списка рассылки, в котором люди могут делиться интересными статьями или сообщениями в блоге, которые они прочли и которыми готовы поделиться с другими людьми. Поощряйте людей посещать местные собрания и делиться полученными сведениями. Формирование позитивной привычки учиться (даже в мелочах) может сделать ее преимущества более очевидными и проложить путь для более масштабного обучения на уровне организации и культурных изменений.

В общем случае один из наилучших способов сломить сопротивление на пути к близости между организациями заключается в понимании образа мышления, вызывающего это сопротивление. В то время как менеджеры могут помогать выполнять такие действия, как формирование бюджета для конференций либо организация серии докладов, отдельные участники также могут помочь

продемонстрировать преимущества обмена знаниями между разными компаниями и организациями. При этом используются способы, которые могут свести к минимуму риск и страх, но в то же время способствуют культурным изменениям.

Выводы

Как было продемонстрировано в этой главе, существует множество способов для проявления культуры, основанных на ее ценностях, запретах, ритуалах, мифах и идеях. Соответственно существует много способов формирования devops-культуры в организации. Конечно, есть общие вопросы, которые должны учитывать люди и команды; наиболее важный из них заключается в том, что комбинация индивидуального и организационного образа мышления может способствовать или мешать росту культуры.

Закостенелый образ мышления быстро приводит людей к таким мыслям, как «нам это никогда не пригодится» и «мы всегда поступали таким образом». Вряд ли такие люди способны на какие-либо серьезные и устойчивые изменения, поскольку закоряченный образ мышления самодостаточен. С другой стороны, люди с образом мышления роста сосредоточены на индивидуальном и организационном обучении и достижении роста и изменений с помощью индивидуальных и коллективных усилий. В результате шансы на успешные изменения значительно возрастают.

Даже при наличии образа мышления роста изменение культуры сотрудничества и близости не происходит за одну ночь, а сами изменения разнятся в разных организациях. Важно учитывать это обстоятельство и постоянно помнить о нем. Не у всех организаций имеются те же ценности и культура, но идентификация ценностей вашей организации способствует формированию нужной вам культуры. Ценности организации существуют в явной или неявной форме, но чем лучше и четче они определены, тем легче извлекать уроки на основе этих ценностей.

Глава 18. Объединение devops-культур: укрепление связей между людьми

Истории помогают не только донести информацию об успешных технологиях и эффективных культурах, но и сформировать, а потом поддерживать сильные межличностные связи между сотрудниками. Как отмечалось в части III, сила связей между людьми и группами оказывает в целом положительное влияние на здоровье и продуктивность организации.

Благодаря историям мы укрепляем эти связи на индивидуальном уровне. Осознанная ценность рассказов, историй, рассказанных нами, помогает нам лучше понять других людей и развить эмпатию. В этой главе мы рассмотрим некоторые из элементов рассказа, а также связи этих элементов со всеобъемлющим культурным контекстом devops. Мы также рассмотрим, каким образом все эти отдельные истории могут влиять на здоровье организации. Также вы узнаете о том, как можно работать в направлении создания здоровых культурных систем.

Индивидуальные истории и рассказы, связанные с работой

Некоторые люди уклоняются от личностных (или межличностных) отношений на рабочем месте. Они произносят фразы вроде «я думаю только о работе» и больше всего ценят профессионализм. Но если вы не представляете собой организацию, состоящую из единственного человека, которая создает программное обеспечение только для себя, то вы работаете с другими людьми и создаете программы для других людей. В этом случае придется учитывать межличностные аспекты работы.

В этой главе будут рассмотрены способы влияния историй на рабочее окружение, а также воздействие историй на организационную культуру, и наоборот, влияние культуры на истории. С момента начала работы сотрудника в организации и до момента его увольнения эти сюжеты являются ключевой частью культуры организации. Они также определяют, насколько здоровой является организация в представлении ее сотрудников.

Тейлоризм и ценность отдельных историй

В конце XIX века американский инженер-механик Фредерик

Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor) начал объединять воедино собственные теории менеджмента, относящиеся к совершенствованию рабочих процессов, определяющих экономическую эффективность и производительность. Изначально цель Фредерика заключалась в улучшении эффективности производственных процессов. У Тейлора было несколько идей, которые до сих пор играют важную роль во многих современных отраслях промышленности. Среди них – сокращение отходов и стандартизация лучших практик. Тейлоризм вполне обоснованно критикуют за низкую оценку большинства отдельных работников, задействованных в его системах труда. Тейлор писал следующее:

Одни из основных качеств, присущих человеку, занимающемуся переноской чугунных болванок, – тупость и флегматичность. Благодаря этим качествам он будет напоминать вола, покорно тянущего свою лямку. Если же человеку присущ живой и острый ум, вряд ли он сможет выполнять подобную ужасающе однообразную работу. Поэтому рабочий, который наилучшим образом приспособлен для переноски чугунных болванок, вряд ли способен понять основы науки, относящейся к его работе. Он настолько туп, что словосочетание «процентная доля» лишено для него какого-либо смысла. Ему нужно привить навыки труда, необходимые для успешного выполнения этой работы, но для освоения этих навыков он должен быть более развитым, что совершенно невозможно.

Тейлор поддерживал идею, суть которой заключается в том, что люди делятся на классы. Человек, относящийся к первому классу, обычно работает в два – четыре раза быстрее людей из других классов. С точки зрения сторонника теории тейлоризма большинство отдельных работников не способны улучшить применяемые методы работы в принципе, несмотря на то что они знакомы с деталями используемых методов и процессов.

Он полагал, что улучшения могут быть проведены лишь специалистами, которые находятся «выше» простых рабочих. При этом он игнорировал ценность отдельных личностей, а также эмоции и поведение, влияющие на системы, которыми они управляют. Сравните с теориями бережливого производства и производственной системой «Тойоты», в рамках которых рабочие, трудящиеся на производственных

линиях, обладают глубокими знаниями своих систем. Также поощряется изобретение способов улучшения производственных процессов.

Уже довольно давно наиболее успешные devops-среды формируются на основе индивидуальных преимуществ и мнений, а также предоставления возможности по улучшению производства людям, хорошо знакомым с ним. Это движение было инициировано сотрудниками, которые заметили недостатки в процессах. Эти недостатки представляли собой барьеры, которые блокировали сотрудничество и общение между разработчиками и инженерами по эксплуатации. Эти же рабочие начали думать над тем, как изменить принципы работы и улучшить рабочие процессы.

ХОЛЛИ КЕЙ И DEVOPS

Devops – одна из тех идей, появившихся в мире технологий за последние несколько лет, которые меняют правила игры. Для меня лучшее в ней то, что она наносит удар по культуре изоляции и разделения, которая может возникать между изолированными отделами разработчиков и системных администраторов. Я всячески приветствую объединение разных хороших технарей и сокращение дистанции между ними.

Дискуссии о том, что важнее для концепции devops – инструменты или культура, ведутся с момента появления этой концепции. Как неоднократно отмечалось в книге, мы твердо убеждены, что культура лучше соответствует сути движения devops. Культура проявляется в том, как работают люди, в силу каких причин они работают, как они взаимодействуют при совместной работе и каким образом принимают решения, связанные с работой (в том числе используемые инструменты и технологии и порядок их использования).

Очевидно, что культура сильно привязана к людям. Одни и те же инструменты и установки, используемые другой группой людей, которые имеют другие цели, рабочие стили и интерпретации, могут привести к формированию совершенно иной культуры или рабочей среды. Это связано с тем, что выполняемая людьми работа в конечном счете предназначена для других людей. Поэтому важно рассмотреть, как работают люди, как они думают и что мотивирует их (см. часть II).

Культура очень сильно связана с ценностями как на

индивидуальном, так и на организационном уровне. Ключевые ценности здоровой и эффективной devops-культуры заключаются в признании важности людей, в уважении экспертных знаний, относящихся к их работе, и в позволении людям составлять свое мнение и влиять на команду и организацию в целом. В следующих разделах будет рассмотрено, каким образом ценности могут проявляться как явно, так и неявно.

Поощрение индивидуальности

Порядок поощрения сотрудников может многое сказать о ценностях команды или компании. Например, поощрение новых сотрудников. Зачастую больше поощряются новые сотрудники, хорошо известные «рок-звезды» индустрии, получавшие хорошее жалование в другой компании. Тем самым непреднамеренно формируется посыл, что эти известные люди более важны, чем кто-либо другой, а их «вмешательство» более ценно, чем удержание имеющихся сотрудников. Если же новая «рок-звезда» требует высокую зарплату и бонусы, которые выплачиваются из бюджета компании за счет существующих сотрудников, это приведет к быстрому накоплению обид и трениям между сотрудниками.

Зачастую руководящие должности также поощряются больше, что вольно или невольно ведет к тому же результату, как описано выше, из-за того, что заметно выделяется узкая группа сотрудников. В то же время вряд ли кто-то захочет, чтобы его отмечали исключительно из-за принадлежности к определенной группе. Например, если в группе появляется единственная женщина, вряд ли ей понравится поощрение исключительно из-за принадлежности к женскому полу. Также важно отмечать менее заметных сотрудников и новичков, чтобы они почувствовали, что их ценят в организации и хорошо к ним относятся.

НИКОЛЬ ДЖОНСОН, АРХИТЕКТОР РЕШЕНИЙ УРОВНЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мы не только признаем ценность devops для опытных специалистов-практиков и членов сообщества, но и приветствуем новых членов сообщества devops, независимо от их подготовки и отрасли. Как мы видим, крупные предприятия, такие как банки и промышленные компании (традиционные отрасли), получают преимущества от

использования devops. В этом случае речь идет не только об автоматизации всех компонентов, но и о формировании способа работы в организации, который дает возможности и включает каждого члена команды, рассматривая его в качестве ценной и важной части этой команды. Я признаю, что эффективное сотрудничество не обязательно является функцией инструментов, но оно охватывает культуру devops. В результате сотрудничества разрушаются барьеры в организации и, в конечном счете, предоставляются возможности для сотрудничества и в других местах.

Когда я перешла из традиционных областей технологии в организацию, которая воплощает devops-практики в Chef, мне стало понятно, что всеобъемлющее использование этого пути позволит сформировать корректную среду, требуемую для существенной и стабильной трансформации. Мне приходилось работать со многими организациями, которые испытывали не технические, а организационные проблемы. Как правило, проблемы подобного рода возникают из-за изоляции. Для выполнения трансформации на уровне ИТ-отдела и организации в целом решающую роль играет устранение подобных барьеров.

Я много лет делала существенный акцент на автоматизации развертывания систем, развертывании приложений и тестировании. На основании своего опыта я могу сказать, что именно переход к devops-практикам помог до конца внедрить автоматизацию во многих организациях. Причины неудач на уровне организаций обычно заключались не в технических барьерах, а в осуществлении деятельности в изолированной среде и в недостаточном уровне сотрудничества.

Как новому участнику devops-сообщества мне тут же стало понятно, что devops является одним из основных факторов, который позволил организациям изменить методы ведения бизнеса. Новые методы предусматривают приверженность культуре сотрудничества и применение таких практик: инфраструктура как код, автоматизация и непрерывная поставка. И даже тем, что я смогла так быстро получить новые знания, я обязана devops и сообществу, которое было столь любезно по отношению ко мне.

Когда люди присоединяются к организации, фактически они

попадают в сообщество с прочными традициями. Отношение к новичкам в сообществе во многом говорит о его здоровье. Мы говорили с Николь Джонсон, архитектором решений уровня предприятия на Chef, работающей в Нью-Йорке. В течение восьми предыдущих лет она специализировалась в различных областях виртуализации инфраструктуры, облачных вычислений, выполняла работы по эксплуатации и автоматизации. Николь поделилась своими мыслями о devops и о сообществе.

Первый опыт общения человека с сообществом, в качестве которого может выступать организация, конференция или сообщество devops-практиков, разбросанных по всему миру, оказывает длительное влияние на восприятие этого сообщества и на то, будет ли он считать себя членом этого сообщества.

Важно иметь это в виду, когда мы, как более опытные участники групп, знакомимся и общаемся с новыми участниками. Одно дело заявлять о своей приверженности разнообразию и совсем другое – относиться с уважением к людям, с идеями которых мы не согласны. Это еще один пример неявных ценностей в действии.

Продвижения по службе

Еще одна область, в которой проявляются ценности, – продвижения по службе. Культура неявно декларирует свои ценности тем, кого именно продвигают по службе и как часто. Если продвижение полностью оставлено на усмотрение менеджера, тут же появляются осознанные или неосознанные перекосы. Это может привести, например, к предоставлению мужчинам дополнительных преимуществ или предоставлению приоритета какой-либо одной команде. Соответственно, обидятся недооцененные сотрудники и команды.

Ощущение адекватной оценки собственного труда является одним из ключевых факторов, предшествующих формированию чувства удовлетворенности работой. Поэтому выработка стандартной политики анонсирования продвижений будет способствовать формированию у сотрудников ощущения справедливой оценки их труда. Эта политика может быть столь же простой, как следующее указание: «Продвижение на уровень X может быть объявлено на следующей еженедельной встрече команды, а продвижение на уровень Y может быть объявлено

на следующей встрече всего отдела».

Стандарты и политики, способствующие карьерному росту во всех подразделениях организации, помогут сбалансировать игровое поле и укрепить культуру справедливости и признания в рамках всей организации.

Переход на удаленную работу

Из-за постоянно растущей стоимости жизни в крупных городах, таких как Сан-Франциско и Нью-Йорк, все больше и больше людей хотят жить в менее населенных и дорогих местах. Проживание в пригородной зоне привлекательно как для семейных людей, желающих растить детей в экологически чистой зоне, так и для одиноких людей, которые не хотят тратить половину своего дохода на аренду жилья в центре города. Тем более что благодаря практически повсеместному доступу к высокоскоростному Интернету и развитию программного обеспечения для видеоконференций все желающие могут работать дистанционно. Конечно, если ваша роль предусматривает тестирование различного оборудования, далеко не всегда это можно сделать дистанционно (например, в случае невозможности перевозки оборудования из-за слишком больших размеров или необходимости тестирования в лаборатории либо в случае, если сотрудник датацентра должен находиться рядом со своим оборудованием). Для большинства же ролей, относящихся к программному обеспечению, дистанционная работа вполне возможна.

От менеджеров, не знакомых с удаленной работой, мне довольно часто приходилось слышать следующее возражение: «Как я буду контролировать сотрудников, если не смогу ходить вокруг рабочих столов и видеть, как они работают?» Конечно, контроль – это хорошо, но, как показывает практика, большинство менеджеров просто не заметят разницы между сотрудниками, которые работают 80 часов в неделю, и теми, кто лишь имитирует работу.

Имитация работы может иметь место как в офисе, так и в удаленном режиме. И если вы озабочены контролем над выполняемой работой, рассмотрите другие способы контроля, например с помощью интервью. Зачастую это более приемлемо, чем заставлять сотрудников работать в офисе, который дорого содержать.

В то время как удаленной работе присущи свои уникальные проблемы, связанные с обеспечением взаимодействия, общения и видимости работы, организация, отказывающаяся сотрудникам в возможности удаленной работы, много теряет. Зачастую это субъективное оценочное суждение, а не объективное. Обычно подобный вид культуры использует процессы, суть которых можно передать фразой «потому что так делалось всегда», даже если процессы можно улучшить. Запрет удаленной работы обычно присущ культуре, в которой имитация работы важнее эффективности реальной работы. Учтите, что о качестве работы невозможно судить по количеству часов, проведенных в офисе, либо по числу написанных строк кода.

То, как организация реагирует на ситуацию, когда сотрудник хочет перейти в другую команду или изменить местоположение, говорит о здоровье и гибкости организации. Если в компании используются некорректные показатели, например количество часов, проводимых каждым сотрудником в офисе, вместо оценки качества и соблюдения сроков выполнения работы, это может привести к падению производительности и уменьшению степени удовлетворенности сотрудников. Как уже рассматривалось в части II, разнообразие стилей работы сотрудников в команде или проекте обеспечивает ряд преимуществ. Принуждение каждого сотрудника к единообразной работе, осуществляемой в одном месте и в одно и то же время, приведет к нивелированию стиля работы вместо вовлеченности и обучения.

И наконец, рассмотрим, каким образом распространяются в организации изменения, связанные с переходом сотрудников в другие команды. То, насколько поощряется или даже разрешается прозрачность, многое говорит о том, какова прозрачность компании на практике, независимо от того, что можно сказать о ценностях в теории. Могут ли сотрудники открыто говорить о том, что хотят перейти в другую команду или даже переехать в другой город? Знают ли коллеги об этих потенциальных изменениях либо эти сведения хранятся в тайне до наступления этих изменений? Кто уведомляет о предстоящих изменениях других сотрудников отдела или организации – человек, который является инициатором движения, менеджер или никто?

Увольнение из компании

Большое влияние на коллег и участников команд может оказать

сообщение об увольнении сотрудника из компании. Перед увольнением следует поставить в известность не только службу персонала и менеджера, но и людей, с которыми этот человек работает. В зависимости от обязанностей, выполняемых этим человеком, может понадобиться передать другим людям большие объемы знаний и работы. И снова о ценностях организации многое может сказать образ; создается видимость деятельности «командного игрока» или же происходит прозрачный обмен ценностями, в результате чего участники команды становятся более эффективными.

В некоторых организациях людям настоятельно рекомендуют скрывать информацию о своем грядущем увольнении, поскольку полагают, что подобные новости негативно скажутся на моральном духе остальных участников команды. Мы же рекомендуем отказаться от этой практики. Люди периодически увольняются с работы, и оставшиеся сотрудники обычно относятся к этому нормально. Если же запрещать сотрудникам сообщать коллегам о своем грядущем увольнении, это будет препятствовать обмену знаниями и рабочим опытом. Также другие сотрудники лишатся шанса задать вопросы относительно принимаемых рабочих обязанностей. К тому же это может привести к негативному влиянию на моральный дух из-за соблюдения режима секретности. Если же хранить в тайне факты увольнения сотрудников, это препятствует формированию культуры доверия. Люди начнут подозревать о наличии иных вещей, которые скрываются от них.

Степень прозрачности в отношении вариантов выбора сотрудников и причин, лежащих в основе этого выбора, зависит от степени прозрачности на уровне всей организации. Чем она выше, тем больше уровень доверия, и наоборот. Конечно, есть разница между увольнением и уходом по собственному желанию, но в любом случае объем и методы коммуникации, связанной с этим событием, и способы ее представления демонстрируют культуру доверия и честности (либо ее отсутствие).

Почему люди увольняются

Отслеживание причин увольнения сотрудников может быть ценным источником информации о потенциальных проблемных областях в организации, – конечно, если они в состоянии честно рассказать об этом. К сожалению, в ситуациях, когда организации могут извлечь

выгоду из понимания причин увольнения сотрудников, обычно эти причины скрываются. Если же кто-то чувствует себя в опасности или испытывает беспокойство, вряд ли он избавится от этого чувства и сообщит о причинах увольнения во время интервью при увольнении. Либо, если сотрудник неоднократно пытался улучшить неработающие процессы или скорректировать культурные проблемы, но не преуспел в этом, у него появится ощущение, что повторное растолкование ситуации не имеет смысла и не даст шанса что-либо изменить.

Существует несколько общих причин, в силу которых люди часто увольняются из организаций. Эти причины заслуживают внимания, поскольку относятся к культуре организации в целом, а не только к индивидуальным проблемам.

Неуважительное отношение к личному времени людей

Неуважительное отношение к рабочему времени сотрудников не влечет за собой ничего хорошего, но требование посвятить все личное время работе – верный путь потерять людей, которые имеют хобби или обязанности, не связанные с работой. Люди, имеющие различные хобби, а также те, кто склонен делать перерывы в работе, отвлекаться или периодически расслабляться, зачастую лучше концентрируются на работе и быстрее выполняют свои обязанности. К тому же в организациях, где формируется культура, которая поощряет людей, «живущих работой», происходит быстрое формирование однородной среды, состоящей из молодых, одиноких и гетеросексуальных мужчин. Мы полагаем, что сотрудники не должны работать и даже просто проверять электронную почту в нерабочее время. Разумеется, из этого правила имеются исключения, например непредвиденные обстоятельства или дежурство. Эти требования должны быть четко сформулированы в описании работы, что позволит людям как минимум получить представление о выполняемой работе. Если же этого не сделать, может наступить выгорание и истощение.

Неуважительное отношение к людям

Если люди не будут чувствовать уважение со стороны коллег, менеджеров или организации, вряд ли они долго задержатся на рабочем месте, особенно если у них появятся привлекательные варианты трудоустройства. Обычно люди не бросают работу, они уходят от менеджеров. Как правило, это означает, что люди увольняются с работы, когда чувствуют отсутствие уважения или доверия со стороны

менеджера, а не из-за тривиальных разногласий или личных конфликтов. Если кто-то был нанят для выполнения определенной работы, но подвергается диктату и нагружается дополнительными обязанностями, скорее всего, он найдет применение своим способностям в другом месте. Человек также будет чувствовать себя некомфортно, если будет знать, что менеджер никогда не заступится за него и не будет способствовать карьерному росту.

Невозможность заслужить доверие в ответ

Доверие в любых взаимоотношениях должно быть взаимным. В организациях, особенно в стартапах, зачастую слишком многого требуют от своих сотрудников. В результате им приходится работать больше, чем изначально обговорено, выполнять проекты, которые их не интересуют, но имеют большое значение для бизнеса, либо даже соглашаться на уменьшение зарплаты во время финансового кризиса. При этом зачастую возникает риск увольнения, особенно для сотрудников, которые являются членами маргинальных групп. Скомпенсировать этот риск может доверие, которое нужно заслужить. Если люди ощущают, что компания движется в неверном направлении или управляется людьми, не заслуживающими доверия, скорее всего, они найдут другую работу.

Даже если причины увольнения непонятны, можно предположить, что они связаны с многократными или частыми отлучками сотрудников, работающих под управлением определенных менеджеров. Увольнениям также способствует культура, поощряющая работу сотрудников по ночам и в выходные, может быть, даже неофициально. Не забывайте о том, что неявные ожидания могут оказывать существенное влияние, особенно на менее опытных сотрудников или тех, кто хочет выделиться. Причиной увольнений также могут служить смена руководства или направление деятельности компании. Все это может быть признаком сообщества, которое не учитывает желания каждого отдельного участника.

Культурные долги

В то время как технические долги относятся к возможным последствиям технических решений, таким как системное проектирование, программная архитектура, разработка программ либо технологический выбор, термин «культурный долг» применяется для

описания возможных последствий решений в области культуры. Эта область включает решения, связанные с наймом и увольнением сотрудников, с созданием и выполнением стандартов сообщества, с иерархией и ценностями организации.

Идеи, относящиеся к техническим долгам, можно применить при описании культурных долгов. Эти долги должны возмещаться в определенный момент времени, и чем дольше не решаются возникшие проблемы, тем больше сумма долга и тем труднее его погасить в будущем.

В следующем списке приведены примеры культурных долгов.

- Прием на работу инженера, с которым трудно работать (еще хуже, если он склонен к оскорблениям и домогательствам или напивается в стельку на корпоративных мероприятиях). При этом от сотрудников требуют работать с этим инженером либо уволиться вместо того, чтобы уволить этого инженера либо попытаться изменить его проблематичное поведение.

- Слишком много промежуточных уровней менеджмента среднего звена вызывают нежелательные процессы, замедляет время цикла и приводит к нежеланию реструктуризации или уменьшению общего числа сотрудников.

- Если для участников конференции или встречи сообщества не был принят кодекс поведения, формируется небезопасная зона для участников плохо представленных групп сообщества. На таких мероприятиях получают право присутствия и даже выступления люди, имеющие авторитет в сообществе, но склонные оскорблять других членов сообщества.

- Если в списках рассылки присутствует оскорбительный тон, это будет препятствовать присоединению новых участников.

- Если в организации принята порочная практика постоянной работы и доступности для общения, сотрудники рассылают электронные письма по ночам, зная, что получают быстрый ответ. В таких организациях никто не решается «оторваться от коллектива», выступив с инициативой уменьшения рабочей нагрузки.

При рассмотрении состояния здоровья организации следует обратить внимание на культурные и технические долги, если вы хотите улучшить эффективность организации в целом.

В подобных ситуациях вряд ли помогут какие-либо разумные немедленные или кратковременные изменения. Вы не сможете заставить людей рассказать о причинах, в силу которых людям приходится увольняться, особенно при наличии проблем с доверием или безопасностью. Вы, конечно, можете бдительно отслеживать другие индикаторы культурных проблем, а также продолжать укреплять культуру безопасности, сопричастности, безупречности и доверия.

Состояние систем

При рассмотрении состояния организации или компании зачастую на ум приходит финансовое состояние. Каковы размеры прибыли и дохода? Какова величина ежегодного роста? Каким образом происходит приобретение доли рынка или привлечение клиентов? Иногда на уровне организаций или команд рассматриваются такие показатели, как темп набора рабочей силы или текучесть кадров, но зачастую они трактуются как малозначительные, особенно при удовлетворительном финансовом положении.

Как уже рассматривалось в этой книге, нужно серьезно относиться к таким проблемам, как выгорание. Эти проблемы не только влияют на моральное состояние и производительность организации, но и серьезно сказываются на здоровье людей, которые формируют наши организации и нашу отрасль. Следует проанализировать не только отдельные факторы, которые могут влиять на выгорание и состояние здоровья, но и системные факторы. И для менеджеров, пытающихся оказывать положительное влияние на благополучие сотрудников и организации, и для работников, желающих делать свою карьеру в здоровом и сбалансированном направлении, необходимо уметь идентифицировать факторы здоровья в системе или организации.

К сожалению, информацию о состоянии здоровья организации получить не столь уж просто, особенно если вы не относитесь к этой организации. Люди не склонны обсуждать такие проблемы, как стресс, выгорание, беспокойство и другие подобные вопросы. Эти проблемы негативно сказываются на выполняемой работе. Вряд ли кому-то захочется показаться слабым или «отколоться от коллектива». Поэтому сотрудники не хотят обсуждать что-то личное в профессиональном контексте. Они могут даже не знать, что эти проблемы обсуждаются другими сотрудниками и достойны обсуждения. В процессе проведения

интервью или на веб-странице с вакансиями, когда компания пытается представить себя в наилучшем свете перед потенциальными сотрудниками, вряд ли будут упомянуты высокие показатели сокращения персонала, количество сотрудников, оказавшихся в состоянии выгорания, либо другие негативные аспекты их культуры. В подобной ситуации просто невозможно оценить состояние здоровья организации.

Исследование нездоровых систем

В 2010 году блогер и студент, обучающийся по специальности «Судебная антропология и психология», известный под псевдонимом Issendai, опубликовал статью, в которой описывались больные системы. Эти системы характеризовались дисфункциональными либо нездоровыми отношениями на личном или профессиональном уровне, которые сохраняются между людьми, несмотря на их нездоровый или негативный характер. В следующем списке описаны четыре качества, или правила, присущие больным системам (в контексте рабочей среды).

Не оставляют людям времени на размышления

Если люди будут слишком заняты на рабочих местах, вряд ли они найдут время на размышления о том, насколько негативным или нездоровым является окружение. Степень занятости можно усилить еще больше, чтобы не давать людям возможности говорить друг с другом, препятствовать перерывам на кофе из-за потенциальных «потерь времени» и не давать возможности общаться с людьми, не относящимися к организации. Последнее действие может мотивироваться соображениями типа «лояльности компании», но изоляция людей рамками компании является плохим знаком.

Утомляют людей

Подобно сильно занятым людям уставшие люди не способны думать о «трудностях бытия». Эта усталость может быть не только физической, но и психической или эмоциональной. Если сотрудник работает по 12 часов в день или всю ночь один дежурил, вряд ли у него останется физическая или эмоциональная энергия, чтобы попытаться добавить автоматизацию или скорректировать процессы, не говоря уже о раздумьях о том, как организованы дежурства, либо о поиске другой работы. На страницах этой книги уже отмечалось, что выполнение длительного изменения потребует значительных усилий и не может

быть завершено в одночасье. Поэтому в случае отсутствия энергии, необходимой для поддержания устойчивых изменений и формирования новых привычек, скорее всего, ничего не изменится. Быть усталым в контексте работы может означать наличие выгорания либо близость к этому состоянию. Также это означает, что сотрудник решил (правильно или нет), что в ближайшее время ничего не изменится, и работает только из-за денег, а не под влиянием внутренней мотивации. Рост количества сотрудников, находящихся в этом состоянии, приводит к росту инерции организации и делает целую организацию более уставшей.

Сохраняют эмоциональную вовлеченность людей

Чем больше степень эмоциональной вовлеченности людей, тем более вероятно, что они привязываются к чему-либо. Это особенно верно в том случае, когда ощущение собственной значимости людей связано с успехом их команды, продукта либо организации в целом. Довольно часто экстремальная лояльность намеренно формируется в молодых стартапах, когда пристрастное отношение к продукту или компании, как предполагается, мотивирует людей к отказу от соблюдения баланса между жизнью и работой, от конкурентоспособной зарплаты, от отпусков и прочих благ. Стимулирование приверженности организации и индивидуальной идентичности, которая тесно связана с группой, может эмоционально удерживать людей. Организации могут достигать этого состояния путем предоставления сотрудникам бесплатной форменной одежды. В результате гардероб сотрудника компании в основном будет состоять из вещей с эмблемой компании. Также сотрудникам предоставляются бесплатные завтраки и ужины, услуги химчистки и другие льготы, позволяющие удерживать сотрудников в офисе как можно дольше. Также могут приниматься решения в пользу «необязательных» общественных мероприятий, происходящих во вне рабочее время. Сотрудники, пропускающие эти мероприятия, лишаются информации о том, что происходит в группе. Идея «золотых наручников» или отсроченных преимуществ, таких как фондовые опционы, которые на протяжении нескольких лет предоставляются людям, чтобы избежать их увольнения из организации, обеспечивают еще один способ вовлечения людей в жизнь организации.

Периодически вознаграждают людей

Преимущества, связанные с периодическими вознаграждениями, были изучены в психологии. Хорошо известен пример с крысами, которые получали съедобные шарики после каждого нажатия рычага. Они будут нажимать рычаг только в том случае, когда проголодаются. Если же крысы получают съедобный шарик лишь периодически, они будут нажимать рычаг постоянно, поскольку не знают, когда смогут поесть в следующий раз. Хотя человеческий мозг намного сложнее мозга крысы, похожие принципы могут применяться к людям. В качестве примеров можно привести видеоигры и азартные игры. На рабочих местах эти преимущества могут привлечь менеджеров, которые не получают нормальной обратной связи. В результате они могут представлять отчеты либо использовать систему повышений, продвижений и премий, которые абсолютно не прозрачны.

На что же это похоже в целом? Это может быть организация, которая находится в состоянии перманентного кризиса. Сотрудники такой организации работают в режиме запаздывания, а не в режиме опережения. Им приходится тушить постоянно возникающие пожары, в результате не остается времени на прогресс и достижение существенных успехов в процессе выплаты технических долгов. Подобная «борьба с пожарами» может требовать постоянной проверки электронной почты и ответов на письма, обмена сообщениями в чате и запросов на внесение изменений в код, выполняемых с телефонов. Вся эта деятельность будет занимать вечера и выходные дни, не оставляя времени на отдых. Сотрудники подобной организации заняты до предела, испытывают чувство выгорания и настолько привязаны к компании, что у них не остается времени на хобби, интересы или выполнение обязательств за пределами офиса.

Некоторые из рассмотренных примеров могут казаться экстремальными или даже, в некоторой степени, искусственными, но они, к сожалению, слишком распространены в различных отраслях ИТ-индустрии в наши дни. Если же вы не видели или не слышали хотя бы о единственном примере культурного долга или нездоровой системы, возможно, в вашей организации просто не сформирована среда, в которой люди будут чувствовать себя в достаточной безопасности, чтобы обсуждать подобные концепции.

Формирование здоровых систем

Если можно идентифицировать качества, которые способствуют формированию больной системы, не учитывающей интересы работающих в ней людей, то почему бы не изменить все к лучшему, чтобы перевести организацию в категорию *здоровых систем*? В следующем списке описаны качества, присущие здоровой системе.

Выделение времени на раздумья и размышления

В здоровой системе сотрудникам не только выделяется время на размышления, но и поощряется использование этого времени по назначению. Для выполнения этой задачи от менеджеров требуется планирование регулярных встреч с глазу на глаз. На этих встречах менеджеры представляют свои отчеты, выделяются места в офисе, предназначенные для совместной работы и общения, либо разрабатываются программы, позволяющие отобрать людей, которым присущи формальные способности наставничества. Может также формироваться неформальная социальная среда, в которой будет осуществляться обмен идеями и мыслями. В процессе размышлений о различных способах решения проблем или разных путях совместной работы люди должны чувствовать себя комфортно. В идеале формируется безупречная рабочая среда, в которой люди могут экспериментировать, не опасаясь серьезных последствий. В компании могут быть предусмотрены дни и часы приема у СЕО. Во время приема любой сотрудник организации может пообщаться с руководством и задать свои вопросы. В результате налаживается эффективное двустороннее общение.

Поощрение отдыха и восстановления людей

Поощряйте людей брать объем работы, не превышающий их возможности. Обратите внимание, что этот тип изменений распространяется в направлении сверху вниз, то есть сотрудники обычно копируют действия менеджеров или руководителей, даже если слова руководства расходятся с делом. Сделайте так, чтобы работа по ночам стала исключением, а не правилом. Если же практика ночной работы стала регулярной, скорректируйте процессы планирования таким образом, чтобы выполнять работу в течение обычного рабочего дня. Предпримите усилия для своевременной оплаты технических и культурных долгов, даже за счет времени, затрачиваемого на «обычную» работу. Благодаря этому вы сможете улучшить используемые инструменты и процессы, которые позволят вам достичь

успеха в долгосрочной перспективе. Не заставляйте людей постоянно работать в «авральном» режиме, поскольку у них не остается времени на перспективную работу. Активно ищите людей, находящихся в «гуще событий» и предлагающих нужные решения. Предоставьте этим людям достаточно власти, времени и ресурсов, чтобы выработать решения, которые принесут им пользу в ежедневной деятельности, а также в достижении целей организации.

Поощрение деятельности за пределами офиса

В здоровой системе поощряются интересы, хобби и даже обязанности сотрудников за пределами офиса. В результате они становятся счастливее и всесторонне развиваются, что помогает им в выполнении основной работы. Отдавайте приоритет качеству работы, а не количеству часов, проведенных в офисе. Не требуйте от людей вкладывать все свободное время, эмоциональную энергию и душу в организацию и выпускаемый продукт, культивируйте разнообразие опыта и интересов. Удостоверьтесь в том, что сотрудники проводят свободное время за пределами офиса, возможно, реализуйте минимальную политику отпусков. Здесь важен личный пример менеджеров и руководителей, которые должны показывать, что не работают в свободное время. Проверьте наличие ресурсов, необходимых для оказания помощи сотрудникам, испытывающим стресс, беспокойство либо другие проблемы, связанные с состоянием психического здоровья и выгоранием.

Справедливое и регулярное вознаграждение

Несмотря на то что внутренние факторы мотивации могут быть сильнее внешних факторов, внешние факторы не следует сбрасывать со счетов. Реальность такова, что людям приходится платить за аренду жилья, нужно содержать семьи, да и просто они заслуживают справедливой компенсации потраченного времени и сил. Удостоверьтесь, что все менеджеры организации при начислении компенсации используют одни и те же процедуры и методики, применяемые в одни и те же временные периоды. Это позволит исключить ситуации несправедливого начисления доплат и бонусов разными менеджерами. За выполнение определенных операций в организации должны быть предусмотрены стандартизированные размеры выплат, неизменно начисляемые сотрудникам. Также нужно регулярно оценивать размеры выплачиваемой компенсации на предмет

соответствия системе стандартизованных выплат. Обратите внимание, что во многих организациях имеют место невольные предубеждения при выплате компенсаций. Например, за одну и ту же работу женщины зачастую получают меньше мужчин. Удостоверьтесь в том, что рекрутеры и менеджеры из службы персонала вашей организации не используют подход, основанный на «экономии фонда зарплаты», предлагая существенно меньшие зарплаты участникам социально отчужденных или недостаточно представленных в обществе групп. Независимо от политики, используемой при начислении премий и дополнительных выплат, не держите ее в тайне. Тем самым вы снизите уровень стресса у своих сотрудников, не вынуждая их заниматься догадками.

Только что рассмотренные четыре фактора играют важную роль для людей, оценивающих организацию. Обычно подобная оценка выполняется при поиске работы либо принятии решения об увольнении. Благодаря вышеупомянутым четырем факторам можно идентифицировать степень здоровья организации. Маловероятно, чтобы организация была полностью здоровой или нездоровой, поэтому нужно выбрать наиболее важные аспекты и действовать по обстоятельствам.

Состояние здоровья организации и отдельных сотрудников

Даже в системах, которые не столь нездоровы, как описанные выше, имеют место системные или организационные факторы, которые могут оказаться болезненными для людей. Один из ключевых примеров можно найти при исследовании разнообразия и всеохватности на рабочих местах. Согласно результатам исследований, женщины, работающие в среде с преобладанием мужчин, например в любой инженерной фирме, демонстрируют постоянные физиологические признаки стресса. К тому же они могут подвергаться преследованию, испытывать проявления агрессии либо страдать от других проявлений гендерного неравенства.

Подобный стресс оказывает существенное и длительное воздействие на здоровье. Результаты анализа крови женщин, вынужденных работать в среде, в которой более 85 % мужчин (как правило, это инженерные отделы), показывают скачки уровня кортизола. Уровень этого гормона стресса может колебаться как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Среди женщин, работающих в мужских коллективах,

уровень кортизола в крови намного выше, чем у женщин, испытывающих обычный рабочий стресс. Со временем организм привыкает находиться в состоянии хронического стресса, в режиме существования «бей или беги», и могут пройти годы после увольнения с работы, пока уровень кортизола в крови вернется к норме.

Высокий уровень кортизола оказывает негативное воздействие на физическое и эмоциональное здоровье, вызывая или усугубляя такие проблемы, как ослабление иммунной системы, снижение функции щитовидной железы либо даже небольшое разрушение костей, мышечной или соединительной ткани. И хотя предметом исследований являлись гендерные различия, полученные результаты применимы и к другим группам людей, подвергающимся преследованиям. Эти преследования вызывают сильный стресс, который очень плохо сказывается на здоровье. С подобными проблемами обычно сталкиваются люди другой национальности и представители ЛГБТ-сообщества.

Другие проблемы, вызванные стрессом и состоянием здоровья, могут быть вызваны нарушением баланса между работой и личной жизнью. Согласно результатам исследований, нахождение в среде, которой присущи высокая степень давления и завышенный уровень требований к сотрудникам, приводит к усилению эффектов, связанных с проявлением сексизма, расизма, дискриминации по возрастному признаку и других видов отклонений. В подобных организациях большое внимание уделяется пребыванию сотрудников в офисе. Необходимость постоянного пребывания в офисе негативно сказывается на сотрудниках, особенно на женщинах и людях старшего возраста, имеющих обязанности, которые не связаны с работой.

В рабочей среде, характеризующейся большим объемом работы, поощряются сотрудники, которые не подвергают сомнению принципы этой среды. Эти принципы заключаются в беспрекословном выполнении требуемых объемов работы и в полной отдаче себя организации. Все это плохо сказывается как на производительности в долгосрочной перспективе, так и на здоровье сотрудников. К тому же работа в среде, которой присущи высокая нагрузка и ненормированный рабочий день, оборачивается дополнительным стрессом для людей, которые отличаются от стереотипного образа одетого в толстовку с капюшоном инженера, напоминающего Марка Цукерберга.

С процессом найма devops-инженеров связано распространенное заблуждение. Суть этого заблуждения заключается в том, что можно взять на работу одного человека, который будет в состоянии исполнять две различные роли – разработчика и инженера по эксплуатации, работающих полный рабочий день, но при этом ему будут платить лишь одну ставку. На практике такая ситуация вряд ли возможна, а если даже возможна, то может привести к удручающим результатам. Попытка заставить одного человека работать за двоих может привести к ухудшению качества работы и выгоранию в долгосрочной перспективе. Также подобная ситуация будет способствовать формированию негативной репутации вашей организации, в которой плохо относятся к людям.

Зачастую перечисленные в этом разделе проблемы трудноуловимы, оказывают слабое влияние и воздействие в долгосрочной перспективе и поэтому их трудно обнаружить как внутри организации, так и снаружи. Психологическое воздействие, оказываемое в нездоровых системах, часто вынуждает людей сомневаться в своих ощущениях и чувствах, продиктованных опытом. В результате они начинают думать, что слишком остро реагируют на ситуацию либо представляют то, чего нет на самом деле. В подобных ситуациях довольно трудно идентифицировать, насколько отрицательной является среда. К тому же долговременный стресс и привыкание к кортизолу и другим гормонам стресса приводят к восприятию среды как нормальной, хотя это вовсе не так.

Идентификация здоровых и нездоровых культур

Как можно идентифицировать больную систему или нездоровую рабочую среду, прежде чем присоединиться к ней? Либо, если среда ухудшается со временем, можно ли это обнаружить и уловить момент, когда нужно покинуть эту среду? Помимо описанных качеств, присущих «здоровым системам», ответьте на вопросы о том, в какой среде вы находитесь. Также обратите внимание на вопросы, которые вы могли бы задать в процессе интервью.

Как выполняются принятые решения?

Процесс принятия решений зависит от их серьезности или даже принятие малозначительных решений связано с громоздкой процедурой одобрения? Какими полномочиями наделяются инженеры (либо другие

сотрудники), принимающие решения в режиме повседневной работы? Предоставляются ли более молодым членам команды некоторая свобода для экспериментов в процессе принятия решений и работа с результатами в качестве части процесса обучения? Требуется ли согласие всех заинтересованных сторон в процессе принятия важных решений? Могут ли одни люди поддерживать те же процессы, что и другие люди? Люди, уполномоченные принимать решения в организации, могут сказать довольно много о культуре этой организации и о том, насколько легко внедряются изменения в организации.

На что похож типичный цикл релиза?

Помимо более непосредственных вопросов, таких как применяются ли автоматизированные тесты, насколько часто осуществляются релизы, циклы релиза могут демонстрировать большую степень детализации времени цикла и периода разработки (см. часть III). В этой ситуации уместна поговорка «лучшее – враг хорошего», которая означает, что попытка получить что-то «совершенное» либо добавить «всего лишь один штрих» может помешать выпустить продукт своевременно. Команда или организация, сконцентрированная на достижении «совершенного», скорее всего, будет слишком медленно обслуживать или привлекать новых клиентов. А учитывая наличие других причин замедления цикла выпуска, не следует лишней раз усложнять ситуацию.

На что похож жизненный цикл заявки?

Кто создает заявки, когда соответствующая работа должна быть выполнена? Каким образом назначаются заявки? Выбирает ли кого-то для назначения заявки создатель этой заявки? Либо участники данной команды или проекта вытягивают заявки из некоей очереди получения? Или же для каждого проекта назначен человек, который рассматривает и назначает заявки? Либо используется комбинация вышеупомянутых способов? Каким образом назначаются приоритеты заявкам и сохраняются ли эти приоритеты в случае выбора других людей и проектов? Как часто заявки исполняются в срок? Отслеживайте заявки с высокой срочностью или заявки с одним сроком на всех. Это облегчает идентификацию проблем, связанных с неправильной расстановкой приоритетов для выполняемых работ.

Какая степень риска считается недопустимой?

Как и в случае с рассмотрением процесса принятия решений, довольно много можно сказать об организации или команде, наблюдая за тем, как они реагируют на риск. В каких областях проявляются риски? Связаны ли риски с использованием новых инструментов или технологий либо с пожеланиями заказчика продукта или реализацией новой возможности продукта? Разрешено ли одним сотрудникам рисковать больше других? Позволено ли техническому директору (СЕО) стартапа переписывать большие фрагменты программы, являющейся частью его любимого проекта, только на том основании, что никто не может возразить ему? В то же время остальные сотрудники организации должны следовать имеющимся правилам и использовать существующие процессы? «Разработчики-ковбои», которые не обязаны

играть по правилам остальных сотрудников организации, могут создавать проблемы на уровне команды или организации.

В процессе оценки предлагаемых вакансий или принятия решения об увольнении важно оценить, насколько здорова или нездорова данная организация. При прочих равных условиях проще выбрать более здоровую среду, но, во-первых, условия редко бывают равными, а во-вторых, довольно трудно сказать, насколько здоровой является культура организации. Сложно дать оценку здоровью культуры, не работая в этой организации либо во время проведения интервью. Чтобы облегчить эту задачу, попробуйте поговорить с людьми, которые работают в этой организации или недавно уволились. Это позволит вам сформировать картину происходящего в данной организации.

Выводы

Значительную часть процесса создания и поддержки организационной культуры составляет взаимодействие сотрудников между собой и с организацией в целом. Истории и рассказы, посвященные нашей собственной работе, могут помочь нам воспринять такие же рассказы других людей, будут способствовать росту эмпатии и укреплению взаимосвязей.

Мы обсудили идеи технического и культурного долга, а также последствия ранее принятых решений, относящихся к технической и культурной области. Эти решения довольно легко принять, но гораздо труднее избавиться от последствий. Также довольно сложно отказаться от плохих традиций, например от отношения к любым событиям как к кризису, либо к привычке по ночам вести переписку по электронной почте. В то время как отдельные сотрудники и рассказываемые ими истории могут оказать существенное влияние на организации, частью которых они являются, имейте в виду, что в первую очередь следует заботиться о здоровье каждого сотрудника, а не о здоровье всей организации.

По мере продолжения путешествия в мир devops важно помнить, насколько ценным может быть обмен историями. Обращайте внимание на содержание ваших историй. Узнайте о том, что говорится о культуре и ценностях организации (в явной и неявной форме). Оцените, насколько эффективно вы можете взаимодействовать и учиться у других людей, команд и организаций. Подумайте о том, каким образом

технические и культурные долги могут влиять на здоровье организации и ее сотрудников.

Глава 19. Заключение

Спасибо, что дочитали этот текст до конца! На страницах этой книги было рассмотрено много интересных вопросов и историй об отдельных людях и организациях. Вполне вероятно, что не всегда получится изменить все, что планировалось, и не все описанное здесь относительно devops-культуры подойдет для тех или иных условий. Не забывайте о том, что не существует универсального решения. Следует научиться правильно расставлять приоритеты. В первую очередь определить самые насущные проблемы, затем – изменения, которые можно реализовать позже, и в самую последнюю очередь – наименее важные на текущий момент вопросы.

Как неоднократно подчеркивалось на протяжении всей книги, нет универсального рецепта внедрения devops, «devops в упаковке» или devops-услуги. Авторы делятся с читателями идеями и методиками улучшения сотрудничества между отдельными сотрудниками и группами, укрепления организационного единства и использования различных инструментов. Читатель узнал, каким образом эти понятия позволяют организации изменяться, адаптироваться и при необходимости выбирать другие бизнес-стратегии. Мы рассказали о возможности применения этих принципов в тех организациях, которые стремятся усовершенствовать качество своих продуктов, эффективность и благополучие сотрудников.

Описанные в книге принципы применяются независимо от языка программирования, от инструментов, используемых для управления инфраструктурой, или от наиболее современных контейнерных технологий. Читатель узнал о том, как работают вместе четыре столпа эффективного devops, направленные на выработку общих целей и общего понимания и создание здоровых и прочных ценностей и практик, относящихся к рабочим местам. Усвоив эти принципы, вы сможете создать культуру, которая будет существовать намного дольше, чем любой инструмент или тенденция. Благодаря devops достигается понимание принципов совместной работы и способов поддержания и восстановления рабочих отношений.

Ошибочно полагать, что devops связан исключительно с веб-компаниями, небольшими стартапами, а также группами разработчиков и эксплуатации. В дополнение к кардинальным изменениям в практиках разработки программного обеспечения идеи, заключенные в четырех столпах devops, затрагивают все составляющие организации и могут использоваться крупными корпорациями и государственными учреждениями. Существует множество способов практического применения этих теорий, при этом важно не акцентировать много внимания на историях других людей, чтобы не отвлекаться от своих собственных историй.

Независимо от специфики культуры или истории организации не стоит забывать, что конечная цель заключается не в определенном количестве ежедневных развертываний кода, использовании инструментальных средств с открытым исходным кодом или простым подражании успеху других организаций. Конечной целью является создание и поддержание успешной организации, которая будет решать проблемы своих клиентов. Не поленитесь заранее сформулировать цели, ценности и идеи, которые будут работать независимо от сферы деятельности и размера компании. Не ждите, пока это сделает кто-то вместо вас. Потом что-либо менять будет слишком поздно.

Ваши следующие действия

Скорее всего, вы начали читать эту книгу в надежде получить руководство по внедрению успешных культурных и технических перемен в организации. Что же делать далее?

Прочитайте главу 20. В этой главе содержится перечень полезных и интересных книг, статей, видеосюжетов и справочный материал, цитируемый на протяжении всей книги. Вниманию читателя предлагаются также ссылки на ресурсы, которые, по мнению авторов, будут полезны для организаций, заинтересованных во внедрении devops и других культурных изменениях.

Научитесь расставлять приоритеты. Начните с самых важных вопросов, в которых хотите достичь максимального прогресса внутри компании, в команде, в своих собственных производственных навыках. В зависимости от исходного состояния человек, возможно, захочет изменить многое, но при этом не будет знать, с чего начинать. Обрисуйте самые насущные проблемы, возникающие в повседневной

трудовой деятельности, и выявите производственные моменты, на которые тратится много времени и усилий. Определите, что, по вашему мнению, будет способствовать более эффективной работе.

Поделитесь своими планами с участниками команды и с сотрудниками организации. Выработайте общие взгляды и установки и трудитесь вместе над эффективными изменениями в организации. Независимо от роли в организации, будь то рядовой сотрудник – инициатор перемен или топ-менеджер, вы можете и будете иметь влияние.

Выясните, какие изменения могут быть сделаны отдельными работниками, какие решаются совместно внутри команды и какие – на уровне организации. В процессе внедрения изменений важно соблюдать единственное условие – уметь приспосабливаться и быть открытым для перемен. Человек по своей природе не расположен к переменам, и если ему кажется, что все изменения напрасны, это может усилить тенденцию к осознанию непродуктивности любых действий.

Следите за приобретенными ранее привычками и мыслительными процессами, которые могут тормозить эффективный рост и изменения. Расставляя приоритеты в решении наиболее насущных проблем, определите источник негативных моментов в работе. Помимо неоптимальных инструментов или процессов вы можете обнаружить свою приобретенную беспомощность, приобретенные предубеждения (от самого себя или от других людей) или следование заученной роли. Любая из этих склонностей будет являться помехой в продвижении к цели. Избегайте ловушки типа «но мы же всегда так делали!».

На руководителе организации лежит дополнительная ответственность за создание культуры, которая будет двигать ее вперед. Не забывайте, что основа devops – это *единодушие*. Задача руководителя – выработать единодушие в компании и определить суть успешного внедрения devops. Всегда следует помнить о ценностях независимо от того, явные они или нет. Явно обозначенные ценности проще в обсуждении и изменении.

Долгосрочные изменения, поддерживаемые на высоком уровне, не должны внедряться только благодаря предписаниям руководства. В процесс перемен, затрагивающих всю организацию, должны быть вовлечены все ее сотрудники. Это значит, что руководители должны помогать выработать коллективное мнение, выслушав индивидуальные

идеи. Кроме того, руководитель призван создать такую атмосферу, в которой царил бы поддержка и не было враждебности. В такой атмосфере люди не боятся задавать вопросы, предпринимать новые действия или делиться проблемами.

Время от времени перечитывайте отдельные главы этой книги. Рекомендуем перечитать всю книгу через полгода или год, чтобы осмыслить перспективы и оценить прогресс по мере изменения команд и организаций.

Внедрение эффективных devops-практик

Нельзя рассматривать devops в качестве одного из пунктов списка поставленных целей. Хотя можно, конечно, расставить приоритеты и добиться конкретных изменений в вашей организации, внедрение devops никогда не может быть этим *завершено*. Это непрекращающийся процесс. Не забывайте постоянно поддерживать и освежать единодушие в организации, иначе рано или поздно оно исчезнет.

Devops – это не просто создание или переименование команды, должности, в названии которой встречается слово «devops», не покупка «devops в упаковке» или devops-услуги. Devops не покупается и не устанавливается, и он не требует (а также не исключает) какого-либо инструментария или технологии. Devops не связан исключительно с группами разработчиков, эксплуатации или только с инженерами. Devops не выполняется путем перекалывания ответственности за него на другого сотрудника.

Devops тесно связан с взаимопониманием, эмпатией и взаимозависимостью. Его сила заключена во взаимодействии четырех столпов, или принципов. Они формируют и укрепляют основу успешной культуры с прочными производственными взаимоотношениями между людьми.

Devops мотивирует каждого члена организации на внесение личного вклада в развитие ценностей компании. Если проводить аналогию с оркестром, более важно репетировать, взаимодействовать и координировать действия, а не боготворить нескольких «рок-звезд».

Devops подразумевает вовлеченность в непрерывный процесс перемен, признательность за победы, одерживаемые каждой командой в организации, и открытое порицание агрессивного поведения. Чтобы добиться стабильного роста и процветания, организации, как и

растениям в саду, нужна постоянная подкормка, полив и прополка сорняков. Так же как покупка букета срезанных цветов не считается садоводством, покупка инструмента типа «devops-решение» не считается devops. По-настоящему эффективным devops становится в процессе постоянной работы над построением *и поддержкой* соответствующей культуры.

Имея единодушное понимание четырех столпов devops, можно наладить совместную работу по преобразованию организаций и отраслей в целом в более продуктивные и стабильные. Пожалуйста, поделитесь своими историями на нашем веб-сайте *effectivedevops.net*. Давайте вместе расти и учиться как единое сообщество. Удачи!

Глава 20. Дополнительные ресурсы

Основы devops

- Apache HTTP Server Project. «About The Apache HTTP Server Project – The Apache HTTP Server Project». https://httpd.apache.org/ABOUT_APACHE.html.
- ComputerHistory. «Jean Bartik and the ENIAC Women». Posted November 10, 2010. <http://bit.ly/bartik-eniac>.
- Dekker, Sidney. *Field Guide to Understanding Human Error*. Farnham, UK: Ashgate Publishing, 2006.
- Dekker, Sidney, and Erik Hollnagel. «Human Factors and Folk Models». *Cognition, Technology & Work* 6, no. 2 (2004): 79–86.
- ENIAC Programmers Project. «ENIAC Programmers Project». <http://eniacprogrammers.org>.
- Humble, Jez. «Continuous Delivery vs Continuous Deployment». <http://continuousdelivery.com/2010/08/continuous-delivery-vs-continuous-deployment>.
- Humble, Jez, and Farley, David. *Continuous Delivery*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2010.
- Poppendieck, Mary, and Thomas David Poppendieck. *Implementing Lean Software Development*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2007.
- Walls, Mandi. *Building a DevOps Culture*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.

Сотрудничество

- Friedman, Ron. «Schedule a 15-Minute Break Before You Burn Out». Harvard Business Review. August 4, 2014. <https://hbr.org/2014/08/schedule-a-15-minute-break-before-you-burn-out>.
- Greaves, Karen, and Samantha Laing. *Collaboration Games from the Growing Agile Toolbox*. Victoria, BC: Leanpub/Growing Agile, 2014.
- Gulati, Ranjay, Franz Wohlgezogen, and Pavel Zhelyazkov. «The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances». *Academy of Management Annals* 6, no. 1 (2012): 531–583.
- Heffernan, Margaret. «Why It's Time to Forget the Pecking Order at Work». TED-Women 2015, May 2015. <http://bit.ly/heffernan-pecking>.
- Hewlett, Sylvia Ann. «Sponsors Seen as Crucial for Women's Career Advancement». New York Times, April 13, 2013. <http://bit.ly/nyt-sponsorship>.
- O'Daniel, Michelle, and Alan H. Rosenstein. «Professional Communication and Team Collaboration». In *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*, edited by Ronda G. Hughes. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality, US Department of Health and Human Services, 2008. <http://bit.ly/comm-collab>.
- Popova, Maria. «Fixed vs. Growth: The Two Basic Mindsets That Shape Our Lives». BrainPickings.com, January 29, 2014. <http://bit.ly/fixed-vs-growth>.
- Preece, Jennifer. «Etiquette, Empathy and Trust in Communities of Practice: Stepping-Stones to Social Capital». *Journal of Computer Science* 10, no. 3 (2004).
- Schawbel, Dan. «Sylvia Ann Hewlett: Find a Sponsor Instead of a Mentor». Forbes.com, September 10, 2013. <http://bit.ly/hewlett-sponsor>.
- Silverman, Rachel Emma. «Yearly Reviews? Try Weekly». *Wall Street Journal*, September 6, 2011. <http://bit.ly/wsj-reviews>.
- Stone, Douglas, and Sheila Heen. *Thanks for the Feedback*. New York: Viking, 2014.

Близость

- Fowler, Chad. «Your Most Important Skill: Empathy». ChadFowler.com, January 19, 2014. <http://bit.ly/fowler-empathy>.
- Granovetter, Mark S. «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (May 1973).
- Herting, Stephen R. «Trust Correlated with Innovation Adoption in

Hospital Organizations». Paper presented for the American Society for Public Administration, National Conference, Phoenix, Arizona, March 8, 2002.

- Hewstone, Miles, Mark Rubin, and Hazel Willis. «Intergroup Bias». *Annual Review of Psychology* 53 (2002).
- Hunt, Vivian, Dennis Layton, and Sara Prince. «Why Diversity Matters». McKinsey.com, January 2015. <http://bit.ly/mckinsey-diversity>.
- Kohtamaki, Marko, Tauno Kekale, and Riitta Viitala. «Trust and Innovation: From Spin-Off Idea to Stock Exchange». *Creativity and Innovation Management* 13, no. 2 (June 2004).
- Mind Tools Editorial Team. «The Greiner Curve: Understanding the Crises That Come with Growth». MindTools.com, N.d. <http://bit.ly/greiner-curve>.
- Schwartz, Katrina. «How Do You Teach Empathy? Harvard Pilots Game Simulation». KQED.org, May 9, 2013. <http://bit.ly/teach-empathy>.
- Sussna, Jeff. «Empathy: The Essence of Devops». Engineering.IT, January 11, 2014. <http://bit.ly/sussna-empathy>.

Инструменты: акселераторы культуры

- Allspaw, John. «A Mature Role for Automation: Part 1». KitchenSoap.com, September 21, 2012. <http://bit.ly/allspaw-automation>.
- Caum, Carl. «Continuous Delivery vs. Continuous Deployment: What's the Diff?» Puppet blog, August 30, 2013. <http://bit.ly/cd-vs-cd>.
- Coutinho, Rodrigo. «In Support of DevOps: Kanban vs. Scrum». DevOps.com, July 29, 2014. <http://bit.ly/kanban-v-scrum>.
- Cowie, Jon. *Customizing Chef*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2014.
- Dixon, Jason. *Monitoring with Graphite*. Sebastopol, CA.: O'Reilly Media, 2015.
- Forsgren, Nicole, and Jez Humble. «The Role of Continuous Delivery in IT and Organizational Performance». In the Proceedings of the Western Decision Sciences Institute (WDSI), Las Vegas, Nevada, October 27, 2015.
- Friedman, Ron. «Schedule a 15-Minute Break Before You Burn Out». Harvard Business Review. August 4, 2014. <http://bit.ly/hbr-breaks>.
- Humble, Jez. «Deployment pipeline anti-patterns». <http://bit.ly/humble-antipatterns>.
- Kim, Gene. Kanbans and DevOps: «Resource Guide for Phoenix Project (Part 2).» IT Revolution Press, N.d. <http://bit.ly/kanbans-devops>.
- Konnikova, Maria. «The Open-Office Trap». *New Yorker*, January 7,

2014. <http://bit.ly/open-office-trap>.

- Ono, Taiichi. *Toyota Production System*. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.

- Rembetsy, Michael, and Patrick McDonnell. «Continuously Deploying Culture». Etsy presentation at Velocity London 2012. <http://vimeo.com/51310058>.

Масштабирование

- Clark, William. «Explores Motivation Research – A Boss’ Tool». *Chicago Tribune*, August 4, 1959.

- Cole, Jonathan R., and Stephen Cole. «The Ortega Hypothesis». *Science* 178, no. 4059 (1972): 368–375.

- Engel David, Anita W. Woolley, Lisa X. Jing, Christopher F. Chabris, and Thomas W. Malone. «Reading the Mind in the Eyes or Reading Between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Faceto-Face». *PLoS ONE* 9, no. 12 (2014).

- Grant, Adam M. *Give and Take*. New York: Viking, 2013.

- Griswold, Alison. «Here’s Why Eliminating Titles and Managers at Zappos Probably Won’t Work». *Business Insider*, January 6, 2014. <http://bit.ly/holacracyunlikely>.

- Hackman J. R. «The Design of Work Teams». In *Handbook of Organizational Behavior*, edited by Jay W. Lorsch. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. «Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory». *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 250–279.

- Kurtz, Cynthia F., and David J. Snowden. «Bramble Bushes in a Thicket: Narrative and the Intangibles of Learning Networks». In *Strategic Networks: Learning to Compete*, edited by Michael Gibbert and Thomas Durand. Malden, MA: Blackwell, 2007.

- Mickman, Heather, and Ross Clanton. «DevOps at Target». Posted on October 29, 2014. <http://bit.ly/devops-target>.

- Puppet. «2015 State of DevOps Report». <http://bit.ly/2015-state-of-devops>.

- Rose, Katie. «Performance Assessment with Impact». devopsdays Silicon Valley 2015. Posted on November 13, 2015. <http://bit.ly/rose-perf-assess>.

- Shannon-Solomon, Rachel. «Devops Is Great for Startups, but for Enterprises It Won't Work – Yet». *Wall Street Journal*, May 13, 2014. <http://bit.ly/wsj-devopsenterprise>.
- Tanizaki, Jun'ichiro. *In Praise Of Shadows*. New Haven, CT: Leete's Island Books, 1977.

Наведение мостов между devops-культурами

- Fox, Martha Lane. «Directgov 2010 and Beyond: Revolution not Evolution». GOV.UK, November 23, 2010. <http://bit.ly/fox-directgov-2010>.
- Gillespie, Nicole A., and Leon Mann. «Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust». *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 6 (2004).
- Indiana University. «Women in Mostly Male Workplaces Exhibit Psychological Stress Response». EurekaAlert, August 24, 2015. <http://bit.ly/women-maleworkplace>.
- Reed, J. Paul. *DevOps in Practice*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.

Рекомендуемые конференции и встречи

- !!Con (<http://bangbangcon.com/>)
- AlterConf (<https://www.alterconf.com/>)
- Berlin Buzzwords (<https://berlinbuzzwords.de/>)
- CoffeeOps (<http://www.coffeeops.org/>)
- CSSconf EU (<http://2017.cssconf.eu/>)
- devopsdays (<https://www.devopsdays.org/>)
- Infracoders (<http://infrastructurecoders.com/>)
- JSConf EU (<http://2017.jsconf.eu/>)
- Open Source and Feelings (<http://www.osfeels.com/>)
- Open Source Bridge (<http://opensourcebridge.org/>)
- Monitorama (<http://monitorama.com/>)
- SassConf (sassconf.co)
- Strange Loop (<http://www.thestrangeloop.com/>)
- Velocity (<http://conferences.oreilly.com/velocity>)
- XoXo (<http://xoxofest.com/>)

Рекомендуемые подкасты

- Arrested DevOps (<https://www.arresteddevops.com/>)

- DevOps Cafe Podcast with John Willis and Damon Edwards (<http://devopscafe.org/>)
- Food Fight Show (<http://foodfightshow.org/>)

Об авторах

Дженнифер Дэвис является глобальным организатором конференций devopsdays (<https://www.devopsdays.org/>). Дженнифер также организует конференции devopsdays в Силиконовой долине и является основателем сети кафе Coffeeops (<http://www.coffeeops.org/>). Она организовала и провела несколько встреч сообщества в Сан-Франциско. В компании Chef Дженнифер занимается разработкой «поваренных книг» Chef, облегчающих создание и управление инфраструктурой. Она выступала на нескольких отраслевых конференциях, посвященных devops, технической культуре, мониторингу и автоматизации. В свободное от работы время Дженнифер увлекается пешими прогулками в области залива Сан-Франциско и проводит время в компании своего друга Брайана и собаки Джорджа.

Кэтрин Дэниелс выполняет обязанности старшего инженера по техподдержке в компании Etsy. В этой компании склонность Кэтрин к выполнению автоматизации и техподдержки воплотилась в специализации в области мониторинга, управления конфигурацией и технической поддержки процесса создания инструментов. Она выступала на многочисленных отраслевых конференциях, включая Velocity, devopsdays и Monitorama. На этих конференциях рассматривалась автоматизация инфраструктуры, решения мониторинга масштабирования и культурные изменения в инжиниринге. Кэтрин является одним из организаторов конференций devopsdays в Нью-Йорке и помогает вести мероприятия Ladies Who Linux (тоже в Нью-Йорке). Она проживает в Бруклине в компании кошек, а в свободное время играет на виолончели, увлекается скалолазанием и варит пиво.

Примечания

1

Sidney Dekker and Erik Hollnagel, “Human Factors and Folk Models.” *Cognition, Technology & Work* 6, no. 2 (2004): 79–86.

2

Sidney Dekker, *Field Guide to Understanding Human Error* (Farnham, UK: Ashgate Publishing Ltd, 2014).

3

Robert McMillan, «Her Code Got Humans on the Moon – And Invented Software Itself», *WIRED*, October 13, 2016.

4

A. S.J. Rayl, «NASA Engineers and Scientists – Transforming Dreams Into Reality», 2008, http://www.nasa.gov/50th/50th_magazine/scientists.html.

5

Ronda Hauben and Michael Hauben, *Netizens: On the History and Impact of Usenet and the internet* (Los Alamitos, CA: IEEE, 1997).

6

Согласно анонсу от USENIX, группа LISA будет расформирована в конце 2016 года. Более подробные сведения по этой теме можно найти на сайте <https://www.usenix.org/blog/refocusing-lisa-community>.

7

Alistair Cockburn, *Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams: A Human-Powered Methodology for Small Teams* (Boston:

Addison Wesley, 2004).

8

Gerald Weinberg, *Quality Management: Systems Thinking* (New York: Dorset House Publishing Company, 1997).

9

Herbert D. Benington, Production of Large Computer Programs. IEEE Annals of the History of Computing, October 1, 1983, <http://bit.ly/benington-production>.

10

James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, *Machine Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).

11

James P. Womack and Daniel T. Jones, *Lean Thinking* (New York: Simon & Schuster, 1996).

12

Mary Poppendieck and Thomas David Poppendieck. *Implementing Lean Software Development* (Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2007).

13

Jeffrey K. Liker, *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2004).

14

В терминологии devops единорог – это интернет-компания, которая исполняла функции практика, специалиста по внедрению инноваций и реализации devops в первые годы появления этой методологии. Не путайте с определением единорога в сфере финансов, там это стартап стоимостью более 1 млрд долларов.

15

Принудительный «вброс» (или карго-культ) описывает практику эмуляции наблюдаемых поведений или внедрения инструментов в среде без полного понимания причин или обстоятельств, которые ведут к успеху.

16

Carol Dweck, *Mindset: New Psychology of Success* (New York: Ballantine Books, 2006).

17

P. A. Mueller and D. M. Oppenheimer, «The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand Over Laptop Note Taking», *Psychological Science* 25, no. 6 (2014): 1159–1168.

18

Alison Pearce Stevens, «Learning Rewires the Brain». Society for Science, September 3, 2014, <http://bit.ly/learning-rewires>.

19

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More IQ* (New York: Bantam Books, 1996).

20

Max Nisen, «Why Stack Ranking Is a Terrible Way to Motivate Employees», *Business Insider*, November 15, 2013, <http://bit.ly/stack-ranking>.

21

Debra Meyerson, Karl E. Weick, and Roderick M. Kramer, *Trust and Temporary Groups* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996).

22

Mark Granovetter, «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology* (May 6, 1973).

23

Scott Belsky, «The 5 Types of Work that Fill Your Day», <http://bit.ly/5-types-of-work>.

24

Nicole Gillespie and Leon Mann, «Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust», *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 6 (2004).

25

Boris Bizumic, «Who Coined the Term Ethnocentrism? A Brief Report», *Journal of Social and Political Psychology* 2, no. 1 (2014).

26

Richard D. Ashmore et al., *Social Identity, Intergroup and Reduction* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2001).

27

Georg Simmel, «The Persistence of Social Groups», *American Journal of Sociology* 3, no. 5 (1898).

28

Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince. «Why Diversity Matters», [Mckinsey.com](http://mckinsey.com), February 12, 2016.

29

8 Roger Cheng, «Women in Tech: The Numbers Don't Add Up», *CNET*, May 6, 2015. Web.

30

Samuel Sommers, «On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations», *Journal of Personality and Social Psychology* 90, no. 4 (2006).

31

Orlando Richard, «Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View», *Academy of Management Journal* 43, no. 2 (2000).

32

Kimberle Crenshaw, «Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine», *Feminist and Antiracist Politics* (Chicago: The University of Chicago Legal Forum, 1989).

33

R. I.M. Dunbar, «Neocortex Size As a Constraint on Group Size in Primates», *Journal of Human Evolution* 22, no. 6 (1992).

34

Garrett Hardin, «The Tragedy of the Commons», *Science*, December 13, 1968.

35

Florian Diekert, Florian. «The Tragedy of the Commons from a Game-Theoretic Perspective», *Sustainability* 4, no. 8 (2012).

36

Elinor Ostrom, *Governing the Commons: Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990).

37

Jeff Sussna, «Empathy: The Essence of Devops», *Engineering.IT*, January 11, 2014.

38

«Pathways for Patient Safety: Working as a Team», *Health Research and Educational Trust*, 2008, <http://bit.ly/pathways-for-safety>.

39

Мнения, выраженные в этой практике, являются собственными мнениями Донбек и не всегда совпадают с мнением правительства США.

40

Taiichi Ohno, *Toyota Production System – Beyond Large-Scale production* (Portland, OR: Productivity Press, 1988).

41

Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 2008).

42

Сервер-«снежинка» всегда настроен и используется вручную, а называется он так потому, что уникален, как снежинка. – *Примеч. пер.*

43

<https://12factor.net/>

44

Anita Williams Woolley, et al., «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», *Science*, October 29, 2010.

45

<http://cruft.io/posts/deep-accessibility/>

46

Ed – это строковый редактор для Unix. Одно время это был системный редактор, заданный по умолчанию, но в силу присущей ему лаконичности его было почти невозможно использовать в автоматических системах.

47

G. T. Doran, «There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives» (*Management Review*, 1981).

48

Peter Shannon, «Scaling Next-Generation Internet TV on AWS with Docker, Packer, and Chef», October 20, 2015, <http://bit.ly/shannon-scaling>.

49

Программное обеспечение SaaS используется в качестве службы. Приложения SaaS поддерживаются провайдером внешних услуг и становятся доступными заказчику через Интернет.

50

<https://www.etsy.com/mission>

51

http://blog.etsy.com/news/files/2014/02/Etsy-Progress-Report_2013.pdf

52

Robert Emmons and Robin Stern, «Gratitude as a Psychotherapeutic Intervention», *Journal of Clinical Psychology* 69, no. 8 (2013).

53

Tom Limoncelli, «Automation Should Be Like Iron Man, Not Ultron», *ACM Queue*, October 31, 2015.

54

Jun'ichiro Tanizaki, *In Praise Of Shadows* (New Haven, CT: Leete's Island Books, 1977).

55

Fred Brooks, *Mythical Man-Month* (Boston: Addison-Wesley, 1975).

56

Cameron Keng, «Employees Who Stay in Companies Longer Than Two Years Get Paid 50 % Less», *Forbes*, June 22, 2014.

57

Katie Taylor, «Why Do People Actually Quit Their Jobs?» *Entrepreneur*, July 16, 2014.

58

Термин «синдром самозванца» характеризует психологическое состояние, при котором человек не может интернализировать свои достижения. Несмотря на внешние доказательства их состоятельности, люди, подверженные синдрому, продолжают быть уверенными в том, что они – обманщики и не заслуживают успеха, которого достигли.

59

Christina Stello, Herzberg's *Two-Factor of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review* (Minneapolis: University of Minnesota, 2011).

60

J. Richard Hackman and Neil Vidmar, «Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions», *Sociometry* 33, no. 1 (March 1970).

61

David Engel et al., «Reading the Mind in the Eyes or Reading Between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-To-Face», *PLoS ONE* 9, no. 12 (2014).

62

Adam M. Grant, *Give And Take* (New York: Viking, 2013).

63

Все мнения, изложенные в практике, являются нашими собственными интерпретациями предоставленной информации и необязательно соответствуют точке зрения британского правительства.

64

Pamela J. Hinds and Catherine Durnell Cramton, «Situated Coworker Familiarity: How Site Visits Transform Relationships Among Distributed Workers», *Organization Science* 25, no. 3 (2014).

65

Эта фраза принадлежит Тодду Джексону (Todd Jackson), бывшему управляющему группой товаров Gmail в Google. Дословно звучит так: «Менеджер может быть сливной воронкой для нечистот или зонтиком от дерьма».