

Показатели производительности

Я возвращаюсь к своему столу. Деннис и Бао о чем-то спорят. Бао стоит, Деннис сидит, а Адриан развалился в кресле. Я люблю офисные споры, — это всегда весело и можно узнать что-то новое.

— Ну а как это будет работать? — спрашивает Адриан у Денниса, когда я сажусь на стул.

— Точно еще не знаю, но мы можем что-нибудь придумать.

Похоже, Деннис растерялся и разочарован.

— Чувак, что ты думаешь о метриках? — спрашивает он меня.

— Думаю, они не помешают, если в них есть смысл.

— Было бы здорово, если бы у нас были показатели производительности для нашей работы, верно? — говорит Деннис.

— Абсолютно. Но для чего?

— Вот и я думаю точно так же! — восклицает Бао. — Для чего они нам нужны? Чем они помогут? Они будут только отвлекать и создавать ненужное напряжение между нами всеми!¹

Эффективное управление может основываться только на фактах, цифрах и показателях и ни на чем другом.

— А напряжение — это плохо? — спрашиваю я.

— Ну да, — кажется, Бао озадачен. — Что ты имеешь в виду? Кто захочет работать в условиях стресса?

— Ну, некоторые люди работают. Некоторым людям даже трудно работать без стресса и давления.

— Ты, наверное, шутишь, а я говорю серьезно. Это не соревнование! Нам не нужны никакие метрики. Нам нужна комфортная рабочая среда, где мы сможем быть творческими и продуктивными. Метрики и все эти методы кнута и пряника подходят для

¹ *Dreu De C. K. W. et al. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, Volume 88, Number 4, 2003: «Небольшой конфликт стимулирует обработку информации, но при эскалации конфликта когнитивная система отключается, обработка информации затрудняется, а производительность команды, как правило, падает».*

более примитивного труда. Программирование — творческий процесс.

Кажется, он гордится тем, что относится к числу таких творческих программистов.

— Некоторые могут даже сказать, что это искусство. Как ты можешь заставить художников рисовать картины под давлением каких-то показателей? Одна картина в месяц или тебя увольняют?

Все смеются.

— Согласен, — говорю я, — но независимо от того, насколько ты творческий человек, показатели все равно есть. Они есть даже у лучших художников. Они есть и у нас.

— Что ты имеешь в виду?

— Смотри, мы получаем зарплату каждые две недели, верно? Вот, это уже показатель. Если я перестану работать или мой руководитель, — я смотрю на Адриана, который рисует, опустив голову, — недоволен моими результатами, я перестану получать зарплату. Это показатель. Очень примитивный, но все равно показатель: я либо получаю зарплату, либо нет. У художников и артистов аналогично. Они рисуют, они поют, они создают скульптуры, но кто-то в конечном итоге платит им за эту работу. И если они производят то, что никому не нравится, значение их показателей будет отрицательным. Отдельный вопрос, обратят ли они внимание на такое значение или нет, но показатель — вот он, перед ними.

— Полностью согласен! — восклицает Деннис.

— Может быть, и так, — говорит Бао после нескольких секунд раздумий, — и что ты по этому поводу думаешь?

— Я хочу сказать, что этот показатель очень грубый. Он слишком примитивный, упрощенный и даже оскорбительный. И он совершенно

Ежемесячная зарплата — это показатель производительности, но довольно грубый, примитивный и неэффективный.

не помогает людям, особенно творческим. Вообще никому не помогает. Он превращает нас в рабов, потому что мы работаем не на результат, а на хозяина. Вместо того чтобы достичь каких-то измеримых и объективных целей, мы должны угодить человеку, который платит зарплату.

— Чувак, прекрати, это действительно рабство, — злится Бао.

— Не пойми меня неправильно, я никого не виню. Просто вся система так работает. Виноваты не Адриан или Тони, — Адриан грустно на меня смотрит. — Отнюдь! Они в том же положении, что и мы. У них тоже есть хозяева. Они также должны работать на кого-то, а не для достижения каких-то целей. Мы все виноваты, потому что слишком ленивы или слишком глупы, чтобы придумывать более эффективные показатели, которые заставят нас работать на проекты, а не на людей.

— Именно это я им и говорил, чувак, — встает Деннис. — Давайте создадим какие-то показатели и посмотрим, как они работают.

— Какие показатели? Успокойся! — восклицает Бао. — Или вы планируете считать мои строки кода?

Интересно, написал ли он хоть пару строк за последние несколько лет?

— Почему каждый раз, когда я упоминаю показатели, все думают о строках кода? После этой шутки Билла Гейтса¹, я думаю, все знают, что подсчет строк — в корне неправильная идея.

— Что еще вы предлагаете посчитать? — спрашивает Бао.

— Ну давайте подумаем о чем-нибудь... — я секунду смотрю на Денниса. — Как насчет э-э-э... количества закрытых тикетов в неделю?

Любой показатель лучше, чем его отсутствие, при условии, что их формулы и результаты регулярно пересматриваются.

— Точно, — подтверждает Деннис.

— Так что, получается, если я не закрываю тикеты, то я плохой программист? — похоже, идея не нравится Бао уже потому, что он никогда ничего не закрывает.

— Ну, не совсем так, но это что-то нам скажет. Измерение не означает немедленных действий. Сначала важно понять, что обозначают цифры, а затем снова сядем вместе и решим, что с ними делать. В любом случае почему ты так боишься показателей?

¹ Цитата выглядит примерно так, хотя я не смог найти источник: «Измерение прогресса в программировании по строкам кода похоже на измерение прогресса в самолетостроении по весу самолета».

— Да потому, что они контрпродуктивны! Прочитай Майка Кона¹ или любого другого автора по Agile. Все они утверждают, что ответственность за скорость поставки или любые другие цифры убивают их мотивацию, — говорит Бао.

Я делаю паузу, прикидывая, как их убедить и с чего начать.

— Людям не нравится испытывать стресс, как ты уже сказал. Я согласен с этим. Никому не по душе жить и работать в страхе. И стресс вызывает страх, если ты не знаешь, откуда он взялся и когда закончится. Иными словами, если ты не знаешь правил игры, это очень напряженная для тебя ситуация. С другой стороны, если правила ясны, даже если ты проиграешь, игра тебе понравится. Офисная жизнь — это еще одна игра, в которую мы играем. Когда правила четко определены и мы точно знаем, что нужно сделать, чтобы выиграть, мы наслаждаемся игрой и становимся очень продуктивными, мотивированными, эффективными. Однако если у нас есть единственное правило: «Обрадуй своего босса или вылетишь из игры», игра превращается в кошмар из-за непредсказуемости и неопределенности². Показатели и объективные достижимые цели абсолютно ясны, и неважно, насколько они неэффективны. Даже просто тупо считать строки кода лучше, чем радовать босса. Естественно, в конечном итоге программисты начнут писать дополнительные стро-

¹  Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Addison-Wesley Professional, 2009.

² См. сноску 5 на с. 126: «Авторитаризм, будь то межличностный (деспотический) или институциональный (тоталитарный) по форме, вызывает чувство солидарности и свободы (от ответственности) посредством систематического подавления неопределенности и амбивалентности. В идеальной типичной бюрократической организации, управляемой правилами, сотрудникам по крайней мере разрешается думать, что им нравится, если они действуют технически компетентным образом. Бюрократические работники могут быть склонны вкладывать свое чувство реальности и идентичности в авторитет организации, но они не получают за это систематического поощрения и вознаграждения. В принципе, общение между работниками, при котором они бросают вызов бюрократической власти или иронизируют над ней, допускается, если сами правила открыто не нарушаются. Напротив, в организациях с сильной корпоративной культурой такое «не-лояльное» общение в лучшем случае строго закодировано, если не табуировано: «либо вы соглашаетесь с их нормами, либо уходите»».

ки кода, чтобы соответствовать показателю, но это легко исправить, заменив показатель чем-то более значимым, например оттоком кода¹. Но отсутствие показателей намного хуже, чем наличие нелепых показателей, независимо от того, насколько это может быть противоречивым. Перефразируя Каспарова², я бы сказал, что плохой набор показателей лучше, чем их отсутствие.

— Я не согласен, — перебивает Бао, — плохие показатели будут отправлять разработчикам неправильные сигналы. Они начнут думать, что результаты этих показателей влияют на отношение руководства к ним, а ведь это не так³.

— Почему это не так?

— Что значит?.. — восклицает Бао. — Ты думаешь, что мы ценим разработчиков по количеству строк кода, которые они пишут?

— Ну, это был плохой пример. Возьми другой показатель. Скажем, количество тикетов, которое программист закрывает в неделю. Чем выше это количество, тем ценнее человек для компании, так ведь?

Количество закрытых тикетов — лучший показатель, который может быть у программиста.

Бао реагирует весьма эмоционально:

— Нет! Есть много других задач и вообще куча всего, кроме закрытия тикетов!

— Действительно ли компании нужно, чтобы они были выполнены?

— Да, конечно.

¹ *Hall G. A. et al.* Software Evolution: Code Delta and Code Churn. *Journal of Systems and Software*, Volume 54, Issue 2, 2000.

² *Kasparov G.* How Life Imitates Chess: Making the Right Moves, from the Board to the Boardroom. Bloomsbury, 2010: «Лучше плохой план, чем его отсутствие».

³ *Milosevic D. et al.* Standardized Project Management May Increase Development Projects Success. *International Journal of Project Management*, Volume 23, Number 3, 2005: «Неверно полагать, что стандартизация факторов управления проектом автоматически повысит его успешность. Стандартизация управления проектом не обязательно будет способствовать его успеху, и мы не можем утверждать, что повышение уровня стандартизации факторов управления проектом автоматически делает его успешным».

— Почему мы не можем превратить их в тикеты?

— Как ты можешь превратить обсуждение новой настройки сервера в тикет?

— В тикете указывают: номер, ответственного за этот тикет и список участников. Когда обсуждение заканчивается, тикет закрывается и каждый получает, например, один балл.

— Хм... — Бао пожимает плечами. — Как-то странно. Я никогда не видел, чтобы компании так работали.

— Чувак, ну какое нам дело до других компаний? — спрашивает Деннис.

— Такое, что они на плаву и знают, что делают, ведь они делают это годами. Ребята, никто не управляет разработкой программного обеспечения по этим

Эффективная управленческая команда знает, как превратить свои цели в измеримые задачи для сотрудников.

глупым тикетам! — не сдается Бао. — Это ну очень примитивно! Программисты же не скаковые лошади, они не будут бегать с прикрепленными ко лбу тикетами. Кроме того, как ты предлагаешь решать проблему с разными размерами тикетов? Одни задачи более сложные, другие — очень маленькие. Что, если я закрою десять простых задач на этой неделе, а ты закроешь только две, но большие. Кто выигрывает?

— Никто не выигрывает, это просто число. Мы проанализируем ситуацию. Например, мы можем измерять каждый тикет в «попугаях» (story points), чтобы сбалансировать результаты разных программистов, — я пытаюсь на ходу что-то придумать.

— Народ, я не думаю, что это сработает, — вмешивается Адриан. — Донесите эту идею до Тони и посмотрите, что он скажет. Мы не можем принять такое решение.

— Пойдем поговорим с ним, почему бы и нет? — предлагает Деннис.

— Ну, если хочешь, — голос Адриана звучит не слишком оптимистично. — Если честно, я на вашей стороне, — говорит он мне. — Я думаю, что такая прозрачность нашей работы может быть полезной, но мы должны обсудить это с Тони.

— Обсудим?

— Конечно.

Мы вчетвером направляемся в кабинет Тони. Он сидит за стеклянной стеной, позади него большая белая доска. Я никогда не видел, чтобы он пользовался ею. Может быть, ему нужно что-то для гордости за свою работу? Людей больше интересуют их эмоции, чем объективные результаты. Мы гораздо более иррациональны, чем думаем¹. Более того, рациональность теперь приравнивается к хладнокровию, цинизму и даже жестокости. Логическое мышление ценится куда меньше, чем эмоции, чувства и даже неконтролируемое поведение. И похоже, это не новая тенденция².

Нам не нравится иметь дело с сильными и логичными противниками, они нас пугают. Намного удобнее иметь дело с тем, кто уязвим, мягок, слаб и нуждается в помощи. Такой человек более управляем и контролируем, чем тот, кто знает, что делать, и способен мыслить хладнокровно. И главное — в этом есть доля ревности: мы начинаем ревновать, когда видим кого-то в хорошем настроении, действующего хладнокровно, свободного от эмоций. Мы не хотим доверять ему наши деньги.

Следовательно, чтобы достичь большего и подняться выше по карьерной лестнице, нужно притворяться, что нами движут спон-

Чтобы быть успешным, нужно выглядеть эмоциональным и слабым, потому что сильные и рациональные люди пугают и не вызывают доверия.

¹ ★ *Thaler R. H. et al. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Yale University Press, 2008: «Ложное предположение состоит в том, что почти все люди практически все время делают выбор, который наилучшим образом отвечает их интересам (или по крайней мере лучше, чем выбор, сделанный кем-то другим). Мы утверждаем, что это предположение совершенно ложно».*

² *Lerner J. S. et al. Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, Volume 66, 2015: «В настоящее время многие исследователи в области психологии предполагают, что эмоции являются доминирующим фактором при принятии наиболее значимых жизненных решений. Принимая конкретные решения, мы пытаемся избежать отрицательных эмоций (например, вины, страха, сожаления) и усилить позитивные чувства (например, гордости, счастья, любви), даже когда не осознаем этого».*

танные и трудно контролируемые эмоции. Это вызовет симпатию у людей, что немедленно повлечет за собой доверие и желание помочь. Другими словами, настала эра шизофреников и антидепрессантов.

— Тони, у нас есть идея, — храбро начинает Деннис. Ему нечего бояться, поскольку Тони не является его непосредственным начальником. — У тебя есть минутка?

— Конечно, что там у вас? — похоже, Тони в хорошем настроении.

— Ну, это не идея, — осторожничает Адриан. — Мы просто обсудили кое-что, и нам бы хотелось услышать твое мнение.

— Конечно, садитесь.

Мы рассаживаемся.

— Рассказывайте.

Тони — хороший человек. Компания платит ему именно за то, что он хороший человек. Не за программное обеспечение, которое он пишет нашими руками.

— Как насчет того, чтобы измерять нашу производительность с помощью показателей и вознаграждать тех, у кого самые высокие значения? — нетерпеливо объясняет Деннис.

— Ну... — Тони смотрит на Адриана. — Какие показатели?

— В этом-то и проблема, что мы толком не знаем какие, — добавляет Бао.

— Чувак, прекрати! — Деннис сердится. — Мы только что обсуждали их. Мы знаем показатели! Мы можем подсчитать количество баллов, которые каждый программист получает, закрывая тикеты. Чем больше баллов я заработаю к концу месяца, тем больше денег получу!

Все улыбаются.

— Что не так? Я вроде правильно все объяснил? — спрашивает меня Деннис.

Я киваю. Тони выглядит озадаченным. Под его руководством работает более 50 программистов, он должен быть очень осторожен, верно?