

Джефф Сазерленд
Scrum. Революционный метод управления проектами (Часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Глава седьмая

СЧАСТЬЕ

Люди хотят быть счастливыми. Не тупо счастливыми, прозябая как овцы, а ведя активную и насыщенную жизнь. По мнению Томаса Джефферсона, чем больше человек работает, тем он счастливее. Похоже, так оно и есть: созидательное отношение к окружающему миру делает нас счастливыми. Scrum, если использовать методику *правильно*, сделает счастливыми весь круг заинтересованных лиц — а это непосредственные исполнители, заказчики, руководители и акционеры (обычно в таком порядке).

Истинное счастье легко не дается. Я вспоминаю одного альпиниста, у которого покупал фотографию, сделанную им на вершине Гималаев на закате. Он в одиночку достиг высшей точки Эвереста, но добрался туда слишком поздно и понимал, что ему не удастся до темноты спуститься в базовый лагерь. Однако и на вершине оставаться было нельзя: он наверняка замерз бы насмерть. Благодаря снимку я проникся напряженной атмосферой и чувствами, которые испытывал альпинист, писавший в своей прощальной записке, как он счастлив, покорив вершину мира, — и это несмотря на уверенность, что к тому часу, когда кто-то прочитает его слова, он, скорее всего, будет уже мертв.

Обычно, если расспрашивать альпинистов про восхождение, они долго не распространяются о своих ощущениях на вершине. Они предпочтут говорить о морозе, сбитых в кровь ногах, плохой еде, паршивых условиях и сорвавшемся ледорубе. Но вы обязательно услышите, что после эйфории, которая охватывает их на вершине, наступает опустошенность (не считая случаев, когда они находятся в смертельной опасности). Они добились этого. Сверхчеловеческие усилия увенчались победой. Но если вы спросите, какие моменты были самыми счастливыми, то услышите, что это минуты самых тяжелых испытаний, когда их тела, разум и дух оказывались на пределе своих возможностей. *Именно тогда* они чувствовали себя счастливее всего, именно тогда испытали истинное упоение. И именно это они хотят пережить снова. Поразительно. Хоть кто-нибудь, будучи в здравом уме, захочет добровольно подвергнуть себя *второй раз* таким испытаниям? Альпинисты, похоже, не в силах остановиться; покоряя очередную вершину, они уже стремятся к следующей — в вечной погоне за теми ощущениями.

В большинстве культур такое достижение счастья не вознаграждается и даже не приветствуется. Профессор Тал Бен-Шахар, преподающий в Гарвардском университете популярнейший курс по позитивной психологии, в своей книге Harrier («Быть счастливее»)[38] пишет:

Нас награждают и хвалят не за то, что происходит с нами в пути, а лишь за успешное *завершение* путешествия. Общество вознаграждает нас за результаты,

а не за сам процесс; за то, что мы достигли цели, а не за то, что мы прошли тот путь, который к ней ведет[39].

Тем не менее в своей повседневной жизни мы все время находимся «в пути». Никто из нас каждый день не покоряет вершин, не выигрывает сражений, не получает крупных призов. Большую часть жизни мы лишь преследуем собственные цели, какими бы они ни были. Собственно, с организациями происходит то же самое: целью любой компании может быть выпуск очередного продукта, который будет великолепнее предыдущего, — он обязательно принесет людям какую-то пользу и удачу или разрешит проблему, волнующую весь мир. Но если нам будут воздавать должное только за результат, а не за процесс его достижения, то жизнь станет довольно скверной.

Когда в начале 1980-х годов я оставил науку ради мира бизнеса, мне пришлось отвечать за десять программистов, выглядевших явно удрученными. Они никогда не укладывались ни в бюджет, ни в сроки — хорошо, если проект вообще удавалось довести до конца. Все эти проколы действовали на парней так угнетающе, что даже атмосфера, сгущавшаяся вокруг них с каждым днем, давила на каждого, кто находился с ними в одной комнате. Однако разработчики не смогли бы добиться успеха в принципе, настолько ущербным был технологический процесс, которым они пользовались. Последние двадцать лет я тем и занимаюсь, что исправляю такого рода проблемы.

Понятие человеческой радости приобрело для меня значение, когда я создавал первую скрам-команду. Меня поразило, что эмоциональное состояние группы не менее важно, чем ее интеллектуальный потенциал. Для воспитанника Вест-Пойнта и воевавшего летчика-истребителя мысль оказалась крайне неожиданной, к этому открытию надо было как-то приспособиться. Я привык к ситуациям, где все ясно и однозначно. Правда, помимо военной службы у меня был еще опыт в научно-медицинских исследованиях, поэтому пусть не сразу и пусть с трудом, но все-таки я понял: чтобы помочь другим людям повысить самооценку и придать им силы изменить свою жизнь к лучшему, придется меняться самому. За время работы со своей первой группой по методологии Scrum я пришел к выводу, что быть выдающимся можно лишь в том случае, если ощущаешь себя счастливым. Как только человек становится радостным, он сразу делает первый шаг к успеху.

Все это несколько отдаёт эзотерикой и звучит так, будто я собираюсь предложить вам усесться вокруг костра и петь религиозные гимны. Знаете, когда я начинал консультировать стартапы, то венчурные инвесторы, на которых я тогда работал, считали меня законченным хиппи из Сан-Франциско. В их мире — по крайней мере каким они его видели — вдохновению и раскрепощенности места не было. Конечно, сегодня ко мне, старшему

консультанту венчурных компаний, относятся как к признанному авторитету, считая чуть ли не провидцем. Когда у людей серьезная проблема, они просят у оракула совета, правда, не всегда ожидая, что совет будет разумным. Но тем не менее следуют ему, и, к собственному удивлению, у них почти всегда получается.

Все дело в том, что счастье имеет ключевое значение для нашего бизнеса и с его помощью вы получите более честные предсказания прибыли, чем все прогнозы, сделанные вашим финансовым директором на основании показателей. В этой главе я расскажу, какую существенную роль для вашей компании, ее конкурентоспособности, ее доходов играет ваше радостное самоощущение. Я объясню вам, как обрести радость, как ее измерить и применить. Это трудное счастье.

Разработав методологию Scrum, должно быть, я стал лучше как человек, что сделало счастливее и меня самого, и моих близких. Но как бизнесмен и ученый я люблю достоверные данные.

СЧАСТЬЕ — ЭТО УСПЕХ

Результаты исследований на удивление однозначны. Счастливые люди добиваются большего — на службе, в личной и общественной жизни. Они получают высшее образование, находят лучшую работу, зарабатывают больше денег, дольше живут. На мой взгляд, это замечательно: за что бы ни брался счастливый человек — все и всегда у него получается лучше и быстрее.

Довольные сотрудники могут реализовать больше вашей продукции, принести вам больше доходов, их рабочий процесс обходится вам дешевле, они реже увольняются, они здоровее и дольше живут. Приведу мнение Сони Любомирски, одного из ведущих психологов, которая со своими коллегами сумела проанализировать 225 экспериментов с общим количеством участников 275 тысяч человек.

Счастье приводит к успеху практически в любой сфере нашей жизни, в том числе в браке, здоровье, дружбе, общественной деятельности, творчестве и особенно в профессиональной сфере — карьере и бизнесе¹.

Метаанализ, проведенный группой Сони Любомирски, показал, что люди, считающие себя счастливыми, обычно не имеют проблем с поиском надежной работы и занимают на ней более крепкие позиции: они производят лучшее впечатление на собеседованиях; их быстрее оценивает по достоинству руководство; они имеют высокие достижения и демонстрируют превосходную

производительность; именно они становятся лучшими управляющими.

Казалось бы, с такими победами нетрудно чувствовать себя счастливым. Не надо быть психологом, чтобы понять, почему счастливые люди добиваются большего. *Потому что они радуются своему процветанию.* Разве не так? Нет, не так. С этого момента начинается самое интересное. Почитайте статью Сони Любомирски.

Каждое проанализированное нами исследование показывает одно и то же: именно состояние счастья *определяет*, что блестящие перспективы людей реализуются в их жизни; состояние счастья *приводит* их к превосходным результатам; состояние счастья *является* индикатором их процветания.

Совершенно согласен с выводом ученых. Люди счастливы не потому, что успешны. Они преуспевают, потому что счастливы. Счастье — это *прогностический критерий*, или, на языке программистов, «предсказывающая метрика». Человек мало-мальски начинает радоваться жизни — и уже добивается лучших результатов.

Чтобы ощутить радость собственного существования, совсем не нужно перекраивать свою жизнь немедленно и сверху донизу. Даже малая толика счастья заметно улучшит любые перспективы. Не ожидайте, что счастье будет неослабно всеобъемлющим — таким, как в день свадьбы; просто обернитесь в сторону радости и каждый день становитесь немного счастливее. Разумеется, чем больше радости вы обретаете, тем сильнее ее воздействие на вашу жизнь. Моя цель сейчас — донести до вас простую мысль: *даже небольшой шаг, сделанный вперед, может иметь огромное влияние.* Именно на эту идею ориентирована методология Scrum. Мы собираем вокруг себя даже самые незначительные мелочи, создаем из них стройную систему, благодаря которой подводим фундамент нашей победы. Не беритесь за все сразу, справьтесь с одной вещью и сразу переходите к другой. Меняйте ситуацию методично, от фрагмента к фрагменту, — и вы действительно измените мир.

Я собираюсь обеспечить вас инструментарием, с помощью которого вы научитесь измерять счастье — свое личное, своей семьи, своего коллектива, любой организации, с которой связаны. Вот что дает Scrum. Забудьте обо всех семинарах по построению доверительных отношений, лучше заслуживайте и выражайте это доверие каждый день. Я потребую от вас, чтобы вы все время знали величину радости. Недостаточно думать, что люди счастливы. Мне хотелось бы, чтобы в этом вопросе вы вели себя как исследователь: рассчитывайте индекс счастья и соотносите его с производительностью. Если что-то не сходится, значит есть проблема. Иногда полезно сходиться всей группой

в бар — отношения сразу станут человечнее и ближе. Но эта близость не принесет пользы вашей компании, если отношения в группе не воплотятся в конкретное дело, которое приведет к росту производительности труда. Есть много людей, с которыми мне нравится проводить время. Но от своей команды я требую, чтобы дружеские отношения в группе непосредственно отражались на динамике ее труда. Собственно, так и получается.

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ СТОРОНА СЧАСТЬЯ

Как мы можем сделать счастливыми себя, своих подчиненных, своих коллег по команде? Как преобразовать счастье в продуктивный труд, приносящий прибыль?

Чтобы ответить на все вопросы, обратимся снова к Toyota и крестовому походу Тайити Оно, объявленному им против потерь. Ликвидация потерь — высокая цель, приведшая Оно к идее непрерывного совершенствования. Недостаточно достичь определенного уровня производительности и успокоиться на этом. Следует постоянно анализировать рабочие процессы и неустанно улучшать их. Увы, совершенство недостижимо, но любой шаг в его сторону будет оправдан.

Точно так же, как мы распределяем работу на легко управляемые короткие циклы, а рабочее время разбиваем на небольшие промежутки, так и усовершенствование необходимо делить на фазы, чтобы на каждый отрезок времени приходилось по одной фазе улучшения. Понятие «непрерывное совершенствование» в японском языке передается словом *кайдзен*. Какие помехи можно устранить за один раз и таким образом добиться небольшого улучшения — и так, шаг за шагом, осуществлять идею непрерывного совершенствования?

В методологии Scrum этот вопрос рассматривают в конце каждого спринта во время ретроспективных собраний. Члены группы рассказывают о заданиях, выполненных за прошедший спринт, перемещают рассмотренные задачи в колонку «Сделано» — теперь эти части программы можно продемонстрировать заказчику и выслушать его мнение, а потом приступают к обсуждению того, что получилось хорошо и что можно было бы сделать лучше в этом спринте. Далее они идентифицируют наиболее серьезную помеху и анализируют задачу по ее немедленному устранению в следующем спринте. Так решается проблема непрерывного совершенствования.

Чтобы собрание было действенным, потребуется создать атмосферу доверия и проявить необходимую эмоциональную зрелость. Главное, о чем нужно помнить, — вы никого не обличаете, а рассматриваете рабочий процесс. Почему что-то получилось так, а не иначе? Почему мы это упустили? Что помогло бы нам ускорить темпы? Очень важно, что люди *ощущают себя*

командой, поэтому они сообщают как команда берет на себя ответственность за все: и отличные результаты, и ошибки. И они сообщают как команда ищет решения. Участники группы должны обладать определенной психологической выдержкой, чтобы их обсуждения были направлены на решение злободневной проблемы, а не на поиски виноватых. Абсолютно недопустимо, чтобы даже один член команды вынужден был занимать оборонительную позицию, — все в группе должно слышать и понимать друг друга.

Если вспомнить цикл Деминга «Планировать, действовать, проверять, корректировать», то очевидно, что ретроспективные собрания несут функцию проверки. Нам нужно подойти к этапу «действовать», то есть кайдзен, и выполнить функции, которые усовершенствуют рабочий процесс. Недостаточно лишь делиться мнениями, нужно приступать к непосредственной работе.

Самый лучший способ добиться непрерывного совершенствования, который мне удалось найти, я назвал индексом счастья. Это простой и весьма эффективный способ понять не только каким должен быть кайдзен, но и какой кайдзен сделает людей самыми счастливыми. Когда я использовал его, он дал впечатляющие результаты.

Вот как функционирует этот способ: в конце спринта каждый участник группы должен ответить на несколько вопросов.

Оцените свою роль в компании по шкале от одного до пяти.

Оцените компанию в целом по той же шкале.

Почему вы так считаете.

Назовите вещь, которая может сделать вас счастливее в следующем спринте.

Всего четыре вопроса, решаемых буквально за несколько минут. Участники группы по очереди высказывают свои мнения, любое из которых может послужить причиной активных и глубоких обсуждений. Сообща взявшись за дело, команда довольно быстро предлагает свой кайдзен. Предложенный мной способ позволяет выявить одновременно несколько обстоятельств: что на текущий момент является самым важным и для каждого члена группы, и для всей группы, что они считают наиболее важным для своей компании.

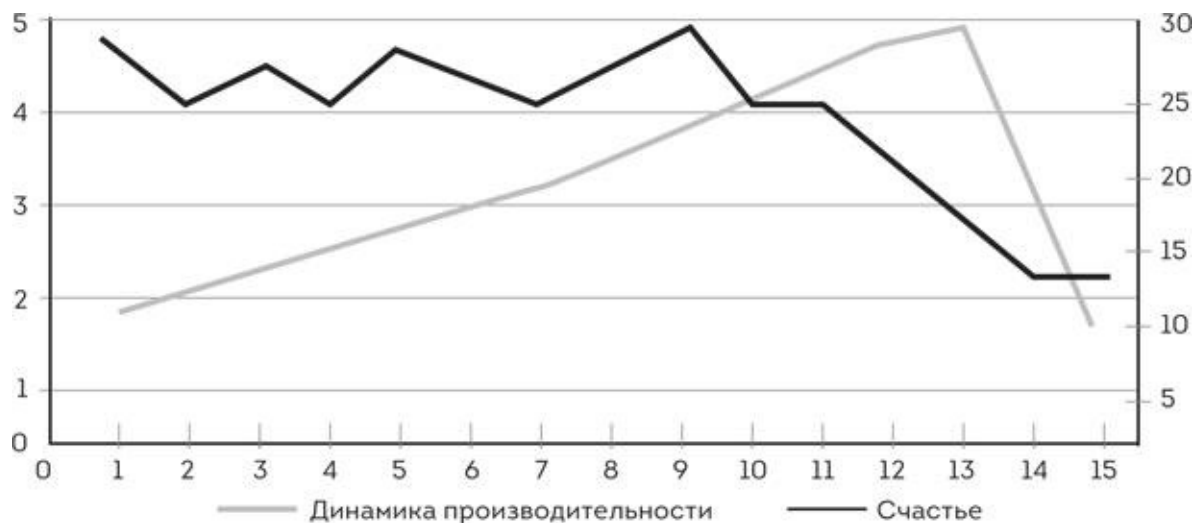
Мы подходим к решающему этапу. Команда, идентифицировав главное препятствие на этот момент, определяет соответствующую фазу улучшения и делает ее основной задачей следующего спринта, каждая такая задача проходит обязательное *приемочное тестирование*. Как мы можем подтвердить, что

улучшение было достигнуто? Для этого следует выработать формулировку успеха, однозначную и отвечающую реальной ситуации. Таким образом, на следующем ретроспективном собрании можно будет с легкостью увидеть, был ли достигнут кайдзен или нет.

Несколько лет назад я захотел расширить свою компанию Scrum, и сделать ее консультационным агентством, предоставляющим полный цикл обслуживания по методологии Scrum. Мы проанализировали динамику своей производительности и выяснили, что за недельный спринт у нас получается сорок очков осуществленных историй. Когда я ввел индекс счастья, первое, что мы обнаружили, — наши пользовательские истории выглядели недостаточно правильными. Они были слишком расплывчатыми, а значит не готовыми перейти в колонку «Сделано». Мы их еще раз проработали и получили вроде бы качественные истории. Но во время следующего спринта они все-таки оказались недостаточно хорошими. Этот недостаток отражался на нашем индексе счастья. В третьем спринте появилась другая проблема. Мы решили ее. И так далее. За считанные недели мы улучшили показатели динамики с 40 баллов за спринт до 120. Всего лишь поинтересовавшись, что делает людей более счастливыми, мы умудрились втрое улучшить свою производительность. В результате счастливее стали не только мы, но и наши клиенты, а прибыль компании просто взлетела до небес. Еще раз повторю: чтобы достичь таких результатов, нужно было только задать вопрос коллективу: «Что сделает вас счастливее?» — и всем вместе выполнить это.

Мы создали диаграммы с нашими показателями и кривыми их изменений за длительное время и обнаружили невероятно удивительные вещи. Как генеральный директор компании я уделяю большое внимание вопросам прибыли, роста и производительности. И я сделал поразительное открытие: в отличие от финансовых показателей, индекс счастья был более *прогностическим*. Финансовые показатели отражают результаты деятельности, происходившей в прошлом, но когда вы спрашиваете человека, насколько он счастлив, ответ обычно проецируется на будущее. Люди задумываются над тем, довольны ли они своей компанией, будет ли польза от эффекта их деятельности, как в принципе у компании идут дела. В результате, посмотрев на ситуацию их глазами, вы увидите симптомы проблемы, прежде чем она возникнет в реальной жизни. Если вы будете уделять достаточное внимание оценкам своих работников, у вас появится возможность начать действовать немедленно и исправить любой недочет до того, как он превратится в настоящую проблему. На следующей диаграмме видно, что падение уровня счастья происходит на несколько недель раньше падения динамики производительности. Анализируя только показатели производительности, вы никогда не узнаете о будущем снижении темпа, пока ситуация не выйдет из-под контроля. Но если вы

внимательно следите за индексом счастья и замечаете его падение в коллективе, то сразу отмечаете будущую угрозу, даже при условии, что производительность продолжает расти. Вы предупреждены о проблеме и собираетесь с ней разобраться как можно быстрее.



ДЕЛАТЬ ВСЕ В ОТКРЫТУЮ

Что именно делает людей счастливыми? Скорее всего, те же самые обстоятельства, благодаря которым возникают все успешные коллективы: независимость, мастерство и целеустремленность. Или, говоря другими словами: способность управлять собственной судьбой; ощущение, что вы в состоянии все преодолеть; понимание, что вы служите высшей цели. Умная компания, предпринимая простые и конкретные шаги, может не только содействовать появлению таких качеств у своих сотрудников, но и постоянно их поддерживать, — все зависит от корпоративной культуры. Один из элементов методологии Scrum — прозрачность всех действий и процессов. Именно принцип открытости является предпосылкой достижения независимости, мастерства и целеустремленности. Мысль крайне проста: не должно быть никаких тайных интриг, скрытых мотивов и подковерных игр. Слишком во многих компаниях бывает трудно выяснить, кто над чем работает, как ежедневная деятельность каждого сотрудника влияет на результаты всей компании.

Когда я начинал разрабатывать методологию Scrum, я довольно долго обдумывал закон, который один мой хороший друг пытался ввести в законодательство штата Колорадо, — так называемый закон солнечного света, обязывающий правительственные организации проводить все слушания при открытых дверях, сделать доступной для общественности любую документацию

по этим слушаниям. Ничто не должно проходить за закрытыми дверями и оставаться тайной. Поэтому, работая по методологии Scrum, любой человек может прийти на встречу. Любое заинтересованное лицо может присутствовать на ежедневных собраниях на ходу или ретроспективных собраниях. Я хотел добиться полной открытости — довольно страшная перспектива для многих людей.































Меня попросили внедрить Scrum в компанию PatientKeeper, разрабатывающую медицинскую портативную аппаратуру. Как только мы заключили договор, я сразу приступил к работе. Я объявил разработчикам, что любая информация по проекту должна быть доступна для всех без исключения. Они были настолько затравлены начальством, что решили, будто принцип прозрачности — очередная система мер, придуманная, чтобы давить на них еще сильнее. Пришлось их переубеждать: «Доверяйте моим словам. Я никогда не использую ничего во вред вам. Отменяются все взыскания за недочеты. Открытость нужна, чтобы улучшить ситуацию с проектом».

Как я уже говорил, мне неинтересны личные достижения работников, меня всегда привлекал командный стиль работы. Я могу за месяц удвоить производительность труда одной группы. Но что прикажете делать с отдельным разработчиком? На это может уйти целый год. А если речь идет о многих сотрудниках? Об отделении таких сотрудников? О целой компании, состоящей из разрозненных исполнителей? Тут и вечности не хватит. Поэтому я использую принцип прозрачности, чтобы сконцентрировать все внимание на совершенствовании работы команды. Я считаю, что хорошо сплоченная группа сама справится с вопросом производительности отдельных своих участников. Обычно в группе знают, чем кто занимается, кто может помочь, кто может все испортить, кто ведет команду вперед, кто ей вредит.

Итак, при работе с методологией Scrum все делается с максимальной прозрачностью. В моих компаниях зарплаты, доходы и расходы, то есть все финансовые вопросы, находятся в открытом доступе. Никогда не мог понять причин, по которым нужно хранить производственные и финансовые процессы в тайне. Разве что кто-то преследует собственные интересы? Или так удобнее поддерживать в людях инфантилизм? Я хочу, чтобы даже секретарь-референт мог прочитать отчет о прибыли и убытках и точно оценить, какой вклад он лично вносит в благосостояние компании. Я хочу, чтобы все в коллективе были объединены общей целью. Неразумно разобщать людей, сводя каждого до состояния сосуда для хранения информации. Подобная политика снижает темпы работ, порождает всеобщую подозрительность и неверие в собственные силы, раскалывает коллектив на хозяев жизни, владеющих всей информацией, и поденщиков, лишь выполняющих фрагменты чужого загадочного плана, постичь который они не в состоянии. Полный вздор. Если вы не можете доверять

людям, которых берете в свое дело, то вы явно нанимаете не тех, кого надо. Вы создаете систему, заранее обреченную на провал.

Самым ярким материальным воплощением принципа прозрачности является скрам-доска. Вы увидите ее в каждой комнате, где работает скрам-команда, — в любом уголке планеты.

ПРОЕКТ И ГРУППА — ЧУМОВАЯ СКРАМ-КОМАНДА					
	Бэклог	В работу	В работе	На рассмотрение (вопросы и ответы)	Сделано!
Пользовательская история 1		  		  	
Пользовательская история 2		  	 	 	
Пользовательская история 3		 		 	
Пользовательская история 4				  	 

Сегодня компании пользуются программами, способными измерить все что угодно, предоставить любые показатели, проанализировать мельчайшие детали. У нас — всего лишь наклеенные на доске стикеры. Есть три статуса задач: «В работу», «В работе» и «Сделано». Кто-то отобрал для себя определенную историю — и все в группе знают, кто над ней работает. Все в курсе, когда задача выполнена. На доске приклеены стикеры для всего круга заданий, которые должны быть сделаны за спринт, — и все знают, как продвигаются задания. Любой человек может зайти в комнату, взглянуть на

доску и понять, как группа справляется с проектом.

Команда знает, что уже сделано и что еще нужно сделать, поэтому она сама управляет своей деятельностью. Участники группы сразу видят: когда какая-нибудь история слишком надолго задерживается в колонке «В работе», значит у коллеги затруднения. Команда может самоорганизоваться и решать проблемы, становящиеся очевидными благодаря открытости всех процессов.

В компании PatientKeeper принцип прозрачности, который сначала так испугал разработчиков, вполне оправдал себя. С его помощью мы могли координировать задачи, перераспределяя их между многочисленными командами. Каждый всегда знал точно, над чем работают остальные. Сотрудники могли поддерживать друг друга, если кто-то заходил в тупик. Разработчики помогали другу в решении проблем, даже если они были из разных команд! Производительность в компании PatientKeeper возросла более чем в четыре раза. За год мы сорок пять раз обновили выпускаемые версии программ компании. И это не игра Angry Birds («Сердитые птицы»). Речь шла о программном обеспечении, установленном в крупнейших больницах, — от его правильной работы зависела жизнь людей. Но благодаря открытости всех процессов разработки мы могли выводить продукцию на рынок быстрее любой подобной нам компании в мире. Вот на что способен «солнечный свет». После того как закончился мой контракт с PatientKeeper, новое руководство решило, что Scrum больше не является оптимальным подходом к работе. Каков результат? Выход продукции сократился с сорока пяти до двух раз в год, доходы упали с 50 до 25 миллионов долларов в год, а издержки, составлявшие меньше десяти процентов, достигли более чем тридцати. Отличная компания превратилась в посредственную, вернувшись к традиционной корпоративной политике.

ДОСТАВЛЯЯ СЧАСТЬЕ

Zappos — одна из компаний, которая считает состояние счастья ключевым аспектом своей корпоративной культуры. Их невероятно успешный сайт убеждал людей поступать так, как, по мнению многих, поступать неразумно: покупать обувь через интернет. Генеральный директор Тони Шей написал об этом книгу *Delivering Happiness* («Доставляя счастье»)[40], в которой рассказывает об уникальной корпоративной культуре, основанной на «вау-эффекте», созданном специально для клиентов Zappos. Вау-эффект стал абсолютным правилом в современном мире маркетинга и рекламы. Оказывается, чтобы собрать целую армию довольных клиентов, достаточно сделать счастливыми людей, находящихся на другом конце провода.

В разговорах с руководством Zappos довольно часто звучит слово *связь*. Их внутрикорпоративные исследования показывают, что чем теснее взаимосвязь

людей на работе, тем они счастливее — а значит более продуктивны и созидательны. Поэтому руководители компании решили специально создавать эти связи — не только внутри одной группы, но и в отделах, и во всей компании. И не только между равными по рангу сотрудниками, но и стоящими на разных ступенях иерархии — от вице-президентов до бухгалтеров. Они достигли этого за счет мер одновременно простых и сложных. Например, они буквально физически способствовали случайным встречам. В здании Zappos было много входов и выходов, но все двери, за исключением одних, были закрыты. Таким образом, они заставили абсолютно всех сотрудников пользоваться одним входом и выходом. Идея состояла в том, чтобы как можно больше людей сталкивались друг с другом в дверях — ведь это тоже дает шанс для возникновения новых знакомств.

Следующий пример демонстрирует, как люди приобщаются к культуре Zappos. Каждый сотрудник, от складского рабочего до директора, должен пройти «курс молодого бойца», по меткому выражению Кристи Фоли, руководителя отдела по работе с персоналом. За четыре недели отобранные кандидаты вводятся в курс того, как функционирует компания и какова ее корпоративная культура. Фактически этот курс является вторым этапом отсева в процедуре приема на работу. Даже получив официальное предложение занять должность, вы должны доказать, что способны впитать в себя правила общежития в Zappos.

Результаты, по словам Фоли, впечатляют: «Контакты, которые сотрудникам удавалось завязать во время “курса молодого бойца”, сохранялись на протяжении всей их карьеры». Для «курса» была разработана специальная довольно суровая дисциплина: новобранцам следовало являться на работу к семи часам утра, усердно трудиться, укладываться в сроки и успешно выдерживать испытания. Однако, несмотря на все трудности, эти меры имели успех. Люди, прошедшие «курс молодого бойца», сохраняли приятельские отношения не только в первые месяцы, но и на протяжении многих лет, встречаясь за пределами компании в барах, у кого-нибудь в загородном доме или на пикниках. «Они были как одна большая семья. Ходили друг к другу в гости. Проводили много времени вместе вне работы», — говорит одна из управляющих Zappos Рейчел Браун.

Еще один способ поддерживать счастливое состояние своих людей — давать им возможность учиться и расти профессионально. Компания в большинстве случаев предпочитает первым делом предлагать открывшиеся вакансии самим сотрудникам Zappos. Например, свободное место в отделе по работе с персоналом обязательно сначала предложат бухгалтеру, мечтавшему о такой работе. Человек приглашается пройти практику в отделе, что даст возможность ему самому понять, действительно ли ему нравится эта работа, а

руководителю отдела — присмотреться к нему и оценить, впишется ли он в команду. Компания также предлагает бесплатные курсы обучения, которые ведут другие сотрудники, — основы финансов, кодирование для начинающих и многое другое. Компания Zappos хочет, чтобы люди росли вместе с компанией.

Как я уже говорил в третьей главе, люди хотят развиваться. Они хотят совершенствоваться профессионально и открывать для себя новые горизонты. Идея Zappos заключается в том, что усвоение новых навыков стимулирует людей работать больше и лучше. Сотрудники компании имеют возможность пробовать свои силы в новых сферах деятельности, что поддерживает в них постоянный тонус, делает их счастливыми людьми, увлеченными своей работой.

Для многих, скучно и привычно вкалывающих, выстраивающих по кирпичику свое банальное благополучие, феерическая атмосфера Zappos может показаться глотком свежего воздуха. «Всю свою профессиональную деятельность — до того как прийти в Zappos — я в основном занималась подбором персонала. Это была монотонная, механическая работа, которая так выматывала, что человек на ней полностью перегорал. С приходом в Zappos я ожила. Все дело во внутренней культуре. Благодаря ей я каждое утро с радостью спешу на работу», — говорит Криста Фоли.

Именно такого радостного отношения к работе и хотели руководители Zappos. Именно этого должна добиваться каждая компания. И к этому стремлюсь я сам. Я очень хочу, чтобы люди любили ходить на работу. Такое отношение к своему делу означает изменение в системе мышления. Вместо «я работаю на компанию» появляется «я работаю вместе со своей компанией». Такой образ мысли, чуждый многим людям, принять непросто. Именно поэтому Zappos предпочитает продвигать своих сотрудников, а не нанимать новых. Они обнаружили, что люди, приходящие из других корпоративных миров, особенно на руководящие должности, с трудом приспосабливаются. «В нас перемешано и предпринимательское, и созидательное начало», — говорит Фоли. Но она назвала лишь половину того, что заложено в Zappos. Вторая половина — это сотрудничество. Компания хочет, чтобы люди работали вместе, чтобы были не наемным коллективом, а единым организмом. Это не вписывается в стандарты классической схемы корпоративной культуры. Один высокопоставленный управляющий признался: «Меньше всего меня волнует мой высокий пост. Думаю, что как группа мы можем сделать намного больше и лучше».

Чаще всего современными компаниями руководят люди, привыкшие управлять без открытости в работе и сотрудничества в коллективе. Они создают модель в духе «мы против них». Поле битвы размечено. Практически невооруженным глазом видно, как разные отделы, будто там работают одни духовные сыны и дочери Макиавелли, беспринципно плетут интриги друг против друга. Подумайте, насколько производительнее стала бы компания, если

бы все работали вместе над достижением общих целей. Представьте себе компанию, о которой каждый думает как о своем родном доме, где каждый день человек получает возможность стать лучше, сделать что-то лучше, научиться чему-то новому. Но большинство корпораций продолжает создавать систему, где людей интересует не получение прибыли, а внутренняя политика, оборачивающаяся одними разборками.

В компании Zappos, если сотрудники не вписываются в командную работу и корпоративную культуру, они не становятся частью компании. Годовая текучесть кадров в компании 12 процентов, выше всего она, по слухам, в информационно-справочной службе. Дело в том, что руководители сами увольняют людей, не охваченных идеей работать для клиента. Zappos считает, что люди, работающие в информационно-справочной службе, являются лицом компании, поэтому стандарты отбора и требования к кандидатам очень высоки. Люди из Zappos, во всем проявляющие большую гибкость, в этом вопросе очень принципиальны.

Подобную ситуацию я наблюдаю в своих командах. Кто-то из группы приобрел новые знания и навыки — и это становится сокровищем, которое он ревностно охраняет. Он считает, будто сохраненный капитал представляет собой какую-то гарантию его рабочего положения. В скрам-команде, где регулярно проводят ретроспективные собрания, где последовательно придерживаются принципа прозрачности, такие персонажи легко выявляются. При совместной работе сразу видно, на каком этапе застревает ход работ и кто источник потерь. Я как руководитель компании обычно говорю таким «скупцам», что они не имеют права держать команду и компанию в заложниках. Им предлагается на выбор либо изменить свой подход, либо идти работать на кого-то другого. В компании Zappos обнаружили, что чем выше руководящая должность, на которую пришел новый, но с устоявшимися принципами человек, тем труднее им избавляться от закоренелых привычек. Методология Scrum предоставляет людям систему для изменений. Она задает структуру для целой организации, чтобы все в ней могли идти к общей цели. Основа такой структуры — прозрачность, командная работа и сотрудничество. Сегодня многие компании принимают подобную философию, а те, которые от нее отказываются, неминуемо проигрывают.

Zappos, имевшая в 2000 году продажи чуть больше чем на полтора миллиона долларов, в 2008 году поднялась до одного миллиарда, то есть ежегодный рост на протяжении восьми лет составил 124 процента. Не знаю, как вы, а я считаю, что это довольно весомый аргумент в пользу счастливых людей. Используя весь инструментарий Scrum, вы можете добиться того же.

«ПУЗЫРЬ СЧАСТЬЯ» ДОЛЖЕН ЛОПНУТЬ

Одна вещь, которая точно не имеет отношения к счастью — по крайней мере тому типу счастья, о котором говорю я, — это удовлетворенность. Она скорее противоположна счастью — позитивной и страстной увлеченности. Как говорит Криста Фоли, счастье — полная противоположность пассивности. «Я люблю приходить на работу. У нас никто не призывает получать от нее удовлетворение, но наша позитивная и вдохновляющая культура заставляет нас работать очень усердно». Им приходится избавляться от сотрудников, полагающих, что работать в счастливом месте — значит ничего не делать. В Zappos хотят видеть только тех, кто испытывает радость, понимая, какая это движущая сила.

В этом они не одиноки. Журнал Harvard Business Review посвятил целый выпуск за январь–февраль 2012 года проблеме счастья.

...Единственный путь к счастью сотрудника, которое будет на пользу и другим заинтересованным лицам, лежит через чувство самореализации, возникающее от хорошо выполненной важной работы. Мы должны стремиться к тому, чтобы не просто сделать сотрудников «счастливыми», но к тому, чтобы сделать это, помогая им совершать великие дела. Проще говоря, компания должна заработать приверженность своих сотрудников ее миссии и успеху и помогать им, в свою очередь, заработать лояльность клиентов².

У данной приверженности есть ощутимые преимущества. Такие сотрудники с радостью приходят на работу, трудятся не жалея сил, у них никогда не возникает желания перейти в другую компанию, напротив, они приводят таких же людей — тех, кто разделяет их устремления. Авторы статьи в HBR решили не называть этих людей *счастливыми* из-за коннотации со словом *удовлетворенность*. Они называют свой объект исследования *процветающими* людьми. Было обнаружено, что эти люди показывали результаты на 16 процентов лучше, чем остальные сотрудники их уровня; демонстрировали на 125 процентов меньше усталости и равнодушного отношения к работе; на 32 процента более преданы своей работе и на 46 процентов более довольны ею. Они реже брали больничный, реже обращались к врачу и увереннее своих коллег продвигались вверх по карьерной лестнице³.

У всех «процветающих» есть одна общая черта, собственно, то, о чем я писал на протяжении всей главы: они полны жизни и воодушевления; стараются довести до совершенства свое мастерство, причем не суть важно, кем они работают — пилотом самолета или мойщиком посуды в ресторане. Что могут сделать компании для создания атмосферы, в которой люди начнут процветать? Руководители должны поддерживать независимость сотрудников, доверяя им

принятие решений в рамках их работы. Они должны следить за тем, чтобы люди были в курсе всего, что происходит в организации, поскольку, по словам самих опрашиваемых, «делать свое дело в информационном вакууме скучно — не испытываешь энтузиазма». Помимо этого, руководители должны категорически пресекать недружелюбное поведение и любые попытки отравить корпоративный дух неуважением или грубостью; наконец, они должны обеспечивать оперативную и прямую обратную связь.

Scrum дает людям все эти возможности. Методология организована так, чтобы *реализовать их на практике*, особенно в этом помогает постоянный обмен мнениями, который происходит ежедневно во время собраний на ходу. А ретроспективные собрания и индекс счастья специально задуманы для этой цели — поддерживать в участниках группы состояние радости.

В последнее время появилась одна тенденция, которая все чаще начинает вызывать опасение. Причем опасение настолько сильное, что мне пришлось потратить довольно много времени, чтобы разобраться в этом новом явлении. Я имею в виду «пузырь счастья». Обычно он возникает после того, как команда достигает существенных результатов благодаря Scrum. Все участники группы стали высокосамоорганизованными людьми, гордящимися своими успехами. Именно в такой момент появляется самодовольство. Они говорят себе: *«Мы настолько хороши, мы делаем свою работу на таком высочайшем уровне, что дальше совершенствоваться некуда»*. Они достигают вершины производительности и вскоре после этого перестают работать с той крутизной, которая отличала их от остальных. Но они продолжают быть настолько сильными профессионалами, что на протяжении некоторого времени благополучно существуют в своем «пузыре счастья», ограждающем их от неприятной правды. Куда-то девается понимание смысла постоянного совершенствования, а ведь он заключается в том, чтобы ни на одну минуту не останавливаться. Когда это касается военного летчика, то после трех тысяч часов налета ему обычно советуют оставить небо, потому что развивается чувство опасной уверенности, граничащее с самоуспокоенностью. И это может убить летчика. Конечно, группа разработчиков, удовлетворенная собственными достижениями, не так рискует своими жизнями, но результаты ее дальнейшей деятельности оказываются под угрозой.

Порою приходится слышать подобные заявления: *«Мы заслужили возможность расслабиться, мы это заработали»*. Неужели группы не ценят свой командный дух и счастье столь высоко, что хотят рисковать этим? Или они боятся перемен, когда хорошо налаженная система так замечательно работает?

Это новое явление вызывает настоящую тревогу, поскольку «пузырь счастья» таит в себе большую опасность. Боюсь, что он окажется тем узким местом, где Scrum может застрять и дать сбой. Я наблюдаю это все чаще и чаще:

команды, выполняющие все требования системы, вдруг перестают соответствовать ее одной из самых главных концепций — непрерывному совершенствованию. Они стали намного сильнее, чем были прежде — до прихода Scrum в их жизнь. Их абсолютный успех — самое убедительное тому доказательство. Но теперь они почивают на лаврах и не движутся вперед. Они говорят: «Зачем нам становиться *еще* лучше?»

Это напоминает мне историю американской сборной по баскетболу на Олимпиаде 2004 года. В нее вошли лучшие игроки: Леброн Джеймс, Тим Данкан и Аллен Айверсон — и это только несколько из них. У сборной страны был опыт не только побед, но и полного доминирования в этом виде спорта; особенно с тех пор как профессиональным игрокам разрешили принимать участие в олимпийских соревнованиях по баскетболу. Американцы знали, что они лучшие. Вот только они *перестали быть лучшими*. Они проиграли больше матчей, чем когда-либо случалось проиграть американской олимпийской сборной по баскетболу. Они *проиграли Литве*. Причиной падения были их спесь и самодовольство. Они жили в своем «пузыре счастья».

Надо заставить лопнуть этот пузырь прежде, чем игроки снова опозорят свою страну в прямом эфире на глазах у миллиардов зрителей.

Первый шаг — это осознать существование проблемы. Поэтому я настаиваю, чтобы группы измеряли динамику своей производительности после каждого спринта. Мне надо видеть коэффициент изменения. Если нет положительного роста, я буду знать, что нужно напрячь усилия. Человек, на которого я обычно полагаюсь в этом вопросе, — скрам-мастер, который способен разглядеть проблему и донести ее до команды. Критически важно, чтобы кто-то задавал непростые вопросы. Нам нужен персонаж наподобие шекспировского мудрого шута.

Не могу понять, в каком ты родстве с твоими дочерьми? Они обещают меня высечь за то, что я говорю правду, а ты за то, что я лгу. А иногда меня секут за то, что я молчу.

Уильям Шекспир. Король Лир (акт 1, сцена 4, реплика шута)[41]

«Мудрый шут» — это человек, задающий неприятные вопросы или говорящий в лицо неудобную правду. С таким сотрудником не всегда просто, поскольку их часто считают источниками проблем, провокаторами, индивидуалистами и вообще некомандными людьми. Но такой «шут» необходим команде. Если нет уже готового, то можно подготовить на эту роль какого-нибудь участника группы. Наверное, лучшим примером может послужить сказка Ганса-Христиана Андерсена «Новое платье короля». Как вы все

помните, жил король, так любивший роскошные наряды, что на каждый час дня у него был новый камзол. Если его придворные не знали, где он, то первым делом искали в гардеробной. Однажды ко двору короля прибыли мошенники, убедившие его, что у них есть волшебная ткань, которая так тонка, что люди, занимавшие не свое место, не могли ее увидеть. Они потребовали лучшие шелка и делали вид, что ткут волшебное полотно, на деле они «соткали» платье короля из воздуха, а драгоценные ткани и нити спрятали в свои сумы. Однажды король пришел посмотреть, как идут дела, и не увидел ничего. Помня предупреждение ткачей, он похвалил свое новое платье, уверяя, что ничего тоньше никогда не видел. Он спросил своих советников, но и они клялись, что видят невероятную красоту. И вот наступил день, когда мошенники под восторженные возгласы придворных аккуратно нарядили короля якобы в новое платье и король решил прошествовать в этом наряде по своему городу, показывая людям волшебную ткань.

Вы, конечно, знаете, чем кончилась история с королем. Никто не сказал королю правды, ведь люди не хотели показаться недостойными своих должностей. И так королевская процессия следовала по главной улице до тех пор, пока какой-то ребенок не крикнул: «Но ведь он голый!» Сначала отец ребенка хотел остановить мальчика, но по толпе уже пошел шепот, постепенно переросший в гул многих голосов, жители города стали кричать: «Да он же голый!» Король продолжал шествие, хотя в душу закралось подозрение, что они правы. А его придворные следовали за ним, неся несуществующий шлейф.

«Мудрый шут» — это тот самый ребенок, который способен увидеть, что принятая всеми правда — всего лишь иллюзия, подхваченная всеми, а король на самом деле совершенно гол. Поэтому если в группе есть «мудрый шут» — лучше даже два, — берегите его.

Есть другие способы заставить лопнуть «пузырь счастья». Например, при вливании свежей крови или вмешательстве руководства. По сути, они все одинаковы и ориентированы на то, чтобы команда посмотрела в лицо реальности, которую она перестала замечать. По счастью, в методологии Scrum все прозрачно: каждый может видеть, сколько команда производит, качество продукта, насколько счастлив клиент. Одно из преимуществ Scrum заключается в том, что можно быстро выявить все шероховатые места. Напротив, традиционно работающие коллективы с необыкновенной легкостью делают шаг в пропасть, а потом удивляются, что пошло не так. Они слишком долго работают, теряя всякую связь с рынком; они так и не научились осуществлять постоянное обсуждение проблемы и работать взаимосвязанно.

СЧАСТЛИВЫ СЕГОДНЯ, СЧАСТЛИВЫ ЗАВТРА

Психологи, в том числе и профессор из Гарварда Тал Бен-Шахар,

утверждают, что один из способов проанализировать отношение человека к миру — задать ему вопрос, делает ли его счастливым то, чем он сегодня занимается, а также сделает ли это его счастливее завтра. Мне их совет показался полезным. Через призму этих вопросов и ответов на них можно взглянуть на людей в их рабочей обстановке.

По Бен-Шахару люди делятся на четыре типа.

Первый тип — гедонисты. Это люди, занимающиеся только тем, от чего они получают максимальное наслаждение. Понятие «завтра» для них не существует. *Беспокоиться о завтра мы будем завтра. Я же буду получать удовольствие сейчас.* Такой подход мне часто случается видеть в стартапах: группа людей в условном гараже делает что-то невиданное, потому что это круто и забавно. Они не задумываются над созданием долгоиграющего продукта, рационального и нужного людям. Слишком мало умственных усилий тратится на то, чтобы предусмотреть, как их штукавина будет работать через месяц, не говоря уж о годе. Потом происходит самое обычное. Инвесторы этих ребят начинают беспокоиться. Нанимают толпу управляющих, чтобы они пасли наших гениев, в прошлом хакеров. Тут гении обнаруживают, что мир, который им так нравился, стал полным отстоем. Появились всевозможные правила, проверки и отчеты. «Но если сегодня наступил отстой, — думают они, — то он останется отстоем навсегда».

Так появляется второй тип — нигилисты, в которых превратились наши гении.

Третий тип — любители крысиных бегов. Это парни, которых обычно зовут, когда надо разрулить ситуацию. Они из тех, кто в надежде на будущие повышения готовы вкалывать по 80 часов в неделю (и заставляют это делать других). Конечно, парни мечтают, что когда-нибудь и они станут счастливыми. Когда они наконец получают повышения и превращаются в руководящих лиц, то естественным образом у них появляется новый уровень забот и проблем, требующих еще больше времени. И они ныряют в работу с прежним рвением. Им по душе крысиные бега.

Четвертый тип — это люди того склада, которых Scrum пытается выявить и поддержать. Люди, работающие над тем, что доставляет удовольствие сегодня, но пристально смотрящие в более прекрасное будущее. Люди, убежденные, что удовольствие будет вечным. Они редко сгорают на работе и почти никогда не разочаровываются в ней. Им неведомы негативные эмоции, которые испытывает гедонист, вдруг задумавшийся о завтрашнем дне, или нигилист, или любитель крысиных бегов, стремящийся заставить всех ходить строем. Scrum воспитывает в этих людях самостоятельность и живое мировоззрение. Благодаря совместной работе такие команды помогают гедонисту без страха смотреть вперед, убеждают нигилиста, что возможно будущее без страданий, а

застрявшим в бесконечной крысиной гонке управляющим наглядно показывает, что работать можно иначе.

Вот почему я ввел в своей компании индекс счастья. Он дает возможность участникам группы помогать друг другу становиться лучше. Он систематически, аккуратно и постепенно устраняет причины быть несчастным. Он дает людям возможность меняться и стимул двигаться дальше. Вспомним фундаментальную ошибку атрибуции. Даже если вас окружают одни засранцы, не ищите причину в них, ищите ее в плохих системах, которые поощряют подобное поведение. А потом используйте индекс счастья, чтобы исправить ситуацию.

Многие из нас изучали в университете «иерархию потребностей» американского психолога Абрахама Маслоу. В ней человеческие потребности представлены в виде пирамиды: те, которые мы стремимся удовлетворить в первую очередь, и те, которые становятся более актуальными, когда базовые потребности удовлетворены. У основания пирамиды расположены физиологические потребности: воздух, пища, вода, одежда и укрытие. Если у нас нет этого, мы не можем даже и думать о чем-то еще. Следующий слой — безопасность. Не только физическая и финансовая, но и уверенность в здоровье. Необходимо иметь доступ к медицинской помощи. Интересно, что многие люди на этом останавливаются, несмотря на то что следующий слой содержит потребности, совершенно необходимые людям, но часто игнорируемые обществом: любовь и чувство причастности — та самая взаимосвязь, которая культивируется, говорит Zarpos. Над ней находится потребность в самоуважении и уважении со стороны окружающих. А на самой вершине пирамиды — потребность в достижении всей полноты своего потенциала. Маслоу больше всего интересовал верхний слой, и именно на него нацелен Scrum: помочь людям достичь личностного роста и самореализации. Люди на вершине пирамиды не только счастливее и более реализованы, они эффективнее и открыты новому. И они способны достичь величия.

Я вижу, как вы закивали головами, потому что мы все инстинктивно ощущаем эту пирамиду, даже если кто-то из нас никогда ее не видел. Дело в том, чтобы подняться на эти величественные высоты и суметь точно отследить то влияние, которое мы оказываем. Если вы руководите бизнесом, то величие вы, скорее всего, измеряете в прибыли и росте дела. Если вы пытаетесь помочь больным, то величие вами измеряется в количестве сохраненных жизней. Если вы пытаетесь изменить мир, то произошедшие перемены будут служить лучшим доказательством вашего величия. Если вы просто пытаетесь выполнить все, что вам поручила сделать по дому жена, то измеряете свое величие в том, сколько свободных выходных у вас осталось, чтобы пойти на рыбалку.

Недостаточно просто быть счастливым. Чтобы счастье приносило

результаты, нужно его использовать. Все элементы Scrum, собранные вместе, существуют ради того, чтобы помочь человеку это сделать. В чем хитрость? В приоритетах. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Подведем итоги

Это путешествие, а не пункт назначения. Истинное счастье можно найти в пути, а не в его завершении. Мы обычно награждаем только за результаты, но что больше всего нужно укреплять в людях — их стремление к величию.

Счастье — хит сезона. Счастье помогает вам принимать лучшие решения. Когда вы счастливы, вы становитесь созидателями, не бегаете из компании в компанию и наверняка сделаете намного больше того, чем сами рассчитывали.

Измерить счастье. Просто быть счастливым недостаточно. Нужно измерить чувство счастья и полученный результат сопоставить с результатами вашей деятельности. Все традиционные показатели берутся из прошлого. Счастье — это показатель, который всегда смотрит в будущее.

Становитесь лучше каждый день — и измеряйте улучшения. В конце каждого спринта команда должна выбрать маленькое улучшение, или кайдзен, которое сделает их счастливее. Это должно стать самой важной вещью, которой они добьются в следующем спринте.

Секретность — яд. Ничто не может держаться в тайне. Все должны знать всё, включая финансовые данные. Запутывание следов нужно только тем, кто ищет собственной выгоды.

Работа должна быть прозрачной. Сделайте доску, которая будет показывать, какую работу нужно выполнить, над чем вы сейчас работаете и что уже сделано. Ее должны видеть все и все должны обновлять информацию на ней.

Счастье — это независимость, мастерство и целеустремленность. Каждый человек хочет управлять своей судьбой, совершенствоваться в том, что делает, и служить большой цели.

Заставьте «пузырь счастья» лопнуть. Не становитесь счастливыми до такой степени, чтобы начать верить в придуманную вами же чепуху. Всегда

измеряйте счастье результатами деятельности, и если заметите нестыковки, будьте готовы вмешаться. Удовлетворенность и самонадеянность — враги успеха.

Глава восьмая

ПРИОРИТЕТЫ

Со Скоттом Максвеллом я впервые встретился в кафе Johnny's Luncheonette в городе Ньютоне пару лет назад. Я уже рассказывал вам о нем. Он основатель OpenView Venture Partners, и именно ему когда-то пришла в голову светлая мысль, что изнурительный многочасовой труд лишь создает больше дополнительной работы, но не приводит к реальным результатам, не повышает производительности и не приносит прибыли.

Я проработал с OpenView и ее портфельными компаниями более восьми лет, и каждый год мы наблюдали потрясающий рост продуктивности. Но к Scrum нельзя относиться только как к способу, дающему возможность работать быстрее. Прежде всего, наша методология позволяет повысить и укрепить внутренние стимулы и мотивы; в случае с ребятами из OpenView это выразилось в простой формуле, название которой «годовой доход». Если ваша компания не делает деньги, значит вы не преуспевающий предприниматель, а дилетант.

Трудно передать, сколько мне пришлось на своем веку видеть компаний с прекрасными идеями и по-настоящему замечательной продукцией, от которой все сходит с ума. По всем признакам она *должна* пользоваться успехом и обязательно отыщет свою нишу на рынке. Ведь их вещи такие классные. Но люди, создающие эти вещи, — невзирая на избыток воображения, вдохновения и упорного труда — так никогда и не приходят к пониманию, как на своей продукции зарабатывать деньги.

В чем разница между такими компаниями, как Pets.com и Zappos? И та и другая увидели каждая свой сегмент рынка, на котором люди ежегодно тратят миллиарды долларов. И та и другая нашли очень простой и дешевый способ — заказ и доставка через интернет. Но первая стала олицетворением кризиса доткомов и разбазаривания многих миллионов долларов, а другая оценивается в миллиард с лишним долларов. У обеих компаний был замысел. Однако в деловой политике Pets.com не хватало одной детали — правильно расставленных приоритетов. Основатели Pets.com не знали, что и когда делать.

Я люблю диаграмму Венна и всегда стараюсь демонстрировать такой ее вариант.



Каждый предприниматель обязан обратить внимание на эту диаграмму. Если на первый план будет выдвигаться лишь то, что вы можете предложить рынку, вы рискуете остаться с никому не нужным продуктом на руках; вам остается с не меньшим пылом трудиться дальше и продолжать восхищаться собственными изделиями. Если делать акцент только на желании завоевать рынок, то подстерегает другая опасность: вы можете не успеть выпустить обещанный продукт, и вашу нишу займет кто-то другой. Если вы выпускаете продукт только ради продаж, но производите его, не испытывая любви к своему делу, то в результате напряженный труд оборачивается весьма посредственным товаром. Как всегда, нужно искать золотую середину — на мой взгляд, она заключена в сбалансированной концепции, которая соотносится исключительно с реальным состоянием дел. Если вы воспримете предложенную концепцию правильно, то сможете использовать свой шанс стать прибыльной и интересной компанией. Предыдущие главы были посвящены тому, как трудиться и лучше, и быстрее. Эта глава немного о другом: как сделать, чтобы «и лучше, и быстрее» начало работать на вас; другими словами, как достичь великих побед.

По словам Скотта Максвелла, самой сильной и привлекательной составляющей Scrum стал заранее подготовленный бэклог проекта, в котором перечислены все задания, отсортированные по их приоритетности. Наличие такого документа окончательно повлияло на решение Максвелла внедрить Scrum в OpenView; и по сей день он считает нашу методику залогом своей конкурентоспособности.

БЭКЛОГ. ЧТО И КОГДА ДЕЛАТЬ

Первое, что полагается делать, когда приступаешь к проекту по методике Scrum, — создать список требований к функциональности продукта; список должен быть упорядочен по степени важности задач, подлежащих реализации. Традиционно такой список называется «бэклог»[42]. Иногда он содержит сотни заданий, иногда — всего несколько задач, о которых нужно думать в первую очередь. Само собой, требуется иметь четкое представление, *что* вы хотите получить в конце своего проекта. Задание может быть любым: программное обеспечение; свадебная церемония; услуга, новая вакцина, перекрашенный дом. Желательно без промедления — едва только сложится концепция замысла — детально продумать все, что потребуется для нормального хода работ.

Недавно я консультировал компанию, которая выпускает системы автоматизации зданий. Отопление, вентиляция, электричество, водоснабжение, кондиционирование — в общем, «все в одном». Один из их новых продуктов представлял собой программное обеспечение для домашней автоматизации, управляющей важнейшими системами в жилом помещении: открыванием входной двери; включением осветительных приборов; расходами на отопление и многим другим — причем все осуществляется с мобильного устройства. Перед началом проекта разработчики, собравшись за одним столом, составили большой список: переключатели, контроллеры, интерфейсы, сенсоры, протоколы коммуникаций и прочее в таком же духе — то есть в нем были перечислены детали, которые понадобятся для нормально функционирующей системы. Не ее принципы, не этапы рабочего процесса, а именно пожелания пользователя. Например, следующее пожелание: «Мне как хозяину надо видеть, кто звонит в дверь, чтобы открывать только тем, кого я хочу впустить в свой дом». Были записаны истории об открывании ворот гаража, включении систем отопления и вентиляции, контроле за состоянием электросети. Разработчики продолжали писать до тех пор, пока не зафиксировали все функции системы. Список оказался длинный — в несколько сотен пунктов. Система обещала быть большой, сложной и весьма привлекательной для пользователей.

Смысл составления бэклога представляет создание максимально полного перечисления требований, предъявляемых к функциям продукта. На самом деле никто и не собирается выполнять подряд каждый пункт, но такой документ, содержащий все, что в принципе *могло бы* быть включено в концепцию проекта, всегда должен находиться под рукой. Некоторые требования отбираются в первую очередь.

Основной момент, нас интересующий, — принцип расстановки приоритетов. Для этого нужно выяснить, какие пункты списка:

имеют самое большое значение для хода работ над проектом;

важнее всего для заказчика или будущего потребителя;

принесут максимальный доход;

проще всего осуществить.

Следует сразу уяснить простую вещь: в списке полно заданий, до которых у вас никогда не дойдут руки, но вам требуется выбрать те, что принесут наибольшую пользу при наименьшем риске. Поскольку Scrum придерживается поступательной модели разработки и поставки — на языке программистов эта модель называется инкрементальной, — надо начать с такого набора возможностей продукта, который немедленно принесет доход; тем самым вы снизите риски, связанные с проектом. Потому сначала советую отбирать основные функциональности. Хотите оказать быструю услугу заказчику? Тогда берите требование с наивысшим приоритетом, выполняйте его — и, *полностью сделав*, демонстрируйте клиенту. Это может быть лишь небольшая часть крупного проекта, но ее нужно исполнить *до готовности*, чтобы не было стыдно показать всем заинтересованным лицам. Перекрашивая дом, начните в первую очередь с обновления гостиной и доведите работу до конца (вплоть до того, что уберете оттуда грязные тряпки и банки с краской) — это будет часть вашего проекта, выполненная целиком.

В первой главе я уже говорил о непреложном правиле, не раз подтвержденном на практике: 80 процентов успеха и ценности продукта заложены в 20 процентах его функциональных возможностей. На минутку задумайтесь. Что бы вы ни приобрели, основная ценность товара или услуги, то есть самое необходимое, содержится в пятой части того, что было сделано. Этот универсальный принцип, естественно, касается и любой проектной разработки программного обеспечения. Вернемся к нашей компании, выпускающей системы автоматизации зданий. Разработчики, составив перечень требований, предъявляемых к функциям продукта, принялись внимательно его перечитывать, причем они прекрасно понимали — действительно *понимали*, — что из всего огромного списка потребитель заинтересуется лишь 20 процентами предложений. Секрет мастерства методики Scrum заключается в том, что с ее помощью вы докопаетесь до истины и определите эти 20 процентов. При традиционном подходе к производству исполнители работают вслепую, не зная, в каких глубинах проекта закопаны таинственные 20 процентов. Однако они сразу находят, когда готовый продукт становится собственностью потребителя. Из чего мы делаем вывод: целых 80 процентов усилий работников совершаются впустую. Мое отношение к потерям вам хорошо известно.

Вы никогда не думали о таком беспроектном варианте, как выпускать

новую продукцию в пять раз быстрее своих конкурентов, при этом впятеро повысив ее рыночную ценность? А вот разработчики из компании по автоматизации — они задумалась. И опять сели за свой бесконечный список, но на сей раз не для того, чтобы его перечитывать, а чтобы решить ряд вопросов. Им предстояло разобраться, за какой участок работы они возьмутся завтра, установить, какие функции системы нужнее всего для потребителя, и понять, как повысить эффективность системы и вывести ее на рынок быстрее всех. По утверждению Скотта Максуелла, сложность не в том, чтобы решить, *чего* ты хочешь достичь, — намного труднее понять, что ты *можешь* выполнить. Это относится к любому виду деятельности, независимо от того, строите ли вы дом или собираете автомобиль, пишете ли книгу или производите компьютерную игру, боретесь ли с преступностью или убираете мусор. Попробуйте установить, как принести наибольшую пользу в кратчайший срок с наименьшими усилиями, — и немедленно принимайтесь за дело. Затем, с каждым следующим этапом, продолжайте наращивать ценность проекта. Таким образом, довольно быстро — быстрее, чем могли подумать, приступая к работе, — вы создадите продукт, который можно будет представить заказчику или выпустить на рынок. Иными словами, вы довольно скоро достигнете реального результата. Только и нужно, что правильно расставить приоритеты.

Как это сделать? Рассказываю. Для начала вам понадобится человек, который сможет определить концепцию проекта, сформулировать требования заказчика и установить необходимые пользователю основные функциональности продукта. В скрам-команде человека с такими обязанностями мы называем владельцем продукта.

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА

В методологии Scrum предусмотрено три роли: группа, или скрам-команда, — каждый исполнитель конкретного проекта является частью этой команды; скрам-мастер — следит за ходом проекта и помогает команде в ее проблемах, и владелец продукта. Все роли и их функции будут подробно рассмотрены в приложении. Владелец продукта решает, какой быть концепции проекта, и отвечает за его разработку; несет ответственность за составление и ведение бэклога; собирает и формулирует пользовательские требования, определяя их приоритетность.

Когда я начинал работать со своей первой скрам-командой в 1993 году, роль владельца продукта мною еще не была сформулирована. Я входил в группу управления проектом, и помимо принятия решений, что делать команде в процессе каждого спринта, у меня было множество других обязанностей. Передо мной стояли и организационные, и маркетинговые задачи, я поддерживал отношения с заказчиками и продумывал стратегию работ. Когда

наступил первый спринт, у меня возникла мысль заняться и бэклогом. Требовалось лишь написать достаточное количество потребительских историй и идентифицировать основные функции проекта — то, что будет выполнять команда в следующем спринте. Проблема возникла во время второго спринта, когда мы ввели ежедневные собрания на ходу. Динамика производительности увеличилась на 400 процентов, и команда за неделю выполняла тот объем работ, на который, как мы предполагали, уйдет месяц. Естественно, они выбрали все задания из составленного мною списка. Они лишились своего бэклога, а ведь с его помощью так удобно было работать! Честно говоря, я надеялся, что у меня в запасе еще целый месяц для создания новых историй. Перед нами выросла огромная реальная проблема, и ее следовало немедленно решить. Именно в тот момент пришло осознание: нужен отдельный человек, который возьмет на себя ответственность за ведение бэклога. Я серьезно задумался над тем, какова будет его роль в скрам-команде, какими качествами он должен обладать и как мы его назовем.

Вдохновение я черпал все в той же Toyota — великой компании, давшей миру лучшие образцы такого действующего лица, как главный инженер. В корпоративной культуре Toyota решающая роль отводится главному инженеру, поскольку он полностью отвечает за процесс создания новой модели автомобиля: от разработки до ее выпуска. Он работает в теснейшем контакте с управляющими, ведущими специалистами, талантливыми инженерами и дизайнерами, принимающими непосредственное участие в конструировании и сборке очередной модели. Опираясь на основных участников проекта — специализированные технические группы, он выстраивает многофункциональную команду, способную создавать лучшие автомобили. Главные инженеры Toyota (в прошлом их величали *сюса*[43]) стали для всего мира легендарными фигурами как всесильные лидеры Dao Toyota (Путь Toyota) — особой системы управления и производства. Отчасти так оно и есть, хотя в контексте системы принципов компании подобное определение не очень уместно. «Всесильный» главный инженер Toyota ни в коей мере не является абсолютным властителем, более того — его статус руководителя крайне низок. Огромный коллектив ему не подотчетен, главный инженер не руководит теми, кто непосредственно участвует в реализации проекта, — скорее, он сам служит их интересам. Главные инженеры обязаны всегда быть на высоте и соответствовать строжайшим требованиям, поскольку любой специалист компании может сказать им в глаза, что они не правы. Они не дают никаких аттестаций сотрудникам, не оценивают эффективность деятельности производственного персонала, никого не поощряют и не повышают. Однако главные инженеры отвечают за составление концепции проекта — основного документа, в котором изложена идея нового автомобиля, и управляют — не

принуждением, а убеждением — многоуровневой системой всего производственного процесса. Именно этот замысел я решил воплотить в Scrum.

Джон Шук из Lean Enterprise Institute (Институт бережливых предприятий) открывает свою статью о роли главного инженера в производственном процессе Toyota одним постулатом, почерпнутым из весьма неожиданного источника. Это «Руководство для командного состава Корпуса морской пехоты США»:

Личная ответственность командира не зависит от его звания, то есть от степени его узаконенной власти...

Далее Шук пишет:

Я собираюсь сделать этот принцип отправной точкой, чтобы и дальше отстаивать свое мнение: причиной многих организационных язв стало глубоко укоренившееся заблуждение, будто ответственность руководителей должна быть соразмерна их полномочиям. Я полагаю, что существующее по этому вопросу серьезное недопонимание переросло в опасную проблему; это недоразумение уже овладело нашим сознанием настолько, что мы даже не отдаем себе отчета в его угрожающих последствиях¹.

Осмысляя опыт, полученный мною в Вест-Пойнте и на Вьетнамской войне, я независимо от кого-либо пришел к выводу, что управление коллективом не имеет ничего общего ни с властным статусом руководителя, ни с полномочиями, которыми он наделен. Пожалуй, прежде всего прочего руководящая роль человека определяется личным профессиональным опытом и умением быть лидером, готовым отдавать себя служению людям и делу. Главный инженер Toyota не может просто *отдать распоряжение* кому-то что-то сделать так, а не иначе. Он должен отстоять собственную точку зрения, привлечь на свою сторону не только высшее руководство, но и исполнителей, убедительно доказывая, что предложенный им путь — *самый лучший и единственно верный*. Естественно, подобное по силам лишь профессионалу, накопившему несколько десятилетий опыта. Я обдумывал варианты, как вписать в систему Scrum работника, который сумел бы вытянуть столь сложную роль, но довольно быстро понял, что не смогу найти человека с нужным мне уровнем мастерства и опыта — слишком узок круг таких специалистов. Поэтому пришлось разбить эту функциональную обязанность на две разные. Таким образом получилось, что скрам-мастер несет ответственность за ту часть проекта, которая отвечает на вопрос *как делать*, а владелец продукта — за ту

часть, которая отвечает на вопрос *что делать*.

В тот же самый период я уже вынашивал идею пригласить отдельного человека, который осуществлял бы нашу взаимосвязь с клиентом. Поэтому я сразу решил отдать эту функцию в ведение владельца продукта, предполагая, что после каждого спринта он будет обеспечивать группу информацией о критических замечаниях, пожеланиях и настроениях клиента. Половину своего рабочего времени владелец продукта должен посвящать встречам с теми, кто собирается приобретать продукт, рассказывать, как продвигается его разработка; узнавать, отвечают ли их ожиданиям последние внесенные изменения и довольны ли они его новыми возможностями. Другую половину рабочего дня он проводит с командой, занимается бэклогом и объясняет членам группы, что клиент оценил в продукте, что воспринял как недоделку и каковы его ожидания.

Заметьте, «клиентом» может быть кто угодно: непосредственный заказчик проекта; массовый потребитель; крупный банк; кто-то из вашей семьи; люди, ожидающие вакцину от ротавирусной инфекции, — и от вас зависит, получит ли каждый то, в чем нуждается. Другими словами, клиент — это тот, кто получает пользу от вашей деятельности.

Хочу уточнить: я не искал управляющего. Мне нужен был человек, на кого группа будет во всем полагаться и кому сможет доверить расстановку приоритетов в бэклоге. Помню, что я тогда решил позвать на это место самого большого умника из отдела маркетинга программного продукта. Обратите внимание: не из отдела разработки, а из отдела маркетинга. Именно так Дон Роднер стал первым, кто взял на себя роль владельца продукта. Он знал программное обеспечение, над которым мы работали, — не с технической стороны, хотя он понимал достаточно для того, чтобы взаимодействовать с инженерами и программистами, — а с точки зрения клиента. Что понадобится людям от этого программного обеспечения, когда они начнут им пользоваться? Подбирая кандидата на роль владельца продукта, найдите того, кто сможет буквально залезть в мысли любого потребителя, который заинтересован в том, что вы делаете. По словам моего одного приятеля, его жена является идеальным владельцем продукта — она точно знает, чего хочет, а ему остается лишь исполнять ее желания.

Владелец продукта, в отличие от скрам-мастера, не только владеет более прочными и разнообразными профессиональными навыками, но и его деятельность носит принципиально другой характер. Скрам-мастер и команда отвечают за то, каков будет темп их труда и как быстро они закончат проект. Владелец продукта ответствен за то, чтобы результативная командная работа превратилась в результат, приносящий прибыль. Долгие годы я создавал функциональный портрет владельца продукта, из которого выбрал для вас самые существенные его обязанности, сгруппировав их в четыре группы.

Владелец продукта должен обладать всей полнотой знаний о том, что входит в круг его обязанностей. Подразумевается следующее: во-первых, он должен быть абсолютно компетентен во всем, что делается в процессе разработки, и уметь оценивать возможности команды — то есть с чем она справляется, а с чем не очень; во-вторых, довольно хорошо разбираться в сути продукта и понимать, как довести разработку проекта — а это может быть и компьютерная система ФБР, и метод обучения учащихся средних школ — до результата, имеющего действительную стоимость. Кроме того, владелец продукта должен великолепно знать рынок, чтобы уметь анализировать его состояние: какая продукция имеет значение сегодня и как может измениться ситуация завтра.

Владелец продукта должен быть наделен полномочиями для принятия решений. Дирекции компании не следует вмешиваться в действия владельца продукта (как она не вмешивается в действия и решения группы). Напротив, руководителям, отвечающим за проект, полагается оказывать ему всяческое содействие, когда он трудится над концепцией продукта и когда в процессе разработки выполняет свои обязанности, помогая команде добиваться нужной цели. Помощь со стороны управленческого аппарата — весьма ценный фактор, поскольку владелец продукта испытывает давление со стороны многочисленных заинтересованных групп, как внутренних, так и внешних. Перед лицом такого мощного натиска он не мог бы сдерживать удар без административной поддержки. Надо добавить, что владелец продукта несет ответственность за результат, отбирает и формулирует для команды все требования на текущий спринт, при этом он не вправе давать задания отдельным участникам и вмешиваться в решения команды.

Владелец продукта должен быть всегда доступен для команды, поскольку в любой момент может потребоваться его объяснение, почему то или иное задание нужно делать в первую очередь. По сути, владелец продукта несет полную ответственность за ведение бэклога, по этой причине необходим налаженный обмен мнениями между ним и командой. Бывает так, что участники группы в силу своего опыта и квалификации советуют владельцу продукта, какие требования наиболее важны в данный момент. Владелец продукта должен быть надежным, последовательным и доступным. Не имея возможности связаться с ним, команда может принять неверное решение. Участники группы целиком полагаются на владельца продукта: на его концепцию продукта и знание ситуации на рынке. Поэтому нужна постоянная

взаимосвязь владельца продукта и команды, иначе весь рабочий процесс может развалиться. Кстати, это одна из причин, почему я редко рекомендую на роль владельца продукта руководящих работников, например генеральных директоров компаний, — у них просто нет столько времени посвящать себя нуждам команды.

Владелец продукта должен нести ответственность за полезность продукта. Если речь идет о бизнес-структуре, в рамках которой работает скрам-команда, — значит показателем полезности является прибыль. Таким образом, деятельность самого владельца продукта соответственно оценивается из расчета, сколько прибыли приносит один выполненный пункт из его списка требований. Например, когда команда за неделю справляется с сорока пунктами, я всегда требую, чтобы обязательно измеряли, сколько конкретно прибыли приносит каждое выполненное требование. Однако скрам-команды работают в самых разных областях деятельности, и необязательно это должна быть бизнес-среда. Поэтому критерием полезности может быть, например, объем удачно завершенных дел. Мне известна следственно-оперативная группа из правоохранительных органов, измеряющая принесенную обществу пользу количеством осуществленных за неделю арестов находящихся в розыске преступников. Я знаю несколько церковных приходов, применяющих методологию Scrum, которые выбрали собственное мерило ценности: они измеряют популярность среди людей с помощью подсчета своей паствы и контроля ее роста. Смысл в том, что каждая команда — над чем бы она ни работала — должна сама для себя определить критерий полезности и спрашивать результат с владельца продукта, поскольку именно он в ответе за то, чтобы ценность и стоимость продукта постоянно росли. Постулируемый в системе Scrum принцип прозрачности дает возможность легко отслеживать такого рода показатели.

Действительно огромная зона ответственности для одного человека, поэтому на больших проектах обычно работает бригада владельцев продукта, которая должна обслуживать все обязательные требования как скрам-команд, так и заказчиков. Несколько позже я вернусь к этой бригаде. Но сейчас мне хотелось бы проиллюстрировать все сказанное выше небольшой историей, а чтобы вы прочувствовали, чем должен заниматься человек, выполняющий обязанности владельца продукта, я предложил бы вам пересечь (исключительно в своем воображении) в кабину реактивного истребителя F-86 «Сейбр», которым управляет Бешеный Майор Джон Бойд.

НАБЛЮДАТЬ, ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ, РЕШАТЬ, ДЕЙСТВОВАТЬ

В ходе Корейской войны воздушные бои в основном велись между

американскими F-86 «Сейбр» и советскими МиГ-15. Истребитель МиГ-15 отличался высокой маневренностью, отличными разгонными характеристиками, высоким практическим потолком и большим оснащением вооружения; скорость была немногим лучше, но в принципе по всем параметрам он считался более совершенным самолетом. Теоретически МиГ-15 должны были бы полностью очистить небо от американских самолетов. Вместо этого соотношение потерь составляло десять к одному не в пользу советской авиации. Тактика действий американских истребителей в небе Кореи настолько поразила воображение военных теоретиков — как такое вообще было возможно, — что в дальнейшем именно она определила судьбу ведения будущих войн. Этот феномен имел переломное значение даже в дальнейшем развитии методологии Scrum.

Джон Бойд — простой военный летчик, не сбивший в бою ни одного вражеского самолета, тем не менее считался величайшим асом своего времени. Он успел подняться в небо всего двадцать два раза, как заключили перемирие, и над Северной Кореей наступила тишина, а по правилам тех лет летчику-истребителю полагалось совершить тридцать вылетов на ведомом самолете, чтобы ему позволили пересечь в ведущий, который, собственно, и являлся атакующим самолетом в паре. Бойд отличился уже после войны, став преподавателем в летном училище ВВС США на военно-воздушной базе Неллис в южной Неваде. Он прослужил инструктором целых шесть лет, хотя в вооруженных силах, как правило, ценится частая смена кадров.

Летчики-истребители, тем более побывавшие в боях, не отличаются особой скромностью. К тому моменту, когда их переводят на базу Неллис, они уже считаются в ВВС США лучшими, потому и ведут себя довольно высокомерно. Бойд, имея под рукой надежный способ обращения с такими курсантами, быстро сбивал с них спесь, и они осваивали все, чему хотел обучить их инструктор. Вместе с Бойдом шесть истребителей поднимались в воздух, и он тренировал их летать единым авиазвеном ровно по курсу вслед за ведущим — лучшая позиция в воздушном бою. Затем он давал команду открыть огонь. Но у курсантов не было шансов. Бойд успевал менее чем за сорок секунд выйти на нужную позицию и из всех шести пулеметов[44] поразить по очереди каждый самолет звена, при этом непрерывно выкрикивая отсчет по радио: «Удар! Удар! Удар!» — и так шесть раз. Это было задолго до появления лазеров, компьютеров и симуляторов. По этому крику курсант понимал, что убит. Неизменная победа в учебных боях принесла Бойду второе прозвище, так и закрепившееся за ним до конца жизни, — Сорокасекундный Бойд.

Первое прозвище, Бешеный Майор, он заслужил за свои, скажем так, решительные высказывания. Когда он выдавал свои тирады, его лицо почти всегда было в нескольких сантиметрах от лица того, кто вздумал ему перечить, кем бы тот ни был. И вдобавок он тыкал своего оппонента в грудь двумя пальцами, между которыми неизменно торчала зажженная сигара Dutch Masters. Легенда гласит, что иногда — я уверен, совершенно случайно — он поджигал ею галстук своего оппонента. В такие моменты он не испытывал никаких мук совести — ради победы все средства хороши.

Бойд обладал способностью видеть все пространство боя. Вот его устный рассказ:

Я видел себя в огромном шаре — я был *внутри* этого шара — и мог фиксировать все, что происходило вокруг него, [при этом] я все время совершал маневры... мог видеть все с двух точек. Во время воздушного боя, *кроме того что я видел вокруг, я мог наблюдать за самим собой, словно со стороны*².

Высочайшая степень ориентированности, способность видеть всю небесную сферу, наблюдать, как разворачиваются события, — все эти свойства легли в основу его теоретических моделей боевых действий, которым впоследствии суждено было изменить подход Америки к ведению войны.

Бойд покидает летное училище и идет учиться на инженера; за время учебы он разработал концепцию принципиально новой модели легкого истребителя и описал его поведение в воздушном бою с точки зрения энергетических запасов. Теория маневренности по запасу энергии учитывает кинетическую и

потенциальную энергию самолета в любой ситуации: высоту, скорость полета и направление — и как быстро истребитель способен изменить любую из этих переменных. Впоследствии теория Бойда легла в основу стандарта в области разработок легких летательных аппаратов, что привело к созданию F-15 и F-16 — основных моделей истребителей последних сорока лет.

Однако Бойду не давала покоя загадка прошлых лет. Теоретически МиГи должны были стереть «Сейбров» с лица небес. Тогда почему американские истребители удерживали паритет в воздухе? Какая-то бессмыслица. Бойд, если верить написанной Робертом Корамом биографии[45], в своих попытках найти разгадку нередко впадал на несколько дней в состояние оцепенения. Он был уверен, что его теория маневренности верна, но отчего тогда в корейском небе на один сбитый американский истребитель приходилось десять советских? Хорошая летная подготовка? Это могло служить объяснением, но лишь отчасти. Тактика? Возможно, но и этот фактор не должен был бы привести к таким ошеломительным результатам. Наконец до него дошло. Американские летчики лучше видели и из-за этого быстрее действовали. Не благодаря каким-то тайным качествам, свойственным военным летчикам, а за счет конструкции кабины самолета. У F-86 был каплевидный фонарь, в то время как у МиГ фонарь состоял из нескольких стеклянных панелей с перемычками, которые блокировали видимость. К тому же F-86 был оснащен полностью гидравлическими системами контроля полета, в то время как на МиГ-15 они были установлены только частично. Американцы знали, что советские летчики-истребители специально накачивают мышцы туловища и рук, чтобы лучше маневрировать тяжелыми МиГами. Американские летчики могли действовать быстрее еще по одной существенной причине: они хорошо знали особенности советских МиГ-15, тогда как F-86 «Сейбр» был совершенно новой моделью. Случаи сбитых МиГов, когда их пилотировали китайские и особенно северокорейские летчики, можно не принимать во внимание по причине низкого качества их летной подготовки.

Победа в воздухе зависела не от тех или иных характеристик машины. На исход битвы влияло основное обстоятельство: большой обзор кабины давал преимущество американскому летчику действовать не только максимально быстро, но и адекватно поведению более медленного противника. Пока МиГ-15 совершал маневр, F-86 успевал сделать свой, перестроиться и начать атаку. Американский летчик настолько быстро реагировал на любое действие МиГа, что более технически совершенный самолет становился легкой добычей.

Подобное явление наблюдалось и во Вьетнаме, где я служил. К тому времени воевали на других самолетах: с вьетнамской стороны были советские МиГ-21, а с нашей — истребители F-4, но снова лучший обзор кабины F-4 брал верх над технически совершенным МиГ-21, который отличала высокая

маневренность. Как сказал бы сам Бойд в полном соответствии со своей знаменитой концепцией, американского пилота поместили «внутри цикла принятия решений противостоящей стороны».

Идея Бойда понимать, как поведет себя противник в той или иной ситуации, легла в основу ведения современных войн. Именно этот принцип, заложенный мною в основу методологии Scrum, дает возможность владельцу продукта быстро принимать решения согласно информации, полученной благодаря обратной связи с потребителем. Постоянно взаимодействуя с теми, кто больше других заинтересован в полезных функциях продукта, который создается вашей командой, — любитель Amazon, постоянно кликающий мышкой на кнопку «Купить»; прихожане церковного прихода; учащиеся средней школы; женщина, примеряющая новое платье, — у вас появляется неоспоримое преимущество. Зная ожидания клиента, вы можете регулярно вносить изменения в свою стратегию и очень быстро добиться успеха.

Концепция Бойда называется цикл OODA (звучит странно, если не знать, о чем идет речь). OODA — аббревиатура от *наблюдать*, *ориентироваться*, *решать*, *действовать*, и хотя название немного забавное, но модель действует безотказно — что на войне, что в бизнесе. Проникнуть внутрь чьего-то цикла принятия решений означает обречь противную сторону на волнение, замешательство и сомнение; у противника возникает на ситуацию или слишком острая, или слишком вялая реакция. Как сказал Бойд на презентации одной из множества своих теорий, «выживает тот, кто быстрее всех справляется со изменением скорости полета»³.

Наблюдать — означает ясно видеть ситуацию по мере развития событий. Тем не менее это положение не столь очевидно, как кажется на первый взгляд. Бойд рекомендовал в этом случае выходить за пределы собственного «я», чтобы увидеть картину в целом, а не только с собственной точки зрения.

Ориентироваться — речь идет не только о месте, где вы находитесь; это еще и варианты развития ситуации, которые вы можете увидеть, — меню возможностей, которое вы создаете для себя сами. Согласно Бойду, на меню возможностей влияют такие факторы, как генетический фонд, культурные традиции, предшествующий опыт и, безусловно, развитие ситуации. Таким образом, это положение отражает не только то, как вы видите мир и свое место в нем, но и какой мир вы в принципе *способны* увидеть.

Решать — к этому этапу приводит комбинация положений *наблюдать* и *ориентироваться*.

Действовать — говорит само за себя.

Затем цикл повторяется: снова надо начинать *наблюдать* — наблюдать за результатами собственных поступков, действий своих противников, оппонентов, конкурентов или за реакцией рынка.



Методология Scrum с добавлением в эту модель понятия «приращение работы» дает владельцу продукта возможность видеть, сколько ценности создает это приращение и как на него реагируют люди. На основании полученной информации он может изменить задания, предназначенные для следующего спринта. Таким образом устанавливается постоянный цикл обратной связи, который ускоряет процесс нововведений и адаптации и позволяет владельцу продукта измерить количество добавленной ценности. (В бизнесе мы измеряем это количество нашим доходом. Если я перекрашиваю дом, то буду измерять это количество в покрашенных комнатах.) Мы видим, что владелец продукта может очень быстро адаптироваться к постоянно меняющимся обстоятельствам.

Довольно трудно представить, как можно осуществлять пошаговые выпуски продукта или проекта, которые, казалось бы, не имеют ни стоимости, ни ценности, пока не будут закончены. Например, как реализовать пошаговый выпуск автомобиля или стомиллионного проекта по разработке компьютерной игры? Смысл в том, чтобы посмотреть, какие части продукта или проекта действительно будут содержать какую-то пользу для клиента — достаточную для того, чтобы он смог высказать свои мнения, а владелец продукта мог сразу отреагировать на них.

Рассмотрим, например, процесс производства автомобиля. Toyota потратила на разработку модели Prius от составления концепции проекта до выпуска первого готового образца пятнадцать месяцев — быстрее, чем им

когда-либо удавалось раньше. Многофункциональная команда, разрабатывавшая и собиравшая Prius, не занималась продажей автомобиля до того, как он был готов, но Toyota быстро начала изготавливать прототипы новой модели, чтобы главный инженер мог приглядеться к ней и понять, в правильном ли направлении работает команда. Такое быстрое создание прототипов — полностью функциональных автомобилей до официального выпуска модели, а затем многократное улучшение этих прототипов до тех пор, пока не получится тот продукт, который вы хотите продавать покупателю, — может приводить к невероятно быстрым изменениям. Суть не в том, чтобы с самого начала иметь полностью утвержденный дизайн, скорее, делается функциональный прототип, чтобы можно было увидеть, что следует изменить. А затем, усовершенствовав продукт, сделаете следующий прототип и улучшите его. Чем раньше вы получите реальную обратную связь о качестве своего продукта, тем быстрее вы сделаете лучшую машину.

Команда WIKISPEED, о которой я писал в четвертой главе, производит полные прототипы своих автомобилей *еженедельно*. Фирма продает эти прототипы. Она не выводит их на массовый рынок — команда еще не готова к этому, — но уже сейчас есть заказчики, желающие выложить двадцать пять долларов за прототип. Когда вы планируете создание нового продукта, не занимайтесь самокопанием, что не сможете сделать что-то ценное до завершения проекта. Вместо этого подумайте о минимально жизнеспособном продукте. *Что является самым меньшим, что я могу сделать, и при этом предоставить клиенту полезную и готовую функцию продукта?*

Хороший пример дают компьютерные игры. Сегодня все большее количество разработчиков предоставляют первым покупателям первоначальную версию, или альфа-версию, игры. Таким образом, до того как игра будет выпущена, разработчики получают обратную связь от самых преданных фанатов. Это позволяет им увидеть живую реакцию людей, вместо того чтобы гадать, какой она может быть.

В зависимости от того, в какой сфере вы работаете или какой организацией управляете, прийти к пониманию идеи поэтапных релизов может быть непросто. Но запасной выход есть. Если вы не можете ничего предложить *внешнему* клиенту, тогда определите *внутреннего*. Им может быть, например, владелец продукта, который будет действовать от лица массового потребителя. Показывайте внутреннему клиенту все, что позволит получить полезную обратную связь: фрагменты плана расширения земельного участка или модернизации производства, переделанную тормозную систему, кампанию волонтерской службы — все что угодно. Смысл в том, чтобы создать для самих себя повод проверить и внести изменения. Компания или организация, которая неспособна реагировать на изменяющиеся условия, новые вкусы, появляющиеся

конкурентов, находится в опасности. Вот что об этом говорил Бойд:

Мы хотим оказаться внутри темпа или ритма другого парня, и там мы сможем его ослабить... Нам нужно иметь в голове картинку, мы называем этот процесс ориентацией. Потом нужно принять решение, что мы будем делать, а затем это решение воплотить в жизнь... Далее мы смотрим на [получившееся в результате] действие, добавляем к ним наши наблюдения и вытаскиваем новые данные, новые наблюдения, новую ориентацию, новое решение, новое действие — и так до бесконечности... Ориентация — это не просто состояние, в котором вы находитесь, это процесс. Вы постоянно ориентируетесь...

Милый маленький тесный мир, где ничего не меняется... [существа, живущие в этом мире] — динозавры, они вымрут. Суть дела в том, чтобы не стать динозавром. Если вы находитесь в состоянии равновесия — вы мертвы... Подтекст прост: выхода нет... Вот как обстоят дела, парни⁴.

Вот как обстоят дела, парни. Как я и говорил в первой главе, перед вами довольно безрадостный выбор: изменись или умри. Если вы не окажетесь внутри цикла принятия решений вашими конкурентами, они проникнут в ваш.

И опять обратимся к Бойду: «Что я хочу сделать со своим противником? Загнать его внутрь его самого... Тогда я смогу привести его в замешательство, расстроить его планы и полностью парализовать его действия». Не знаю, как вы, а я предпочел бы быть тем, кто так действует, а не тем, над кем эти действия производят.

СНАЧАЛА О ГЛАВНОМ

Итак, у вас есть владелец продукта, который регулярно обновляет бэклог, распределяя по порядку все, что должно быть создано. Когда у вас несколько сотен задач, процесс расстановки приоритетов может оказаться довольно сложным. Следует найти способ максимально быстро рассортировать задания и требования по степени их важности для продукта. Существует множество подходов к организации бэклога, но вам потребуется тот, который с максимальной скоростью даст 20 процентов предложений, интересующих потребителя.

Ваша первая попытка угадать порядок задач в первом спринте почти наверняка не увенчается успехом, но на тот момент она будет лучшим вариантом. Однако это всего лишь попытка. После первого спринта, как только вы закончите первый цикл OODA и предоставите некоторую часть продукции клиенту, вы измените порядок, осознав, что другое расположение, возможно,

лучше. Вы и дальше продолжите этим заниматься, постоянно меняя приоритеты и порядок бэклога после каждого спринта, постепенно приближаясь к той последовательности, которая позволит получать ценность максимально быстро. Абсолютного совершенства вы, должно быть, не достигнете никогда, но нужно идти к нему шаг за шагом, спринт за спринтом.

Главное, что нужно запомнить, — порядок меняется постоянно. Правильный порядок для нынешней недели уже не подойдет для следующей. Внешние факторы изменятся. Вы узнаете много нового. Вы поймете, что делать проще, а что — труднее. Такое постоянное движение внутри бэклога происходит во время каждого спринта. Суть в том, чтобы признать неопределенность, полностью принять то, что любой порядок и ценность верны только в конкретный момент. Все опять изменится. А потом еще раз. И еще.

Одна из плохих привычек, которая может появиться у компании из-за постоянно меняющихся потребностей рынка или из-за недопонимания руководством, в чем основная ценность, — это приоритизация всего подряд. Любая мелочь становится делом *первостепенной важности*. «Тот, кто защищает все, не защищает ничего» — эти слова, принадлежащие Фридриху II, королю Пруссии, которого потом назовут Великим, стоит запомнить. Не концентрируя свои ресурсы и свою умственную энергию, вы истончаете их до состояния несуществования.

Несколько лет назад я отмечал свой семидесятый день рождения в Нормандии, во Франции. Я отправился взглянуть на знаменитый пляж, где мой отец высадился в день открытия второго фронта. Во время отлива кажется, что пляж Омаха тянется бесконечно, прежде чем погрузиться вдали в море, — песок, которому нет конца. Бежать вверх по этому длинному влажному склону под немецкими пулями должно было требовать такой смелости, которую и представить трудно. Могилы многих тысяч погибших в тот день требуют от идущего мимо тишины и уважения.

Но когда я прочитал про германскую оборону, то обнаружил, что одна из причин, по которой американская высадка оказалась успешной, была короткая память немцев. Они забыли, чему учил их Фридрих Великий. Их сбила с толку хитрость союзников, и они рассредоточили свои силы по всему французскому побережью. В результате союзникам удалось изолировать каждое немецкое подразделение и разбивать их по одному, переходя к следующим. Нацисты не смогли как следует расставить приоритеты и, к счастью, потерпели полное поражение.

ВЫПУСК ПРОДУКТА

Итак, приоритеты расставлены. Вы знаете, где у вас находится 80

процентов ценности. Когда вы выпустите продукт? Методология Scrum поможет вам существенно ускорить достижение результата. Всегда, когда вы что-то делаете, необходимо, чтобы ваш продукт как можно быстрее оказался в руках тех, кто им будет пользоваться. Лучше сделать это еще до того, как будут готовы 20 процентов функций, — за счет той части продукта, которая принесет хотя бы *крупницу* ценности. Назовем эту часть минимально жизнеспособным продуктом. Это то, что вы в первый раз показываете людям. Насколько он должен быть эффективен? Он действительно должен работать, несмотря на то что человеку, создававшему его, может быть даже неудобно демонстрировать такой продукт. Минимально жизнеспособный продукт следует представить публике *как можно раньше!* Это даст вам обратную связь, которая необходима для поддержания вашего цикла принятия решений и расстановки приоритетов.

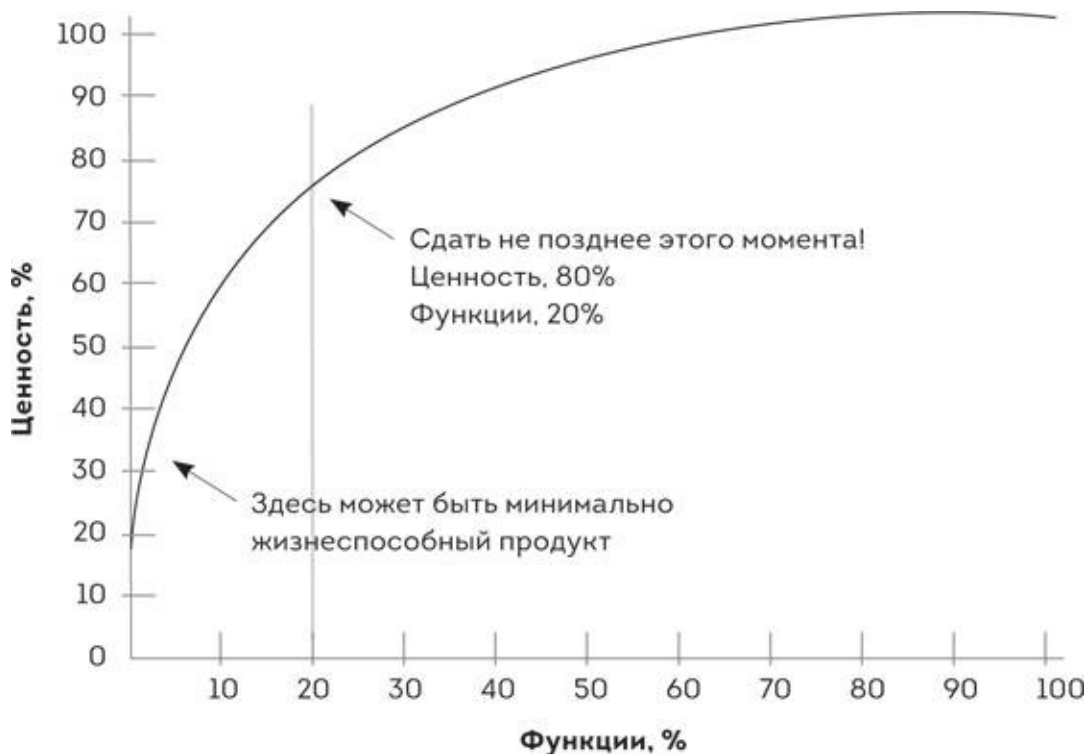
Версия 0.5. Фотоаппарат, который умеет снимать, но еще не научился фокусироваться. Набор мебели для столовой, состоящий из двух стульев. Вакцина, которой хватит лишь на пятерых пациентов, а всего у вас сто африканских селений, которым вы пытаетесь помочь. Все эти версии до нелепости недоделаны.

Однако минимально жизнеспособный продукт обеспечивает вас *обратной связью*. Корпус фотоаппарата на самом деле неудобно держать в руках, потому что кнопка спуска затвора находится в странном месте. Дерево, из которого сделан стул, по фактуре резко отличается от дерева, из которого сделан стол. Вы проявили бестактность при распределении пяти доз вакцин и ухитрились обидеть деревенских старейшин.

Но когда вы начнете официальный выпуск продукта или вывод на рынок сложной программы, у вас уже будут исправлены все недочеты и внесены все нужные функции. Возьмем, скажем, фотоаппарат. Сначала клиенты хотели, чтобы у него были функции панорамной съемки и выкладывания снимков в Facebook. Когда они опробовали первую версию, то выяснилось, что панорамой они не пользуются, но постоянно выкладывают снимки в Facebook.

Это позволяет вам в первую очередь создавать те функции, которые люди ценят, и выпускать продукт тогда, когда будет готово около 20 процентов работы. Вы знаете, что продукт несовершенен, но он почти близок к совершенству. Каждый час, проведенный за полировкой яблока, — это потерянная возможность получить ценность.

УСКОРЕННЫЙ ВЫПУСК ПРОДУКТА. КРИВАЯ ЦЕННОСТИ



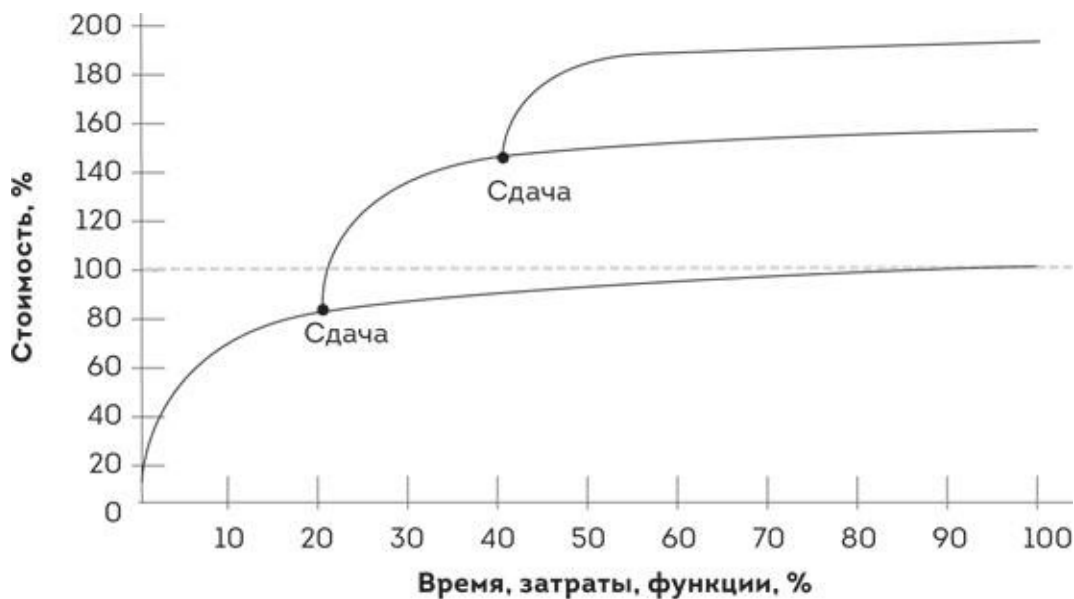
Этот процесс хорош и удобен своей цикличностью — просто «намылить, смыть, повторить». Как только люди получают ваш продукт или сервис или у них происходят перемены в жизни, они сообщают вам, какой будет следующая наиболее ценная вещь. Просто выполните из этого 20 процентов. И снова продемонстрируйте результат. А потом еще раз. При данном подходе пошагового выпуска к моменту, когда вы закончите работу над половиной функций продукта, вами будет уже выпущено 200 процентов ценности за половину отведенного времени. Вот она, истинная сила Scrum. Так методология Scrum может фундаментально влиять не только на вашу работу, но и на всю жизнь. Не концентрируйтесь на том, чтобы осуществить весь список задач — все подряд, нужное и ненужное, — лучше уделите максимум внимания самому ценному, что действительно нужно людям.

ЛУЧШЕЕ

КАЧЕСТВО.

СОСТАВНАЯ

СТОИМОСТЬ



Мне это напоминает истории, которые рассказывают вернувшиеся из Ирака или Афганистана. Американские военные входят в поселок, оглядывают окрестности и говорят: «Эти люди разводят кур. Давайте построим им завод по переработке куриного мяса». Они тратят миллионы долларов на завод, оснащенный по последнему слову техники, не задумываясь, что в поселке отсутствует бесперебойная подача электричества, что местные жители в большинстве своем неграмотны и будет непросто обучить их работать с оборудованием. Находится человек, который догадывается спросить у жителей поселка: «А что *на самом деле* вам помогло бы выжить?» Ему отвечают: «Знаете, вот пешеходный мост через реку не помешал бы, а то тратим по полдня на дорогу до ближайшей переправы, когда идем на базар». Этот пешеходный мост стоит пару сотен долларов. Выглядит он куда менее внушительно, нежели большой завод. И звучит не слишком впечатляюще, когда вы рассказываете о нем своему начальству в Вашингтоне. Но для тех деревенских жителей это действительно гораздо ценнее, чем модная постройка с ржавеющим оборудованием внутри.

Еще один момент, который стоит обсудить, — это раньше срока заверченный проект. Скажем, вы делаете будильник нового поколения для Alarm Clock. У вас список из многих десятков характеристик: часы, кнопка сброса, таймер, громкий сигнал, радио, док-станция для iPhone, GPS — да мало ли что еще. Но будучи здравомыслящим владельцем продукта, вы расставляете приоритеты в соответствии с тем, что люди на самом деле хотят: будильник, который легко устанавливается, достаточно громкий, с радио и хорошим ярким дисплеем, который будет видно независимо от того, светло в комнате или темно. Когда ваша команда его создала, вы понимаете, что это самый элегантный будильник из когда-либо существовавших. Настоящий Apple iPod среди будильников. Он красив и свою основную функцию выполняет весьма

качественно. Вместо того чтобы поручать команде работать над дополнительными функциями, вы выпускаете этот будильник и начинаете работу над новым проектом. Команда может произвести больше ценности, работая над чем-нибудь другим.

ДЕНЬГИ НИ ЗА ЧТО И ИЗМЕНЕНИЯ БЕСПЛАТНО

В начале книги я рассказывал историю проекта «Страж» в ФБР. Если вы помните, привлеченный подрядчик потратил сотни миллионов долларов, чтобы создать программное обеспечение, которое не работало.

И в случае с ФБР, и в большинстве ситуаций с другими подрядчиками — будь то в области разработки программного обеспечения, самолетостроении или строительстве — одной из главных причин перерасхода денежных средств, выделенных из бюджета, являются штрафы за внесение изменений. Увеличение сумм таких штрафов — это бизнес-модель, которой пользуется большинство подрядчиков в государственных контрактах. Они дают низкую цену за проект, понимая, что выиграют за счет штрафов за изменения. Когда заключается контракт на многолетний проект и все требования отображаются в тех самых симпатичных диаграммах и таблицах, так и хочется сказать: «Ну вот, это должно все покрыть». Потом подрядчик говорит: «Я согласен выполнить это, и только это. *Если вы захотите что-то изменить, это будет стоить отдельно*». Такого рода выставление счетов задним числом стало причиной столь масштабных расходов, что компаниям и агентствам пришлось создать органы контроля за внесением изменений. С точки зрения расходов это вполне осмысленно.

Ограничьте масштабы изменений, и вы ограничите связанные с ними расходы. Счетоводы никак не могут постичь, что они создают систему, мешающую людям получить желаемый продукт. Подрядчики, пытаясь уменьшить расходы, на самом деле ограничивают процесс получения опыта, инновации и творчество. Если вы запускаете проект и понимаете через какое-то время, что истинная ценность, 20 процентов, находится не в тех характеристиках, которые вы зафиксировали на бумаге, — традиционный подход управления проектом предполагает, что вас нужно остановить. Он устроен таким образом, чтобы не допустить более быстрого создания ценности.

К тому же попытка осуществлять жесткий контроль совершенно не дает результатов! Даже при наличии органа контроля за внесением изменений, пытающегося эти изменения ограничить, потребность в них настолько велика, что изменения одерживают верх. Не будь изменений, проект не имел бы ценности. И тогда контролирующий орган стиснув зубы дает добро — и проект увеличивается в цене.

А потом возникает следующее изменение, которое необходимо внести. Затем еще одно. И очень скоро проект уже на пару миллионов долларов

превышает бюджет, опаздывая на год, на два, на пять.

Вот почему я выступил с идеей бесплатных изменений. В стандартном контракте с фиксированной стоимостью мы просто прописываем бесплатные изменения. Составьте список всех функций, которые вы хотите получить. Например, вы создаете новый танк и хотите, чтобы он двигался со скоростью 120 километров в час, давал десять залпов в минуту, в нем должно быть четыре посадочных места, кондиционер и многое другое. Разработчик смотрит на это описание и говорит, что сделать такой двигатель — это сто баллов, заряжающий механизм — пятьдесят баллов, посадочные места — пять баллов и так далее по всему списку. В конце каждой функции будет присвоено некоторое количество баллов. И потом после каждого спринта клиент, который при таком сценарии по контракту обязан тесно сотрудничать с владельцем продукта, может полностью менять свои приоритеты. Любой объект, любая функция в бэклоге могут быть передвинуты куда угодно. А новые функции? Никаких проблем: просто выбрасываем из списка другую функцию, оцененную в аналогичное количество баллов. Теперь хотите систему с лазерным наведением? Это будет пятьдесят баллов работы — чтобы компенсировать данную прибавку, давайте откажемся от маловажных функций из нижней части бэклога общей суммой на пятьдесят баллов.

Некоторые компании вывели на новый уровень эту идею создания для клиента только высокоприоритетных функций. Пару лет назад я услышал о компании-разработчике, применявшей Scrum, которая получила контракт по разработке программного обеспечения для крупной строительной компании на десять миллионов долларов. Стороны договорились о временных рамках в двадцать месяцев. Однако компания добавила в контракт примечание, гласившее: «Если строительная фирма захочет приостановить контракт в любой момент — а по договору она имела на это право, — в таком случае ей нужно будет выплатить лишь 20 процентов от стоимости остающейся стоимости контракта. То есть если программное обеспечение работало так, как нужно заказчику, он мог в любой момент остановить работу скрам-команды. Разработчики начали спринты длиной в один месяц. После первого месяца клиент перенаправил часть усилий разработчика, чтобы получить большую ценность. Во второй месяц ситуация повторилась. После третьего месяца клиент приостановил контракт, внедрил программное обеспечение и начал с ним работать. Они получили ту ценность, которая была им нужна.

Давайте посчитаем, чтобы увидеть, кто остался в выигрыше. На самом деле и заказчик, и исполнитель. За первые три месяца контракта клиент заплатил команде полтора миллиона долларов. Приостановив контракт раньше времени, он обязан был выплатить 20 процентов от оставшихся 8,5 миллиона — это 1,7 миллиона. Заказчик заплатил 3,2 миллиона долларов за программное

обеспечение, которое, по его ожиданиям, должно было обойтись в десять миллионов долларов, а исполнитель получил свои деньги на семь месяцев раньше.

И они были не единственными, кто остался в выигрыше: компания взялась за проект с ожидаемой маржей прибыли в 15 процентов. Поэтому за первые три месяца на разработку они потратили 1,3 миллиона долларов. Но в результате получили 3,2 миллиона долларов. Их маржа прибыли выросла с 15 до 60 процентов. То есть увеличение дохода на 400 процентов. К тому же теперь, когда разработчики освободились, они могут браться за новые проекты. Это не просто хороший бизнес. Это стратегия раннего выхода на пенсию.

Они могли пойти на такой вариант благодаря структуре Scrum. Управляя собой как многофункциональной единицей, команда могла быстро ускорять темп работ и быстрее создавать большую ценность. В конце каждого спринта по статусу «Сделано» была степень готовности продукта. В начале каждого спринта владелец продукта мог перераспределить приоритеты в бэклоге на основе обратной связи, полученной от клиента. И когда для клиента создавалась достаточная ценность — все прекращали работать. Таким образом, Scrum служит всеобщим интересам: команды, скрам-мастера, владельца продукта, клиентов и компании. Все работают на один результат и имеют одно видение общей цели: *создать реальную ценность как можно быстрее*. Я искренне верю в ситуацию, когда в выигрыше остаются все. Заработать больше денег, создавая продукт более высокого качества по более низкой цене, — мне кажется, что это не самая плохая идея.

РИСК

Управление рисками лежит в основе любого успешного предприятия. Методология Scrum позволяет вам снизить риск неудачи. Три наиболее распространенных типа рисков: рыночный, технический и финансовый. Проще говоря, хотят ли люди то, что мы делаем? Можем ли мы на самом деле создать это? Можем ли мы продать то, что создали?

Я много писал о рыночном риске. Scrum помогает его минимизировать за счет того, что делает упор на пошаговую сдачу продукта. Это позволяет вам быстрее предоставить клиенту продукт. А благодаря ранней и частой обратной связи вы можете вносить небольшие изменения на месте, вместо того чтобы кардинально менять продукт после того, как вы уже инвестировали в его создание миллионы долларов и поняли, что делаете совсем не то, что хочет заказчик. Встречаются ситуации, когда клиент, *по его собственным словам*, хотел в начале рабочего процесса один набор функций, но потом изменил свое решение. Люди довольно часто не знают сами, что им действительно нужно, пока не испробуют продукт в деле. Огромное количество советов из области

бизнеса связано с ситуациями быстро приближающегося провала. Я предпочитаю думать о том, как быстрее создать продукт.

Технический риск создает порой интересные ситуации. Насколько в принципе возможно создать то, что хочет получить клиент? Вопрос непростой, особенно если вы создаете продукт, требующий физических затрат, заводского оборудования, специальных инструментов и предварительного финансирования.

Помните компанию по выпуску систем домашней автоматизации? Они подошли к проблеме мудро, придумав комплексный инженерный подход. Это означает «создание нескольких различных прототипов, чтобы понять, какой из них функционирует лучше всех, прежде чем запускать продукт в серийное производство». Например, им требовалось сделать камеру, при помощи которой клиенты могли видеть, кто звонит в дверь. Самой дорогой частью камеры, которая требовала наибольшего времени для освоения, была линза. Должна ли она быть из пластика? Из стекла? Может быть, из хрусталя? Способная выдержать любую погоду? Будет ли она легко царапаться? Гарантирует ли четкую картинку? Сколько стоит производство каждого из этих вариантов?

Вместо того чтобы принимать решение заранее и в полную силу заниматься производством, они сделали три разные полностью функциональные линзы и сравнили их. Так как они только пытались разобраться с линзами, что было для них первоочередной задачей из-за долгого периода освоения новой продукции, они тестировали каждую линзу при помощи настроек камеры от ноутбука. Оказалось, стекло по всем критериям подходит идеально. Самое важное, что оценка была дана после того, как все увидели реальную работу над камерой. Выбор не основывался на теоретических построениях. У команды были разработаны реальные варианты, использованы реальные подходы, выбраны реальные материалы — результат все могли посмотреть и даже потрогать. Найдя ответ на этот вопрос, они смогли перейти к созданию корпуса, в котором будет установлена линза, и процессоров, которые будут обрабатывать изображение. Выбрав в качестве приоритетного решение вопроса с линзой, компания сэкономила миллионы. Как известно, Apple поступает так со всеми своими продуктами, зачастую создавая не меньше десятка полностью рабочих прототипов, прежде чем сделать окончательный выбор в пользу самого лучшего. Это позволяет оперативно апробировать различные идеи без привлечения крупных инвестиций.

Для компаний именно финансовый риск чаще всего становится причиной неудач. Компания создала довольно привлекательный продукт, но не в состоянии продать его по цене, которая принесет прибыль. Классический пример — онлайн-версии газет и журналов. Когда в 1990-е годы только начинался интернет-бум, газеты стремились разместить свой контент в сети.

Некоторые главные редакторы понимали, что в принципе независимо от версии их продукции — онлайн-версии или бумажной — люди все равно будут платить за размещение рекламы. Поэтому доступ к контенту они сделали бесплатным. Проблема обнаружилась быстро. Рекламодатели оказались не готовы платить такие же деньги за онлайн-версию, как за печатную. Но стоимость создания контента оставалась такой же. Постепенно кто-то пытался сделать контент платным, но они потерпели фиаско — в сети было слишком много бесплатных сайтов с новостями. Отправлять репортеров на места, чтобы видеть события своими глазами, — удовольствие довольно дорогое. Результат налицо — по всей стране закрываются новостные отделы.

Среди технических стартапов и по сей день превалирует идея предоставлять контент или сервис бесплатно, а деньги зарабатывать за счет рекламы. Молодые предприниматели, глядя на Facebook или Google, думают, что и они так смогут. Проблема лишь в том, что компаний, подобных Facebook и Google, не очень много. На заре интернета, когда в онлайн-пространстве компании впервые смогли обратиться к конкретным целевым группам, такая «гиперфокусировка» высоко ценилась. Но по мере того как появлялось все больше платформ, на которых это можно было осуществлять, темпы расширения возможностей не ускорялись.

Еще один путь, приводящий компании к финансовому краху, — переплата за привлечение клиентов. Яркий пример представляют купонные компании, такие как Groupon и Living Social. Поначалу они быстро и легко привлекали новых клиентов. Но по мере того как их зона охвата расширялась и росло количество клиентов, привлекать новых рекламодателей и людей, желавших купить купон, становилось все труднее. Результат вы можете видеть в оценках этих компаний.

Методология Scrum полезна бизнесу тем, что быстро отвечает на вопрос: сможем ли мы заработать деньги, если сделаем то или иное? Если быстро предлагать клиенту пошаговые релизы, вы узнаете, что ценят ваши клиенты и за что они готовы платить. Но если ваши первые предположения оказались ошибочными, вы можете быстро внести изменения. Максимум, чем вы рискуете, — временем и собственными силами. Согласитесь, это мало напоминает многомиллионные расходы на огромные и сложные инфраструктуры, сотворив которые вы тут же обнаруживаете: людям нравится ваш продукт, но не до такой степени, чтобы платить за него ту цену, в которую обошлось его создание.

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

Пора подумать о том, чтобы внедрить методику Scrum там, где вы работаете. Первый шаг — просто составить бэклог и собрать команду.

Составьте концепцию своего продукта и начните разбивать на мелкие составляющие задания, которые вам предстоит выполнить. Не нужно делать сразу все — достаточно подготовить список задач на одну неделю. Пока члены вашей команды проводят ежедневные собрания на ходу и первые спринты, вы сможете за это время составить довольно объемный бэклог, чтобы было чем занять команду на несколько спринтов вперед. Не забывайте почаще в него заглядывать, потому что команда начнет ускорять темп и будет выполнять больший объем работ, чем вы планировали в самом начале.

Затем как владелец продукта составьте предположительный план действий: как, на ваш взгляд, будут развиваться события. Что вы можете осуществить за этот квартал? Где вы хотите оказаться к концу года? Важно помнить, что это всего лишь стоп-кадр, так что не стоит слишком увлекаться планированием, просто набросайте варианты. Вы не составляете договор, обязательный к исполнению, а просто записываете собственные мысли, чего вам удастся достичь через какое-то время. Поверьте, картина *изменится*. Возможно, даже радикальным образом.

Смысл такого планирования в том, чтобы создать прозрачность всех действий коллектива. Если у вас есть группа по продажам, она должна знать, над какими функциями продукта вы работаете, чтобы начать заниматься его продвижением на рынке. Руководству нужно иметь представление о том, откуда будет поступать прибыль, а также сколько ее будет и когда. Основная идея заключается в том, чтобы все делалось открыто. Любой человек может в любой момент посмотреть, на каком этапе находится работа над продуктом. Все могут наблюдать, как потребительские истории перемещаются по скрам-доске в сторону столбца «Сделано». Участники группы иногда переносят истории на диаграммы, где одна шкала обозначает время, другая — баллы, — это так называемые диаграммы выгорания задач. Все фиксируют, как график стремится к нулю. Ни для кого не секрет, на сколько баллов команда выполнила заданий за прошлый спринт и сколько, по вашим оценкам, она сделает за следующий. Вам как владельцу продукта нужно быть готовым к тому, что оценивать вас будут по прибыли и затратам.

Вы очень быстро обнаружите, особенно если работаете в организации с несколькими командами, что вам пора собрать бригаду владельцев продукта, чтобы успевать вести довольно объемный бэклог, объединяя в нем требования, над которыми будут трудиться все многофункциональные команды. Один владелец продукта может специализироваться на разработке стратегии и встречах с клиентами; другой владелец продукта, мыслящий более тактически, решает, над чем команды будут работать в каждом спринте.

Самое главное — начать. Просто собраться и начать. В приложении вы найдете подробную пошаговую инструкцию, как это следует делать. Методика

Scrum создана для того, чтобы команда увеличила темп и динамику работ за несколько дней. Составьте свой бэклог, набросайте схему первого спринта — и вперед. Вам не нужно посвящать много времени планированию, осмыслению, медитированию, формулированию миссии или перспектив на ближайшие пять лет. Оставьте все это конкурентам, пусть они останутся далеко позади. А заодно почему бы вам не сделать мир лучше? В следующей главе я покажу, как этого добиться.

Подведем итоги

Составьте список. Проверьте его дважды. Составьте список всех заданий, которые в принципе можно было бы сделать в рамках проекта. Затем расставьте приоритеты. Поставьте вверху списка задачи с наивысшей ценностью и наименьшим риском.

Владелец продукта. Превращает идею проекта в бэклог. Должен уметь осмысливать продукт, рынок и клиента.

Лидер не босс. Владелец продукта решает, что должно быть сделано и почему. *Каким образом* достичь этого и *кто* будет это делать — команда решает сама.

Владелец продукта. Профессионал с огромным опытом, может принимать окончательные решения. Всегда доступен для команды и готов отвечать на вопросы. Ответствен за получение ценности.

Наблюдать, ориентироваться, решать, действовать (OODA). Вы должны видеть всю стратегическую картину, однако действовать тактически и быстро.

Страх, неуверенность и сомнения. Лучше давать, чем получать. Проникните внутрь цикла принятия решений вашим конкурентом.

Получайте деньги ни за что и вносите изменения бесплатно. Создавайте новое только в том случае, если оно имеет ценность. Будьте готовы поменять его на то, что требует такого же усилия. То, что казалось вам нужным в самом начале, никогда не бывает тем, что вам нужно на самом деле.

Глава девятая

ИЗМЕНИТЬ МИР

Система Scrum начиналась как методология, призванная усовершенствовать управление проектами в области разработок программного обеспечения.

Сегодня именно ее выбирают в разных сферах деятельности, во многих организациях, где любят не только работать, но и видеть результат своего труда. Методологию Scrum применяют в любых начинаниях: конструирование космических кораблей; ведение платежных ведомостей; формирование нового коллектива. Она становится популярна и в управлении финансами, и при инвестициях, и в индустрии развлечений, и в журналистике. До сих не могу привыкнуть к мысли, что система, которую я впервые применил в 1993 году, чтобы выручить коллектив разработчиков программного обеспечения, оказалась универсальной — и не только в мире бизнеса. Scrum приумножает человеческие усилия независимо от их направленности.

Мне посчастливилось увидеть присутствие Scrum в самых невероятных местах; методология на самом деле помогает разрешать очень непростые проблемы, с которыми сталкивается человечество. Вспомним лишь некоторые из них. Нищета — она не только унижает человеческое достоинство, но и становится рассадником огромного множества социальных бед: крушение надежд, преступность, коррупция, войны. Образовательная система — бесконечно обманывающая учащихся всего мира; вместо того чтобы обучать их навыкам XXI века, мы навязываем молодежи методы, созданные в позапрошлом столетии. Органы власти — еще одна, сразу приходящая на ум неработоспособная система, во многих отношениях зашедшая в тупик, цепляющаяся за безнадежно устаревшие идеи, не отвечающие реалиям нашей сегодняшней жизни.

Легко в отчаянии заламывать руки, посмотрев последние новости о людях, гибнущих в Африке, про насилие в наших школах, про нескончаемые и так надоевшие манипуляции власть предержащих. Порою кажется, что в поисках выхода мы все ходим по замкнутому кругу. Однако появляются смельчаки, решившиеся обратиться к помощи Scrum, — в надежде, что методология поможет им решить серьезные проблемы человечества. Как и в мире предпринимательства, люди, выбравшие этот путь, демонстрируют впечатляющие результаты.

ОБРАЗОВАНИЕ

Пригороды во всем мире в какой-то степени похожи друг на друга. Расположенные в нескольких километрах от центра крупных мегаполисов, это районы, куда люди переезжают не только в поисках более дешевого жилья, но и желая оградить детей от соблазнов больших городов. В пригородах удобнее их растить, в том числе и водить в школу.

Алфен-ан-ден-Рейн — именно такой, довольно типичный, маленький городок. Он находится в западной части Нидерландов между Лейденом и Утрехтом, всего в 45 минутах на машине от Амстердама. Если приближаться к

Алфен-ан-ден-Рейну в будний день, то все машины будут ехать вам навстречу — на работу. В окрестностях — молочные фермы и ветряные мельницы, старые и новые.

В самом городе в основном ездят на велосипедах. Многие сотни жителей отдают своих детей в местную среднюю общеобразовательную школу, носящую название «Убежище» (Ashram College). Вполне стандартная для Голландии школа, как, собственно, и весь город. В ней учатся около 1800 ребят от двенадцати до восемнадцати лет. В Голландии рано начинают думать о будущем своих детей. Поэтому во многих школах действуют программы начальной профессиональной подготовки — программы неодинаковые, ориентирующие учащихся на виды работ, относящихся к самым разным социальным направлениям. Как правило, все программы делятся на три уровня: низший — для детей, планирующих стать парикмахерами, механиками, секретарями; средний — для детей, желающих работать медицинскими сестрами, администраторами, инженерами, то есть выбравших такие профессии, которые требуют дальнейшего специального образования; высший — для детей, мечтающих изучать медицину или юриспруденцию или думающих о фундаментальной науке, то есть детей, готовящих себя к поступлению в университеты. Учащиеся, остановившиеся на первом уровне, станут трудиться уже в шестнадцать лет; те, кто выбрал более продвинутые программы второго и третьего уровня, пойдут учиться дальше и получают среднее специальное или университетское образование. Школьники, проходя профессиональную подготовку, все равно в обязательном порядке изучают общеобразовательные предметы, набор которых и степень сложности зависят от уровня программ.

В «Убежище» есть программы и низшего, и среднего, и верхнего уровней. Но сейчас я хочу познакомить вас с человеком, который преподает химию — этот общеобразовательный предмет проходят без исключения все учащиеся. Поэтому преподаватель Вилли Вейнандс знаком с большинством учеников своей школы.

Уверен, вы еще помните, что такое школьная химия. Лабораторные столы, стройными рядами выстроившиеся напротив стола учителя; сначала недельный вводный курс теории; потом несколько лабораторных занятий, когда вы сидите рядышком с кем-то из класса и, выполняя задание учителя, мудрите над колбой — причем выбор пары превращался в задачу стратегической важности и порой оборачивался нешуточным страданием. Вы могли любить химию или ненавидеть. Может быть, она была вам скучна до слез или, напротив, вы ее боялись. Возможно, сегодня кто-то из юного поколения, насмотревшись «Во все тяжкие»[46], вдруг проникся светлой мыслью, какую огромную материальную выгоду приносит владение лабораторным методом, а также до конца осознал, что правильный выбор партнера иногда становится жизненно важным

вопросом. Но какими бы ни были отношения с химией, стоило учителю заговорить о свойствах ковалентной связи или другой мутной материи, как в сознании любого нормального ребенка что-то перещелкивало — и все ученики в классе дружно отключались. Кто-то смотрел в окно; кто-то принимался рисовать в тетради; кто-то мечтал о симпатичном парне или хорошенькой девчонке во втором ряду. Признаемся честно, в американских школах, когда дело доходит до химии, многие ученики начинают витать в облаках.

На уроках Вейнандса дело обстоит совсем не так. «Смотри, я ничего не предпринимаю», — сказал он мне, когда ученики торопливо вбежали в класс, но почему-то не рассаживались по своим местам. На часах половина девятого утра, обычный сентябрьский день. Но все, что я увидел, совсем не напоминало стандартный школьный распорядок. Класс Вейнандса не похож на обычный школьный кабинет по химии: столы не размещены рядами лицом к доске, а стоят группами по четыре — так, чтобы ученики видели не доску, а друг друга. В начале урока они не сели послушно на свои места в ожидании учителя, а ринулись к стене, прикрепили на нее какой-то большой лист бумаги, покрытый стикерами, и все сгрудились вокруг него.

Лист разделен на несколько больших колонок, слева направо шли заголовки: «Все задания» (*Alle items*), «Нужно выполнить» (*Te doen*), «В работе» (*In uit voering*), «Выполнено» (*Klaar*). Внизу колонок были еще четыре надписи: «Характеристики сделанного»; «График» — явно напоминающий диаграмму выгорания задач, обычно в деловом мире иллюстрирующую продвижение команды к цели; «Взгляд в прошлое» — слегка напоминает ретроспективное собрание смарт-команд; «Динамика» — в этой колонке измеряется количество баллов, которые они получают за урок. Учебный процесс разбит на спринты длиной в четыре или пять недель; в конце каждого спринта ученики сдают тест.

Ученики простой голландской школы, стоя перед своей скрам-доской (*flops*), самостоятельно выстраивают план, что они собираются усвоить на уроке. Происходит это следующим образом: они перемещают стикеры с этими заданиями из бэклога «Все задания» в столбец «Нужно выполнить» — и берутся за дело. Дети открывают учебники и начинают учить новый материал. Как любит повторять Вейнандс, лишь он один снова ничего не делает.

Пожалуй, самое важное в описываемом мною процессе, что учащиеся сами обучают друг друга. Вейнандс ходит по классу, отмечает движение стикеров на скрам-доске, изучает диаграммы выгорания задач. Когда он замечает, что у кого-то из учеников возникла проблема, то быстро подходит к нему и объясняет трудное место. Чтобы выяснить, как усвоена та или иная тема, он наугад берет любую историю из колонки «Выполнено» и опрашивает по ней каждого ученика. Если выясняется, что кто-то понял не до конца, история возвращается в колонку «Нужно выполнить». Как видите, главным условием перемещения в

колонку «Выполнено» является требование: материал должен быть усвоен всеми учащимися.



На скрам-доске я заметил один совершенно необычный столбец, который есть, наверное, только у детей этой школы, — «Оценка радости». Важно не только выполнять задания и усваивать учебный материал, но еще уметь от всего этого получать удовольствие. Чтобы оценить степень радости, есть специальные проверочные слова, например: *доверие*, *смех*, *хорошее настроение*. И еще одно слово, но оно настолько сугубо голландское, что не имеет прямого перевода, — *gezelligheid*. Оно выражает наслаждение простыми жизненными радостями, воплощенными в таких понятиях, как «домашняя атмосфера», «чувствовать себя как дома», «уют», «тепло» и «счастье общения» — это радость, которую испытываешь, когда после разлуки встречаешь друга или проводишь время с близкими людьми, это внутреннее удовлетворение от чувства общности. Честно говоря, голландские школьники нашли идеальный вариант, чтобы передать чувство причастности, удовольствия, надежды, поддержки, радости и восхищения от того, что вы действительно отличная команда.

«Вам не нужно изображать из себя полицейского, — говорит Вейнандс. — Теперь у нас есть другая модель отношений с учащимися. Они все делают сами. Они даже домашнее задание задают себе сами». Каждая группа знает, как они продвинулись в освоении материала, к какому сроку следует выполнить предварительные задания, нужно ли тратить дополнительно внеклассное время,

чтобы успеть выучить всю тему в срок.

У них великолепная самоорганизация. Они сами придумывают более разумные и быстрые способы обучаться. Одна из групп начала с проверочной работы, а потом двигалась от конца к началу. Представляете, одиннадцатилетки. «Не по правилам», — сказал я строго, и лица детей вмиг помрачнели. Пришлось похвалить: «Великолепно!»

Методика Scrum, или eduScrum, как называет свой подход Вейнандс, применяется буквально с первого дня обучения. Первое, что дети делают, — составляют собственные группы. Они оценивают себя по разным параметрам: смелость; удовольствие от занятий математикой; чувство сопричастности и ответственности; целеустремленность. Затем их просят сформировать группы по принципу универсальности, чтобы в каждую вошли ученики с разными характерами и навыками, — в таком коллективе легче и быстрее усвоить новый материал. По мнению Вейнандса, обучаясь в такой группе, дети получают нечто более важное, чем знания по химии, — это учит каждого ребенка работать с разными людьми, ценить разные человеческие характеры, разбираться в талантах, уважать чужие мнения, отличные от его собственных.

Тиму Янсену семнадцать. Он учится по методике Scrum уже три года. Это его выпускной год. Тим собирается поступать в университет, где будет изучать химию. Выглядит и разговаривает как типичный очкарик: «Я могу учиться быстрее других. Но когда работаешь на уроках вместе со всеми, то и другие начинают усваивать и быстрее, и лучше. Вот я сам, например, лучше понимаю предмет, когда объясняю его другим». Он поворачивается к Гудит Звартс, сидящей за столом напротив него: «Она знает, что может спросить у меня по химии все что угодно. А я могу обратиться к ней по любому организационному вопросу. У нее здорово получается все приводить в систему и классифицировать. Я так не умею». Белокурая Гудит, стройная и миловидная, — по внешнему виду полная противоположность Тима — подхватывает тему: «Так больше узнаешь о своих одноклассниках. Сразу понимаешь, кто на что способен». В разговор вступает ее подруга, такая же симпатичная и стильная Манека Бовенс: «Знаете, Scrum очень помогает нелюдимам завязать отношения с одноклассниками. Иногда ты сам выбираешь свою команду, иногда команда тебя выбирает. Узнаешь, кто способнее тебя, кто усидчивее».

По словам Вейнандса, такой способ обучения великолепно способствует переходу человеческих навыков из сферы неосознанного в сферу сознательного. Важны далеко не только те знания и умения, которые обычно проверяют на экзаменах. Помочь детям научиться отличать и ценить разные сильные стороны

в себе и окружающих — значит наделить их умением, более всего необходимым в XXI веке. В школе хотят, чтобы это усвоил каждый учащийся.

После того как дети сформировали и выбрали свои группы, их учат взвешивать предстоящую работу — но только оценку производить не в часах или днях, а в баллах. Теперь они, играя в покер планирования, оценивают любой учебный материал, пользуясь возможностью сравнительного измерения, заложенной в последовательности Фибоначчи. Вилли довольно просто разъясняет идею баллов: «Забудьте все способы измерения, о которых вам рассказывали. Нет никаких абсолютных мер».

— Если я вешу пятьдесят баллов, то сколько баллов вешишь ты? — говорит он, обращаясь к худенькой старшекласснице.

— Хм. Сорок? — предполагает она.

— Польстила. Спасибо, конечно. Правда, я сказал бы, что где-то двадцать.

После определенной серии уроков группы проводят ретроспективное собрание, на которых ученики задают сами себе следующие вопросы: «Что получилось хорошо? Что могло быть сделано еще лучше? Как усовершенствовать учебный процесс?» Весь фокус внимания направлен на командную работу, что, по словам Вейнандса, довольно тревожит родителей. Однажды ему позвонила мать одной ученицы и заявила, что дочь всегда выполняет задания первой, но ее почему-то обязывают тянуть за собой всех остальных. Я объяснил ей, что девочке нужно набраться смелости и сказать своим одноклассникам, чтобы больше старались и трудились». Ученица смогла это сделать, и оценки на проверочных тестах сразу пошли вверх. Ее мать снова позвонила, теперь со словами благодарности. «Школьникам надо учиться работать не только самостоятельно, но и вместе», — резюмировал Вейнандс.

В классах «Убежища» царит удивительная атмосфера напряженной и увлеченной работы, что приносит прекрасные плоды. В голландских школах ставят оценки по десятибалльной шкале, и «пять с половиной» считается удовлетворительной оценкой. В классе Вилли удовлетворительной считается отметка «семь». Школьники вполне справляются с таким уровнем требовательности. За последний год, говорит Вейнандс, экзаменационные оценки повысились на десять процентов.

Вилли узнал о Scrum от своего зятя, работавшего в крупной голландской технологической компании, которая уже начала применять нашу методику. Вилли преподает в школе более сорока лет. Как он говорит, Scrum олицетворяет в себе все, что он искал эти годы. Теперь появилась возможность учить школьников мыслить и работать самостоятельно, уметь принимать решения, ценить собственные и чужие навыки — и получать от всего этого удовольствие.

Надо заметить, что Scrum не является очередным подходом-однодневкой, которым кто-то попользовался ради моды и забыл. Наша методика создавалась в

расчете не на одного человека и на долгий срок. В голландских школах применение eduScrum тоже не зависит от желания одного человека, даже если он такой замечательный преподаватель, как Вейнандс. Хотя, конечно, началось все с Вилли, а потом он убедил нескольких коллег «Убежища» последовать его примеру, сейчас Scrum используют довольно широко. Благодаря поддержке делового сообщества в Голландии теперь существует специальный фонд eduScrum, который информирует учителей и школы об этой методологии. На сегодняшний день обучение новому методу прошли 74 учителя — преподаватели по разным дисциплинам из двенадцати школ. Планируется через год увеличить их число до шестидесяти учителей из пятнадцати школ. Через пять лет их будет более трехсот из 75 школ. Для начала неплохо. Я ездил по стране и встречался с разными преподавателями, говорившими мне, что по своему значению Scrum не уступает системе Монтессори[47]. Они считают нашу методику настоящим движением.

Подобная тенденция наблюдается не только в Голландии. В Аризоне есть чартерная школа для бедных деревенских индейских детей, в которой используется методика Scrum. Ею заинтересовались даже в некоторых университетах. В Гарвардской школе бизнеса, например, новую классную комнату назвали «инновационной лабораторией», занятия в которой ориентированы на командную работу. Как сказал мне преподающий там профессор Хиротака Такеучи, для обучения отдельных групп нет подхода лучше Scrum.

Во время своего пребывания в «Убежище» я беседовал со школьниками. Когда я спросил, есть ли у них вопросы, один ученик поднял руку: «Не могу поверить, что вы придумали методику Scrum для разработки программного обеспечения. Она идеально подходит для средней школы». Я почувствовал, что подступают слезы... Как я узнал позднее, мальчик до Scrum был безропотным и тихим до робости, от него все отворачивались и предпочитали с ним не связываться. Методика Scrum дала ему возможность двигаться вперед, получать удовольствие от учебы, стать вполне гармоничной личностью.

Много лет назад, когда мне удавалось исправить ситуацию в некоторых компаниях, разрабатывающих программное обеспечение, мне в голову не могло прийти, что заодно я создаю нечто, помогающее людям исправлять их жизни. Однако именно так вышло. Пожалуй, это свойство Scrum с полной силой проявило себя в нищей Уганде.

НИЩЕТА

Уганда — одна из беднейших стран планеты. Более трети населения живет на доллар в день. Большая часть угандийцев живет в сельской местности, где бедность — норма жизни, а люди в борьбе за выживание возделывают

небольшие клочки земли. Многие из этих участков находятся на расстоянии многих дней пешего пути от ближайшего города, где есть рынок. Семьям бывает нелегко отправлять детей в школу, так как их рабочие руки нужны на ферме. Особенно рано бросают учебу девочки. Средняя продолжительность жизни — 53 года. Детская смертность достигает более пяти процентов от числа живых новорожденных; около шести тысяч женщин ежегодно погибают от осложнений, связанных с беременностью и родами. Жизнь простого фермера в Уганде очень нелегка.

Фонд «Граммин» был создан банком Grameen Bank, принадлежащим нобелевскому лауреату Мухаммаду Юнусу, для микрофинансирования и микрокредитования самых бедных жителей Бангладеш. Основная деятельность фонда направлена на помощь, которая оказывается беднейшим слоям населения всего мира, чтобы доведенные до отчаяния люди могли вырваться из нищеты не за счет подачек, а благодаря сильным сторонам своего характера. Свою модель фонд решил опробовать в Уганде, дав бедным возможность нарабатывать собственные знания и умения. Для этого были наняты 1200 человек в бедных сельских регионах. Их назвали общественными информационными работниками. Фонд уже разработал мобильные приложения для своих программ по микрофинансированию и для осуществления кредитных выплат, поэтому было принято решение снабжать информационных работников не просто банковскими данными, но и информацией, которую они могли бы использовать в повседневной жизни, — что в случае Уганды означает ежедневный труд на земле. Фонд выдал местным работникам смартфоны, и таким образом людям обеспечили доступ к лучшему мировому опыту в области сельского хозяйства.

Стив Белл, сотрудник Lean Enterprise Institute и сертифицированный скрам-мастер, недавно посетил две удаленные деревни и описал, как это работает.

Фермеры проводят собрание, стоя в поле. Один из них показывает больное растение. Информационные сотрудники быстро просмотрели на смартфоне картинки и обнаружили фотографию этого растения с таким же заболеванием. Они тут же подобрали подходящий научный метод борьбы с болезнью — метод, не требующий ни дорогостоящих пестицидов, ни других химикатов. Фермер мог немедленно взять его на вооружение.

Белл говорит, что быстрая передача практической информации уже сама по себе была бы мощным средством, но мобильные приложения еще и связывали между собой фермеров по всей Уганде. Используя мобильную связь, они могут делиться, например, информацией, по какой цене продают зерно на ближайшей

ярмарке в городке, который зачастую в нескольких днях пути. Раньше фермеры были брошены на произвол судьбы: они находились в полной зависимости от посредников, наживавшихся на их плохом знании рынка и устанавливавших выгодные для себя цены. Теперь фермеры в курсе, сколько с них берут посредники.

Белл поделился со мной историей одной женщины, которая рассказала ему, как сельскохозяйственная информация удвоила ее урожай. Но в то же время данные о рынке удвоили и ее цены. Раньше она получала за один бушель триста шиллингов, но после того, как узнала, что ее продукцию перепродавали потом по тысяче шиллингов за бушель, ей удалось сторговать цену в шестьсот шиллингов. Объемы работы остались прежними, но в два раза увеличились урожай и в два раза выросла прибыль. Ради подобных ситуаций создавалась методика Scrum — и мы видим эффект от ее применения.

Эрик Камара работает в офисе фонда «Грамин» в Киншасе и руководит технологической группой, которая начала использовать Scrum, чтобы разработать новое приложение. Он говорит, что каждый раз, когда другой отдел просит добавить в программу набор функций, его команда оценивает дополнительные функции по шкале от одного до семи. Технология стандартная Scrum — разработчики задают самим себе три вопроса.

Насколько функции важны для нашей миссии по помощи бедным?

Как функции помогут работе информационных сотрудников?

Есть ли партнерская поддержка на будущее? (Фонд предпочитает работать не в одиночку, а с партнерами, такими как Фонд Билла и Мелинды Гейтс.)

Полученные ответы позволяли Камаре расставлять приоритеты по объективным критериям. До появления Scrum, говорит он, люди просили всё и сразу. Но фонд как некоммерческая организация довольно ограничен в средствах, поэтому, не имея возможности сделать все, они не делали ничего. Теперь во время каждого спринта приходят представители из разных отделов, приносят заявки на дополнительные функции, устно описывают то, что они хотели бы получить, потом выслушивают мнения разработчиков — таким образом, складывается абсолютно прозрачная ситуация, когда каждый заказчик видит и понимает, какое место занимает его функция среди других. Это помогает группе, располагающей крайне скромным бюджетом, определить, что будет иметь наибольший эффект.

Подобный подход к работе быстро распространился на весь офис в Киншасе и полностью изменил отношение сотрудников к стандартной работе с

девяти утра до пяти вечера. Я не раз отмечал такой же эффект во многих организациях. Раньше в офисе проводились еженедельные многочасовые совещания, повергавшие всех в ужас. Пустопорожние обсуждения положения дел, перечисление бесконечных проблем, всем привычные жалобы на нехватку всего. Совещания заканчивались, и ничего не менялось. Все чувствовали себя неудовлетворенными. Зачастую единственным результатом были поиски виновного, а не решения проблемы. Теперь, по словам Камары, у каждой группы есть своя скрам-доска. Перед совещанием можно легко увидеть, в чем гнездятся проблемы и что блокирует продвижение работы вперед. Сегодня директор может просто пройтись по офису и, проверив ситуацию на скрам-доске, увидеть, где процессы тормозятся или загоняются в тупик.

Если начать беседу с сотрудниками негосударственных организаций, то прежде всего прозвучит стандартная жалоба: мол, мы все тут люди, исключительно преданные делу, объединенные общей благородной целью, — но вот с дисциплиной справиться не можем. Методология Scrum может направить энтузиазм и энергию людей в организованное русло, прояснив для них вопрос расстановки приоритетов. Создать бизнес-кейс для Scrum совсем нетрудно. Если вы это осознаете, то начнете зарабатывать значительно больше. Я успеваю сделать вдвое больше, потратив лишь половину времени. Но самая светлая перспектива для человечества связана с людьми, посвятившими свои жизни помощи беднейшим из бедных. Если Scrum поможет этим работающим на грани возможного людям добиться описанного эффекта, то будет сделан огромный шаг к достижению социального блага. Но это «благо» не только наступит раньше — оно будет измеримо. Методика Scrum дает людям возможность легко измерять прогресс. В фонде «Граммин» есть такое понятие, как «показатель выхода из состояния бедности». Он измеряет, насколько эффективно работает каждая программа. С такой технологией можно проводить опросы и получать конкретные данные, например по вопросу, какое влияние оказывают информационные сотрудники с сотовыми телефонами на жизнь сельских жителей. Можно экспериментировать с разными подходами. Можно помогать людям находить инновационные выходы из состояния бедности.

Меня иногда изумляет, как методология возвращается к своим истокам. Когда я только начинал разрабатывать Scrum, меня вдохновляла деятельность Grameen Bank и других организаций, занимавшихся микрофинансированием. Банк использовал систему «солидарных групп». Это неформальные объединения бедняков-фермеров, собравшихся вместе, чтобы сообща подать заявки на кредитование, сообща получить мизерную, но спасительную для них сумму; сообща трудиться на клочках земли и сообща возвращать кредиты. Каждый участник такой группы предлагал свой план действий из расчета полученных от банка 25 долларов. Один высказывался за покупку тележки,

чтобы торговать фруктами на городской площади. Другой предлагал замахнуться на швейную машинку, чтобы шить одежду на продажу. Следующий кредит эта группа получала, только возвратив предыдущий. Они встречались каждую неделю и обсуждали, как могут поддержать друг друга. Результаты потрясали воображение. Женщина, предлагавшая купить швейную машинку, так и поступила. Сначала ее заработка хватало лишь на то, чтобы прокормить детей. Спустя несколько недель она смогла позволить себе купить им ботинки. Через какое-то время она уже отправляла их в школу. Через пару циклов у нее будет свой маленький бизнес, и она начнет строительство настоящего дома. Когда мне стало понятно, как действует схема микрокредитования, я сказал своим разработчикам: «Видите, у этих бедняков нет даже ботинок, и все-таки они вытаскивают себя из нищеты. *У вас есть все, даже ботинки, но нет программного обеспечения.* Они смогли найти способ работать сообща, чтобы преодолеть безвыходное положение. Не собираетесь ли и вы сделать то же самое?» — так появился Scrum.

Некоммерческие организации — это еще одна сфера, где можно внедрять новаторские схемы, работающие на социальное благо. Обратимся теперь к другим организациям — органам государственной и муниципальной власти.

ПРАВИТЕЛЬСТВО

Государство — не только то, как мы организуем свою социальную сферу: дороги, полицию, суды и транспорт. Государство — в первую очередь то, что придает нам официальный статус как народу; это сведение в единый кодекс наших собственных представлений о себе как о народе. В США основные принципы и стремления американского народа изложены в Декларации независимости — документе, подписанном небольшой группой мятежников, которые наверняка были бы перевешаны по одному, не держись они так крепко друг за друга. Декларация, составленная аристократами, идеалистами, рабовладельцами и землевладельцами, удивительным образом отражает фундаментальное и общее представление американцев эпохи революции о том, кем они хотели бы стать:

Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью. Для обеспечения этих прав людьми учреждаются правительства, черпающие свои законные полномочия из согласия управляемых.

Современный человек не в состоянии оценить, каким нарушением всех норм предстали эти слова перед миром. Несмотря на распространение идей Просвещения, демократических обществ в те времена не наблюдалось. Правление осуществлялось сверху, божественной властью монархов и силой оружия. Большой частью мира правили великие империи: Великобритания, Франция, Австро-Венгрия, Россия, Порта (Османская империя). Представление о людях, наделенных правами лишь на том основании, что они свободные личности, не получающие милость из рук власть предержащих, было, мягко говоря, революционным.

Формой правления, возникшей на основе этих идей, стала республика. Как робот Родни Брукса учился ходить, так и Соединенные Штаты делали первые неуверенные шаги, спотыкались, падали, снова шли вперед, порой ступая на неправильный путь. Но идеи Декларации вдохновляли революционные движения во всем мире, и сегодня большинство государств управляются, по крайней мере по форме, народом, который эти государства призваны представлять.

Безусловно, за двести с лишним лет появилось слишком много проблем. Назовем лишь некоторые из них, и в первую очередь разросшуюся бюрократию, чьи интересы настолько тесно переплетены с правительственными, что голос народа улавливается с большим трудом. Коррупция существует в самых разных масштабах — небольших, когда кучка бюрократов берет взятки за свои услуги, или огромных, когда крупные банки концентрируют колоссальные капиталы за счет присваивания прибыли и обобществления убытков. При любом варианте коррупция является результатом отсутствия принципа прозрачности, а также тенденции к централизации власти в руках немногих.

В большинстве столиц мира вырос придворный класс, осуществляющий постоянное давление на наши правительства. Выгодные контракты распределяются среди «своих», делаются грязные деньги, власть распределяется на основании нужных знакомств, а не честных дел. Самой яркой иллюстрацией гниения государства может служить постыдная привычка, когда практически неизменная группа политиков, генералов и влиятельных чиновников постоянно меняет правительственную деятельность на предпринимательскую и наоборот. Вас не потрясает количество четырехзвездных генералов, руководящих компаниями-подрядчиками в оборонной промышленности; сенаторов, становящихся лоббистами; бывших правительственных чиновников, возглавляющих финансово-промышленные и торговые группы?

Однако, как я говорил в третьей главе, нет смысла искать плохих людей, ищите плохие системы. Давайте зададим вопрос, который мог бы изменить положение вещей: «Что стимулирует в людях плохое поведение?» Весьма

сомнительно, что кто-то в вашингтонских политических кругах серьезно считает себя дурным человеком. Готов спорить, большинство их исполнены самых благих намерений. Все дело в *системе*, которая подвела их, а заодно и нас. Как нам поменять систему? Как обеспечить принцип прозрачности? Как расставить приоритеты? Как повысить ответственность? На все наши «как» есть один ответ — Scrum.

Обратим внимание на город, расположенный в нескольких тысячах километров западнее Вашингтона, — Олимпия, столица штата Вашингтон. В этом городе за последние два президентских срока — и когда у власти были республиканцы, и когда теперь правят демократы — внедряли так называемое бережливое правительство. Нынешний губернатор Джей Инсли, занявший свой пост в январе 2013 года, в интервью, которое он дал в рамках предвыборной кампании осенью 2012 года, заметил: «Государство только и занимается тем, что принимает решения. Мы хотим найти способ сократить бумажную волокиту»¹.

План губернатора состоит из пяти пунктов — они словно под копирку повторяют предвыборные обещания, кочующие из программы в программу.

Система образования — от подготовительного класса до последнего курса университета — должна быть на уровне мировых стандартов.

У нас будет процветающая экономика.

Превратим штат Вашингтон в национального лидера по устойчивым источникам энергии и чистой производственной среде.

Мы за здоровый образ жизни и безопасные условия проживания.

Эффективное, рациональное и ответственное управление.

Это не революционные идеи. Это все лишь то, что каждый нормальный человек *ждет* от любого правительства. Уже сам факт, что они воспринимаются как набившие оскомину штампы, свидетельствует об их неоспоримой значимости. По сути своей что такое клише? Это истинная правда, повторенная столько раз, что стала банальностью. Смею утверждать, действия администрации губернатора Инсли не выглядят банальными. Заслуга принадлежит системе SMART[48], которая гласит: перед собой надо ставить задачи конкретные (*specific*), измеримые (*measurable*), достижимые (*achievable*), актуальные (*relevant*), ограниченные во времени (*time-bound*). На самом деле они явно хотят использовать Scrum. По сути, они уже его

используют.

Служба по внедрению стратегических информационных технологий и систем управления штата Вашингтон отвечает не только за приобретение новых технологий, но и за их создание. Информационная служба состоит из двадцати сотрудников, которые должны следить за тем, чтобы не происходило существенных сбоев в электронных системах, обслуживающих штат. Любая ошибка в программном обеспечении грозит обернуться потерями, равными десяткам и даже сотням миллионов долларов. При этом служба отвечает за модернизацию программного обеспечения, которое используется для всех зон ответственности органов управления: от выпуска водительских удостоверений до распределения пособий по безработице или регулирования популяций рыб и диких зверей, — в 2012 году было рассмотрено восемьдесят запросов на общую сумму более четырехсот миллионов долларов. Сотрудники информационной службы издают для различных учреждений стандарты и руководства по реализации политики штата.

Для того чтобы справляться со столь огромным объемом работ, в информационной службе штата используют методику Scrum. Были сформированы скрам-команды и даже снесены внутренние стены в помещении. Майкл де Анджело, заместитель директора информационной службы, говорит, что они стараются каждую неделю снабжать учреждения штата пригодными для использования практическими директивами:

Мы постоянно дорабатываем процесс предоставления своих инвестиционных планов на рассмотрение учреждениями. Наша цель — каждую неделю что-то менять. Мы используем пошаговый подход. Еженедельно мы выдаем потенциально готовый к поставке продукт, который учреждения могут опробовать на практике. Представители учреждений действительно видят что-то реально сделанное.

«Готовый к поставке продукт» в их случае означает некие изменения в директивах, которые могут быть применены на практике. Это не обязательно должно быть нечто материальное. Важно, чтобы это было что-то, создающее ценность. Вместо того чтобы пытаться создать огромный общий документ, который учитывал бы каждую деталь процесса финансирования, они решили делать это шаг за шагом. Причем каждую неделю в информационной службе улучшают систему управления штатом.

Реакция, по словам де Анджело, была разной. Очень велик страх не получить совершенного продукта. В августе 2013 года он сообщал:

Буквально на прошлой неделе мы внесли изменение в название нашей службы, которым пользуются клиенты. Но есть огромное количество документации, в которой мы называемся по-старому, например на сайте и в официальных бумагах. Мы оказались лицом к лицу с огромным объемом материала, куда [в первую очередь] следовало внести изменения. Мы решили не откладывать это в долгий ящик и исправить всю документацию в следующем спринте. Альтернативное решение — на многие месяцы отложить нововведения... но тогда мы сами у себя украдем будущие доходы.

Информационная служба штата активно занимается внедрением методологии Scrum во все бюрократические системы штата. Собственно, они начали с себя, чтобы показать пример всем государственным службам. Преимущества Scrum слишком велики, чтобы можно было их игнорировать.

Существуют определенные препятствия. По словам де Анджело, им пришлось столкнуться с тем, что в некоторых случаях каскадная модель буквально прописана в законе. Менять это будет непросто, поскольку штат Вашингтон выделяет финансирование на два года.

Вам приходится просить большие суммы. Вы не можете сказать, что лучше мы будем добавлять ценность в продукт до тех пор, пока заказчик не скажет остановиться. Правительство хочет видеть заранее определенную сумму, определенный объем ценности и определенные временные рамки. Так им легче отчитываться перед избирателями. Даже вопреки истине, которую мы все знаем, — это просто неэффективно.

Отчасти эта проблема связана с тем, что в США и на федеральном уровне, и на уровне штата законодательная власть подразделяется на комитеты. Одна группа законодателей занимается образованием, другая — преступностью, третья — бюджетом, а четвертая — социальным обеспечением.

«Они так раздроблены, что никогда не видят общей картины», — говорит Рик Андерсон. Он консультирует учреждения на уровне штатов, округов и городов в штатах Вашингтон, Орегон, Калифорния и Гавайи. Рик много работал с законодателями, поэтому он хорошо понимает, о чем идет речь: «Перемены необходимы, хотя они потребуют определенных временных затрат». По его мнению, пора властным органам начинать ставить цели, ориентированные на результат: «Допустим, есть учреждение X — вот его цели, вот результаты, которые предполагается получить. После того как с ним определились, можно начинать работать над законодательством, которое будет ориентировано на желаемый результат».

В обновленном, основанном на Scrum мире вместо того чтобы утверждать конкретный план строительства моста через реку, законодательный орган скажет управлению автодорог: «Мы хотим, чтобы X людей могли пересекать эту водную преграду за время Y и чтобы на это потребовалось Z денег. Как вы этого добьетесь — дело ваше». Такой подход откроет двери любым инновациям.

Вместо этого сегодня являются нормой строительные проекты, которые на многие миллионы долларов превышают бюджет. Почему? Когда команды работают над проектом, они обнаруживают новые проблемы и новые пути их решения. Вместо того чтобы пресекать на корню такого рода нововведения

руками комиссии по контролю за внесением изменений, мы должны поддерживать подобные начинания.

Я начал этот раздел с того, что общество должно ясно представлять собственные идеалы и уметь их четко формулировать в государственном документе. Например, конституции. Как этот постулат соотносится с сегодняшним положением дел? Должен сказать, в современном мире нашлось одно государство, решившее с помощью методики Scrum разработать конституцию, которая будет действительно отвечать воле и чаяниям народа.

Не так давно, в 2008 году, на мир обрушился финансовый кризис, которого можно было бы избежать. Одной из стран, по которым кризис ударил сильнее всего, оказалась Исландия. Главные частные банки, поддерживаемые правительством, взяли на себя столь огромные риски на финансовых рынках, что все закончилось их полным крахом. Как любят говорить на Уолл-стрит, если вы не знаете, кто в комнате лох, этот лох — вы. В данном случае лохом оказалась само государство. Для такой маленькой страны, как Исландия, масштабы долга были огромными. В результате, по оценкам банков, долг в двенадцать раз превысил национальный бюджет. Когда все рухнуло, мечта об исландском экономическом чуде разбилась вдребезги.

Выражая свое негодование, жители Рейкьявика вышли на улицы и, стуча крышками кастрюль, заполнили площадь перед зданием альтинга, своего парламента. В результате в ходе так называемой кастрюльной революции было свергнуто правительство, несшее ответственность за случившееся финансовое безобразие. Пришли новые лидеры и пообещали народу новую конституцию.

Чтобы создать правильную конституцию, правительство решило привлечь к этому делу общество, а самому стать максимально открытым. Был сформирован конституционный комитет, члены которого сделали выбор в пользу Scrum. Каждую неделю комитет встречался, принимал решение по одному разделу документа и к следующему четвергу предоставлял его общественности. Причем для обратной связи задействовали всю мощь социальных сетей, главным образом Facebook и Twitter. Через считанные месяцы комитет представил готовый документ, получивший абсолютную поддержку народа Исландии.

К сожалению, силы, заинтересованные в финансовых махинациях, нанесли ответный удар. После бесконечных проволочек, попыток сбить с толку членов комитета, жалоб и действий, направленных против воли собственного народа, новый парламент, состоящий из представителей тех же партий, которые допустили крах исландской экономики, решил просто проигнорировать только что созданную конституцию. Основное требование революции так и не было удовлетворено. Но в любом случае все еще впереди.

Мир меняется, и те, кому выгодна секретность и обман, скоро обнаружат,

что осталось не так много мест, где они могли бы укрыться. Scrum меняет действительность, и несмотря на отчаянное сопротивление коррупционеров, бюрократов, карьеристов и просто лентяев, изменения неизбежны. Scrum позволяет работать настолько быстро, открыто и качественно, настолько лучше отвечает потребностям людей, что в конце концов этому методу суждено победить политиков, стоящих у него на пути.

Изменись или умри.

КАК МЫ СТАНЕМ РАБОТАТЬ В ОДИН ПРЕКРАСНЫЙ ДЕНЬ

Во второй главе этой книги я уже говорил о взятом из боевых искусств понятии *сюхару* (*Shu Ha Ri*). В состоянии *Сю* человек четко следует правилам, таким образом знакомясь со стоящими за ними идеями. В состоянии *Ха* человек начинает создавать собственный стиль, но при этом остается в границах обозначенных правил, лишь адаптируя их под свои потребности. В состоянии *Ри* человек окончательно избавляется от правил и создает самую идею. Смотреть на настоящего мастера в состоянии *Ри* — все равно что смотреть на воплощенное произведение искусства. Его действия кажутся невозможными — мастер превратился в философскую идею. Идею, ставшую реальностью.

Таким образом я подвожу вас к тому, что в Scrum *есть* правила и вам стоит сделать и то и другое: сначала изучить, а потом избавиться от них. Я включил в книгу приложение «Внедряем Scrum. С чего начать» с изложением этих правил; на протяжении всех глав я объяснял, для чего они существуют. Я очень надеюсь, что, увлеченные идеей Scrum, вы начнете применять этот метод не только на работе, но и в своей повседневной жизни. Однако парадокс заключается в том, что правила Scrum снимают все ограничения и предоставляют вам полную свободу действий. Правда, для многих свобода может оказаться страшнее скучного труда.

Valve — одна из фирм, где научились давать своим сотрудникам свободу и оптимизировать инновации. На ее примере становится видно, как все время приходится организовывать самих себя. Чтобы создать новейшее программное обеспечение. Чтобы помочь людям избавиться от нищеты. Чтобы достойно провести свадебную церемонию. Чтобы сделать ремонт в своем доме.

Фирма Valve была основана в 1990 году и занималась созданием компьютерных игр, именно здесь были разработаны такие революционные хиты, как *Half-Life* и *Portal*. Valve самостоятельно себя финансирует и полностью владеет своей интеллектуальной собственностью. Почти все триста с лишним сотрудников фирмы сидят в одном офисном здании в Бельвю, штат Вашингтон. У нее более пятидесяти миллионов клиентов, а годовой оборот составляет сотни миллионов долларов. По сути, фирмой никто не руководит.

Valve вышла из Microsoft. Сегодня Microsoft — совсем другая компания, а

когда-то, в 1990-е годы, она являла собой образец иерархической структуры. Каждый должен был понимать, какую ступень корпоративной лестницы он занимает; более того, каждый должен был осознавать, сколько таких ступеней отделяет его от основателя и главы компании Билла Гейтса — на то время самого богатого человека в мире, а на сегодняшний день одного из самых богатых.

В группу людей, основавших Valve, входил и Грег Куммер. Он работал на Гейба Ньюэлла, возглавлявшего в Microsoft группу разработчиков. Грег описывает, что гипертрофированное внимание к статусу сказывалось буквально на всем, что делалось в компании: «Есть плагин Org Chart для Microsoft Outlook. Получив любое письмо по электронной почте, сотрудник мог кликнуть по нему и увидеть, какую позицию в иерархии компании занимает отправитель. За сколько кликов до Билла он находится, сколько у него подчиненных, друг он или враг — все это можно было узнать из позиции человека в иерархии Org Chart».

Грег шутил, что если уменьшить масштаб, можно было бы увидеть самую гигантскую пирамиду с Биллом на вершине; если масштаб увеличить, то обнаруживалось множество маленьких пирамидок. «Сплошные пирамидки до самого низа».

Кроме группы Гейба Ньюэлла. В нее входило несколько сотен сотрудников, и все подчинялись непосредственно Гейбу. «Визуально это было очень заметно в приложении Org Chart, — говорит Грег. — Группа совершенно не вписывалась в общую картину компании, что вызывало кучу политических и организационных проблем. По меркам Microsoft у нас явно не хватало управляющих, да и структура подкачала». Реакция компании была почти такой же, как у белых кровяных телец, бросающихся в атаку, чтобы истребить инфекцию. Сегодня все иначе: три тысячи человек работают в Microsoft в скрам-командах, и компания стремится к тому, чтобы так работали все двадцать тысяч ее сотрудников. Но в те времена «инфекция», заразившая группу Гейба Ньюэлла, должна была быть ликвидирована.

Тогда Гейб, Грег и еще несколько человек ушли и создали собственную фирму. Пару лет назад Грег решил написать руководство для сотрудников, в котором объяснялось, как работает Valve. В документе не приводилось сетки разрядов зарплаты или информации, покрывает ли корпоративная медицинская страховка изготовление очков. Скорее, это была попытка передать новым сотрудникам дух Valve.

«Я пришел к выводу, что людям требуется от девяти до шестнадцати месяцев, чтобы принять и усвоить подход Valve к работе. Им нужно длительное время, чтобы почувствовать свои возможности», — говорит Грег. «Настольная книга Valve» должна была помочь людям быстрее проникнуться атмосферой фирмы. Грег очень тщательно подбирал нужные слова, поскольку больше всего

боялся опуститься до директивного тона. Первый раздел назывался «Добро пожаловать во Флатландию — страну равных возможностей»:

В нашей «Настольной книге» мы хотели показать вам, что у нас нет руководства и никто никому не «подчиняется». У нас есть основатель и президент, но даже он не является нашим начальником. Управление фирмой — в ваших руках, и вам вести ее навстречу возможностям и в обход рисков. Вы даете добро проектам. Вы поставляете продукцию.

Наша «плоская» структура устраняет любые организационные барьеры между вашей работой и клиентом, получающим результат этой работы. Любая компания скажет вам, что «клиент всегда прав», но именно здесь эти слова обретают свой реальный смысл. У нас нет бюрократии, которая мешала бы вам лично разобраться, что хочет клиент и что вы можете ему предложить.

Вы подумаете про себя: «О, так это огромная ответственность», — и будете совершенно правы².

Вот с чего в Valve начинается проект. Кто-то решает его запустить. И все. Разработчики сами решают, каким образом лучше всего использовать свое время и силы, что принесет больше всего пользы фирме и клиенту. И делают это. Как им привлечь отличных специалистов к работе над проектом? Убеждением. Если коллеге идея покажется хорошей, он присоединится к команде, или «клике», как они себя называют в Valve.

У каждого рабочего стола в Valve есть колеса — таких столов несколько сотен. Когда люди начинают работать вместе над проектом, они в прямом смысле голосуют столами, расставляя их по-новому.

Грег описывает, как это происходило с продуктом Big Picture. Один из крупнейших продуктов Valve — это игровая платформа Steam. Через нее пользователи получают доступ к играм и программам. На платформе представлены как игры Valve, так и игры других разработчиков. На сегодняшний день это стало стандартным способом распространения компьютерных игр. Но по воспоминаниям Грега, на каком-то этапе он и еще несколько его коллег опасались, что Valve достигла максимума клиентов — более пятидесяти миллионов.

[Мы] начали думать, как развивается фирма и как растет Steam, и то, что мы увидели, нам казалось пределом. Это был наш потолок клиентов. А нам хотелось оказаться в доме каждого человека, прямо в кресле у него в гостиной, нам хотелось попасть в каждый сотовый телефон. Да где и куда угодно — лишь

бы быть с клиентом.

Поэтому Грег начал советоваться с разработчиками и дизайнерами, заодно убеждая их, как было бы здорово предложить нечто, работающее для телевизора, смартфона и планшета. Так возникла идея Big Picture — способа поставки игр на эти платформы. Но люди, которых Грег сумел уговорить, не обладали необходимым профессионализмом. Они знали, как это должно выглядеть, но были неспособны это разработать и внедрить.

Мы стали прикидывать, как это могло выглядеть, и сделали фильм о том, как круто все будет. Мы использовали этот фильм, чтобы привлекать людей в проект. Написать код сами мы не могли, поэтому нам нужно было найти тех, кто его напишет.

Так и стали делать. Проект был сдан спустя год. Кто определил дату сдачи? Люди, работавшие над проектом. Кто решил, достаточно ли проект хорош? Люди, работавшие над ним.

«После того как компания проводит оптимизацию, она обычно коренным образом меняется, избавляясь от старых иерархических структур и вообще от любых внутренних структур», — говорит Грег. Valve постоянно так работает. Они не ждут, когда кризис вынудит их меняться, они *постоянно* совершенствуются сами. Это их способ ежедневного управления компанией. Еще из «Настольной книги Valve»:

Valve не отвергает полностью организационную структуру, она всплывает в разных формах — но временно. Однако проблемы начинаются, когда иерархия или систематизированное разделение труда были созданы не самими участниками группы. Или когда эти структуры живут слишком долго. Мы считаем, что структуры неизбежно начинают преследовать собственные цели вместо того, чтобы думать о клиентах Valve. Иерархия начинает укреплять свою структуру, находя людей, кто подходит ей; усаживая их на места подчиненных, выполняющих роль поддержки. Участники такой группы также склонны к проявлению погони за рентой, вместо того чтобы сосредоточить внимание на интересах клиента³.

Может показаться, что Valve легко стать жертвой халявщиков — тех, кто захочет нажиться на этой системе, — но контроль со стороны коллег

присутствует постоянно. Естественно, люди могут сами решать, чем заниматься. Если не удалось убедить никого из коллег, что твоя идея хороша, наверное, в ней действительно что-то не так? Грег считает, что вместо сомнительного удовольствия выслушивать чьи-то указания у них есть коллектив единомышленников, которые делятся с тобой своими мыслями и решениями.

Это неидеальная система. Ни одна человеческая организация не идеальна. Но обычно в Valve все кадровые вопросы поднимаются сначала просто в разговорах членов команды между собой. Они могут позвать других коллег и попросить их совета. Результатом становится бурный обмен мнениями, жесткий корректирующий ход или даже увольнение. Но это будет решение команды.

Исключительная ситуация произошла в 2013 году, когда в Valve возникла проблема, с которой их система не смогла справиться. Впервые за свою историю они наняли большую группу специалистов. Фирма решила выйти на рынок компьютерного оборудования и мобильных устройств, но не обладала достаточными навыками, чтобы это сделать. Для решения этой проблемы им пришлось взять профессионалов со стороны.

Появление в фирме такого количества людей, не привыкших к принятому в Valve подходу к работе, привело к внутреннему разладу. Многие отказывались работать по принципам Valve. *Они начали указывать своим коллегам, что тем надо делать.* И что ужаснее всего, не достигали того уровня результатов, к которому привыкли в Valve. В обычной ситуации участники команды не потерпели бы такого поведения, но в группе все были новичками. «И тогда группа опытных сотрудников Valve, уже некоторое время наблюдавших за ситуацией, решили действовать, чтобы защитить этические ценности своей фирмы. Правда, им самим пришлось действовать несколько в обход своих принципов», — рассказывает Грег. Когда фирма приняла решение сразу нанять несколько десятков человек, Грег счел это большой ошибкой. Он описывает ту ситуацию как биологическую реакцию. Невольно вспоминается поведение Microsoft, в свое время таким же образом поступившей с будущими основателями Valve. Организмы атакуют внешних захватчиков, чтобы защитить свою целостность.

Мы много говорили о том, какое значение для заявленных нами целей и вообще для будущего фирмы имеет то, что пришлось действовать вопреки этим целям. Теперь мы стараемся избегать подобных ситуаций. Нам не придется больше полагаться на работу людей, которые недостаточно долго находятся в фирме.

Он делает небольшую паузу, а потом уверенно заявляет:

Через год мы с этим разберемся.

В том, что они сделали, чувствовалась вера и убежденность. Они постоянно стремились к тому, чтобы максимально расширять границы человеческой свободы и творческого отношения к своему делу. Несмотря на разного рода затруднения, этот способ оказался слишком эффективным, чтобы не пытаться его повторять снова и снова.

Мы показали капиталистическую инновационную модель — не менее мощную, чем многие промышленные нововведения, изменившие природу труда. Метод столь удобен и столь успешен, что однозначно он должен стать способом изменить мир.

Используют ли они Scrum? Если послушать Грега, то у них в фирме множество офисных досок на колесиках и все они покрыты стикерами. Но в Valve *не заставляют* людей применять Scrum. Люди сами выбирают, какой процесс им больше всего подходит. Как и во всем остальном, Грег и другие основатели фирмы воздерживаются от того, чтобы указывать другим, что им делать. Но очень многие сотрудники Valve, имея возможность выбирать собственный путь, останавливаются на методике Scrum. А мне и этого достаточно.

Пока таких компаний немного. Но с каждым днем их становится больше. И не только в области разработки программного обеспечения. В Morning Star, мировом лидере в области обработки томатов, нет начальников. Каждый сотрудник сам обговаривает с остальными свою роль и зону ответственности, будь то продажа, вождение грузовика или высокотехнологичная инженерная работа. В любой компании сначала нужно дать сотрудникам почувствовать себя свободными, а потом приучить их к ответственности, которая следует из этой свободы. Или, как пела в семидесятые группа Funkadelic: «Освободи свою голову, и тогда задница последует за нею»[49].

ЧТО МЫ НЕ МОЖЕМ?

Пожалуй, цинизм является ответной реакцией нашего сознания на чувство отчаяния, и все-таки это одно из самых губительных для человека состояний. Начало нашего века было богато событиями, делающими из нас циников: бессмысленные войны, загримированные под патриотические; все отрицающий

терроризм, выдающий себя за веру; жадность в рясах идеологической верности; амбициозные политики-лицемеры, преследующие лишь личные цели.

Циники понимающе вздохнут: «Так уж устроен мир. Люди от природы испорчены и эгоистичны. Делать вид, что все обстоит иначе, довольно наивно». Таким образом они оправдывают насилие и стараются дать разумное объяснение запрету на личную свободу. Последние два десятилетия я изучал литературу об истоках величия. Поразительно, но люди *стремятся* стать великими. Они хотят совершать что-то важное. Пусть на чуть-чуть, но мир станет лучше. Важно уметь избавляться от всего, что стоит на пути к величию. Люди сметают преграды, мешающие им стать теми, кем они могли бы быть. В этом им помогает Scrum. Методология Scrum учит ставить цели и систематично, шаг за шагом, приближаться к результату. Самое главное, что, применяя Scrum, вы знаете, как выявлять препятствия на пути к желаемому.

Scrum — это код антицинизма. Scrum не мечтает о лучшем мире и не сдается на милость существующему. Scrum скорее практический и реальный способ вносить изменения. Я знаю, что с помощью Scrum люди планируют создавать вакцины для детей, возводить дома с минимальными затратами, бороться с коррупцией и преступностью, отправлять космические корабли на другие планеты.

Ничто из того, что я перечислил, не является фантастической мечтой — это планы, готовые к осуществлению. Планы будут проверяться, дорабатываться и меняться, но все они находятся в *процессе* осуществления. По всему миру происходят стремительные перемены, увлекающие нас в лучшее будущее.

Я надеюсь, главное, что вы почерпнули из моей книги, — это понять, что все возможно, что мы можем менять положение дел, что не обязательно принимать вещи такими, какие они есть. Прислушаемся к словам Томаса Эдварда Лоуренса[50]:

Все люди видят сны, но по-разному. Сны, которые приходят ночью из отдаленных пыльных уголков разума, тают с наступлением дня и превращаются в ничто. Те же, кто видит сны наяву, с открытыми глазами, — опасные люди. Они могут превратить сны в реальность⁴.

Не слушайте циников, которые говорят вам, что что-то не может быть сделано. Удивите их тем, что вы способны на все.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Scrum ускоряет темп всех начинаний человека. Неважно, в чем суть проекта или проблемы, — методика Scrum может быть использована в любом начинании, чтобы повысить производительность и добиться лучших результатов.

Scrum для школ. В Голландии все больше учителей средних общеобразовательных школ применяют Scrum. Результаты экзаменационных оценок повышаются более чем на десять процентов. К методике Scrum можно привлекать всех учеников — с разным уровнем подготовки, с разными характерами и талантами, с разными жизненными устремлениями.

Scrum против бедности. В Уганде фонд «Грамин» использует Scrum, чтобы донести до фермеров информацию, необходимую им, чтобы вырваться из нищеты. Результат — у беднейших людей планеты вдвое увеличиваются урожаи и появляются первые доходы.

Порвите свои визитки. Избавьтесь от званий и титулов, от руководителей и иерархических структур. Дайте людям свободу делать то, что они считают правильным, и возможность нести за это ответственность. Результаты вас поразят.

Приложение

ВНЕДРЯЕМ SCRUM. С ЧЕГО НАЧАТЬ

Теперь, когда вы прочитали книгу, я предлагаю краткое описание механизма, с помощью которого вы начнете любой проект. Изложение самого процесса внедрения общее и короткое, но для начала этого вполне хватит. Книга была написана для того, чтобы объяснить вам, *почему* методология Scrum работает. Здесь, в приложении, вы получили ответ на вопрос, *как* она работает.

Выберите **ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА**. Это человек, обладающий видением того, что вы собираетесь делать, производить, достигать. Он принимает во внимание риски и выгоды, что нужно выполнить, что может быть сделано и что вас воодушевит.

Глава 8. «Приоритеты»

Выберите **КОМАНДУ**. Кто те люди, которым предстоит выполнить работу? Специалисты, входящие в группу, должны обладать всеми навыками и знаниями, необходимыми, чтобы воплотить идею владельца продукта в жизнь. Команда должна быть небольшой, от трех до девяти человек — это золотой стандарт Scrum.

Глава 3. «Команды»

Выберите СКРАМ-МАСТЕРА. Это человек, который следит за ходом проекта, обеспечивает проведение всех коротких собраний и помогает команде устранять мешающие ей препятствия.

Глава 5. «Потери — это преступление»

Создайте БЭКЛОГ ПРОДУКТА. Это список абсолютно всех требований, предъявляемых к продукту и расставленных по их приоритету. Бэклог существует и развивается на протяжении всей жизни продукта, чьим ориентиром он является. Бэклог продукта — единственная и однозначная концепция «всего, что команда в принципе может сделать, в порядке приоритетности». Существует только один бэклог продукта. Это означает, что владелец продукта должен принимать решения о приоритетности на основе всего спектра задач. Владелец продукта должен беседовать со всеми заинтересованными лицами и командой, чтобы гарантировать всю полноту обратной связи и отображать в бэклоге все требования и пожелания потребителя.

Глава 8. «Приоритеты»

Уточните и оцените БЭКЛОГ ПРОДУКТА. Крайне важно, чтобы участники группы, которые будут выполнять задания из бэклога, оценили, сколько усилий это потребует. Команда должна взглянуть на каждую задачу и определить, выполнима ли она в принципе. Достаточно ли информации, чтобы выполнить задачу? Достаточно ли она обозрима, чтобы ее можно было оценить? Есть ли общее понимание, каким стандартам и критериям она должна соответствовать, чтобы быть выполненной? Создается ли при этом действительная стоимость? Должна быть обеспечена возможность продемонстрировать результат выполнения каждой задачи. Не оценивайте задания бэклога в часах, поскольку люди плохо с этим справляются. Оценивайте в относительных размерах: «малый», «средний», «большой». Лучше использовать последовательность Фибоначчи и присваивать каждой задаче количество баллов: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21.

Глава 6. «Планируйте реальность, а не пустую мечту»

ПЛАНИРОВАНИЕ СПРИНТА. Это первое скрам-собрание. Команда, скрам-мастер и владелец продукта планируют спринт. Спринты всегда имеют фиксированную продолжительность, которая должна быть меньше месяца. Как правило, выбирают спринты длиной в одну или две недели. Команда смотрит в верхнюю часть бэклога и прогнозирует количество заданий, которое возможно выполнить за этот спринт. Если команда уже прошла пару спринтов, ей следует учитывать то число баллов, которое было в прошлом спринте. Количество

баллов мы называем **ДИНАМИКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**. Скрам-мастер и команда должны в каждом спринте наращивать динамику.

Планирование спринта — это еще одна возможность для владельца продукта и команды удостовериться, что все точно понимают, как реализация заданий служит воплощению замысла. На этой встрече все должны договориться о цели спринта и определить, что должны выполнить за спринт.

Основное правило Scrum — если команда договорилась об определенном количестве заданий, которые нужно выполнить за один спринт, то добавлять новые уже нельзя. Команда должна быть в состоянии работать автономно на протяжении всего спринта и завершить то, что пообещала заказчику сделать.

Глава 6. «Планируйте реальность, а не пустую мечту»

РАБОТА ДОЛЖНА БЫТЬ ВИДИМОЙ. Прозрачность всех действий и процессов обеспечивает скорейшее достижение цели. Наиболее распространенный способ добиться этого — завести **СКРАМ-ДОСКУ** с колонками: «Нужно сделать, или бэклог»; «В работе»; «Сделано». Стикеры — это пользовательские требования, которые нужно реализовать; по мере того как они выполняются, команда перемещает стикеры из одной колонки в другую.

Еще один способ сделать работу видимой — создать **ДИАГРАММУ ВЫГОРАНИЯ ЗАДАЧ**. На одной оси — количество баллов, которое команда взяла в этом спринте, на другой — количество дней. Каждый день скрам-мастер подсчитывает количество баллов за выполненные задачи и отражает это на графике. В идеале к концу спринта должен быть резкий спад до нуля.

Глава 7. «Счастье»

ЕЖЕДНЕВНОЕ СОБРАНИЕ НА ХОДУ, или ЕЖЕДНЕВНЫЙ SCRUM. Это пульс всего процесса Scrum. Каждый день в одно и то же время не более чем на пятнадцать минут команда и скрам-мастер встречаются и дают ответы на три вопроса.

Что ты делал вчера, чтобы помочь команде завершить спринт?

Что ты будешь делать сегодня, чтобы помочь команде завершить спринт?

Какие препятствия встают на пути команды?

Вот и все. Вся встреча. Если на это требуется больше пятнадцати минут, значит вы что-то делаете неправильно. Суть таких встреч в том, чтобы вся команда точно знала, какое задание на каком этапе находится в текущем спринте. Все ли задачи будут выполнены в срок? Есть ли возможность помочь другим членам команды преодолеть препятствия? Никто не распределяет заданий сверху — команда самостоятельна и все решает сама. Никто не пишет подробных отчетов руководству. Скрам-мастер отвечает за устранение помех, мешающих команде продвигаться вперед.

Глава 4. «Время»

Глава 6. «Планируйте реальность, а не пустую мечту»

ОБЗОР СПРИНТА. Это встреча, на которой команда рассказывает, что сделано за спринт, и демонстрирует готовые части продукта. Присутствуют владелец продукта, скрам-мастер, команда и любые заинтересованные лица: заказчик, представители руководства, потенциальные потребители. Это открытая встреча, где команда демонстрирует, что удалось переместить в колонку «Сделано» за время спринта.

Демонстрировать команда должна только то, что соответствует определению «Сделано». Что полностью и окончательно готово. Это может быть полностью выполненный продукт или его отдельная готовая функция.

Глава 4. «Время»

РЕТРОСПЕКТИВНОЕ СОБРАНИЕ. После того как команда показала, что она сделала за прошедший спринт и что может быть сдано клиенту для получения обратной связи, все садятся за общий стол и обсуждают ряд вопросов. Что прошло хорошо? Что можно было сделать лучше? Что можно сделать лучше в следующем спринте? Какое улучшение команда может внедрить в процесс немедленно?

Чтобы собрание было действенным, потребуется создать атмосферу доверия и проявить необходимую эмоциональную зрелость. Главное, о чем нужно помнить, — вы никого не обличаете, а рассматриваете рабочий процесс. Почему это случилось? Почему мы это упустили? Что могло бы ускорить ход работ?

Особенно важно, что люди ощущают себя командой и берут на себя ответственность за все процессы и их результаты. Решения ищут всей командой. Участники группы должны обладать определенной психологической выдержкой, чтобы их обсуждения были направлены на решение злободневной проблемы, а не на поиски виноватых. Абсолютно недопустимо, чтобы даже один член команды вынужден был занимать оборонительную позицию, — все в группе должны слышать и понимать друг друга.

К концу встречи команда и скрам-мастер должны договориться о совершенствовании процесса, которое будет введено в действие в следующем спринте. Совершенствование, которое называют *кайдзен*, должно быть внесено в бэклог для следующего спринта, включая приемочные тесты. Благодаря скрам-доске и тестированию команда сможет понять, действительно ли они внедрили совершенствование и как оно сказалось на динамике производительности.

Глава 7. «Счастье»

Немедленно начинайте следующий спринт, учитывая как возникшие

препятствия, так и результаты непрерывного совершенствования.

Примечания

Глава 1. Привычное мироустройство трещит по швам

1. *Dan Eggen, Griff Witte*. The FBI's Upgrade That Wasn't. \$170 Million Bought an Unusable Computer System // Washington Post, 2006, August 18, p. A1.

2. Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project. US Department of Justice, Office of the Inspector General. Report 11-01, October 2010.

3. Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project. US Department of Justice, Office of the Inspector General. Report 11-01, October 2010.

4. *Taiichi Ohno*. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988, p. 129.

5. *Theodore Roosevelt*. Citizenship in a Republic. Speech at the Sorbonne, Paris, France, 1910, April 23.

Глава 2. Истоки и рождение Scrum

1. *Hiroataka Takeuchi, Ikujiro Nonaka*. The New New Product Development Game // Harvard Business Review, 1986, January/February, p. 285–305.

2. *Ken Schwaber*. Scrum Development Process // *D. Patel, C. Casanave, G. Hollowell, J. Miller*. Business Object Design and Implementation: OOPSLA'95 Workshop Proceedings / Eds. J. Sutherland, D. Patel. London: Springer, 1997.

3. *W. Edwards Deming*. To Management. Speech at Mt. Hakone Conference Center, Japan, 1950.

Глава 3. Команды

1. *Hiroataka Takeuchi, Ikujiro Nonaka*. The New New Product Development Game // Harvard Business Review, 1986, January/February, p. 285–305.

2. *Douglas MacArthur*. The Long Gray Line. Speech at West Point, New York, 1962.

3. *Douglas MacArthur*. The Long Gray Line. Speech at West Point, New York, 1962.

4. *R. P. Feynman*. Personal Observations on Reliability of Shuttle // Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident, vol. II, Appendix F. United States Government Printing, 1986.

5. *Joby Warrick, Robin Wright*. U.S. Teams Weaken Insurgency in Iraq // Washington Post, 2006, September 6.

6. *Michael Flynn, Rich Jergens, Thomas Cantrell*. Employing ISR: SOF Best Practices // Joint Force Quarterly, iss. 50, 2008, 3rd Quarter, p. 60.

7. *Christopher Lamb, Evan Munsing*. Secret Weapon: High-value Target Teams as an Organizational Innovation. Series «Institute for National Strategic Studies, Strategic Perspectives, no 4. Washington: National Defense University Press, 2011, p. 53, 54.

8. *Frederick P. Brooks*. The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering. Reading, MA: Addison—Wesley, 1975, p. 25.

9. *Nelson Cowan*. The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity // Behavioral and Brain Sciences, 2001, vol. 24, no 1, p. 87–185.

10. *Richard E. Nisbett, Craig Caputo, Patricia Legant, Jeanne Marecek*. Behavior as Seen by the Actor and as Seen by the Observer // Journal of Personality and Social Psychology, 1973, vol. 27, no 2, p. 154–164.

11. *Stanley Milgram*. The Perils of Obedience // Harper's Magazine, 1974, December.

Глава 4. Время

1. *Andrew Marvell*. To His Coy Mistress (1681).

Глава 5. Потери — это преступление

1. *Taiichi Ohno*. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.

2. *David Strayer, Frank Drews, Dennis Crouch*. A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver // Human Factors, 2006, Summer, vol. 48, no 2, p. 381–391.

3. David M. Sanbonmatsu, David L. Strayer, Nathan Medeiros-Ward, Jason M. Watson. Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking // PLoS One, 2013, vol. 8, no 1, e54402. doi:10.1371/journal.pone.0054402.

4. Gerald M. Weinberg. Quality Software Management: Systems Thinking. New York: Dorset House, 1991.

5. Harold Pashler. Dual-task Interference in Simple Tasks: Data and Theory // Psychological Bulletin, 1994, September, vol. 116, no 2, p. 220–244.

6. Sylvain Charron, Etienne Koechlin. Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes // Science, 2010, vol. 328, no 5976, p. 360–363.

7. Glenn Wilson. The Infomania Study. Issue brief (http://www.drglennwilson.com/Infomania_experiment_for_HP.doc).

8. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Harper Perennial, 1991, p. 91.

9. Shai Danziger, Jonathan Levav, Liora Avnaim-Pesso. Extraneous Factors in Judicial Decisions // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 2011, vol. 108, no 17, p. 6889–6892.

10. Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, Jean M. Twenge, Brandon J. Schmeichel, Dianne M. Tice, Jennifer Crocker. Decision Fatigue Exhausts Self-Regulatory Resources — But So Does Accommodating to Unchosen Alternatives, 2005 (<http://www.chicagobooth.edu/research/workshops/marketing/archive/WorkshopPapers>)
Глава 6. Планируйте реальность, а не пустую мечту

1. Mike Cohn. Agile Estimation and Planning. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.

2. Sushil Bikhchandani, David Hirshleifer, Ivo Welch. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades // Journal of Political Economy, 1992, October, vol. 100, no 5, p. 992–1026.

3. Edward Lee Thorndike. A Constant Error in Psychological Ratings // Journal of Applied Psychology, 1920, vol. 4, no 1, p. 25–29.

4. Norman Crolee Dalkey, Olaf Helmer-Hirschberg. An Experimental Application

of the Delphi Method to the Use of Experts // Management Science, 1963, April, vol. 9, iss. 3, p. 458–467.

Глава 7. Счастье

1. *Sonja Lyubomirsky, Laura King, Ed Diener*. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? // Psychological Bulletin, 2005, November, vol. 131, no 6, p. 803–855.

2. *Gretchen Spreitzer, Christine Porath*. Creating Sustainable Performance // Harvard Business Review, 2012, January/February, p. 3–9.

3. *Gretchen Spreitzer, Christine Porath*. Creating Sustainable Performance // Harvard Business Review, 2012, January/February, p. 3–9.

Глава 8. Приоритеты

1. *John Shook*. The Remarkable Chief Engineer // Lean Enterprise Institute, 2009, February 3.

2. *Daniel Ford*. A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2010.

3. *John Boyd*. New Conception for Air-to-Air Combat. 1976, 4 August.

4. *John Boyd*. New Conception for Air-to-Air Combat. 1976, 4 August.

Глава 9. Изменить мир

1. *Brad Shannon*. McKenna, Inslee Outline Plans to Bring Efficiency to Government // The Olympian, 2012, October 6.

2. Valve Handbook for New Employees. Bellevue, WA: Valve Press, 2012.

3. Valve Handbook for New Employees. Bellevue, WA: Valve Press, 2012.

4. *Thomas Edward Lawrence*. Seven Pillars of Wisdom: A Triumph. London: Cape, 1973.

Благодарности

Ни один проект не является результатом работы одного человека. Моя книга не исключение — над ней работала замечательная команда.

В первую очередь слова признательности моему сыну Джей Джею

Сазерленду. Это он предложил написать вместе книгу о том удивительном путешествии, в которое я когда-то отправился благодаря Scrum. После десяти изматывающих лет работы на радиокomпанию NPR, когда одна война сменяла другую и катастрофы шли сплошной чередой, сын понял, что нуждается в передышке. Он решил, что история о возникновении методологии Scrum, ее становлении, о том, как она изменила мир, не только должна быть рассказана, но и обязательно будет услышана. И конечно, он надеялся — и оказался совершенно прав, — что совместная работа над книгой принесет нам обоим огромное удовольствие. Книга, которую вы держите в руках, — это результат долгих плодотворных часов, проведенных вместе с сыном.

Говард Юн, разумнейший литературный агент, попросил нас мыслить масштабно и непредвзято. Его принципы, советы, мудрость и огромный практический опыт не только помогли книге состояться, но и вывели ее на совершенно иной уровень.

Мне несказанно повезло сотрудничать с Риком Хоганом из Crown Publishing Group — не так часто случается работать с настоящим мастером своего дела. В его умелых руках материал сразу становится *лучше*. Благодаря ему всегда казалось, что все очень *просто*. Снимаю шляпу и выражаю самую искреннюю благодарность.

Главные владельцы продукта Алекс Браун, Джо Джастис и остальная команда Scrum делились со мной своими критическими соображениями, идеями, огромным опытом и безграничной энергией.

Выражаю свою искреннюю признательность профессорам Хиротакэ Такеучи и Икуджиро Нонаке, чья работа оказала мощное воздействие на идеи Scrum и с которыми мы с тех пор стали хорошими друзьями.

Благодарю своего товарища и соавтора в создании методологии Scrum Кена Швабера, чье неистовое упрямство помогло придать Scrum форму и сделать той силой, в которую она превратилась сегодня.

Особая благодарность — моей жене Арлин. Она была со мной с самого начала и как деятель Унитарной универсалистской ассоциации привела Scrum во многие приходы. Она сделала мир лучше, показав нам, как использовать Scrum в такой цельной организации, как церковь.

Я хочу поблагодарить сотни тысяч скрам-мастеров, владельцев продукта и скрам-команды, работающие по всему миру, которые практикуют методику Scrum каждый день. Это вы делаете методологию живой позитивной силой. Я никогда не устану восхищаться вами и теми результатами, которые вам удастся достигать с помощью Scrum.

Об авторе

Джефф Сазерленд — советник венчурного фонда OpenView Venture Partners и глава компании Scrum.

В 1993 году он создал методику Scrum и в 1995-м формализовал ее вместе с Кеном Швабером. Сегодня эта методология используется во всем мире.

Джефф консультирует множество компаний, помогая им создавать сверхпродуктивные команды.

Примечания редакции

[1]**Цикл OODA** (OODA loop), или петля OODA, или петля Бойда, включает в себя четыре составляющих: *observe* («наблюдать»), *orient* («ориентироваться»), *decide* («решать»), *act* («действовать»). См. подробно в главе 8. *Здесь и далее примечания редактора.*

[2]**Комиссия 11 сентября** (The 9/11 Commission), полное название — Национальная комиссия по террористическим атакам против Соединенных Штатов; сформирована 27 ноября 2002 г. — *Здесь и далее прим. ред.*

[3] Чед Фулгэм отчитывался перед генеральным инспектором, поскольку ФБР, представляя собой подразделение не только разведывательного сообщества США, но и Министерства юстиции США, подчиняется одновременно директору Национальной разведки и генеральному прокурору. Служба генерального инспектора занимается ревизией и аудиторскими проверками с целью контроля за расходованием средств. Во время описываемых событий генеральным инспектором был Гленн Файн (2000–2011).

[4]**Scrum** («схватка») — элемент игры в регби, когда игроки двух противостоящих команд принимают боевую стойку над мячом после того, как одна из команд теряет над ним контроль и роняет на землю.

[5]**Тайити Оно**. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008.

[6]**Тайити Оно**. Производственная система Тойоты..., с. 176.

[7]**Единица работы** (work item) — задача процесса разработки, состоящая из запроса и получения результата его обработки.

[8]**Аннаполис** (Annapolis) — разговорное название Военно-морской

академии США, где готовят офицеров для ВМС и Корпуса морской пехоты; расположена в г. Аннаполисе.

[9] Перевод Е. Трибушной; цит. по книге: *Джеффри Пфеддер. Власть, влияние и политика в организациях*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, с. 404.

[10] *Инкрементальное (инкрементное) тестирование (incremental testing)* — согласно «Стандартному глоссарию терминов, используемых в тестировании программного обеспечения», это тестирование, при котором компоненты или системы интегрируются и тестируются по одному или вместе до тех пор, пока все компоненты или системы не интегрированы и не протестированы.

[11] Обычно при проведении многоцентровых исследований *главный исследователь (principal investigator)* — это представитель одного из центров, принимающий участие в разработке протоколов, рецензирующий и подписывающий заключительный отчет и координирующий работу всех исследовательских центров; в рамках программы одного центра главный исследователь возглавляет данную исследовательскую группу.

[12] *Пассивно-агрессивное поведение (passive-aggressive behavior)* характеризуется прежде всего скрытой враждебностью, подавлением проявления гнева и напряженным образом общения.

[13] *Массачусетский технологический институт, МТИ (Massachusetts Institute of Technology, MIT)* по статусу считается университетом и исследовательским центром; другие названия на русском языке: Массачусетский институт технологий (МИТ) и Массачусетский технологический университет.

[14] *NACA (NASA)* — аббревиатура от National Aeronautics and Space Administration (Национальное управление по воздухоплаванию и исследованию космического пространства).

[15] *Дескриптивный метод* носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер — это оценочно-описательный метод исследования, направленный на эмпирическое изучение и описание поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений.

[16] Обе спортивные команды базируются в Бостоне. «Бостон Селтикс» (Boston Celtics) — американский профессиональный баскетбольный клуб; в 1980-е гг. «Бостон» три раза выигрывал титул чемпиона НБА. «Нью-Ингленд Пэтриотс» (New England Patriots — «Патриоты из Новой Англии») —

профессиональный клуб по американскому футболу, выступающий в НФЛ; *Том Брэди* (Tom Brady) — бессменный квотербек «Патриотов» с 2000 года, признанный одним из лучших игроков в истории американского футбола.

[17]*Лари Бёрд* (Larry Bird), *Кевин Макхейл* (Kevin McHale), *Роберт Парриш* (Robert Parish) — автор вспоминает знаменитых баскетболистов, известных как «Большая тройка “Бостона”», которая вывела в 1980–1992 гг. свою команду на уровень одной из сильнейших в истории НБА.

[18]*Свободная пара* (Loose Deuce) — пара истребителей из группы резерва (как правило, и ведущий, и ведомый — оба опытные пилоты), которая, выполняя задачу охранения, следит за ходом боя и уничтожает отдельные оторвавшиеся самолеты противника.

[19] Это административное здание знаменито тем, что является подарком СССР Египту и построено в стиле сталинского ампира.

[20] Перевод Т. Ломоносовой; цит. по книге: *Ричард Фейнман. Радость познания*. М.: АСТ, 2013, с. 32.

[21]*Боб Вудворд* (Bob Woodward) — американский политический журналист, бессменный редактор *Washington Post* (с 1971 года); один из самых известных журналистов не только в США, но и в мире. Вместе с Карлом Бернштейном в 1972 году стал инициатором политического расследования, получившего в дальнейшем известность как «Уотергейтский скандал»; в фильме «Вся президентская рать» (1977) молодого Вудворда сыграл Роберт Редфорд.

[22] Имеются в виду силы иракской самообороны — коалиция «Сыны Ирака».

[23]«*Немигающий глаз*» (Unblinking Eye) — так называлась одна из первых операций по выслеживанию руководителей «Аль-Каиды», предпринятая Объединенным командованием специальных операций США еще в 2002 году; в данной статье это выражение употребляется метафорически.

[24]*Фредерик Брукс. Мифический человеко-месяц, или Как создаются программные системы*. СПб.: Символ-Плюс, 2010.

[25]*Фредерик Брукс. Мифический человеко-месяц...*, с. 22.

[26]*FBI* (Federal Bureau of Investigation) — Федеральное бюро

расследований; *CBS* (Central Bureau of Statistics) — Центральное статистическое управление; *IBM* (International Business Machines) — американская компания; *IRS* (Internal Revenue Service) — Налоговое управление.

[27]«Олл Блэкс» (All Blacks букв. «Полностью в черном») — прозвище сборной Новой Зеландии по регби.

[28]*John H. Holland, Keith J. Holyoak, Richard E. Nisbett, Paul Thagard. Induction: Processes of Inference, Learning, and Discovery. Massachusetts Institute of Technology: A Bradford Book, 1989.*

[29]Эндрю Марвелл. «Застенчивой возлюбленной», пер. Иосифа Бродского.

[30]*Carpe diem* (лат. досл. «лови день») — фраза из Горация («Оды», I, 11, 7–8), ставшая крылатым выражением «лови момент».

[31]*Justice* означает «справедливость, законность».

[32]*Тайити Оно*. Производственная система Тойоты..., с. 176.

[33]Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс, Дэниел Рус. Машина, которая изменила мир. М.: Попурри, 2007.

[34]*RAND* — аббревиатура от Research and Development (американская корпорация, являющаяся стратегическим исследовательским центром; некоммерческая организация).

[35]Дельфийский метод, или метод Дельфи (Delphi Method) — метод экспертного оценивания; разработан в 1950–1960-е гг. в RAND для прогнозирования влияния будущих научных разработок на методы ведения войны.

[36]Намылить, смыть, повторить (Lather, rinse, repeat) — стандартная инструкция по применению любого шампуня; используется как клише в айтишной профессиональной среде, когда речь заходит о неправильно сформулированном техническом задании или бессмысленности повторения циклов.

[37]Жан-Люк Пикар (фр. Jean-Luc Picard) — персонаж кинофраншизы «Звездный путь».

[38]*Tal Ben-Shahar. Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting*

Fulfillment. McGraw-Hill, 2007; перевод на русский язык: *Бен-Шахар Тал*. Быть счастливее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[39] *Бен-Шахар Тал*. Быть счастливее..., с. 40.

[40] *Tony Hsieh*. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. New York: Business Plus, 2010; перевод на русский язык: *Тони Шей*. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[41] В переводе Т. Л. Щепкиной-Куперник.

[42] *Бэклог* (backlog — букв. «большое бревно для камина»; «запас; резерв») — в американской деловой лексике обычно означает «портфель, или журнал, заказов; портфель нерассмотренных заявок».

[43] *Сюса* — статус главного монаха в монастырях школы дзен.

[44] Стандартное боевое оснащение истребителя F-86 «Сейбр» — шесть крупнокалиберных пулеметов M2 системы браунинг.

[45] *Robert Coram*. Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War. New York: Back Bay Books, 2004.

[46] «*Во все тяжкие*» (Breaking Bad) — американский телесериал (2008–2013) о скромном преподавателе химии, волею судьбы ставшем воротилой в наркобизнесе; работал в паре со своим бывшим учеником.

[47] *Система Монтессори* — методика воспитания, предложенная в первой половине XIX века итальянским педагогом Марией Монтессори; основана на индивидуальном подходе педагога к каждому ребенку.

[48] Впервые предложена Питером Друкером в 1950-е годы.

[49] Free your mind... and your ass will follow.

[50] *Томас Эдвард Лоуренс*. Семь столпов мудрости. М.: Терра — Книжный клуб, 2001.

Оглавление