

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

Я сел за телетайп* и настучал двухстрочную программу:

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

Затем я набрал:

```
ПУСК
```

И компьютер ответил:

```
ПРИВЕТ, РИЧ
```

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

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

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

[29]

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

От радости к страху

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

[30]

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

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

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

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

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

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

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

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

Я выбрал изменения.

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

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

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

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

[32]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[33]

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

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

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

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

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

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

И снова радость: мой «поворотный момент»

[34]

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

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

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

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

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

не делали ничего, действительно нужного рынку.

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

[35]

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

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

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

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

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

Кровь, хаос, убийства

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

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

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

Ответом мне была полная тишина.

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

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

Еще больше тишины в ответ. *Мертвой* тишины.

В конце концов руку поднял Джил.

«Джил, что ты думаешь?»

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

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

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

[37]

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

«Не важно, Рич. Это мой код».

О боже! Я понял: будет нелегко.

Первый эксперимент

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

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

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

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

[38]

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

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

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

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

«Что ты имеешь в виду?» — удивился я.

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

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

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

[39]

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

«Где» не менее важно, чем «что»

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

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

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

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

Второй эксперимент

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

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

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

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

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

[41]

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

Критическое испытание лидерства

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

«Вау, это было весело».

«Не могу поверить, как много я узнал».

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

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

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

[42]

И снова я столкнулся с мертвой тишиной в ответ.

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

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

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

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

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

Перемены — это нелегко

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