

Том  
Демарко

# Deadline

Роман об управлении проектами



Tom DeMarco

**The Deadline** A Novel About Project Management

**[Хороший перевод!]**



Эту книгу хорошо дополняют

Цель-2

*Элияху Голдратт*

Новая цель

*Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд  
и Джефф Кокс*

Я так и знал!

*Элияху Голдратт, Айлан Эшколи  
и Джо Браунлир*

Выбор сильнейших

*Клаудио Фернандес-Араос*

Tom DeMarco

# **The Deadline**

a novel about project  
management

Dorset House Publishing

Том Демарко

# **Deadline**

Роман об управлении  
проектами

Перевод с английского А. Максимовой

10-е издание

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

УДК 821.111(73)-311.3Демарко Т.  
ББК 84(7Сое)-44  
Д30

Издано с разрешения Dorset House Publishing Co.

**Демарко, Том**

Д30 Deadline. Роман об управлении проектами / Том Демарко ; пер. с англ. А. Максимовой. — 10-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336 с.

ISBN 978-5-00100-667-1

Если некие люди, оценив вас как гениального руководителя, выкрадут вас, увезут в чужую страну и предложат вести интереснейший проект на весьма выгодных условиях, то вы пройдете путь главного героя этой книги в точности. Но если вы менеджер, то все, кроме шпионских деталей, — ваша повседневная реальность.

Расчет численности команды на разных стадиях проекта, муки выбора при найме сотрудников и тягостные ощущения при их увольнении, работа в условиях цейтнота, арбитраж во внутренних конфликтах, защита подчиненных от необдуманных действий вышестоящего руководства — все это до боли знакомо многим менеджерам. Потому что управление проектами — это всегда работа с людьми.

С выводами, которые заносит главный герой в свою записную книжку, согласятся тысячи руководителей. Однако сформулировать их в повседневной текучке самостоятельно удастся не всегда. Поэтому наибольшую пользу эта книга принесет руководителям проектов любого масштаба.

УДК 821.111(73)-311.3Демарко Т.  
ББК 84(7Сое)-44

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-667-1

© Tom DeMarco, 1997

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Оглавление

Предисловие .....	9
Глава 1. Широчайшие возможности .....	12
Глава 2. Спор с Кэлбфассом .....	22
Глава 3. Силиконовая поляна .....	28
Глава 4. Завод по изготовлению CD-ROM .....	38
Глава 5. Великий Вождь Народов .....	47
Глава 6. Лучший в мире руководитель .....	58
Глава 7. Подбор персонала .....	72
Глава 8. Знаменитый доктор Риццоли .....	83
Глава 9. Марков, генерал в отставке .....	97
Глава 10. Абдул Джамид .....	108
Глава 11. Зловредный министр Бэллок .....	130
Глава 12. Человек, который умел считать .....	148
Глава 13. QuickerStill .....	166
Глава 14. Первый программист Моровии .....	178
Глава 15. Думать быстрее! .....	197
Глава 16. План работы по подготовке к летним Олимпийским играм .....	217
Глава 17. Гений по устранению конфликтов .....	234

Глава 18. Маэстро Диеньяр.....	244
Интерлюдия .....	256
Глава 19. Часть и целое.....	264
Глава 20. Необходимые церемонии .....	278
Глава 21. Выход на финишную прямую.....	294
Глава 22. Сделка года.....	309
Глава 23. По пути домой.....	320
Об авторе .....	330



# Предисловие

В 1930-е годы великий русский физик Георгий Гамов начал публиковать серию рассказов о некоем мистере Томпкинсе, банковском клерке средних лет. Мистер Томпкинс, как явствовало из этих историй, интересовался современной наукой. Он регулярно посещал вечерние лекции местного университетского профессора и, разумеется, всегда засыпал на самом интересном месте, а проснувшись, обнаруживал себя в каком-нибудь параллельном мире, где один из основных законов физики действовал нетрадиционным образом.

В одном из этих рассказов, например, мистер Томпкинс очутился во Вселенной, где скорость света составляла всего лишь двадцать пять километров в час, и мог наблюдать эффекты теории относительности, совершая велосипедные прогулки. Когда он начинал быстрее крутить педали, приближающиеся здания уменьшались в размерах, а стрелки часов на здании почты замедляли свой бег. Сюжет другого рассказа заключался в том, что мистер Томпкинс побывал в мире, где постоянная Планка была равна единице, и наблюдал квантовую механику в действии, стоя у бильярдного стола: шары не катались плавно по поверхности, как обычно, а вели себя непредсказуемо, как квантовые частицы.

С рассказами Гамова я познакомился еще подростком. Как и мистер Томпкинс, я интересовался современной

наукой, к тому времени уже прочел немало книг о квантовой механике и теории относительности. Но лишь после того, как мне в руки попали истории о незадачливом банковском клерке, начал наконец-то понимать, о чем вообще идет речь.

Меня всегда восхищало умение Гамова описывать сложные научные постулаты в столь интересной и ненавязчивой форме. Мне показалось, что в такой же форме можно описать и некоторые принципы управления проектами. И я решил поведать вам, уважаемый читатель, историю об опытном руководителе, который попал в некую воображаемую страну, где в различные правила управления вносились поправки «сверху». Так родилась (приношу свои глубочайшие извинения Георгию Гамову) идея этой книги — истории о менеджере по фамилии Томпкинс, который оказался в бывшей социалистической республике Моравии\*, где был назначен руководителем проектов по созданию программного обеспечения.

*Том Демарко*

---

\* Возможно, результат «скрещивания» Моравии (Чехословакии) и Мордовии. Кроме того, существует интернет-сообщество под названием «Королевство Моровия» (образовалось в 1996 году) и корпорация «Моровия», производящая программное обеспечение, а также одноименный город в Коста-Рике.  
*Прим. ред.*

*Посвящается Салли (а кому же еще!)*

# Глава 1

## Широчайшие возможности

Вебстер Томпкинс устроился в последнем ряду Больдридж-1, главной аудитории «Крупной телекоммуникационной корпорации» (отделение в городе Пенелопа, штат Нью-Джерси). За последние несколько недель он провел тут довольно много времени, исправно посещая лекции для увольняемых. Мистеру Томпкинсу и еще нескольким тысячам таких же, как он, профессионалов и менеджеров среднего звена попросту указали на дверь. Ну, разумеется, никто не выражался столь грубо и прямолинейно. Обычно использовались фразы вроде: «сокращение штатов», или «в результате уменьшения размеров компании», или «в целях оптимизации деятельности компании», или же — и этот вариант был самым замечательным из всех — «предоставляем свободу выбора другой работы». Для этой последней фразы сразу же изобрели аббревиатуру: СВДР. Томпкинс и был одним из таких СВДР.

Сегодня в Больдридж-1 должна была состояться очередная лекция на тему «Широчайшие возможности прямо перед нами». Как говорилось в программке, данный цикл лекций представлял собой «более ста часов крайне увлекательных тренингов, пьесок, музыкальных интерлюдий и прочих мероприятий для новоиспеченных СВДР». Сотрудники отдела по работе с персоналом (которых никто не увольнял) были убеждены, что стать СВДР — величайшее

счастье, только вот остальные почему-то этого не понимают. Конечно же, им самим очень хотелось стать СВДР. Честное слово. Но, увы, до сих пор не посчастливилось. Пока еще им предстоит нести свое бремя: регулярно получать зарплату и продвигаться по службе. А сейчас они, выйдя на сцену, мужественно продолжают свой нелегкий труд.

Последние несколько рядов в аудитории попадали в зону, которую инженеры-акустики называют «мертвой». По какой-то загадочной причине, которую никто пока не сумел объяснить, звук со сцены сюда практически не проникал, поэтому тут можно было замечательно вздремнуть. Томпкинс всегда устраивался именно здесь.

На соседнее сиденье он выложил сегодняшний набор подарков от фирмы: две толстые записные книжки и прочие мелочи были упакованы в красивую матерчатую сумку с логотипом компании и надписью: «Наша компания худеет, поэтому все остальные могут набирать вес». Поверх сумки легла бейсболка с вышивкой «Я СВДР и горжусь этим!» Прочтя сей вдохновляющий девиз, Томпкинс нахлобучил бейсболку на голову и уже через минуту мирно спал.

В это время хор сотрудников по работе с персоналом громко пел на сцене: «Широчайшие возможности — распахнем перед ними дверь! Распахнем!» По замыслу исполнителей, слушатели должны были хлопать в ладоши и подпевать: «Распахнем!» Слева от сцены стоял человек с громкоговорителем и подбадривал публику воплями: «Громче, громче!» Несколько человек вяло хлопали, но подпевать никто не хотел. Однако весь этот шум начал пробиваться даже в «мертвую зону», где спал мистер Томпкинс, и в конце концов разбудил его.

Он зевнул и огляделся. Неподалеку от него, в этой же «мертвой зоне», кто-то сидел. Настоящая красавица. Тридцать с небольшим, черные гладкие волосы, темные глаза. Слегка улыбаясь, она наблюдала за беззвучным

представлением на сцене. Одобрения в этой улыбке не было. Томпкинс показалось, что они уже где-то встречались.

— Я ничего не пропустил? — обратился он к незнакомке.

— Всего лишь самое важное, — ответила она, не отвлекаясь от происходящего.

— Может быть, вы мне вкратце обрисуете?

— Они предлагают вам обратиться, но при этом просят не менять телефонную компанию, предоставляющую вам междугородную связь.

— Еще что-нибудь?

— Ну... вы проспали почти целый час. Дайте-ка я вспомню. Нет, пожалуй, больше не было ничего интересного. Несколько забавных песенок.

— Понятно. Обычное торжественное выступление нашего отдела по работе с персоналом.

— О-о-о! Мистер Томпкинс проснулся, так сказать... в состоянии легкой озлобленности?

— Вы знаете больше, чем я, — мистер Томпкинс протянул ей руку. — Очень приятно, Томпкинс.

— Хулигэн, — представилась женщина, отвечая на рукопожатие. Теперь, когда она повернулась к нему, он мог рассмотреть ее глаза: не просто темные, а почти черные. И смотреть в них ему очень понравилось. Мистер Томпкинс почувствовал, что краснеет.

— Э-э-э-э... Вебстер Томпкинс. Можно просто Вебстер.

— Лакса.

— Какое забавное имя.

— Старинное балканское имя. Моровийское.

— А Хулигэн?

— Хм, девичья неосмотрительность моей мамочки. Он был ирландцем с торгового судна. Симпатичный палубный матрос. Мама всегда была равнодушна к морякам. — Лакса усмехнулась, и Томпкинс вдруг почувствовал, что его сердце забило сильнее.

— А, — наконец нашелся он.

— Ага.

— Мне кажется, я вас уже где-то встречал. — Это прозвучало как вопрос.

— Встречали, — подтвердила она.

— Понятно. — Он все равно не мог вспомнить, где же это могло быть. Мистер Томпкинс взглянул в зал — рядом с ними не было ни одной живой души. Они сидели в переполненной аудитории и вместе с тем могли спокойно общаться с глазу на глаз. Он опять повернулся к своей очаровательной собеседнице.

— Вам тоже предоставили свободу выбора?

— Нет.

— Нет? Остаетесь в компании?

— Опять не угадали.

— Ничего не понимаю.

— Я здесь не работаю. Я шпионка.

Он засмеялся.

— Скажете тоже!

— Промышленный шпионаж. Слыхали о таком?

— Конечно.

— Вы мне не верите?

— Ну... вы просто совершенно не похожи на шпионку.

Она улыбнулась, и сердце мистера Томпкинса опять забилось быстрее обычного. Лакса, несомненно, была похожа на шпионку. Да она просто была рождена для того, чтобы стать шпионкой.

— Э-э-э-э... я хотел сказать, не совсем похожи.

Лакса покачала головой.

— Я могу доказать это.

Потом покорно отцепила бейдж и протянула ему.

Томпкинс посмотрел на фотографию; под ней значилось: «Лакса Хулигэн». «Погодите-ка...» Он пригляделся повнимательнее. Все вроде бы выглядело как надо, однако

ламинирование... Карточка была просто закатана в пластик. Он оттянул прозрачную пленку, и фотография выпала наружу. Под ней была другая фотография, изображавшая седого мужчину средних лет. Отодрав полоску липкой бумаги с именем, Томпкинс прочел: «Сторгель Вальтер».

— Знаете, уж больно непрофессионально выглядит такая подделка.

— Что поделать. Возможности нашего моровийского КБГ\* не так уж велики, — вздохнула она.

— Так вы действительно?..

— А что? Побежите меня сдавать?

— Ну... — Еще месяц назад он, конечно же, именно так бы и поступил. Однако за последний месяц слишком многое в его жизни изменилось. Мистер Томпкинс еще секунду прислушивался к себе. — Нет, не побегу.

Он протянул женщине кусочки ее карточки, которые она тут же аккуратно убрала в сумочку.

— Моровия вроде бы была коммунистической страной? — обратился он к Лаксе.

— Ну, что-то в этом роде.

— И вы работали на коммунистическое правительство?

— Можно и так сказать.

Он покачал головой.

— Так в чем же дело? Я хочу сказать, ведь 1980-е показали, что коммунизм как философия абсолютно несостоятелен.

— А девяностые показали, что альтернатива ненамного лучше.

— Конечно, в последнее время закрылось много компаний, многие сильно сократились в размерах...

— Три целых и три десятых миллиона человек потеряли работу за последние девять месяцев. И вы один из них.

Разговор складывался не слишком приятный.

---

\* Намек на структуру наподобие советского КГБ. *Прим. ред.*



— Скажите, пожалуйста, мисс Хулигэн, каково работать шпионом? Мне интересно, я же ищу новую работу, — искусно переменял тему мистер Томпкинс.

— О нет, Вебстер, шпион из вас не получится, — улыбнулась она. — Вы человек совсем другого склада.

Он почувствовал себя немного обиженным.

— Я, конечно, не знаю...

— Вы руководитель. Системный руководитель, причем очень хороший.

— А вот некоторые так не думают. В конце концов, мне предоставили свободу...

— Некоторые думать вообще не умеют... и обычно становятся директорами крупных компаний, вроде этой.

— Ну ладно. Расскажите же, что такое шпион — чем он занимается, как работает? Мне просто очень интересно, я раньше никогда не встречал шпионов.

— Как вы, наверное, понимаете, наша работа — это, во-первых, охота за корпоративными секретами, во-вторых — похищение людей, а иногда приходится даже кое-кого убирать.

— Что, правда?!

— Конечно. Обычное дело.

— По-моему, не слишком хорошее занятие. Вы похищаете людей... и даже... даже убиваете их, чтобы получить какие-то экономические преимущества?

Она зевнула.

— Что-то вроде того. Но мы убираем далеко не всякого. Только тех, кто этого заслуживает.

— Даже если так. Я не уверен, что мне это нравится. Да нет же, я уверен, что мне это совсем не нравится! Каким нужно быть человеком, чтобы похищать — я уж не говорю о прочем — других людей?

— Весьма умным, я бы сказала.

— Умным?! При чем здесь ум?

— Я имею в виду не сам процесс похищения. Это действительно всего лишь дело техники. Но нужно знать, *кого* похищать, — это уже задача посложнее.

Лакса наклонилась, и он заметил маленькую сумку-холодильник у ее ног. Она достала оттуда банку какого-то напитка.

— Выпьете со мной?

— Спасибо, не хочу. Я не пью ничего, кроме...

— ... диетического «Доктора Пеппера», — закончила она, протягивая ему запотевшую банку газировки.

— О, ну если уж у вас оказалась баночка...

— Ваше здоровье! — Краем своей банки она легонько коснулась банки мистера Томпкинса.

— Ваше здоровье. — Он отпил глоток. — А что, разве сложно выбрать человека, которого нужно похитить?

— Можно я отвечу вопросом на вопрос? Что самое тяжелое в работе руководителя?

— Люди, — автоматически произнес мистер Томпкинс. У него на этот счет была сложившаяся точка зрения. — Надо найти таких людей, которые лучше всего подойдут для данной работы. Хороший руководитель именно так всегда и поступает, а плохой — нет.

И тут он вспомнил, где встречал Лаксу Хулигэн. Это было примерно полгода назад, на семинаре по корпоративному управлению. Она, как и теперь, сидела в последнем ряду, неподалеку от него. Он встал и начал спорить с руководителем семинара... Да, так оно и было. Его звали Кэлбфасс, Эдгар Кэлбфасс. Парня прислали, чтобы он учил их, как руководить людьми, — этот двадцатипятилетний юнец, который за всю свою жизнь еще никогда и никем не руководил. А учить ему нужно было людей вроде Томпкинса, которые полжизни занимались руководством. Ко всему прочему Кэлбфасс собирался вести этот семинар целую неделю, но, как явствовало из расписания занятий,

не включил в список тем собственно руководство людьми. Томпкинс встал, высказал ему все, что думает о таком семинаре, и вышел. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на подобное «обучение».

Она слышала тогда все, что он сказал, но мистер Томпкинс решил повториться:

— Найдите правильных людей. Потом, что бы вы ни делали, какие бы ошибки ни допускали, люди вытащат вас из любой передрыги. В этом и заключается работа руководителя.

Она выразительно молчала.

— О! — наконец сообразил Томпкинс. — Вы имеете в виду, что вам, похитителям, нужно решить ту же задачу? Выбрать нужного человека?

— Конечно. Выбирать нужно тех, кто принесет нашей стороне экономическую выгоду и одновременно нанесет урон сопернику. Найти таких людей совсем непросто.

— Ну, я не знаю. А нельзя поступить проще? Взять, к примеру, самого известного человека в компании?

— Вы это серьезно? Ну, к примеру, я решила навредить вашей компании. И кого мне похищать? Генерального директора?

— Ни в коем случае! Если бы вы убрали генерального, акции компании выросли бы пунктов на двадцать.

— Абсолютно верно. Я называю это эффектом Роджера Смита, в честь бывшего председателя «Дженерал Моторс». Когда-то я задумала устроить диверсию в «Дженерал Моторс»... и оставила Роджера Смита управляющим.

— Вот это да! Здорово придумано.

— Ну так вот, чтобы устроить диверсию в этой компании, я бы убрала отсюда несколько человек, но генеральный не в их числе.

— Интересно, кого же? — Томпкинс хорошо представлял себе, на ком в действительности держится компания.

— Сейчас... — Она вытащила из сумочки записную книжку и быстро написала на листке бумаги три имени. Потом задумалась на мгновение и добавила четвертое.

Томпкинс в изумлении смотрел на список.

— Боже, — наконец проговорил он, — если этих людей не будет, компания просто вернется в каменный век. Вы выбрали именно тех... постойте-ка! Эти люди — мои друзья, у них у всех есть семьи и дети! Вы же не собираетесь?..

— Нет-нет, не волнуйтесь. До тех пор, пока этой компанией будет руководить нынешний состав директоров, нам незачем устраивать диверсии. Я пришла не за вашими друзьями, Вебстер, а за вами.

— За мной?

— Именно.

— Но зачем? Для чего я понадобился моровийскому КБ... как его там?

— КБГ. Нет, ему вы и в самом деле не нужны. Вы нужны Национальному государству Моровия.

— Пожалуйста, поподробнее.

— Наш Великий Вождь Народов (для краткости мы называем его ВВН) провозгласил, что через пятнадцать лет Моровия займет первое в мире место по производству программного обеспечения. В этом заключается великий план будущего страны. Сейчас мы строим завод мирового класса, где будет создаваться программное обеспечение. Кому-то надо этим руководить. Вот и все.

— Вы предлагаете мне работу?

— Можно и так сказать.

— Я просто потрясен.

— Весьма вероятно.

— Я действительно очень удивлен. — Томпкинс отхлебнул из банки и осторожно взглянул на собеседницу. — Расскажите, что конкретно вы предлагаете.

— О, у нас еще будет время это обсудить. Прямо на месте.

Мистер Томпкинс скептически усмехнулся.

— Прямо на месте? И вы думаете, что я прямо сейчас и отправлюсь с вами в Моровию обсуждать условия договора?

— Да.

— Ваше предложение не кажется мне особенно заманчивым, тем более учитывая ваши методы поиска персонала. Кто знает, что вы со мной сделаете, если я вдруг решу отклонить ваше предложение?

— И правда, кто знает?

— Было бы непростительной глупостью поехать с вами... — он запнулся, пытаясь вспомнить, что хотел сказать. Язык стал подозрительно неповоротливым.

— Разумеется, непростительной, — согласилась Лакса.

— Я...— Томпкинс взглянул на банку, которую все еще держал в руке. — Послушайте, вы же не?..

Мгновение спустя мистер Томпкинс безвольно обвис в кресле.

# Глава 2

## Спор с Кэлбфассом

Мистер Томпкинс спал и видел сны. Возможно, это продолжалось несколько дней подряд. Сначала ему приснилось, что он идет куда-то с закрытыми глазами. Справа от него шел кто-то и поддерживал его под локоть, и он чувствовал с этой стороны чье-то тепло. Оттуда же шел едва заметный, но очень приятный запах. Запах, без сомнения, женский. Мистер Томпкинс ощущал в нем нотки розы и, пожалуй, имбиря. Ему так нравилось чувствовать рядом этот запах и это тепло. Слева шел, судя по всему, мужчина, так как с этой стороны мистер Томпкинс не ощущал ни тепла, ни уж тем более приятных запахов. Он подумал, что слева от него идет Моррис, охранник, дежуривший в тот день у входа в аудиторию. «Вот так, мистер Томпкинс, — шептал голос Морриса прямо ему в ухо. — Вот так, теперь сюда. Все будет хорошо, мистер Томпкинс, вы в надежных руках». Да, он был в надежных руках. Постепенно чувство полного покоя и довольства охватило его. Язык все еще тяжелым комом лежал во рту, и кислотоватый привкус тоже пока не исчез, но мистера Томпкинса это ничуть не беспокоило. Ему все нравилось, настроение становилось все лучше и лучше. «Как будто я принял какой-то наркотик», — подумал он. «Наркотики!» — громко сказал мистер Томпкинс, но едва смог узнать звук собственного голоса. Как будто кто-то промямлил ему на ухо: «Ныррр».

— Да, дорогой, — тихо подтвердил знакомый женский голос, — ныррр. Но слабенький и совершенно безобидный.

Потом ему привиделось, что он идет куда-то, а прямо ему в лицо светит солнце. Потом они ехали. Потом опять куда-то шли. Наконец он улегся и остался лежать. Самое интересное, что все это время мистер Томпкинс чувствовал себя превосходно.

Таинственная мисс Хулигэн почти все это время была рядом с ним. Они куда-то ехали вместе, и это самое «куда-то» отнюдь не внушало ему доверия. «Боже», — подумалось ему, как будто все это происходит не с ним, как будто он всего лишь сторонний наблюдатель: Вебстер и Лакса сбежали вместе! Ну и что, все могло бы быть куда хуже. Она что-то говорила ему, но он не разбирал слов. Могло быть хуже. Он устроился около нее, и ее волшебный запах заполнил все вокруг.

Потом они оказались в самолете. Капитан вышел из кабины и поздоровался с ними, и этим капитаном была Лакса. Стюардесса предложила ему прохладительные напитки, и стюардессой снова была Лакса. Она придерживала стакан одной рукой, пока он пил. Потом Лакса снова стала капитаном и должна была уйти, ведь ей надо было управлять самолетом. Она разложила оба сиденья, свое и Томпкинса, уложила его и подсунула под голову свой свитер. Свитер был пропитан все тем же восхитительным ароматом.

Теперь ему снился другой сон. Сначала мистер Томпкинс решил было, что это фильм. «Вот это хорошо», — подумалось ему. Посмотреть фильм — это замечательно, особенно когда долго летишь в самолете, а твой друг вынужден тебя оставить, потому что он управляет этим самолетом. Интересно, кто там в главной роли?

К его огромному удивлению, главную роль исполнил Вебстер Томпкинс. Знакомое имя, подумал Вебстер

Томпкинс и попытался припомнить другие фильмы с его участием. Кажется, некоторые из них он видел. Конечно же, этот он уже когда-то смотрел: сразу после субтитров началась знакомая сцена. Действие происходило в большом зале. Выступал очень уверенный молодой человек, роль которого исполнял Эдгар Кэлбфасс.

— Мы будем разбирать диаграммы Ганта, — говорил Кэлбфасс. — PERT-диаграммы\*, отчеты о состоянии дел в компании, взаимодействие с отделом по работе с персоналом, проведение еженедельных собраний, эффективное использование электронной почты, отчеты о затраченном времени, отчеты о темпах работы над проектом, отчеты о поэтапном выполнении проекта, и наконец — самое интересное — мы будем обсуждать программу по поддержанию качества продукции. У вас, кажется, есть вопрос?

Мистер Томпкинс поднялся со своего места в последнем ряду.

— Да. Меня зовут Томпкинс. Я хотел бы узнать: это что, все? Вы зачитали нам весь план семинара?

— Разумеется, — уверенно ответил Кэлбфасс.

— Весь план семинара по руководству проектами?

— Ну да. Вы считаете, я что-то упустил из виду?

— Ничего существенного. Вы просто упустили из виду людей.

— Людей?

— Людей. Проекты делают как раз они.

— О, конечно.

— Вот я и подумал: может быть, вы внесете этот пункт в план своего семинара?

— А что именно?

— К примеру, вопрос приема на работу. Наем персонала — важнейшая часть работы руководителя.

---

\* Program Evaluation and Review Technique — диаграмма метода оценки и анализа программ. *Прим. ред.*



— Быть может, быть может, — согласился Кэлбфасс, — но мы ведь не считаем, что вы не должны этим заниматься. Мы не говорим, что это не важно. И мы не говорим...

— Похоже, что вы вообще не собираетесь говорить об этом.

Кэлбфасс погрузился в свои заметки.

— Э-э-э-э... по правде говоря, не собираюсь. Видите ли, прием на работу — это очень тонкий момент. Этому очень сложно научить.

— Конечно, сложно. И совершенно необходимо. Мне показалось, что вы не включили в свой план вопрос о правильном распределении работы между сотрудниками.

— Разумеется, это очень важно, но тем не менее...

— Тем не менее вы оставили это без внимания.

— Хм.

— О мотивации вы тоже ничего не собираетесь рассказывать.

— Видите ли, это непростой вопрос, требующий серьезного обсуждения...

— И о создании сплоченной команды.

— Ну конечно же, я буду говорить о том, как это важно. Что каждый должен помнить, что он... ну, мы будем говорить и о женщинах, разумеется... что он и она... что они все должны чувствовать себя одной командой. Да, мы все здесь одна команда. И я обязательно подчеркну, что все мы должны...

— Да, да. А вы расскажете нам о том, как собрать команду, как сплотить ее, как не дать ей распасться в критической ситуации, как обучать людей работать слаженно?

— Нет, мой курс рассчитан на изучение науки управления.

— И вы собираетесь учить нас науке управления, не касаясь вопросов взаимодействия с людьми, способности человека выполнять определенную работу, мотивации и создания

команды? Вы хотите учить нас, не затрагивая самых важных вопросов управления?

— Да, наш семинар будет посвящен другим темам. Вас это беспокоит, мистер э-э-э?..

— Томпкинс. Да, меня это беспокоит.

— Что конкретно вызывает у вас беспокойство?

— Тот факт, что вы не включили эти темы в свой план, при этом назвав семинар «Управление проектами».

— А, значит, для вас все упирается в название. Ну так предложите свой вариант...

— Пожалуйста: почему бы вам не назвать его «Административная ерундистика»?

Сопровождаемый повисшим в зале молчанием, Томпкинс направился к выходу.

Отматываем-ка обратно.

Сцена повторилась: «Почему бы вам не назвать его “Административная ерундистика”?» Молчание. Томпкинс направляется к выходу. Кто-то смотрит ему вслед. Он оборачивается — это молодая женщина, черноволосая и очень красивая. Лакса Хулигэн. Ее губы беззвучно повторяют за ним: «Административная ерундистика». Яркие розовые губы.

Томпкинс заворочался на сиденье и натянул ее свитер на лицо. Какой нежный и приятный запах. «Административная ерундистика», — повторил он про себя. Мистер Томпкинс попытался вспомнить, какое выражение лица было у Кэлбфасса, когда он услышал эти слова. Кажется, у парня просто челюсть отвалилась. Да, так оно и было. «Административная ерундистика»... у Кэлбфасса отвисает челюсть... молчание в зале... Томпкинс направляется к двери... Лакса беззвучно повторяет эти слова и смотрит ему вслед... Томпкинс тоже повторяет... их губы произносят одно и то же... все ближе и ближе... вот они почти соприкасаются...

Отматываем обратно...

— Административная ерундистика, — произнес он и посмотрел на Лаксу, та повторяет за ним, их губы почти соприкасаются...

Еще перемотка.

— Бедный мой, — произнес ее голос у него над ухом. Она сочувственно склонилась над ним: — Похоже, у тебя пластинку заело. Это все «нырррр». Теперь эта сцена будет повторяться без конца, снова и снова.

— Административная ерундистика, — сказал Томпкинс.

— Да, я помню. Именно так ты ему и сказал. Выглядело просто потрясающе. Я до сих пор не могу забыть, честное слово. — Она укрыла его одеялом.

Мистер Томпкинс смотрел фильм. Все тот же фильм. Большой зал, где проходит семинар. В последнем ряду сидят мистер Томпкинс и мисс Хулигэн. На сцене Кэлбфасс бодро перечисляет: «...диаграммы Ганта, PERT-диаграммы, отчеты о состоянии дел в компании, взаимодействие с отделом по работе с персоналом, проведение еженедельных собраний, эффективное использование электронной почты, отчеты о затраченном времени...»

# Глава 3

## Силиконовая поляна

Мистер Томпкинс проснулся и обнаружил, что лежит в своей собственной постели. На нем была его любимая клетчатая пижама. Сине-белые простыни, превратившиеся от времени и стирок в голубоватые, плоская подушка под головой — все это пахло домом и было ему прекрасно знакомо. И все же он был не дома.

Слева от кровати находилось большое окно. Дома у мистера Томпкинса таких окон не было. К тому же сквозь это окно виднелись пальмы. Подумать только — пальмы в Нью-Джерси! Однако он был вовсе не в Нью-Джерси.

В противоположной стене комнаты, прямо напротив кровати, было еще одно окно, около которого мирно покачивалось старинное кресло-качалка, принадлежавшее когда-то бабушке мистера Томпкинса. В качалке восседала Лакса Хулигэн собственной персоной. Словно почувствовав его взгляд, она оторвалась от книги, которую читала, и приветливо улыбнулась.

Во рту ощущался все тот же кисло-горький привкус, язык распух, горло пересохло. Мистер Томпкинс в конце концов сумел принять сидячее положение. Боже милостивый, как ему хотелось пить!

Лакса молча указала на прикроватный столик. Там стоял большой стакан. В стакане была вода со льдом. Мистер Томпкинс осушил его одним глотком.

Рядом стоял графин. Мистер Томпкинс налил себе еще стакан, потом еще один. Затем попытался сообразить, что же все-таки произошло. Вывод напрашивался сам собой.

— Понятно, — обратился он наконец к Лаксе, — вам таки это удалось.

Молчание — в знак согласия.

Он покачал головой.

— Странные вы люди. Неужели у вас совсем нет совести? Вы готовы сломать человеку жизнь, оторвать его от привычной жизни, от всего, что его окружало...

Лакса улыбнулась.

— Не драматизируйте, Вебстер. Ну что вы потеряли? Свою работу? Но это не по нашей вине. Вы скучаете по городу, в котором жили? Конечно, там остались друзья, но ведь вы готовы были искать новую работу, значит, собирались расстаться с ними, во всяком случае на некоторое время. Так что же вам не нравится? У вас есть работа, причем работать придется много. От чего же мы вас оторвали?

В этом была своя доля правды. Кто станет по нему скучать? И кого он не согласился бы оставить ради новой работы?

— У меня был кот, — с неожиданной горечью произнес мистер Томпкинс. — Маленький серый кот, у которого на всей земле никого, кроме меня, нет. Кот по кличке...

— Сардинка, — закончила за него Лакса. — Мы уже познакомились. Сардинка, малыш, иди сюда.

Лакса поскребла по подлокотнику своего кресла, и серый кот с белыми лапками тут же оказался рядом.

— Сардинище! — воскликнул мистер Томпкинс. — Держись подальше от этой дамочки.

Но кот не обратил на его слова никакого внимания. Вместо этого он забрался к Лаксе на колени, свернулся калачиком и замурлыкал.

— Предатель, — пробормотал Томпкинс.

На туалетном столике уже лежала его одежда: джинсы, поношенная рубашка, носки и нижнее белье. Мистер Томпкинс выразительно посмотрел на мисс Хулигэн, дабы показать, что именно сейчас он предпочел бы остаться один, но та лишь шаловливо усмехнулась. Ничего не поделаешь — мистер Томпкинс взял в охапку все свои вещи и прошагал в ванную. Подумал и закрыл дверь на защелку.

Размеры ванной комнаты поражали воображение. Распахнутые окна высотой не менее двух метров... толстые стены... Мистер Томпкинс высунул голову в окно — все здание было из серого камня. Двумя этажами ниже располагался прекрасный, ухоженный сад.

Ванная комната была отделана ослепительно белым фарфором и украшена медными ручками, уголками и прочими архитектурными излишествами. Чистота и элегантность. Можно было подумать, что он находится в старинном швейцарском отеле.

— Все в порядке? — Судя по голосу, Лакса стояла за дверью в ванную.

— Убирайтесь и оставьте меня в покое.

— Можно говорить и через дверь.

— Не о чем нам говорить.

— О, совсем наоборот. Нам нужно поговорить о вашей новой работе. Боюсь, что вы здорово выбились из графика.

— Я только что здесь оказался!

— Да, но план проекта никто не отменял. Ведь так всегда и бывает, верно? Вот только на этот раз даже вам, похоже, не справиться.

Это его задело. Мистер Томпкинс вышел из ванной, на ходу застегивая рубашку.

— Если меня берут на работу и сразу же говорят, что я отстаю от графика, это означает только одно: план был нереальным с самого начала. Я так думаю. Кто его составлял? Какой-нибудь идиот, не иначе. Интересно, есть ли на земле

место, где они не водятся? Мне до смерти надоели планы, не имеющие ничего общего с реальностью.

— Вебстер, а вы очень даже ничего, когда разозлитесь.

Боже мой, какая улыбка! Какой взгляд!

— Зарубите себе на носу, юная леди: я не собираюсь вести разговор в таком тоне. Если хотите продолжать, говорите серьезно.

— Слушаюсь, сэр. — Казалось, она раскаивается в своих словах. Но и теперь она не выглядела покорной монашкой, скорее, у нее был вид чертовки, которая зачем-то притворяется тихоней.

Томпкинс присел на бабушкину оттоманку, стоявшую как раз напротив кресла-качалки, в котором устроилась Лакса.

— Итак. Что будет со мной, если я откажусь работать на вас? Если я просто упрусь и скажу: «Нет, ни за что»? Полагаю, на следующий день меня найдут в какой-нибудь канаве с проломленным черепом?

— Вебстер, ради бога. Если вас не заинтересует работа, которую мы предлагаем... что ж, мы пошлем специальный самолет, который доставит вас, Сардинку и всю эту дорогую вам утварь обратно в Пенелопу, штат Нью-Джерси. Разумеется, вам выплатят вознаграждение за потерянное время. Более того, вы полетите через Рим и сможете провести там отпуск — за наш счет, конечно. Все по-честному.

— Хотелось бы верить.

— Так верьте. Вспомните — разве я солгала вам хоть раз?

— Ну ладно, — отмахнулся мистер Томпкинс. — Допустим, я соглашусь работать на вас. И что это мне даст?

— Как обычно. Деньги. Ну и, разумеется, захватывающее и интересное дело, ощущение триумфа в конце, дух товарищества, личные и профессиональные достижения... и все такое в этом роде.

— Хорошо, хорошо. Сначала о деньгах. Сколько?

Лакса вытащила из папки какие-то бумаги.

— Мы предполагали контракт на два года.

На красивом бланке стояло его имя. Какое-то национальное бюро по каким-то там делам, государство Моровия. На второй странице были перечислены условия приема на работу. Они предлагали оплату, вдвое превышающую его доход на предыдущем месте работы. И это «чистыми», без налогов, в американских долларах.

— Хм, — только и сказал мистер Томпкинс.

— Есть еще кое-что. Доля акций и фондовый опцион.

Мистер Томпкинс пропустил это мимо ушей. Слишком уж трудно было представить себе, какой фондовый опцион могло ему предложить государство Моровия. Ну да ладно.

Между тем Лакса протянула ему еще один документ. Бланк для перечисления денег на его счет в банке. В графе «Итого» стояла цифра, равная сумме всех его зарплат за два года вперед.

— А как я узнаю, что вы действительно переведете мне эти деньги?

Еще один документ. На сей раз чек из его нью-йоркского банка.

— Предоплата. Вы соглашаетесь работать на нас, и мы тут же перечисляем всю сумму. Потом вы попросите своего юриста, чтобы он проверил наличие денег на счете и перезвонил вам сюда. Банк пришлет письменное подтверждение. Мы оформим все документы за неделю, а пока считайте, что вы у нас в гостях, что это внеплановый отпуск у моря.

— Я даже не знаю, где находится Моровия.

— У моря. Точнее, на побережье Ионического моря, к юго-востоку от Италии. В погожий день сможете разглядеть греческие горы\*, — Лакса махнула рукой в сторону балкона.

---

\* Судя по всему, загадочная Моровия находится примерно на месте Албании.  
*Прим. ред.*



Мистер Томпкинс подумал еще немного.

— Что за работа? — спросил он наконец.

Она взмахнула черными ресницами и улыбнулась.

— Я уж боялась, что вы так и не спросите.

— Ну так перейдем к делу. — Томпкинс просматривал лежащие перед ним бумаги. — У вас тут полторы тысячи инженеров-программистов.

Лакса кивнула:

— По меньшей мере. И все будут у вас в подчинении.

— Вы говорили, это хорошие программисты.

— СММ\* второго уровня и выше, выпускники Института программирования Моровии.

— Невероятно. Просто не могу поверить. Откуда у вас полторы тысячи специалистов такого уровня? Такая маленькая страна, просто какой-то курорт у моря, и кто бы мог подумать... полторы тысячи одних программистов!

— С вами все ясно, мой дорогой мистер Томпкинс. На самом деле вы хотели сказать: откуда столько хороших специалистов у маленькой страны третьего мира, да еще и с коммунистическим прошлым?

— Ну, хорошо. Пусть так. И что же?

— Коммунистическому режиму присущи свои плюсы и свои минусы. К минусам можно отнести жесткое планирование и распределение товаров на рынке. К плюсам — образование.

Где-то он уже это читал. Интересно где.

— Кажется, совсем недавно мне попадалась серьезная публикация на эту тему.

— Да, о том же говорит Лестер Турноу в своей новой книге. Мы обнаружили ее возле вашей кровати, открытой как раз на этой статье. Он рассуждал о финансовом положении

---

\* СММ (Capability Maturity Model) — модель зрелости процессов разработки программного обеспечения. *Прим. перев.*

государств бывшего Советского Союза. Ситуация у нас в Моровии очень похожая.

— А мои подчиненные умеют говорить и писать по-английски?

— Все без исключения. Умение говорить по-английски очень ценится в Моровии. Моровийский пока еще не стал международным языком.

— Так, и значит, нужно свести воедино все эти способности и образование и создать коллектив по производству программного обеспечения мирового класса?

— Именно. Для начала у вас есть шесть проектов по разработке продуктов, которые отобрал сам Великий Вождь Народов, ВВН. Вы будете руководить этими проектами. И всеми остальными. В этом и состоит ваша работа.

— Часть работы. Я надеюсь, вы понимаете, что вам придется потратиться: понадобятся огромные вложения в людей, обучение, оборудование.

— Вебстер, конечно же, мы не думали предлагать вам работу, чтобы затем лишить поддержки. Через два года вы не сможете сказать, что эта задача оказалась не по плечу вашим сотрудникам, или что их было слишком мало, или что вас не поддерживали.

— Поговорим о поддержке.

— У вас есть опытный и толковый личный ассистент, которого я сама для вас выбрала. У вас есть превосходные менеджеры — около двухсот человек, каждый — эксперт в своей области...

— Я хочу, чтобы вы наняли еще несколько человек. Я их выберу, а вы доставите. И никаких похищений. Я хочу быть уверен, что они добровольно согласятся на переезд.

— Разумеется, — сказала Лакса, избегая смотреть ему в глаза.

— Лакса, я серьезно.

— Конечно. Я понимаю.

— И мне понадобятся консультанты. Несколько человек с международной репутацией.

— Как вам будет угодно. Напишите мне список имен, и они будут здесь.

— Черт возьми, почему-то я в этом не сомневаюсь. — Он еще раз пролистал полученные от нее бумаги. — Кроме того, я хочу, чтобы все находились в одном месте. Дистанционное сотрудничество абсолютно исключено. Невозможно выполнить проект, если люди, которые над ним работают, разбросаны по городам и весям.

— С этим все в порядке. Мы уже собрали всех разработчиков здесь, на Флопчековых низинах, которые ВВН переименовал в Силиконовую поляну.

Они перешли в гостиную. Эта комната выходила на противоположную от моря сторону. С террасы открывался замечательный вид на небольшую зеленую долину. В ней расположились несколько одинаковых аккуратных офисных зданий.

— Ваши угодья, Вебстер. Комплекс Айдриволи, всего десять минут ходьбы отсюда.

— Очень красиво. Если бы успех проектов зависел от красоты пейзажа, то Моровия оставила бы позади все остальные страны еще сто лет назад. — Томпкинс опять посмотрел в бумаги с уже внесенными в них пометками. — И вот еще что. Я хочу, чтобы мое слово было решающим при планировании и определении сроков работ. Это не обсуждается.

Кажется, это начинало ей надоедать.

— Хорошо, — проговорила она.

— И развитая сетевая инфраструктура. Это значит современные компьютеры на каждом столе, все в сети, мощные серверы. Я хочу, чтобы у меня были опытные системные администраторы и команда технической поддержки. Ну и, конечно, полный набор концентраторов, маршрутизаторов, линий T1 или ISDN, помещения, наконец.

— Хорошо, — зевнула Лакса.

— Так, что еще? — Он по опыту знал, что требования нужно предъявлять сразу. — О чем я забыл сказать?

— Разве что о самом главном. Вебстер... Вам не кажется, что у вас неоправданно много людей для каких-то шести проектов?

Томпкинс посмотрел на список проектов, которые отобрал для него ВВН. Да, большие команды тут не требуются. Шесть проектов среднего объема. Мистер Томпкинс еще не мог сказать, сколько именно человек будет работать над каждым из них, но точно не больше двадцати.

— Понятно, — сказал он. — У нас тут работа всего-то для сотни человек.

— Верно. А что вы будете делать с остальными?

— Ума не приложу. Вы считаете, что я должен решать эту проблему? Ну, пусть тогда пойдут в отпуск.

— Это не проблема, Вебстер. Это ваш шанс. Шанс совершить небывалый эксперимент в управлении проектами. Неужели вам никогда не хотелось доподлинно узнать, как бы команда справилась с проектом, если бы использовала не эту, а другую методологию? Неужели вам не интересно было бы дать одну и ту же задачу разным командам? Двум, трем...

Глаза мистера Томпкинса загорелись:

— Эксперимент... Одна команда работает под жестким контролем, другая — под умеренным, третья — практически свободно, и все три решают одну и ту же задачу. А мы посмотрим, какая из них быстрее закончит. Всю жизнь мечтал сделать что-то подобное. Можно создать многочисленную команду, малочисленную и команду с оптимальным, на мой взгляд, числом участников...

— В одну команду набрать только опытных специалистов, в другую — опытных и новичков, — продолжила Лакса.

Но мистер Томпкинс уже насквозь проникся идеей.

— В одну набрать людей, которые уже работали вместе, и посмотреть, как они будут соревноваться с командой, где никто раньше друг друга не знал. Лакса, если мы это сделаем, то сможем разгадать одну из величайших загадок менеджмента. Мы узнаем, почему одним проектам сопутствует успех, а другим — нет.

— Все в ваших руках, Вебстер. Можете экспериментировать над всей Моровией. — Лакса кивнула в сторону Силиконовой поляны. — Вот она, первая в мире Лаборатория по управлению проектами.

# Глава 4

## Завод по изготовлению CD-ROM

— А у меня есть для вас небольшой подарок.

Мистер Томпкинс удивленно и пристально посмотрел на Лаксу. Никогда до этого он не замечал на ее лице смущения.

— Совсем небольшой, так, безделица. — Она вытащила из сумки маленькую записную книжку в кожаном переплете и протянула ему, по-прежнему не глядя на него. Мистер Томпкинс взял изящную вещицу в руки.

— О! — наконец прервал он неловкое молчание.

На обложке золотыми буквами было выведено:

---

**Личный журнал  
Вебстера Таттерстолла Томпкинса,  
руководителя**

---

У него просто не было слов. И где это, интересно, она смогла узнать его второе имя? Мистер Томпкинс не припоминал, чтобы он использовал его в каких-нибудь официальных бумагах. Впрочем, зная таланты Лаксы именно в этой области, не стоило удивляться.

— Я подумала, вы могли бы записывать то, чему научитесь у нас, в Моровии. Кто знает, какие открытия вы сможете

сделать, руководя Лабораторией по управлению проектами? Мне кажется, их будет немало.

Титульная страница записной книжки уже была заполнена ее аккуратным почерком. Вверху стоял заголовок «Чему я научился», далее его имя и дата. На первой странице тоже была сделана запись:

**Четыре основных правила менеджмента**

1. Найти нужных людей.
  2. Дать им ту работу, для которой они более всего подходят.
  3. Не забывать о мотивации.
  4. Сплотить команду и поддерживать ее в состоянии сплоченности.
- (Все остальное — административная ерундистика.)

Внизу страницы стояла дата. Томпкинс посмотрел на Лаксу.

— Это было в день того самого семинара?

Она кивнула.

— Да, именно это вы тогда и сказали. Мне показалось, что лучше всего будет начать именно с этих слов.

Личный ассистент, которого выбрала Лакса, носил имя Вальдо Монтифьоре. Это был молодой парень деревенской наружности: сонный взгляд, непослушная копна волос соломенного цвета. Вообще он был очень похож на знаменитого персонажа бельгийских комиксов — Тинтина. Да что там говорить, он был вылитый Тинтин: не хватало только коротких штанишек и маленькой белой собачки.

Впрочем, несмотря на внешность, повел он себя весьма умело и профессионально.

— В десять часов у вас встреча, — сообщил Вальдо, как только поздоровался и представился.

— Но я ведь только что здесь оказался. И даже понятия не имею, где мой офис.

— Ваш офис вот там, — Вальдо указал рукой в сторону длинного коридора, который начинался сразу за его столом. — Очень удобный кабинет, мисс Хулигэн сама его для вас обустроивала. — И, взглянув на часы, добавил: — Но мы сможем вернуться туда позже. Сейчас, я боюсь, вам действительно надо идти, иначе вы опоздаете на встречу. Я провожу вас и по дороге объясню все подробности.

Выйдя из здания, Вальдо повел его через небольшую рощицу к стройке, затеянной на противоположном конце университетского городка Айдриволи.

— Чтобы вы сразу поняли, о чем пойдет речь, представьте, что все шесть проектов уже выполнены. Если все пойдет так, как спланировал ВВН, и Моровия к 2012 году станет экспортировать программного обеспечения больше, чем любая другая страна в мире, то нам понадобится серьезная инфраструктура для поставки программ покупателям.

— Так. И что же?

— Разумеется, кое-что можно будет сделать и потом. Но есть несколько базовых проектов, которые надо начать сейчас, иначе они не будут закончены в нужный срок. Один из таких проектов — завод по изготовлению CD-ROM. — Вальдо вытащил из папки нарисованную вручную диаграмму. Похоже, это была PERT-диаграмма. — Позади завода будут находиться упаковочный цех, цех для укладывания руководств пользователя и прочей документации, погрузочный цех...

— Но это же строительный проект!

— Правильно.

— А чем я могу здесь помочь? Я ведь руковожу разработкой программного обеспечения.

— Да, но ведь вы руководите и всем остальным тоже.

— Да? Ах да.

— Ну разумеется. Вы же теперь глава «Моровицке национальне буро до дата шмерцингу».

— Хотелось бы еще знать, что это такое.



— Национальное бюро шмерцинг-информации\*. В основном вся ваша работа будет касаться разработки программного обеспечения. Но есть и небольшие отклонения — в роде этого проекта по строительству завода по изготовлению CD-ROM. Боюсь, что они сильно отстают от графика. И теперь нам с этим надо разбираться. То есть я хотел сказать, *вам* надо с этим разбираться.

— Жаль.

— Руководитель проекта, мистер Моуплка, очень целеустремленный человек. Ему иначе нельзя, ведь распоряжения ему отдает Сам.

— Сам?

— Великий Вождь Народов. ВВН умеет убеждать. Особенно хорошо ему удается описание последствий неудачи, если таковая случится.

— М-да...

— Вот-вот. Но мистер Моуплка на самом деле старается изо всех сил. И тем не менее с каждым днем проект все больше отстает от плана.

Томпкинс мрачно кивнул.

— Ладно, поживем — увидим...

— Несчастье, невероятное невезение! — Мистер Моуплка бегал по кабинету, заламывая руки. — Ну кто, скажите, кто мог это предвидеть? На всех остальных площадках чистый песок. Кто мог подумать, что здесь вместо песка окажется гранит? Ужасно, просто ужасно!

— Вы думаете, надо взрывать?

— А что остается делать? Но на это уйдут недели!

— А сколько? Вы уже подсчитывали?

---

\* В переводе с немецкого Schmerz означает «боль, огорчение». Рискнем предположить (учитывая характер работы вышеупомянутой структуры), что эту организацию можно назвать Национальным бюро информационной небезопасности или Национальным бюро расхищения информации. *Прим. ред.*

Мопулка избегал смотреть мистеру Томпкинсу в глаза.

— Много... очень много... даже не знаю, сколько...

— Ну, просто предположите. Как вам кажется?

— Возможно... возможно, это займет... — Мопулка бросил быстрый взгляд на Томпкинса, — ...недель десять. Да, пожалуй, десять.

— Десять недель, — повторил мистер Томпкинс, а сам подумал, какое выражение ему нужно было изобразить на своем лице, чтобы получить ответ «две недели» или «пятнадцать недель». Кроме того, ему все же хотелось услышать настоящую цифру. Инстинкт подсказывал ему, что если он хочет узнать правду, то лучше поговорить начистоту прямо сейчас.

— Вы говорите «десять недель», мистер Мопулка, но на деле, возможно, процесс займет... э-э-э-э... двадцать недель? — участливо предположил Томпкинс.

Мопулка просиял.

— Да! Я бы даже сказал...

— Тридцать?

— Нет-нет, едва ли. Скорее, двадцать пять.

Мистер Томпкинс попробовал изменить тактику.

— Мистер Мопулка, а нельзя ли было построить завод немного левее? Сразу за гранитным массивом?

— О нет, — простонал Мопулка, — только не это.

— Но почему? Там тоже гранит?

— Нет, там песок. Но, видите ли... план завода составлял сам ВВН. И он велел, чтобы я построил все точно по плану. Не там, а именно здесь. Я просто не могу взять и перенести завод в другое место.

— Не можете?

— Нет, конечно! Если я начну сейчас вносить в план изменения, то мы неизбежно отстанем от графика. И виноват буду я, потому что это я принял решение строить завод в другом месте. Понимаете? Мне очень, очень хочется, чтобы

вы сейчас правильно меня поняли. А если оставить все как есть, то обвинять меня никто не будет. Пожалуйста, поймите меня правильно. А если кому-то не понравится новый план расположения завода? Виноват опять будет Мопулка!

Казалось, он сейчас заплачет.

— Так-так... Послушайте, пока мы тут с вами говорим о расположении завода, я заметил, что погрузочные платформы строятся в дальнем конце площадки, в низине, и что земля там болотистая. Если грузовики будут регулярно подъезжать туда, а дожди... У вас ведь тут бывают дожди?

— Да, конечно. Особенно весной. Но что мы можем с этим поделать?

— Мы могли бы построить завод метров на десять-пятнадцать левее, сразу за гранитным массивом. А потом мы просто зеркально развернем тот план, что дал вам ВВН, и погрузочная платформа окажется как раз на граните. Так что нам не понадобится никакого дополнительного фундамента. Что скажете?

Мопулка глядел на него, не скрывая изумления.

— Вы шутите? Как мы можем менять план и строить завод по-другому?

— А почему бы и нет?

— В плане же все указано, там сказано...

— Ну да, план придется немного подкорректировать. Я прослежу за этим. Не беспокойтесь ни о чем и начинайте работу по смещению стройки.

— А сроки?

— Предоставьте это мне, дорогой мистер Мопулка. И не думайте об этом. С сегодняшнего дня вы работаете на меня, я ваш начальник. Постройте же хороший завод. Пусть ваши люди работают и не тратят время зря. Если у вас это получится, то мы будем считать, что ваш проект удался. Независимо от сроков окончания строительства.

Мистер Томпкинс ворвался в свой офис, как ураган. Вальдо отложил бумаги и удивленно воззрился на него. Мистер Томпкинс перевел дух, лицо его покраснело, глаза метали молнии.

— Что, черт подери, ВВН наговорил Мопулке? Бедняга сам не свой от страха! Ты говорил, что Сам умеет приводить аргументы. Я думаю, что правильнее будет назвать это угрозами. Что же он такое ему посулил? Что в случае неудачи его отправят на соляные копи?!

Вальдо сглотнул.

— Боюсь, нечто худшее. Полагаю, мистеру Мопулке пригрозили, что его покромсают на кусочки и скормят рыбам в пруду или подвешат за ребра на крюке для туш у входа в замок. ВВН особенно любит последний вариант.

— На крюке для туш?! Этого не может быть. Ты шутишь, Вальдо. Он что, действительно может это сделать?

— Э-э-э... в конце концов, это Моровия. Мы еще не привыкли к либеральным законам. Я думаю, ВВН волен делать все что пожелает, хотя, честно говоря, он ни разу еще не выполнил своих угроз. Впрочем, если он захочет это сделать, помешать ему не сможет никто. Наша страна — прекрасное место для изучения влияния на людей отрицательной мотивации.

— Ну, такие способы управления не по мне. По-моему, все это уже показало себя в прошлом. Так. Нужно отправить ВВН письмо за моей подписью. Во-первых, никаких наказаний за задержки. Напишешь, что отныне я беру на себя мотивацию персонала — все кнуты и пряники. Хочет он того или нет, но будет только так, и не иначе. Напишешь, что завтра я хочу с ним встретиться...

Вальдо старательно записывал.

— И на встрече он может сказать мне, что принял все мои требования, или же пускай покромсает меня и скормит своим рыбам. Пусть делает все, что его чертовой душе угодно.

— Э-э-э-э... «Искренне ваш»?

— Ни за что. Напиши: меня не запугаешь. И подпись — Вебстер Т. Томпкинс. Договорись о встрече у ВВН завтра в десять утра. Письмо пошлешь по факсу, чтобы он прочел его до нашей встречи.

— Да, сэр.

Через пять минут Вальдо уже протягивал ему аккуратно отпечатанное письмо. Еще через минуту оно ушло по факсу ВВН.

Все-таки жизнь прожита не зря. Он сумел довести до успешного завершения пару безнадежных проектов, эффективно руководил созданием нескольких действительно больших и сложных систем. Мистер Томпкинс полагал, что его имя приобрело достаточную известность и, когда придет время, он удостоится маленькой черной рамки в каком-нибудь известном журнале, вроде IEEE Software, или в «Анналах программирования». И что бы ни гласил некролог, закончиться он может одной скорбной фразой: *умер в Моровии на крюке для туш*.

Мистеру Томпкинсу захотелось как-нибудь привести в порядок мысли, подумать о жизни — на тот случай, если завтра она преждевременно оборвется. Но для этого нужно было сначала успокоиться, а мистер Томпкинс все еще кипел от гнева. Он и раньше сталкивался с идиотскими и пагубными для команды «наказаниями за отставание от графика», и сегодняшний разговор разбередил в нем эти воспоминания. Откуда у некоторых руководителей эта слепая вера в кнуты? Неужели из них получаются такие же ужасные родители? Скорее всего.

На столе лежала записная книжка, которую подарила ему сегодня Лакса. Он открыл ее на второй странице и начал писать.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Безопасность и перемены**

1. Человек противится переменам, если не чувствует себя в безопасности.
2. Перемены необходимы руководителю для успешной работы (наверняка они необходимы и в любой другой деятельности).
3. Неуверенность заставляет человека избегать риска.
4. Избегая риска, человек упускает новые возможности и выгоды, которые могли бы принести ему перемены.
5. Человека легко запугать прямыми угрозами, но также можно просто дать ему понять, что при случае с ним могут обойтись грубо и жестоко. Эффект будет тот же.

# Глава 5

## Великий Вождь Народов

Рано утром мистер Томпкинс выехал из Варшопа в столицу — город Корзак. Поезд сначала ехал на север, вдоль побережья, а потом свернул в глубь страны. На коленях мистера Томпкинса лежал открытый путеводитель — единственный, который смог найти для него Вальдо. Назывался он «Путешественнику о Моровии» и был подготовлен к печати издательством Томаса Кука в 1907 году.

Впрочем, сейчас Томпкинса гораздо больше увлекал пейзаж за окном. Зеленый, заросший густой растительностью берег, маленькие рыбацкие селения... сплошняком виноградники и поля. Автомобилей было очень мало, но тем не менее деревни выглядели вполне благополучно. Судя по фотографиям в путеводителе, жизнь здесь почти не менялась.

Мистер Томпкинс, как ни странно, был совершенно спокоен. В конце концов, он нужен Моровии. А требования, которые он выдвинул ВВН, довольно разумны (никаких казней на крюках и т. п.). И вообще, заявить о себе как о сильном руководителе в самом начале карьеры совсем нелишне. Должен же он прокатиться в столицу и познакомиться с Самим. К тому же Лакса ни за что не отпустила бы его в это путешествие, если бы подозревала, что на него там точат крюк. А она прочла письмо и лишь пожала плечами.

Вскоре последовал сытный завтрак, который официант подал прямо на покрытый опрятной белой скатертью столик перед мистером Томпкинсом. Позавтракав, Томпкинс позволил себе окончательно расслабиться и задремал.

Если у него и оставались какие-то сомнения относительно приема у ВВН, то они исчезли, как только он прибыл ко дворцу.

Услышав его имя, охрана тут же встала навытяжку: «О, мистер Томпкинс! Тот самый мистер Томпкинс! Конечно! Заходите, сэр». Его провели через огромный холл, где на каменных стенах висели широкие гобелены. Далее была лестница не менее шести метров шириной. Наверху его ждала женщина в белоснежном костюме.

— Мистер Томпкинс, — приветливо сказала она, — добро пожаловать. Меня зовут мисс Лэйн.

Все, с кем мистеру Томпкинсу доводилось говорить в Морвии, довольно хорошо владели английским языком. Но мисс Лэйн изъяснялась просто замечательно. Мистер Томпкинс подумал и решил спросить:

— Э-э-э-э... мне кажется... я подумал... вы не из?..

— Штат Провиденс, — любезно призналась она. — Сюда, пожалуйста. Сам уже ожидает вас.

Он проследовал за мисс Лэйн по длинной террасе, под которой простирался пышный сад, и попал в комнату, в дальнем углу которой была арка. Она вела в огромный офис. Мисс Лэйн подвела его к арке и здесь оставила одного. Комнату украшало множество цветов, на полу лежали ковры восточной расцветки, многочисленная мебель образовывала маленькие уютные островки, где можно было удобно устроиться для беседы. В комнате царил полумрак. Свет сюда проникал через три высоких окна, выходящих в сад.



Осмотревшись, Томпкинс заметил, что кто-то сидит за маленьким столиком в дальнем конце комнаты. Там было совсем темно, и лицо человека освещалось только экраном монитора. Теперь мистер Томпкинс расслышал и тихий стук по клавиатуре.

Мистер Томпкинс сделал несколько шагов вперед.

— Кхм, — начал он.

— О! — Человек за компьютером перестал печатать. — Я...

— Э-э-э...

Мистер Томпкинс непроизвольно запнулся и в изумлении вытаращил глаза. Не может быть! Лицо собеседника было ему хорошо знакомо. Мальчишеское, почти детское лицо с пухлыми щеками и румянцем, светлая челка. Круглые очки делали его чуть похожим на сову.

— О, вы так похожи на...

Человек взмахнул рукой.

— Ну что за скороспелые выводы. Вы видите меня впервые, и я вас тоже.

— Однако...

— Так давайте знакомиться. Я думаю, именно для этого мы сегодня встретились, не так ли? Итак, Томпкинс? Я правильно помню?

— Да.

Мягкое рукопожатие.

— А вы...

— Да. Это я.

— Великий Вождь Народов. Сам.

— Именно.

Томпкинс вдруг сообразил, что совершенно не представляет себе, как нужно обращаться к правителям и монархам. Эх, надо было спросить Вальдо.

— М-м, я не знаю... не уверен, как к вам обращаться.

ВВН на мгновение задумался.

— Сэр, я полагаю. Да, пожалуй, так. Сэр.

— Так вот, сэр. — Томпкинс постарался, чтобы его лицо выражало только суровость и неумолимость. — Вчера я отправил вам письмо.

— Ах да. — Еще один взмах рукой.

— Так вы соглашаетесь на мои условия? Видите ли, если вы на них не согласитесь, говорить нам больше будет не о чем. Будет либо так... либо никак.

— Послушайте, не стоит поднимать бурю в стакане воды.

— Ах вот как? У меня на этот счет совершенно иное мнение. Так вы примете мои условия или нет? Я хочу знать.

Пауза. Вдох.

— Хорошо. Разумеется. Все, что вам будет угодно.

— Именно это мне и угодно.

— Вот и хорошо. Э... — Похоже, правитель Моровии чувствовал себя немного не в своей тарелке и с сожалением поглядывал на экран, всем своим видом показывая, с каким удовольствием он прекратил бы этот разговор и вернулся к тому, чем занимался до прихода мистера Томпкинса. Теперь Томпкинс смог рассмотреть изображение на экране — программный код. Кажется, ВВН писал на C++.

Сзади послышался звук открываемой двери, и на пороге показалась мисс Лэйн с подносом безалкогольных напитков и сладостей. ВВН заметно повеселел. «Вот и славно», — сказал он, схватил с подноса пирожное с кремом и отправил в рот.

— Господи, неужели это «Гуинкиз»? — не удержался Томпкинс.

— Угу, — кивнул ВВН, жуя пирожное, и потянулся к банке с кока-колой. Мистер Томпкинс остановил свой выбор на жареном арахисе.

---

\* Популярная в США разновидность сладостей. *Прим. ред.*

Вслед за этим последовало долгое неловкое молчание, которое наконец нарушил ВВН, потому что дождался первым.

— Как вам ваши апартаменты?

— О, превосходно.

— Они вас устраивают полностью?

— О да.

— Если что-то будет нужно, только скажите.

— Хорошо.

Мистер Томпкинс не знал, о чем ему еще нужно говорить с ВВН. В конце концов, он получил то, что хотел. Можно и откланяться, но это было бы... как-то неправильно. Мистер Томпкинс чувствовал, что ему надо проявить интерес к личности правителя.

— Мне кажется, вы недавно на этом месте. Я имею в виду... вы недавно стали тем, кем сейчас являетесь.

— Тираном. Мне всегда было интересно представлять себе, как чувствует себя тиран, — и вот теперь я сам стал тираном. Совсем недавно, вы правы. Еще не привык к этой роли, но, кажется, она мне понравится.

Томпкинс решил продолжить.

— А могу я поинтересоваться — как вы стали тираном? Как вы заполучили эту работу?

ВВН откинулся на спинку шикарного кресла и положил ноги на стол красного дерева.

— Удачная сделка, — ответил он. — По крайней мере, это официальная версия.

— Но это не так?

— Ну, не совсем. Скорее это можно назвать кредитом под контрольный пакет акций.

— Что-что?

— Кредит. Сделка. Ну... как это обычно бывает: немного наличных, немного акций, все такое.

— Так вы купили Моровию?!

— Ага.

— Но это же... так не бывает!

— Выходит, бывает. Знаете, у меня ведь куча акций во всевозможных американских компаниях. Ну и денег... денег у меня тоже много. Куча денег, если говорить точнее. А раз уж мне всегда хотелось...

— Вы купили себе целую страну? Просто взяли мешок денег?..

— Акции, в основном акции, — ВВН печально покачал головой. — У меня столько акций, но ведь я не могу их продать или еще как-нибудь ими распорядиться. Знаете, у нас в правительстве есть такое министерство... ему нравится издеваться над теми несчастными руководителями, которые взвалили на себя бремя создания и руководства новой компанией. И вот когда вы, к примеру, решаете построить себе скромный домик на берегу океана или прикупить пару картин... они набрасываются на вас со всевозможными претензиями!

— Но во всей этой системе есть одна лазейка, — продолжал ВВН, отхлебнув кока-колы. — Оказывается, вы можете обменять свои акции на акции в другой стране, причем без всякого контроля и проверок. Так вот, я поговорил с местной хунтой — несколькими генералами — и предложил им сделать из Моровии акционерное общество... Ну и...

— Обменялись с ними акциями, — закончил Томпкинс.

— Именно, дорогой мистер Томпкинс. Генералы отправились счастливо доживать свой век на Ривьере, или где там полагается доживать свой век богатым моровийским генералам. А мне досталась Моровия.

— И теперь вам принадлежит вся страна, все ее земли, все, что здесь находится, и даже люди! — Томпкинс просто не мог в это поверить.

— Ну, люди вряд ли. По крайней мере, я так не думаю. А все остальное — да. И чтобы все было по-честному, мы провели всенародное голосование. Абсолютное большин-

ство населения было «за». Разумеется, нам пришлось немного подсластить пилюлю и выдать часть акций моровийцам. И надо сказать, все остались довольны.

— Но зачем вам это все?

— Мне кажется, это лучшая сделка из тех, которые когда-либо заключались на Уолл-стрит. Подумайте сами: все здешние природные ресурсы, прекрасные пляжи, горы, фермы. Вы только представьте себе, сколько можно сделать денег на нескольких отелях — а тут у нас целое побережье! Могу сказать по секрету, что «Марриотт» и «Интерконтиненталь» уже проявили к нам интерес. Как и «Дисней».

Мистер Томпкинс отрешенно покачал головой.

— Ну и наконец, здесь много образованных людей: все эти программисты, аналитики, дизайнеры, все, кто занимается разработкой программного обеспечения. Кстати, я не упоминал, что и сам начинал с этого, когда жил в Штатах.

— Что вы говорите!

— Мне кажется, здесь можно создать превосходное предприятие по производству программного обеспечения. И самое интересное: руководить я теперь смогу как тиран, правитель страны, а не как обычный CEO, а это дает мне некоторые преимущества, не так ли?

— Преимущества?

— Ну, раньше, когда я объяснял людям, чего я хочу — к примеру, чтобы они выпустили продукт к такому-то сроку, — мне всегда приходилось иметь дело со скептиками и маловерами.

— Неужели?

— Вы не поверите, меня всегда окружали именно такие люди. — ВВН заметно опечалился. — Я говорю им: надо сделать это к концу года. А они тут же хмурятся и начинают: «Нет-нет, Билл. Так не получится. К концу года никак не успеем. Нет, нет». Вспоминать тошно!

Томпкинс постарался изобразить на своем лице участие.

— Чего бы я ни захотел, всегда слышу одно и то же: «Нет, Билл, нет». Я и решил, что гораздо лучше будет руководить людьми так, чтобы никто и никогда не мог сказать мне «нет». Чтобы у них даже мысли такой не возникло.

— И вы решили стать тираном.

— Ну да.

— А теперь пришел я и разрушил все ваши планы.

— О, все пошло прахом еще до вашего появления. Возьмите, к примеру, этого вашего Мопулку. Я вызвал его, объяснил ему задачу и сказал: «Ты должен построить завод за восемнадцать месяцев, или твою голову принесут сюда на блюде». Да, именно так я и сказал — «голову на блюде». Я всю жизнь мечтал сказать что-то в этом роде, и вот — сказал. Прекрасное ощущение. И что же, вы думаете, он сказал мне? «Нет, Билл»? Ничуть не бывало. Он побледнел и ответил: «Будет сделано, сэр». Как это было замечательно!

— Но потом все пошло прахом, вы говорите?

— Он все равно не успел! — простонал ВВН. — Он выпадал из графика, несмотря на все мои угрозы. И что теперь прикажете с ним делать? Кто мне потом поверит, если я не сдержу обещания? Придется рубить ему голову!

— Да уж, дилемма...

— А я, между прочим, даже не знаю, как это делается! У меня должен быть штатный палач? Понятия не имею, штатного расписания тут не допросишься. Или я должен рубить головы сам? Черт, какая неблагодарная работа. Ты рубишь кому-то голову, просто чтобы поддержать в коллективе дисциплину, но ведь никто этого не оценит! Никто, поверьте мне. Даже если вы делаете это из крайней необходимости. Что за жизнь!

ВВН уронил голову на руки и затих, как ребенок, которого незаслуженно наказали. Мистер Томпкинс подождал немного — не продолжит ли ВВН свое повествование. Но тот молчал.

— Значит, я вас спас? — наконец отважился спросить Томпкинс.

— Да, — сдавленным голосом ответил тиран, не поднимая головы.

— Снял вас с крючка, если можно так сказать.

— Именно.

После двух пирожных и еще одной банки кока-колы ВВН явно почувствовал себя лучше.

— Нам надо поговорить о продуктах, Томпкинс. Особенно об одном из них — он меня наиболее вдохновляет.

— О котором?

— Вспомните о цели, которую я обозначил, когда планировал первые проекты. К 2012 году Моровия должна стать первой в мире по производству программного обеспечения. Итак, что нам для этого надо сделать?

— Продумать идею для этих продуктов, а потом создать их.

— А вот и нет. Нам надо их создать, а продумывать ничего не надо. — ВВН сделал эффектную паузу, чтобы Томпкинс обратил внимание на новизну и гениальность такой мысли. — Выдумывать нам ничего не надо.

— Как это?

— Все просто, Томпкинс, их уже придумали. Зачем выдумывать что-то новое, когда мы уже знаем, какие продукты лучше всего продаются на рынке. Мы просто скопируем их.

— Но разве это не запрещено?

— Не совсем. Нельзя копировать программный код — его защищает закон об авторском праве. А если вы создаете такой же продукт сами, да еще добавляете несколько косметических изменений, чтобы он хоть чем-то отличался от оригинала, никаких проблем не будет. И тогда никто не сможет потащить нас в суд. В конце концов, мы живем в век рыночных отношений и конкуренции. Суды тут ни при чем.

— Понимаю.

— Так что же мы будем делать, какой продукт создавать? Как вы думаете, какая программа продается лучше всего? Я имею в виду, по количеству проданных копий.

— Что-то мне подсказывает, что вы знаете ответ.

— Правильно. Это Quicken\*.

— Значит, Quicken.

— Да, тот самый, который производит Intuit. Миллионы продаж. Работает на PC и «Макинтошах», Sun и Unix. Quicken есть у всех, у кого есть компьютер. Его используют, чтобы подвести баланс чековых платежей, чтобы управлять компанией или личными сбережениями.

— Не хочу показаться скептиком, но если у каждого владельца компьютера уже есть эта программа, то как мы собираемся продавать аналогичную?

— Intuit уже столкнулась с этой проблемой. Если вы продали пользователю свою программу, как получить с него еще денег? А получить надо, потому что иначе акции компании быстро пойдут вниз.

— И каким же образом она сможет это сделать?

— Она станет выпускать новые версии продукта.

— Мы хотим, чтобы наш Quicken конкурировал с новыми версиями, которые выпускает Intuit? Но почему вы предполагаете, что люди будут покупать у нас, а не у них?

— Цена.

— Но их Quicken стоит всего двадцать девять долларов девяносто пять центов!

— А мы будем отдавать наш бесплатно!

— Что? Вы собираетесь заработать деньги на бесплатном продукте?!

ВВН загадочно улыбнулся. Судя по всему, у него не было ни тени сомнений в успехе, который принесет близнец Quicken.

---

\* Quicken является зарегистрированной торговой маркой компании Intuit.



— Сделайте мне этот продукт, Томпкинс, а я сумею на нем заработать. Кучу денег, Томпкинс. Обещаю.

Уже в поезде по дороге обратно в Варшоп мистер Томпкинс достал из сумки записную книжку и задумался. Он собирался записывать в нее каждый урок, который он вынесет из своей работы в Моровии. Итак, чему он научился за сегодняшний день? Хотелось бы, конечно, записать рецепт ВВН: «Как заработать кучу денег на бесплатном продукте», но, видимо, пока не время. Странно, но он ничуть не сомневался, что ВВН выполнит свое обещание. Судя по всему, этот парень на самом деле знает толк в бизнесе.

Наверное, стоит сделать выводы из истории Мопулки—ВВН. Мистер Томпкинс подумал еще с минуту, потом открыл записную книжку и начал писать.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Отрицательная мотивация**

1. Угрозы — самый неподходящий вид мотивации, если вас волнует производительность сотрудников.
2. Чем бы вы ни угрожали, задача все равно не будет выполнена, если с самого начала вы отвели на ее выполнение слишком мало времени.
3. Если люди не справятся с поставленной задачей, вам придется привести в действие свои угрозы.

# Глава 6

## Лучший в мире руководитель

Когда мистер Томпкинс размышлял о работе в Моровии, его больше всего волновало, насколько она будет интересной. Он снова и снова спрашивал себя: «А стоит ли вообще работать в такой стране? Могу ли я доверять своим прямым начальникам — Великому Вождю и правительству Моровии?» Кроме того, он предпочитал браться за работу, которая бросала вызов его умениям и опыту. И привык, чтобы эти труды достойно вознаграждались. Теперь же, когда решение было принято и мистер Томпкинс твердо решил остаться, его терзали другие сомнения: а способен ли он сам выполнить эту работу на должном уровне?

Дело в том, что ему еще никогда не приходилось руководить таким большим коллективом. Когда-то он управлял проектом, над которым работали двести пятьдесят человек и тридцать пять менеджеров среднего звена. Но полторы тысячи человек! Получается, что теперь только средних и младших руководителей у него будет больше, чем сотрудников в самом крупном его проекте! К тому же он должен распределить людей по проектам. ВВН хотел, чтобы они начали с шести проектов, которые выведут Моровию в лидеры среди производителей программного обеспечения. Шесть проектов — не так уж много, но он загорелся предложением Лаксы устроить в Моровии Лабораторию по управлению

проектами, чтобы выяснить, при каких условиях люди работают наиболее продуктивно. Если над каждым проектом будет работать по три соревнующихся между собой команды, то ему придется подыскивать персонал и руководителей для восемнадцати команд разработчиков.

Вальдо уже запросил у каждого менеджера компании резюме для мистера Томпкинса. И вот у него на столе лежат двести резюме. Войдя в кабинет, мистер Томпкинс воззрился на них с неприязнью. Они, в свою очередь, всем своим видом выразили ему немой укор. По правде говоря, он понятия не имел, с чего начать.

Мистер Томпкинс и раньше замечал, что когда он не мог найти выход из сложившейся ситуации, ему хотелось просто бросить все и заняться чем угодно, только не работой. Поскольку сейчас был именно тот случай, он взял одну из книг, которые Лакса распаковала и перенесла из его апартаментов в кабинет. Книга называлась «Пособие по структурно-кибернетическому менеджменту». Ему всегда хотелось почитать что-то подобное. Раньше, правда, у него никогда не находилось времени на чтение подобной литературы, так как он был всегда занят своими проектами. Теперь же он твердо решил потратить несколько часов на изучение теории, которая помогла бы ему решить нынешнюю задачу, а уж потом приступить к разбору резюме. Мистер Томпкинс закинул ноги на стол и погрузился в чтение.

Книга оказалась просто кошмарной. По идее, в конце каждой главы мистер Томпкинс должен был откладывать ее в сторону, чтобы записать полезные для себя сведения. Тем не менее глава сменялась главой, а он не только не сделал ни одной пометки, но даже заскучал. Ничего, надеялся он, может быть, самое интересное они приберегли напоследок. Десятая глава. То же самое. Он вздохнул и открыл одиннадцатую.

Вошел Вальдо с чашкой крепкого моровийского кофе на подносе. Одного взгляда на босса было достаточно, чтобы

понять, в каком он состоянии. «Совсем скис», — решил Вальдо.

— Нашел повод не заниматься работой, — объяснил ему Томпкинс, кивнув в сторону кучи резюме, которая начала угрожающе крениться набок.

— Выглядит устрашающе, — посочувствовал Вальдо.

— Точно. Ну ничего, я скоро ими займусь. Просто решил, что мне нужно как-то подготовить себя к такому занятию. Изучить «структурно-кибернетический подход к менеджменту». Такая штука наверняка будет отличным подспорьем при выборе персонала.

— А!

— Именно.

— Босс, а как вы раньше подбирали персонал? Я имею в виду, до того, как стали изучать этот самый структурно-кибернетический подход? Простите мне мое любопытство.

Томпкинс захлопнул книгу и встал с кресла.

— Раньше все было по-другому. Я никогда не принимал решения в одиночку. У меня всегда была группа коллег, с которыми мы могли обсуждать любые проблемы, потому что проработали вместе не один год и абсолютно доверяли друг другу. Так вот, когда надо было набрать персонал для какого-либо проекта, мы просто садились в кружок и вместе обсуждали возможные кандидатуры.

— Понятно...

— Конечно, в какой-то степени руководил этими посиделками я...

— Ага, а сейчас у вас проблемы, потому что не с кем устроить посиделки, я прав?

Мистер Томпкинс глубоко вздохнул.

— Совершенно верно.

Да, в этом, пожалуй, и заключалась вся сложность его те-  
перешнего положения: он был совершенно один. Конечно,

Лакса сказала, что он может вызвать сюда своих людей и нанять несколько консультантов. Но никто из них не помчится в Моровию, бросив все, по первому же зову. (Теперь мистер Томпкинс начинал понимать тактику «подбора персонала» мисс Хулигэн.) Нет, похоже, лучше и не надеяться увидеть здесь хоть одно знакомое лицо раньше, чем через несколько месяцев. А за это время ему предстоит принять множество важных решений. Решений, которые будут определять весь ход проекта.

— Есть, правда, один человек... — нерешительно начал Вальдо.

— Так-так?..

— Я имею в виду — человек, который мог бы работать вместе с вами. У него колоссальный опыт работы руководителем крупных проектов в американских компаниях. Его зовут Бинда.

— Да, я слышал это имя, когда был у ВВН. Кажется, именно ему сначала хотели поручить то, что потом поручили мне.

— Да. Лакса привезла его сюда, ну, вы понимаете...

— И у парня хватило мозгов отказаться от вашего предложения?

— Что-то в этом роде.

— И он уехал обратно?

— Нет, знаете, он решил остаться. Вообще, он довольно странный. Никто из нас никогда его не видел. После приезда он зашел в свои апартаменты — кстати, по соседству с вашими — и вышел. С тех пор он иногда приходит туда, чтобы взять книги или оставить там свои вещи, но никогда не остается ночевать. Я даже не знаю, как он выглядит.

— И ты думаешь, он мог бы согласиться стать консультантом?

— По крайней мере, можно было бы его об этом спросить, — робко предложил Вальдо, пряча что-то за спиной.

— Ну что ж. Давай сюда его резюме. Это ведь его ты прячешь за спиной?

— Да, босс, от вас ничего не утаишь. — Вальдо подал ему четыре листка бумаги.

Томпкинс взял резюме и начал читать вслух:

— Б. Бинда. Год рождения: 1968. Образование: Университет Беркли, Калифорния, диплом с отличием; центральной университетской баскетбольной команды, МВА в Гарварде. Опыт работы: корпорация «Ксерокс», потом «Эппл», потом недолгая контрактная работа в «Тандеме», восемь лет управления крупными проектами в «Хьюлетт-Паккард», десять лет в «Компьютер Сайенс». Ого-го! Вальдо! Ты только взгляни на эти проекты — все как один закончились успешно. Я сам когда-то очень хотел узнать, кто руководил некоторыми из них...

— Не знаю, сэр, согласится ли он работать с нами.

— Но ты же сам говорил: попытка не пытка — верно? Черт возьми, я сделаю это. Может быть, мне удастся залучить его в свой проект помощником-консультантом. — Мистер Томпкинс уже повеселел. Вдвоем с Биндой они быстро разгребут эту кучу резюме. — Скажи только, где мне его искать?

— Я думаю, вам лучше спросить об этом Лаксу. — И Вальдо исчез, прихватив пустую чашку из-под кофе.

Мистер Томпкинс тут же отправился в кабинет Лаксы. Поскольку ей практически не приходилось работать в офисе, из мебели там стоял только удобный диван у окна. Сейчас хозяйка кабинета сидела на нем, поджав ноги, и читала какую-то книжку в мягкой обложке.

— Лакса, мне нужно найти этого Б. Бинду. Ты не знаешь, где он ошивается?

— Она.

— Что?!

— Это женщина, Вебстер. Ты ведь не забыл еще, что это такое?

Томпкинс недоуменно уставился на нее.

— Женщина? Но я полагал...

— Надо бороться с предрассудками, любезный. Женщины тоже могут быть хорошими руководителями.

— Нет у меня никаких предрассудков. — Мистер Томпкинс мысленно распрощался с идиллической картиной, которую успело нарисовать его воображение. Они со своим новым напарником Биндой разбирают резюме, попивая пиво и рассказывая друг другу истории из своего прошлого — и у них, разумеется, много общего. А теперь вот, оказывается, это женщина...

Тут мистер Томпкинс сообразил, что даже не знает ее имени.

— А как ее зовут?

— Белинда.

Значит, мистер Томпкинс и его напарница Белинда Бинда. Да уж...

— Никаких предрассудков, — повторил мистер Томпкинс. — Вальдо сказал, что она решила остаться в Моровии, по крайней мере на время. Ты не знаешь, где я могу ее найти?

Лакса закрыла книгу и встала с дивана.

— А ты уже знаешь ее историю?

— Она отказалась с вами работать. Смышленная дамочка.

— Все было не так. Она ушла с работы несколько лет тому назад. Перегорела, устала. Если ты обратил внимание, ее послужной список заканчивается 2005 годом. Однажды она просто вышла из офиса и больше туда не вернулась. Резюме составила я сама — взяла то резюме, которое она подала при поступлении в «Компьютер Сайенс», и дополнила его сведениями о проектах, которыми она у них занималась.

— А в «Компьютер Сайенс» знают, что ты работала с этой информацией?

— Разумеется, нет, — лукаво улыбнулась Лакса. — Но в конце концов мне удалось выяснить, куда она делась. Я выследила ее в Сан-Хосе.

— Известное место, много хороших компаний... Она наверняка стала...

— Она стала бродягой.

— Что?!

— Бродягой, побирuşкой. Ходила с тележкой из супермаркета от помойки к помойке и собирала всякое старье. Когда я увидела ее в первый раз, то поразилась, какая она грязная.

— Просто не верится. И ты попыталась нанять на эту работу побирuşку с помойки?

— В свое время она была лучшим в мире руководителем в области производства программного обеспечения. Все свои проекты она завершала в срок и всегда успешно. В вашей индустрии и теперь найдется примерно тысяча человек, которые бросят все и пойдут за ней в огонь и воду, если она позовет.

— Но она же стала бродягой и живет на улице!

— Это ничего не меняет. Мы поговорили с ней около часа об управлении крупными проектами. Никогда еще мне не доводилось слышать, чтобы кто-то рассуждал об этом с таким пониманием дела. Я подозревала, что она не захочет менять свою жизнь. И через час все-таки сделала ей предложение.

— Ты предложила ей работу?

— Нет. Кусочек сахара. С двумя гранулами секобарбитала и капелькой ЛСД. Обычная формула, я всегда ее применяю.

— О! То самое, что ты использовала...

— Да. Она положила его в рот и пожаловалась, что уже не так хорошо реагирует на состояние изменения сознания, как раньше.

— Итак, ты привезла ее сюда и рассказала ей о ваших проектах?



— Именно так я и сделала. Она выслушала, очень вежливо поблагодарила за предложение. Ей всегда хотелось много путешествовать, так почему бы не начать с Моровии? Спросила меня, хороший ли тут климат. Я сказала, что хороший. Тогда она поднялась и вышла. С того самого дня она живет в порту у доков.

— Значит, она стала моровийской бродягой.

Лакса глубоко вздохнула.

— Вроде того.

Найти Белинду оказалось проще простого. Зная, что она играла в баскетбольной команде Беркли, Томпкинс ожидал увидеть женщину высокого роста. Действительность превзошла его ожидания. Даже сидя она выглядела очень высокой и гибкой. И был в ней какой-то магнетизм, какая-то сумасшедшинка в глазах.

— Думаю, вы и есть Белинда Бинда.

— Неплохая мысль. А кто вы такой, как вы думаете?

— Томпкинс. Вебстер Томпкинс.

— Садитесь. — Она взглядом указала ему на траву около себя, и он послушно сел рядом.

Белинда сортировала пустые бутылки и жестянки. Некоторые можно было сдать в пункты приема вторсырья (ВВН распорядился открыть такие пункты по всей стране, чтобы жители меньше загрязняли улицы). Их Белинда складывала в большой мешок из-под картошки. Те же, что никакой ценности не имели, не глядя швыряла в мусорный бак. Томпкинс смотрел на нее в немом изумлении: бак стоял метрах в двадцати от них, но Белинда ни разу не промахнулась.

— Вот это да, — сказал он наконец, провожая взглядом очередную жестянку. — А вы все еще в прекрасной форме.

— Концентрация, — ответила Белинда. — Просто не думай ни о чем, и все получится само собой.

— Свободное сознание?

— Я бы даже сказала — пустое.

— А я принес вам кое-что... Может быть, это немного заполнит ваше пустое сознание. Маленький подарок. — И мистер Томпкинс подал ей книжку про структурно-кибернетический менеджмент.

Белинда быстро пролистала несколько страниц, а затем начала просматривать книгу, изредка задерживая внимание на отдельной фразе или формуле. Затем она захлопнула ее и обернулась к Томпкинсу.

— Спасибо большое, Вебстер. Это так мило с вашей стороны — принести мне подарок. Спасибо, но...

— Не для вас?

— Дело не в этом. Ваша книга — халтура. Просто дерьмо.

— Ого! А вы не сторонница мягких выражений, а?

— Бродяги редко следят за чистотой речи. И это здорово освобождает от всяких предрассудков.

— Могу себе представить. Впрочем, что касается структурно-кибернетического менеджмента, то я пришел приблизительно к тому же выводу. Правда, у меня на это ушло больше времени. В этой книге, похоже, вообще нет ничего о настоящем менеджменте. Вообще, сама книга слишком уж...

— Заумная. Сплошное нагромождение теорий. А менеджмент, управление — это не только мозговая деятельность.

— Да, так оно и есть.

— Если вдуматься, для руководства проектом голова вообще не больно-то нужна. Больше всего нужны нутро, сердце и душа.

— Нутро, сердце и душа?

— Да. Настоящий руководитель чувствует ситуацию нутром, управляет людьми исключительно сердцем и может вдохнуть живую душу в проект, команду или всю организацию.

— Чувствовать нутром...

— ...все, что касается решений о работе с людьми. Вы читаете чье-то резюме, и на бумаге этот человек подходит просто идеально. Но что-то подсказывает: нужно продолжать поиски. Это «что-то» и есть нутро. И вот вы встречаете другого человека, и этот тихий голос внутри говорит: «Вот он!» или «Вот она!» В этом случае надо тут же нанять человека, ввести его в курс дела и оставить в покое. Так поступают хорошие руководители, которые правильный выбор делают нутром, а не головой. А головой менеджер должен усвоить одно-единственное правило: всегда доверять тому, что подсказывает внутренний голос.

— Ага, — задумчиво проговорил мистер Томпкинс. — Ну, а как же сердце?

— Люди всегда идут за сердцем, а не за головой. Они никогда не будут с вами просто потому, что вы невероятно умны, или потому, что вы всегда принимаете правильные решения. Они идут за вами, потому что любят вас. Понимаю, звучит немного странно, но это правда. Все мои бывшие руководители были сердечными людьми. Сердце большое, как дом, делает любого лидера истинным лидером. Конечно, есть менеджеры, которые руководят головой, а не сердцем, но за ними никто никогда не пойдет.

Мистер Томпкинс поразмыслил с минуту и покачал головой:

— Нет, не могу согласиться. Ведь сердце не изменишь. А если вы правы, то получается, что хорошему менеджменту невозможно научиться — нельзя же научить людей «управлять сердцем».

— Может быть, и нельзя. Может быть, хорошим руководителем надо родиться.

— Нет, опять не то. Вы говорите, хорошим менеджером может стать только тот, кто был рожден руководить. Но тем не менее люди становятся руководителями — я знаю примеры, когда в начале карьеры люди допускали глупейшие

ошибки, но постепенно превращались в прекрасных менеджеров. Они что, постепенно вырастили сердце размером с дом?

— Думаю, да.

— Ну допустим. А что вы скажете о душе? — продолжил мистер Томпкинс.

— Э-э-э, с этим немного сложнее. Проекты, по сути, удаются ровно настолько, насколько могут сработаться те, кто их делает. Если над проектом работает группа людей, каждый из которых трудится сам по себе и своих коллег никогда в глаза не видел, то, конечно, душа тут ни при чем. В этом случае роль руководителя сводится к чисто механической деятельности: координации работы персонала.

— Очень похоже на структурно-кибернетический подход. Кажется, его создавали именно для таких случаев.

— Может быть. Но для успеха реального проекта нужны доверительные и теплые отношения внутри команды, а также возможность быстрого общения сотрудников друг с другом.

— И как же этого добиться?

— А никак. Вы можете только заложить фундамент. Создать подходящую обстановку. Не препятствовать процессу. И если вам повезет, это случится.

— Но в таком случае в чем же состоит роль менеджера?

— В создании обстановки, в которой могут зародиться здоровые отношения внутри команды. Это я и называю «вдохнуть душу». Можно делать это по-разному, главное — помнить, что такие отношения совершенно необходимы. Можно, например, привить в команде культ качества работы. Можно убедить людей, что их команда — лучшая в мире, элита в своей области. В любом случае это должно стать общекомандным мировоззрением. Именно общее мировоззрение объединяет людей. Впрочем, я все-таки предпочитаю называть это душой.

— Как все непросто.

— Но не так уж и сложно. Видите ли, люди всегда подсознательно стремятся к объединению. Такова природа человека — мы хотим быть членами сообщества. А в современном стерильном и прозрачном мире для общин и сообществ остается все меньше места. Даже те общности, которые зарождаются в спальнях, — и то больше спальни, а не общности.

— Это точно. Странно, что в наши дни мы зачастую даже не знаем, как зовут наших соседей.

— Город не объединяет людей в общину, как это было когда-то. Но необходимость объединяться с себе подобными до сих пор дает о себе знать. Поэтому для большинства из нас самым простым способом найти свою группу остается работа.

Мистеру Томпкинсу впору было себя ушибнуть. Он сидел на траве в компании бродяжки и рассуждал о душе и создании общности в среде разработчиков. Такое могло случиться с кем угодно, только не с ним.

— То есть то, что вы называли «вдохнуть душу», означает «создать сообщество».

— Точно. Душа команды — это как песчинка в ракушке, вокруг которой начинает нарастать самое ценное. Сообщество.

Мистер Томпкинс молча смотрел вдаль, на море. Белинда опять принялась перебирать бутылки и жестянки.

— Значит, что получается? — спросил он наконец. — Нутро, сердце, душа. Вот из чего состоит менеджмент.

— Нутро, сердце, душа — и еще нюх.

— Нюх?

— Да, чтобы отделять зерна от плевел.

Весь вечер Мистер Томпкинс провел с Белиндой Биндой, беседуя об управлении проектами. Уже смеркалось, когда он наконец решился:

— Белинда, я хочу предложить твоему превосходному ну-тру немного поработать. Что скажешь? Поработаем вместе?

— Хочешь предложить мне место консультанта?

— Да.

— Тебе это будет дорого стоить, Вебстер.

— Все что хочешь.

— Хочу тележку из супермаркета.

— И все? Тележку из супермаркета?

— Все. Ты даже представить себе не можешь, как тяжело таскать на себе все это барахло. А так я буду возить эти бутылки в тележке.

— По рукам. Будет у тебя тележка.

И они с серьезным видом обменялись рукопожатием.

— Тебе придется немного почиститься, — сказал он напоследок и выразительно посмотрел на ее босые ноги, которые по самые щиколотки были покрыты грязью.

— Что, принять ванну, надеть чистую одежду?

— Да. — Мистер Томпкинс постарался придать голосу настойчивость.

— Хочешь, чтобы я притворялась обычным человеком?

— Да, но только внешне. Все остальное менять не надо, я категорически против.

— Ей нужна тележка из супермаркета, — сказал он вечером Лаксе.

Та удивленно воззрилась на него.

— Это ведь несложно? Мы могли бы позаимствовать ее в любом супермаркете, а?

— Вебстер, в Моровии нет супермаркетов.

— Ох.

— Мы же страна третьего мира с неразвитой экономикой, ты разве забыл?

— Что ж, тогда давай привезем ее из-за границы. Слтай в Лондон и укради там тележку. Задача как раз по тебе,

разве нет? Ведь вы, промышленные шпионы, способны украсть тележку из супермаркета?

— Конечно, мне это раз плюнуть. Я украду тележку в любом супермаркете, но вряд ли «Бритиш Эйрвейз» примет ее у меня в багаж. Или ты предлагаешь мне взять ее с собой в самолет как ручную кладь?

Мистер Томпкинс не пожелал слушать никаких возражений и оставил Лаксу самостоятельно изыскивать способ похищения тележки. Придя в свой кабинет, он открыл записную книжку и начал писать.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Части тела, необходимые для управления проектами**

1. Для руководства нужны сердце, нутро, душа и нюх.
2. Так что:
  - руководить надо сердцем;
  - чувствовать нутром;
  - вкладывать в команду и проект душу;
  - иметь нюх, чтобы отличать полезное от бессмысленного.

# Глава 7

## Подбор персонала

На следующее утро Белинда появилась в офисе мистера Томпкинса. На ней было чистое выглаженное платье, и сама она прямо-таки сверкала. Единственной уступкой, на которую она отказалась пойти, была обувь. «Чтобы я еще когда-нибудь надела туфли? Ни за что!» — отрезала она, когда он спросил ее, почему она босиком. Впрочем, мистер Томпкинс не возражал — даже босиком она возвышалась над ним сантиметров на десять.

— Ну что ж, — приветливо сказал мистер Томпкинс, придвигая стул Белинды к столу, на котором покоилась куча резюме. — Теперь нам предстоит все это просмотреть.

Но Белинда и не думала садиться. Вместо этого она вытащила из кучи бумаг одно резюме, пробежала его глазами и с отвращением сунула обратно.

— А далеко отсюда все эти люди? — спросила она. — Насколько часов езды?

— Скорее, несколько минут. Я полагаю, все они работают где-то здесь поблизости.

— Замечательно. — Белинда явно повеселела. Потом неожиданно вытащила из-под стола корзину для мусора и отправила туда все лежавшие на столе бумаги. — Давайте знакомиться с людьми, а не с их резюме.



Мистер Томпкинс смотрел на нее в немом изумлении, а она тем временем уже шествовала на выход.

Вальдо подготовил список всех сотрудников, которых им предстояло интервьюировать, и указал в нем нынешнее место работы каждого из них. Несколько минут спустя они сидели в офисе первого кандидата — приятного молодого человека в безукоризненной спортивной рубашке и брюках.

— Расскажите нам, как вы представляете себе работу руководителя, — предложила Белинда. — Как это — руководить проектами?

Глаза молодого человека загорелись: он явно знал ответ на этот вопрос.

— Руководить... — начал он. — Когда я говорю о руководстве, мне сразу вспоминается фильм «Паттон». Вы его видели? С Джорджем Скоттом в главной роли?

Белинда и Вебстер кивнули.

— Так вот, я — это Паттон. То есть я хочу сказать, что руководитель проекта должен вести себя как Паттон. Помните, в первой сцене боя, когда он атакует Роммеля? Паттон определяет ход битвы. Он отдает приказание о каждом выстреле.

Молодой человек вскочил на ноги и, размахивая руками, стал отдавать приказы воображаемым солдатам.

— Поддержка с воздуха, говорит Паттон, — и появляются самолеты. Пух-пух-пух! Бабах! Развернуть фланги! Сюда, левый дивизион, в атаку! И они атакуют! Назад, отходить по всему фронту! Скорее, туда! Теперь ждите моей команды... Вперед! Атакуйте! Атакуйте всеми силами, покажите им, на что вы способны! Правое крыло, поддержать нападающих. Да, отлично! Теперь бомбардировщики. А теперь резерв! Резерв заходит слева, противник не ждет этого. Бабах! Сотрите их в порошок! Тра-та-та-та! Ура!

Мистер Томпкинс сидел разинув рот и не сводил глаз с молодого человека. Наконец он закрыл рот и повернулся к Белинде. Та, казалось, совсем заскучала.

— Э-э, — выдавил мистер Томпкинс, — значит, именно так вы представляете себе роль руководителя проекта?

— Именно. То же самое, что руководить танковым сражением. Менеджер — это мозг, центр, а все остальные — пехота.

Уже в коридоре, оставшись наедине с Белиндой, мистер Томпкинс заметил:

— Какой серьезный молодой человек и какой увлеченный. Впрочем, на тебя он не произвел впечатления, а?

Белинда скорчила кислую гримасу.

— Вебстер, а ты помнишь этот фильм «Паттон»? Видеть-то видел, а вот помнишь ли?

— Помню, конечно.

— А ты помнишь, что в начале фильма, когда Паттон «командует» битвой, как нам о том поведал наш молодой друг, все происходит совершенно по-другому? Паттон вообще не отдает ни одной команды, он просто наблюдает за ходом сражения в бинокль. Следит за бронетанковой дивизией, которая входит в долину именно там, где он ожидал. И вот на одном из танков он замечает офицера с хлыстом под мышкой. «Да, Роммель, сукин сын, ты умеешь производить впечатление. Я читал твою книгу». Паттон читал его книгу, поэтому может весьма точно предположить, что именно станет делать Роммель в такой ситуации. И вот начинается сражение. Атака, маневры флангов, притворное отступление, еще одна атака, поддержка с воздуха, появление резерва. А Паттон просто наблюдает за всем этим. И вообще не отдает никому никаких распоряжений.

— Значит, парнишка слегка приукрасил. Я уже не помню всех деталей.

— Он запомнил то, что ему хотелось запомнить. А именно — великого генерала (руководителя), который воплощает в себе средоточие интеллекта, управляющего битвой. Все остальные — «просто пехота».

— Ах вот оно что...

— Так вот, это не имеет ничего общего с Паттоном. Он не был центром, мозгом, откуда исходили распоряжения. В ведении битвы участвовали все его подчиненные. К тому моменту, когда она началась, Паттону осталось только наблюдать. Вся его работа уже была сделана, и он знал это.

Второе интервью закончилось, не успев начаться. Они расположились за столом в офисе симпатичного молодого человека, одетого аккуратно и со вкусом.

— Расскажите нам немного о философии менеджмента, — предложил мистер Томпкинс, помня предыдущее интервью.

Тот открыл было рот, но Белинда опередила его.

— Нанимай, — повернулась Белинда к мистеру Томпкинсу.

— Что?!

— Я говорю, нанимай его. Он нам подходит.

— погоди, я ведь даже имени его еще не записал!

— Картак. Меня зовут Элем Картак, — сообщил Томпкинсу молодой человек. — Вы правда меня берете?

— Похоже, что да, — ответил мистер Томпкинс.

— Несомненно, — добавила Белинда.

Мистер Томпкинс покорно записал имя молодого человека в свой блокнот. Ну что ж, один уже есть. Осталось найти еще семнадцать.

В вестибюле Томпкинс опять обратился к Белинде за разъяснениями.

— Во имя всего святого, Белинда, почему мы его взяли?

— Ну... я поговорила с несколькими людьми из его команды, пока ты был в туалете. Каждый раз, когда я произносила имя Элем, у них просто глаза загорались. Кстати, ты обратил внимание на его офис?

— О чем ты?

— Это же вообще не офис. Это штаб, командный пункт, в котором все рабочие причиндалы развешены по стенам.

— Ну да, я заметил, что стены увешаны схемами и рисунками.

— Наброски дизайна, шаблоны пользовательских интерфейсов, этапы разработки, графики... А рабочего стола и вовсе нет. Только длинный верстак и множество стульев. Совершенно очевидно, что они все собираются в этой комнате, чтобы обсуждать и планировать проект.

— Так кого мы ищем? Руководителей, не имеющих своего стола? Или тех, кто превращает свой кабинет в генштаб?

— Мы ищем менеджеров, которые настолько искусны в своей работе, что могут менять мир вокруг себя и добиваться гармонии между этим миром и тем, что они делают вместе со своей командой.

В этот день им удалось провести около тридцати интервью. Практически все они проходили по одному из двух сценариев. В некоторых случаях Белинда вежливо выслушивала кандидата, сонно кивала, и они с мистером Томпкинсом направлялись к выходу. В других случаях она резко перебивала кандидата и требовала, чтобы Томпкинс взял его на работу. И хотя мистер Томпкинс иногда совершенно не понимал, что именно замечает в этих людях Белинда, все они ему нравились, и он одобрял ее выбор.

Было совершенно ясно, что она всецело полагалась на свое чутье. Иногда, правда, мистер Томпкинс тоже делал выбор, и надо сказать, Белинда всегда с ним соглашалась. И каждый раз перед тем, как покинуть кабинет свежее испеченного

менеджера, Белинда просила того назвать лучших руководителей в компании. Они совсем было выдохлись и решили, что следующее интервью будет на сегодня последним. Их проводили в кабинет женщины по имени Молли Макмора. Белинда попросила ее описать проект, которым она руководила в тот момент, — какой-то генератор отчетов для моровийского порта. Молли оживленно начала рассказывать, но тут в дверь постучали.

— Извините, — сказала она. — Наверное, кто-то из моих.

В дверях появился человек. Было видно, что он в полном отчаянии.

— Молли, — обратился он к своему начальнику, — там парень, ему срочно нужно на исповедь. Очень нужно, Молли.

— Конечно, — ответила та. — Сейчас, только шарф возьму.

Молли поискала что-то на полках, повернувшись к двери спиной. Вебстер и Белинда, не в силах сдержать любопытство, выглянули в коридор. Каково же было их удивление, когда они увидели, что пришедший за Молли мужчина забрался в кабинку наподобие разукрашенного шкафа с двумя дверцами. Как только он закрыл за собой дверцу, вверху загорелась красная лампочка.

Тут в коридор вышла Молли, обматывая вокруг шеи шелковый шарф.

— Это минуты на две, не больше, — объяснила она Белинде и мистеру Томпкинсу, прошла во вторую дверь «шкафа» и плотно закрыла ее за собой. Стоя в коридоре, они слышали, как открылась внутренняя перегородка, и через несколько секунд раздались приглушенные голоса.

Потом наступило молчание. Снова прошуршала внутренняя перегородка, красная лампочка погасла, загорелась зеленая. Из «шкафа» вышел человек и направился

в противоположный конец коридора. Молли вышла вслед за ним, разматывая шарф, и жестом пригласила Белинду и Вебстера зайти в кабинет.

— Наверное, вам интересно, что мы там делали?

— В общем, да, — подтвердил мистер Томпкинс.

— Ему просто нужно было сообщить мне, что он запаздывает с тестированием недели на две, а то и на все четыре. — Молли подошла к доске, обвела один из пунктов схемы красным кружком и отметила новую дату, отстоящую от прежней на четыре недели.

По выражению лиц Белинды и мистера Томпкинса можно было с уверенностью сказать, что эти объяснения ничуть не прояснили ситуацию.

— Нелегко, глядя в глаза своему начальнику, говорить, что не сможешь сделать работу вовремя. Куда проще взять и опоздать. Но тогда твой босс узнает об опоздании на четыре недели позже, и у него просто не останется возможности хоть как-то исправить ситуацию. Именно поэтому мы выработали такую вот полуанонимную систему. Конечно, я знаю, кто сейчас приходил «на исповедь», но делаю вид, что мне это неизвестно. А в результате всегда узнаю плохие новости вовремя.

Белинда уже стояла в дверях.

— Ты собираешься еще о чем-то ее спрашивать? — обернулась она к мистеру Томпкинсу.

— Нет, думаю, собеседование закончено. Добро пожаловать в команду, Молли. Позже мы расскажем вам, в чем будет состоять ваша новая работа.

— Последний вопрос, — произнесла Белинда. — Вы только что назвали эту систему полуанонимной. Не проще ли было сделать действительно анонимную схему оповещения начальства? Скажем, завести особый e-mail, писать на который могли бы только те, кто знает пароль, — то есть только члены вашей команды.

Молли кивнула.

— Мы хотели устроить что-то подобное, но сетевые администраторы не позволили. Их ужасает сама идея — ведь таким образом можно рассылать вирусы. Они сказали «нет», недвусмысленно и непреклонно.

— Ну, я найду для них веские аргументы, — пообещала Белинда. — Если надо, применю подручные средства. Завтра у вас будет такое разрешение. Давайте договоримся, что логином будет слово ANON, а паролем — MOLLY. Обещаю, что с завтрашнего дня вы уже будете этим пользоваться. Можете сказать об этом своей команде.

— А это не опасно? — спросил Белинду Вебстер по дороге в офис. — Я имею в виду вирусы и все такое.

— Не думаю. Есть миллион способов послать письмо с вирусом, и если кто-то этого захочет, то обязательно сделает. А вот послать анонимное письмо начальнику почему-то нельзя. Так что все плохие новости начальник узнает последним, хотя сотрудники были бы рады дать ему знать о них заранее. Готова поспорить, что ни в одной организации такие вот ANON вообще не используются, а зря.

Вернувшись в офис, Белинда попросила Вальдо узнать, сколькими людьми доводилось руководить каждому из отобранных сегодня менеджеров. Вальдо, как всегда, справился с задачей в мгновение ока.

— Возьмем, к примеру, Молли. Итак, ей случалось управлять командами из трех, пяти и шести человек.

Они подошли к стене, на которой висели описания шести проектов для восемнадцати команд разработчиков, и мистер Томпкинс продолжил:

— По-моему, она идеально подходит на роль руководителя проекта PMill. Там будет восемь или десять разработчиков.

У Белинды было свое мнение на этот счет.

— Я бы скорее отправила ее сюда. — И она указала на листок с надписью QuickerStill: проект по созданию приложения, аналогичного Quicken. Это был самый малый из всех проектов. В графе «Максимальное количество человек в команде» они поставили цифру 6. Для ясности Белинда постучала по цифре своим длинным узловатым пальцем.

— Вот именно: всего шесть! Но ведь она уже это умеет, ей приходилось руководить такой командой. Ей наверняка хочется чего-то большего, хочется почувствовать, что она растет.

— Так оно и будет. Но для начала мы попросим ее об одолжении. Попросим отложить свой рост до следующего проекта. А сейчас мы скажем, что ей надо повторить то, с чем она уже успешно справлялась в прошлом. И так мы поступим с каждым новым менеджером. Будем просить их повторить то, с чем они уже прекрасно справлялись. Всего один раз, в виде одолжения. Это хитрый ход, Вебстер. И он еще ни разу меня не подводил.

Вскоре Белинда ушла, чтобы устроиться на ночлег, как обычно, в парке, а мистер Томпкинс расположился в большом кресле, которое выбрала для него Лакса, и задумался. В самом деле, что за день! Тридцать собеседований, проведенных вдвоем, и — пять менеджеров, которые абсолютно устраивали их обоих. Потрясающие результаты, он и мечтать не мог о таком.

Просматривая свои заметки, он понял, что никогда прежде в своей жизни не чувствовал такой уверенности в правильности своего выбора. Если остальные тринадцать человек будут хоть отдаленно похожи на этих пятерых, то с такой командой любое задание будет по плечу.

Когда он поднялся с кресла, уже стемнело. Пора было принимать душ и отправляться ужинать. Но перед этим мистер Томпкинс задержался на несколько минут у письменного



стола — ему хотелось записать впечатления сегодняшнего дня. Он намеревался сделать заметки о приеме на работу, но первым делом записал замечательные слова Белинды о Паттоне и руководстве.

## Из дневника мистера Томпкинса

### **Главкомандующий на поле битвы как метафора управления проектами**

*К началу сражения работа главкомандующего уже закончена.*

### **Собеседование и прием на работу**

1. Чтобы нанять человека на работу, менеджеру необходимы все его способности: сердце, душа, нюх и способность чувствовать нутром (в наибольшей степени — последнее).
2. Не пытайтесь нанимать людей в одиночку — гораздо лучше действовать в этом процессе интуицию двух менеджеров.
3. Поручите новым сотрудникам ту работу, которую им уже случалось успешно выполнять в прошлом, а профессиональный рост и амбиции пусть подождут до следующего проекта.
4. Попросите наводку: человек, которого вы взяли себе в команду, наверняка может посоветовать, кого еще следует нанять.
5. Больше слушайте, меньше говорите.

Последнее замечание относилось к особенности поведения, которой он научился сегодня у Белинды. Сам-то он любил сразу же начинать рассказ об организации, которую он сейчас создает, о проекте, о том, насколько труден и интересен этот проект, и так далее, как будто молчание было ему невыносимо. Когда в разговоре наступала пауза, мистер Томпкинс чувствовал, что обязан ее чем-то заполнить. А вот Белинда вела себя совсем по-другому. Когда у него получалось сдерживать поток слов и инициативу брала на себя Белинда, в разговоре нередко возникали долгие паузы. Тогда Белинда просто смотрела на собеседника. В конце концов человек начинал говорить, и сказанное им в такие моменты представляло обычно наибольшую ценность.

Мистер Томпкинс перечитал сегодняшние записи и понял, что от Белинды он научился не только последнему, но и тому, что записал раньше. Так что же, значит, в сегодняшнем успехе нет никакой его заслуги? Ну конечно же, это не так. В ту последнюю ночь перед выходом на работу Белинды он все-таки просмотрел бегло все резюме и положил сверху те, которые показались ему самыми многообещающими. А список, которым снабдил их Вальдо, с именами и адресами, был составлен в том порядке, в каком лежали резюме. Так что весь день они интервьюировали тех менеджеров, которые показались Томпкинсу наиболее вероятными кандидатами.

И мистер Томпкинс, поколебавшись долю секунды, дополнил список еще одним, последним пунктом:

*6. И все это сработает еще лучше, если вы слегка подтасуете колду.*

# Глава 8

## Знаменитый доктор Риццоли

В глазах Лаксы Хулигэн горел озорной огонек; похоже, готовилось что-то из ряда вон выходящее. Мистер Томпкинс насторожился.

— Вебстер, скажи, что ты одобряешь мои поступки. Видишь ли, я совершила нечто необычное.

— Не могу представить, зачем тебе нужно чье-либо одобрение, когда ты все равно уже «нечто совершила».

— Бывают в жизни ситуации, когда хочется, чтобы твои действия одобрили. Так что давай, Вебстер, одобряй.

Мистер Томпкинс только головой покачал, предчувствуя что-то невероятное.

— Ну хорошо. Рассказывай, что ты натворила.

— Конечно, только сперва ты должен сказать, что одобряешь мои действия.

— Лакса! Ну разве так можно? Ты хочешь получить от меня чек с непроставленной суммой!

Она надула губки.

— Ну да, всего-то незаполненный чек доверия и поддержки. И ты отказываешь мне в такой мелочи? Ну же, Вебстер!

Он молча уставился на нее. Что за несносная женщина. А несносная женщина терпеливо ждала ответа. Мистер Томпкинс тяжело вздохнул.

— Хорошо, я одобряю то, что ты сделала. А теперь рассказывай, что ты такое учинила.

— Отлично, — улыбнулась Лакса, — ты сам знаешь, что наша задумка устроить Лабораторию по управлению проектами — это задача, которую никто из нас не умеет толком решать. Мы собираемся вести параллельную разработку одного и того же проекта разными командами. В каждой команде мы можем менять какие-то аспекты процесса разработки и наблюдать последствия таких изменений.

— Да.

— Вот только вопрос: какие именно аспекты мы будем менять? Какие факторы мы отберем для своих экспериментов? Например, два человека выполняют задачу быстрее, чем четыре человека. И что это доказывает? Что вдвоем всегда работает быстрее, чем вчетвером? А если они работают быстрее, но в их коде больше ошибок, тогда что? Каким образом мы будем сравнивать полученные результаты?

Мистер Томпкинс согласно кивнул.

— Я тоже об этом думал. У нас есть тысячи разных факторов, и все хотелось бы проверить на реальном проекте. Сейчас мы имеем уникальную возможность устроить в Моровии Лабораторию по управлению проектами, но задача не так проста, как кажется.

— Точно. Итак, что у нас есть? У нас есть уникальная возможность и задача, которую еще никому никогда не приходилось решать. Мы хотим наилучшим образом распорядиться этой возможностью и узнать, как решаются такие задачи. Что же делать? — Лакса притворно насупила брови и сделала задумчивое лицо, а потом вдруг просияла: — О! Надо пригласить консультанта!

— Отлично, я за. А кого пригласить? Кто-нибудь уже пытался создать такую лабораторию?

— Да. Гектор Риццоли.

— О! — Конечно же, мистер Томпкинс не раз слышал это имя. — Да, доктор Риццоли прекрасно подойдет на роль консультанта по этому вопросу, ведь он руководил серией экспериментов по управлению проектами для какого-то американского государственного агентства. В частности, они исследовали некоторые вопросы экспертизы и контроля. Я читал об этом.

— Он самый.

— Ты всегда на шаг впереди меня, Лакса. Теперь-то я все понял. Доктор Риццоли был бы самым полезным консультантом в нашем проекте. И как я сразу не догадался! Как только мы заговорили о лаборатории и изучении руководства проектами, я сразу должен был сказать тебе: Лакса, нам нужно посоветоваться с доктором Риццоли. Когда мы могли бы с ним увидеться?

— Завтра после обеда.

— Что?!

— Я говорю, завтра после обеда. В три часа он прилетает из Дели, а мы встречаем его в аэропорту.

Но мистер Томпкинс уже почуял подвох.

— Погоди-ка... как это так получилось, что доктор Риццоли вдруг направился в Моровию? Ты опять взялась за свои штучки? Секобарбитал и ЛСД? Ты похитила беднягу?!

Взгляд Лаксы был полон укора.

— Вебстер, ну что ты такое говоришь! Конечно же, он прилетает по собственной воле... — В ее глазах опять заплясали чертики. — Почти.

— Почти по своей воле? Объяснись-ка, пожалуйста.

— Летит он сам, по своей воле, но не совсем туда, куда собирался. Видишь ли, он полагает, что летит в Латвию. Несколько месяцев назад латвийское правительство пригласило его сделать доклад на какой-то конференции в Риге. И он согласился, потому что летит из Индии и ему почти по пути. А мы позаботились о том, чтобы самолет сделал

посадку в Моровии. Он так много путешествует, что совершенно запутался в часовых поясах и ничего не заметит. Наш агент работает стюардессой на этом рейсе...

— Неслыханно.

— Но это наш единственный шанс.

На следующий день сонный Гектор Риццоли сошел по трапу самолета «Бритиш Эйрвейз». В здании аэропорта его встречал большой плакат: «Добро пожаловать в Латвию, доктор Риццоли!», под которым стояли Вебстер Томпкинс и Лакса Хулигэн.

Мистер Томпкинс пошел навстречу уважаемому гостю.

— Доктор Риццоли?

— Кажется, да.

— Меня зовут Вебстер Томпкинс. А это моя коллега — мисс Хулигэн.

Доктор Риццоли пожал им руки и в удивлении оглянулся.

— Пальмы, — пораженно сообщил он. — Никогда не думал, что в Латвии растут пальмы, Латвия — это же на севере.

— Не так далеко, как можно подумать, — ответила Лакса.

— К тому же здесь проходит теплое течение, течение Гумбольдта, — добавил мистер Томпкинс.

— О, конечно. Течение Гумбольдта.

Несмотря на легкие уколы совести (все-таки они бессовестно обманывали доктора), мистер Томпкинс был просто счастлив встретиться с одним из столпов своей индустрии.

— Это огромная честь для нас, доктор Риццоли, — сказал он. — Я уже давно являюсь вашим преданным читателем и поклонником ваших трудов.

Доктор Риццоли принял похвалу должным образом: слегка порозовел и улыбнулся. Маленькие морщинки вокруг

глаз указывали, что этот человек улыбается часто и много. Борода уважаемого доктора уже серебрилась сединой, но густая шевелюра на голове все еще была черной, как вороново крыло. Вообще доктор принадлежал к тому типу людей, которые сразу вызывают симпатию и доверие. Казалось, можно обратиться к этому человеку по любому вопросу — он выслушает и даст дельный совет.

— Мы надеемся, вам понравится здесь у нас... э-э-э... в Латвии, — продолжал между тем мистер Томпкинс. — Завтра после полудня огромная аудитория будет ждать вашего доклада. Потом небольшое путешествие, встречи и банкеты, и... я подумал, может быть, вам было бы интересно послушать о тех экспериментах, которые мы здесь проводим.

— Эксперименты? Какие? — Сонливость Риццоли как рукой сняло.

В зале собрались все — все полторы тысячи человек, работающих на Силиконовой поляне. Доклад доктора Риццоли прошел великолепно.

После того как автор закончил, аудитория аплодировала стоя в течение нескольких минут. Когда же доктор наконец покинул сцену, вид у него был растерянный и счастливый.

За докладом последовал официальный прием: осмотр города и старинных прибрежных укреплений, потом банкет, потом еще один прием, потом камерный концерт и, наконец, бренди на террасе гостиницы в узком кругу. Конечно, в этот сумасшедший день у доктора Риццоли не было времени вникнуть в суть экспериментов, о которых говорил ему мистер Томпкинс, но зато следующий день он провел целиком с мистером Томпкинсом и Белиндой Биндой. К вечеру они запланировали серию экспериментов по управлению проектами. Как и предполагалось, каждый проект должен был разрабатываться тремя независимыми командами. Перед каждой командой поставят отдельную задачу, которая

поможет выявить положительные и отрицательные факторы, влияющие на процесс разработки.

Продукт	Конкурирующий продукт*	Команда А		Команда Б		Команда В	
		Руководитель	Команда	Руководитель	Команда	Руководитель	Команда
Notate	Notes	????	12	????	10	Тайчхи	4
PMill	PageMill	Грэдиш	9	????	8	Онъен	4
Paint-It	Painter	Алвиц	13	????	11	Нефер	5
PShop	Photoshop	????	17	Избек	16	Альтербек	7
Quirk	QuarkXPress	????	13	Апфельс	12	Кабах	5
QuickerStill	Quicken	Грош	7	Картак	3	Макмора	6

\* Notes является зарегистрированной торговой маркой корпорации International Business Machines; PageMill — зарегистрированная торговая марка Adobe Systems; Painter — зарегистрированная торговая марка корпорации Fractal Design. Торговая марка Photoshop также принадлежит Adobe Systems. QuarkXPress — зарегистрированная торговая марка компании Quark. Quicken — зарегистрированная торговая марка компании Intuit, Inc.

Вечером того же дня состоялся великолепный ужин с дегустацией вин.

— Похоже, сегодня мы пьем только моровийское, — заметил доктор Риццоли.

— Часть программы «Вина всего мира», — мягко объяснила Лакса. — Сегодня мы пьем моровийское, а завтра — испанское или алжирское, кто знает?

— Прекрасная программа, — одобрил доктор Риццоли, осушив стакан белого зелекийского. — Мне очень нравятся моровийские вина, особенно белые.

— Вам нужно попробовать и другие, хотя бы вот это — его делают в Билаке, на востоке страны. — Мистер Томпкинс с некоторых пор мог справедливо считать себя специалистом по винам Моровии. Он взял бутылку и наполнил стакан гостя. — Обратите внимание на цвет, настоящий янтарь.



Доктор попробовал.

— Ого! Вот это вино — вкус, аромат... Знаете, я, наверное, как-нибудь съезжу в Моровию. Интересно, что это за страна.

— Я думаю, чем-то похожа на нашу, — ответил мистер Томпкинс. — Красивые пейзажи, приятные люди и, конечно же, много отличного вина.

Дегустация проходила в саду того самого отеля, где жил мистер Томпкинс и где поселили высокого гостя. Когда вечер подошел к концу, им всего-то нужно было подняться по широкой парадной лестнице, чтобы оказаться у себя в номерах. На дорожку они выпили еще по стаканчику моградского токая, нежного десертного вина почти оранжевого цвета с оригинальным вкусом. И как это нередко случается с двумя джентльменами навеселе, их путь вверх по лестнице оказался долгим, потому что где-то посередине завязалась непринужденная беседа. Прошел час, а они все так же сидели на покрытых бордовым ковром ступенях и разговаривали.

— Знаете, Гектор, мы так долго обсуждали эксперименты по управлению проектами, цели, задачи и способы подсчета результатов, но я не сказал вам главного: это не эксперименты в чистом виде. В том смысле, что в конце этих экспериментов нам нужно представить готовые программные продукты очень высокого качества и в срок.

— Ну, конечно, это не чистый эксперимент. Но это прекрасная возможность изучить факторы, влияющие на динамику развития проектов.

— Несомненно, но ведь есть еще и другой аспект — динамика моей работы, и она меня тоже очень интересует. Мы можем задаться целью изучить все возможные аспекты управления проектами и не поставить заказчику ни единого готового продукта, и я как руководитель окажусь несостоятельным. С другой стороны, мы могли бы сконцентрировать

усилия на создании продуктов и ничем другим больше не заниматься.

— Понятно, вы хотите усидеть на двух стульях одновременно.

— Именно.

— Будь я на вашем месте, Вебстер, я бы тоже добивался именно этого.

— Видите ли, мы готовы учиться на ошибках, но большей частью нам нужен успех.

Доктор Риццоли задумчиво кивнул.

— Для начала скажу, что, по моему мнению, сам факт экспериментирования и есть залог успеха. Как вы можете провалить проект, если его параллельно делают три отдельные команды, а вам остается лишь выбрать тот, который будет закончен быстрее и лучше остальных? Мало какая компания может позволить себе такую роскошь. Кроме того, дух соревнования, который непременно зародится между тремя вашими командами, будет напоминать о конкурентной борьбе, неизбежно возникающей при выходе любого нового продукта. А это, в свою очередь, будет дисциплинировать разработчиков.

— Да, конечно. Но сейчас рядом со мной находится не кто иной, как всемирно известный доктор Риццоли, признанный авторитет в деле программных разработок, человек, опубликовавший сотни статей, научных исследований, книг, учебников...

— Э-э-э, меня еще иногда называют «человек, у которого нет неопубликованных мыслей».

— Хотел бы я увидеть того, кто осмелился так о вас отозваться!

— Думаю, на самом деле это комплимент.

— Если так, то ладно. В любом случае, мне посчастливилось беседовать с доктором Риццоли. Было бы по меньшей мере странно не попросить у вас совета. Скажите, Гектор,

что мне сделать, чтобы у проектов было как можно больше шансов на успех? Что бы вы сделали, окажись вы на моем месте? Что здесь самое главное?

Гектор Риццоли задумчиво посмотрел вверх.

— Самое главное... Да, непростой вопрос.

— Может, мне стоит сосредоточиться на улучшении самого процесса разработки? Вы же знаете, эти ребята из Института программирования могут убедить кого угодно, что если им удастся подняться с СММ второго уровня до СММ третьего, то проект будет успешным. Стали бы вы этим заниматься?

— А вот на этот вопрос ответить совсем несложно. Нет, не стал бы.

— Ага.

— Теоретически, улучшать процесс всегда хорошо и полезно для проекта. Это означает, что вы учитесь делать свою работу все лучше и лучше. Но я совсем не уверен в полезности таких программ, как СММ. Мне почему-то кажется, что они являются вещью в себе.

— Но ведь должен же быть какой-то шаг... какое-то несложное мероприятие, которое повысило бы производительность моих программистов. Ну, к примеру...

— Нет-нет, в нашем деле не может быть никаких несложных мероприятий, — энергично затряс головой Риццоли. — Нельзя вот так взять и быстренько повысить производительность работы. Когда заканчиваешь свой проект, то видишь, что производительность напрямую зависела от твоих предшественников. И все, что ты мог сделать, — это прикладывать усилия, плоды которых будут пожинать те, кто придет после.

— Да, я и сам это понимаю... Но тем не менее я хотел услышать это от вас, — вздохнул мистер Томпкинс.

— Сухой реалистичный взгляд на быстрое повышение производительности.

— Спасибо, мне это было нужно.

Официант поднялся к ним с двумя стаканами апельсинового токая. Гектор и Вебстер продолжали задумчиво потягивать вино, сидя на ступеньках.

— Так что бы вы сделали на моем месте, а, Гектор?

— Ну, поскольку производительность все равно быстро не поднимешь, я бы всецело сосредоточился на том, чтобы не тратить время зря. Достаточно предположить некий фиксированный уровень производительности труда за час эффективной работы, и тогда вам останется только уменьшать количество неэффективных часов.

— Кажется, я понимаю. Нужно искать источники неэффективности и устранять их.

— Да, это всегда полезно. Однако не ждите от этой процедуры каких-то грандиозных результатов, потому что люди всегда сами стараются избавиться от того, что мешает им работать. То есть эти усилия, конечно же, пойдут на пользу, но решающим фактором они не станут.

— Тогда где же я должен искать причины неэффективности работы?

— Представьте, что происходит, когда в проекте что-то идет не так. Риск, который до этого был всего лишь возможностью, вдруг материализуется и создает проблему.

Мистер Томпкинс кивнул:

— Например, не привезли что-то из оборудования, без которого невозможно продолжать работу? Что-то в этом роде?

— Именно. Или же разработка основного компонента заканчивается с большим опозданием. Просто потому, что на нее отвели слишком мало времени. Что вы в этом случае будете делать?

— Ну, наверное, я подумаю о том, чтобы упростить продукт. Пусть он будет выполнять меньше функций. Это

облегчит ситуацию и даст время для выполнения проекта в срок.

— Допустим. Допустим, вы упростили его. Но ведь это тоже трата времени и сил: может быть, менять функциональность продукта уже слишком поздно. В конце концов, наверняка ваши люди уже потратили какое-то время на программирование этой функциональности.

— Да, пожалуй...

— Пустые траты, Вебстер! Пустые траты и риски всегда ходят вместе, как мне кажется. Пустая трата усилий и времени, отбрасывающая проект назад, — все это результат материализации риска. А значит, на вашем месте я бы сосредоточился главным образом на управлении рисками. Я бы работал с каждым проектом, просто управляя рисками, которые могут в нем возникнуть. Разработка программного обеспечения — вообще очень рискованный бизнес, и подчас все управление процессом сводится к управлению рисками.

— У большинства моих проектов риски по большей части одни и те же: отставание от графика и чрезмерная стоимость.

— Это конечные риски, нежелательные последствия. Я говорю сейчас не о них. Те риски, которыми надо управлять на протяжении всего проекта, относятся к причинам. Именно они в итоге приводят к материализации конечных рисков. К провалу проекта. Поэтому у вас есть не только два огромных и страшных риска в конце проекта, но и множество мелких причинных рисков, возникающих в процессе разработки.

Какое-то время мистер Томпкинс переваривал услышанное.

— Управлять проектом так, как будто упражняешься в предотвращении рисков... Интересная идея. По крайней

мере теоретически выглядит привлекательно. А вот насчет практического применения... не могу понять, как руководствоваться вашими советами на практике. Как узнать, удастся ли мне предотвращать причинные риски?

— А вы посмотрите на это с другой стороны. Как можно доказать, что вы не справились с рисками? Представьте, что вас потащили в суд и собираются предъявить обвинение в плохом управлении рисками. Что вам вменят в вину?

— Ну, я думаю, меня обвинят в том, что я не составил список рисков. Это будет первым пунктом обвинения.

— Или же что вы неправильно оценили каждый риск, возможность его возникновения и связанные с ним затраты.

— Да. Или что я не придумал механизм для своевременного обнаружения материализовавшегося риска.

— Кстати, очень хороший пункт. Обычно все начинается с неких признаков того, что риск начинает превращаться в проблему. Вам всегда нужно знать, на какой показатель риска ориентироваться, и не спускать с него глаз.

— Может быть, даже назначить специального человека. Какого-нибудь менеджера по управлению рисками.

— Да. В противном случае, если судья узнает, что вы не позаботились изобрести для своих сотрудников способы доносить до руководства плохие вести, вам несдобровать. А если он узнает, что никто не сообщает вам плохие новости, потому что вы насаждаете у себя в компании культуру страха перед начальником, который не желает слышать ничего плохого о ходе работ... Тогда вам не миновать срока, Вебстер!

— Я никогда так не поступлю, — убежденно сказал мистер Томпкинс.

— Преднамеренно — нет. И никакой толковый руководитель не будет делать это *специально*. Но вы можете, например, привить своим людям девиз «Мы можем все!» И после

этого им будет невероятно трудно прийти к вам и сказать: «Нет, в данной ситуации мы этого не можем».

— Да, это не похоже на «культуру страха перед начальством», но...

— Но эффект абсолютно тот же, — закончил за мистера Томпкинса доктор Риццоли.

— Да, понимаю.

— Итак, на вашем месте я бы занялся управлением рисками, которые могут угрожать вашим проектам.

На следующий день доктор Риццоли улетал утренним рейсом. Он даже не подозревал, насколько полезной была его помощь тем, с кем он провел несколько дней своей странной командировки. (Мистер Томпкинс собирался обязательно когда-нибудь рассказать своему новому другу всю правду.) Однако на следующий день все ценные советы доктора Риццоли могли развеяться вместе с алкогольными парами, поэтому мистер Томпкинс не пошел сразу спать, как собирался. Вместо этого он сел за стол, открыл записную книжку и занес в нее все ценные идеи, которыми поделился с ним сегодня доктор Риццоли.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Повышение производительности**

1. Не существует никаких краткосрочных мер, которые позволили бы быстро повысить производительность работы.
2. Повышение производительности — результат долгосрочных усилий.
3. Любые средства для повышения производительности, которые обещают немедленный результат, — обман.

### **Управление рисками**

1. Чтобы управлять проектом, достаточно управлять его рисками.
2. Создайте список рисков для каждого проекта.
3. Отслеживайте те риски, которые являются причиной провала проекта, а не только конечные риски.

4. Оцените вероятность возникновения и стоимость каждого риска.
5. Для каждого риска определите показатель — симптом, по которому можно определить, что риск превращается в проблему.
6. Назначьте специального человека для управления рисками и не распространяйте на него оптимистичные девизы вроде «Мы можем все!»
7. Создайте доступные (возможно, анонимные) каналы для сообщения плохих новостей руководству.



# Глава 9

## Марков, генерал в отставке

ВВН был сегодня в городе, и Белинда предложила привлечь его к полезной деятельности. Им еще предстояло провести несколько десятков собеседований, а у ВВН точно был богатый опыт отбора руководителей. И почему бы ему не обратить такую ценность на пользу дела? Они могут объединиться и интервьюировать кандидатов втроем, а могут разделиться и проводить три собеседования одновременно. В любом случае наверняка дело пойдет быстрее.

Тиран и правитель всей Моровии не просто согласился на их предложение — он прямо-таки просиял от восторга. У мистера Томпкинса сложилось впечатление, что ему до смерти надоело корчить из себя Его Королевское Величество и что он ужасно соскучился по настоящей работе. Впрочем, общаться с кандидатами ВВН предпочел в гриме: очки в толстой оправе, фальшивый нос, кустистые брови и длинные усы. Представлялся он просто: «Мистер Лидер».

Молодой руководитель горячо убеждал их:

— Да какой там менеджмент-шменеджмент. Вы нанимаете на работу не меня, а мою команду, которая будет делать проект. А команда у меня замечательная. Мы работаем вместе уже два года, а до этого они работали два года без меня — и вообще без руководителя. Когда меня назначили менеджером, у ребят уже сложилась своя команда. И поверьте, такой командой может управлять любой человек.

— Нанимайте, — сказал мистер Лидер.

Томпкинс посмотрел на часы. Интервью продолжалось не более двух минут. Да, похоже, он один испытывает трудности с принятием решений — и ВВН, и Белинда справляются с задачей куда быстрее. Впрочем, этот кандидат мистери Томпкинсу тоже понравился. Он записал его имя, и они отправились дальше.

— Уважение к своей команде — очень хорошая черта в руководителе, — вернулся к теме ВВН за чашкой кофе. — Однако надо держать ухо востро, потому что сейчас политкорректность вынуждает руководителя быть на стороне команды, вернее, говорить об этом. Но часто за лестными словами скрываются совсем другие действия. Руководителей нередко пугает даже сама идея командной работы.

— Да, кто же в наши дни рискнет признать, что он против командного подхода к работе! — вздохнула Белинда.

ВВН кивнул.

— Конечно, но в глубине души некоторые менеджеры ненавидят эти маленькие сообщества — за их элитарность, исключительность...

— Да и команды часто не хотят принимать менеджеров в свои ряды, — подхватила Белинда. — Мне случалось руководить командами, которые сразу же ясно давали мне понять, что я человек посторонний. Конечно, это обидно, но доля истины здесь есть: команды состоят из соратников — людей, которые работают над общей задачей. А менеджер — уже совсем другое дело. Он гораздо меньше работает над задачами проекта и гораздо больше — с высшим руководством. Как ни крути, его не назовешь равным партнером.

Мистер Томпкинс тоже желал высказаться:

— Но наш молодой друг на собеседовании не просто озвучивал политкорректные истины. Он действительно выражал свою позицию. И потом, он принял руководство над

уже сложившейся командой. Если бы он боялся их единства или чувствовал себя неуютно в такой обстановке, он никогда не коснулся бы этой темы.

— Или даже попытался бы развалить эту команду, — добавил ВВН. — Я вообще считаю, что разбивать сложившиеся команды ни в коем случае нельзя. А в некоторых компаниях на этот счет есть формальные правила: как только проект заканчивается, вся команда расформировывается. Идиотизм какой-то! По-моему, появление слаженной, сработавшейся команды в любом проекте можно считать успехом! И об успехе проекта нужно судить точно так же: не просто оценивать качество программного продукта, а учитывать, появилась ли в результате работы сплоченная команда разработчиков, которая готова продолжать совместную работу, немедленно приступив к следующему проекту.

— Отлично, — сказал мистер Томпкинс. — Похоже, наши мнения по этому вопросу совпадают. Так, кто у нас следующий?

Белинда достала список.

— Некто Гэбриел Марков.

— О! — воскликнул ВВН. — Это же наш экс-генерал!

— Генерал? — удивилась Белинда.

— Один из генералов. До меня этой страной управлял Совет в составе нескольких генералов. Марков тоже получил свою долю от сделки со мной. Кое-что деньгами и еще несколько миллионов акциями.

— Но вы ведь сами сказали, что после той продажи генералы уехали доживать свой век куда-то на Ривьеру! — Томпкинс тоже был удивлен.

— Все, кроме генерала Маркова. Он просил у меня разрешения остаться и попробовать себя в качестве руководителя проекта по разработке программного обеспечения. Зачем, спрашивается, этому человеку работать, если у него такая уйма денег?

— Кто бы говорил, — насмешливо улыбнулась Белинда. Судя по тому, что писали о доходах ВВН, его капитал тянул на несколько миллиардов.

— Ну, в моем случае все совсем по-другому, — уловил насмешку Великий Вождь. — Мне нужно строить новый дом, а вы даже не представляете, сколько дерут сейчас плотники и водопроводчики! Все так подорожало!

Белинда и Вебстер изо всех сил постарались изобразить на лицах искреннее сочувствие.

— И тем не менее, — продолжал ВВН, — наш генерал руководил разработкой ПО в моровийской армии, поэтому он уже знаком с предметом. Более того, он предоставил впечатляющие рекомендации. Хотя, конечно, он больше администратор, чем менеджер.

— Ну, это даже хорошо, — отметила Белинда. — При планируемом штате хороший администратор нам будет просто необходим.

— Вот именно, — согласился ВВН. — Я уже поручил ему руководство людьми, которые не участвуют в разработке шести ведущих проектов. Иными словами, генерал Марков будет, так сказать, руководителем резерва.

Это известие встревожило мистера Томпкинса.

— Значит, мы собираемся отбирать у него лучших руководителей и их команды? А как ему это понравится?

— Не думаю, чтобы это стало проблемой, — ответил ВВН. — Он и так не знает, чем занять тех, кто на него работает.

— Господи, да чем же они занимаются? — удивилась Белинда. — Все они что-то делают, пишут какие-то программы, проектируют, тестируют... А вы говорите нам, что все они свободны. Интересно, к какой работе приставил их наш бывший генерал.

Не успели они расположиться в офисе генерала Маркова, как Белинда перешла к делу:

— Скажите, а чем занимаются люди, которые работают под вашим руководством?

— Большинство разрабатывает программное обеспечение для Центрального Моровийского управления по планированию, — доложил Марков. Бывший генерал оказался высоким спортивным мужчиной, на котором даже деловой костюм смотрелся как военная форма. Один из передних зубов был золотой — это стало заметно с первой же минуты знакомства, потому что генерал то и дело улыбался. Теперь же его улыбка стала немного грустной. — Но у меня не хватает смелости сообщить им всю правду.

— О чем? — спросил мистер Томпкинс.

— О том, что Центральное управление по планированию было упразднено. Распоряжением сверху. От Самого. — И генерал подмигнул мистеру Лидеру в фальшивых усах.

— М-да, ну и ситуация, — протянул Томпкинс. — Значит, все эти люди занимаются бессмысленной работой.

— О, это временная проблема, — поспешил заверить их генерал Марков. — Мы уже договорились с офшорными агентствами в США и Великобритании. Уверяю вас, через год все наши программисты будут задействованы на контрактной работе. Все, кроме тех, кого вы отберете для своих проектов, разумеется.

Похоже, услышанное стало новостью для ВВН.

— Я и не знал, что вы занимаетесь поисками контрактной работы, Гэбриел, — сказал он.

— Мне кажется, это хороший выход из положения. Судите сами: рынок офшорного программирования огромен, причем нам несложно будет сделать это предприятие доходным с самого начала — уровень зарплат у нас все еще ниже, чем в других странах. Конечно, мы могли бы ничего не менять, и ребята продолжали бы писать программы для несуществующего заказчика, но это бессмысленно. Даже если бы Центральное управление продолжало существовать,

работать на них значило бы бесконечно автоматизировать скучнейший бюрократический процесс. Чтобы у моих программистов не пропало желание работать, я ищу действительно живые, интересные задачи.

— А сколько людей было в самом крупном проекте, которым вы руководили? — сменила тему Белинда.

— Тринадцать тысяч пятьсот семьдесят один — объединенные силы Первой и Второй Моровийской армии и Военно-воздушных сил, — без запинки отрапортовал генерал. — Годовой бюджет — сто девяносто один миллион долларов США, восемьсот пятьдесят три миллиона капиталовложений, шестьсот девяносто восемь человек офицерского состава, включая девять генералов, триста шестьдесят два человека в службе поддержки, семьдесят две тысячи квадратных метров помещений и немногим более тысячи ста квадратных километров армейских баз и постов, пятьсот девять человек технической поддержки, включая триста семьдесят восемь программистов, системных аналитиков и проектировщиков.

— О, — только и сказала Белинда.

— Что ж, — улыбнулся мистер Томпкинс, — думаю, что вашей квалификации будет вполне достаточно. А вам самому нравится ваша будущая работа?

— Очень, — улыбнулся в ответ бывший генерал. — Видите ли, в области высоких технологий я новичок, но твердо верю, что будущее за информацией и технологиями, которые позволяют ею оперировать. Это настоящая революция, и я хочу в ней участвовать. Это большая честь для меня — работать на вас и с вами, учиться друг у друга и помогать друг другу.

Когда генерал закончил свою речь, в комнате воцарилось молчание. Искренность и теплоту слов генерала Маркова ощущали все. Томпкинс же просто сидел и думал, как хорошо услышать то, что он только что услышал.

А Белинда, похоже, все не могла оправиться от цифр, которые привел генерал.

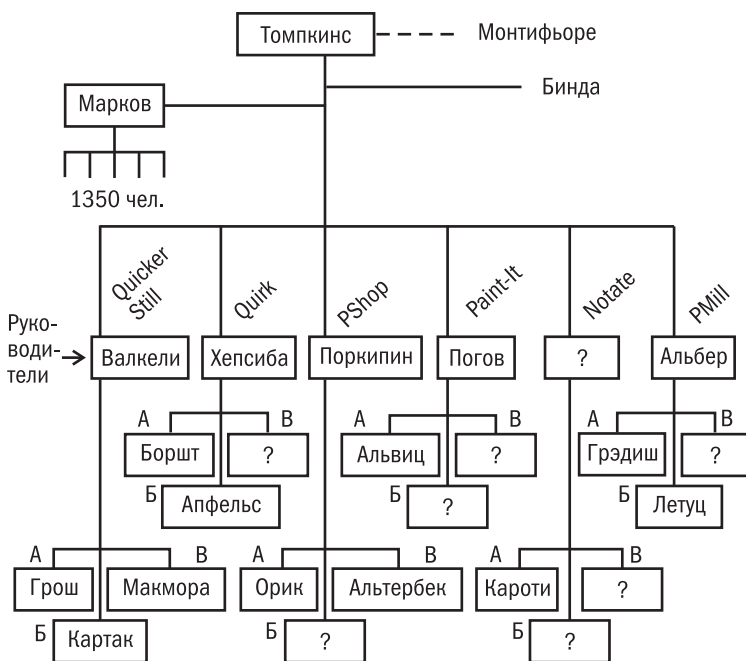
— Знаете, дорогой мистер экс-генерал, — наконец сказала она, — мне в жизни не доводилось руководить и десятой частью такого проекта, как ваш. Может быть, вы поделитесь своим опытом и скажете нам, какой самый ценный урок вы вынесли из этого проекта?

Генерал задумался и через некоторое время медленно начал:

— Самое важное, чему надо постоянно учиться, — это умение сокращать потери. Когда вы заняты чем-то полезным, всегда есть риск, что все ваши усилия пойдут прахом. Особенно это заметно в программировании. Посмотрите, сколько на свете проектов, которые так и не были доведены до конца. Они не оправдали себя, их закрыли, или же созданное программное обеспечение оказалось в результате никому не нужным. Возможно, четвертая часть всех проектов, по крайней мере крупных, именно так и заканчивается. Если вы судите о ходе проекта исходя из того, что он будет успешным, вы рисуете себе заведомо ложную картину. Совершенно необходимо все время стараться уменьшать потери. Успех зависит от того, насколько быстро вы сумеете отказаться от работы, ведущей к провалу проекта. Это самый ценный и самый сложный урок, который я вынес из всего своего опыта.

Итак, персонал подбирался просто замечательный, но совершенно незнакомый. До этого мистер Томпкинс всегда мог рассчитывать, что в проекте будут участвовать несколько человек из числа тех, с кем ему доводилось работать раньше, иногда на протяжении пяти и даже пятнадцати лет. Конечно, все его новые моровийские подчиненные на первый взгляд были хорошими работниками, но как они покажут себя в деле? Будет ли он так же доволен ими через несколько

лет? Впрочем, даже такие мысли не могли испортить его замечательное настроение. Генерал Марков прекрасно вписывался в команду менеджеров. Мистер Томпкинс чувствовал, что этот приятный интеллигентный человек всегда поможет ему своими идеями. А кроме того, приятно осознавать, что весь резерв компании — около тысячи трехсот пятидесяти человек, которые не будут работать над шестью главными проектами, — попадет к такому замечательному руководителю, как этот бывший генерал. Томпкинс взглянул на новую диаграмму, которую они с Белиндой нарисовали незадолго до этой встречи.



Итак, мистер Томпкинс руководил непосредственно экс-генералом и шестью менеджерами, которые должны были обеспечить появление на рынке продуктов —



конкурентов для Quicken, QuarkXPress, Photoshop, Painter, Lotus Notes и PageMill. Под руководством каждого из них работали по три команды — А, Б и В. Работали по разным методологиям, соревнуясь между собой, кто напишет лучший программный продукт быстрее остальных.

Томпкинсу предстояло еще отобрать восемь ключевых фигур в этой диаграмме, причем одну из них — на роль своего непосредственного подчиненного. Он решил, что будет советоваться с генералом Марковым каждый раз, когда ему понадобится мнение опытного администратора, а в остальных случаях будет считать его руководителем резерва персонала компании. Помимо этого у генерала будет полная свобода для работы над офшорными проектами, разумеется, при условии, что шесть ключевых проектов будут иметь бесспорный приоритет.

— Да, конечно, это еще не все. — Мистер Томпкинс смотрел на вопросительные знаки, оставшиеся на диаграмме. И все же, как много они успели сделать за неделю: укомплектовали одиннадцать из восемнадцати рабочих групп! Белинда говорит, что она очень довольна тем, как продвигаются дела, а мистер Томпкинс уже привык полагаться на ее поразительное чутье. Он и сам был доволен, но чтобы не забывать о суровой действительности, велел Вальдо повесить на стене счетчик, который показывал, сколько дней осталось до конца проекта. И сейчас на табличке бодро красовалась цифра 705.

---

**Осталось всего 705 дней!**

---

За вычетом выходных и праздников до конца контракта оставалось меньше пятисот рабочих дней. Конечно же, этого недостаточно для таких проектов, как PShop (а ведь здесь даже нет менеджера для команды Б!). Пока еще никто

не устанавливал никаких сроков сдачи проектов, к тому же мистер Томпкинс предупредил, что не потерпит, чтобы сроки эти спускали сверху. Но если смотреть на вещи трезво — кого он пытается обмануть? Все ждут, что к концу его контракта проекты (пусть не все шесть, но бо́льшая их часть) будут успешно завершены. И несмотря на всю его нелюбовь к заранее установленным срокам сдачи проекта, сейчас он находился именно в такой ситуации. У него осталось семьсот пять дней...

Мистер Томпкинс достал свою записную книжку и потянулся за ручкой.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Игра в защите**

1. Сокращайте потери.
2. Успех проекта можно скорее обеспечить сокращением ненужных усилий, чем стремлением к новым победам.
3. Чем раньше вы прекратите ненужную работу, тем лучше это отразится на проекте в целом.
4. Не создавайте новые команды без необходимости — лучше привлекайте к работе уже сложившиеся.
5. Поощряйте совместную работу участников команд и после окончания проекта (если они сами того хотят), чтобы избежать лишних проблем с формированием новых команд.
6. Считайте, что команда, участники которой готовы и дальше работать вместе, — это одна из основных целей любого проекта.
7. День, потерянный в начале проекта, значит так же много, как и день, потерянный в конце.

В последнем пункте он процитировал Белинду, которая повторяла эту фразу чуть ли не каждое утро, приходя на работу. Мистер Томпкинс поднял голову и посмотрел на счетчик, который повесил Вальдо. Завтра утром он будет показывать уже 704 дня. Можно ли считать, что сегодняшний день был действительно настолько плодотворным, как ему сейчас представляется? Или потом он покажется ему

потерянным для проекта? В данный момент мистер Томпкинс этого не знал. Время покажет. Он посмотрел на сегодняшнюю запись в дневнике, подумал немного и добавил еще один пункт. Эту истину он понял давным-давно и вот опять к ней вернулся:

8. *Есть тысяча и один способ потратить день зря и ни одного, чтобы вернуть этот день.*

# Глава 10

## Абдул Джамид

Мистер Томпкинс приехал в Рим, совмещая полезное с приятным. С одной стороны, его привели сюда дела, с другой — просто хотелось немного отдохнуть. Все проекты были укомплектованы, люди успешно трудились над поставленными задачами, и мистер Томпкинс почувствовал себя вправе потратить немного времени на выяснение вопроса, который занимал его уже не первый месяц. Регистрируясь в отеле «Хасслер», он протянул клерку новую корпоративную кредитку American Express. Тот недоуменно уставился на надпись.

— «Моровицке национальне бюро до дата шмерцингу», — медленно прочел он. — Как же это понимать? «Моровийское национальное бюро...»

— ...шмерцинг-информации, — любезно закончил за него мистер Томпкинс.

— А... значит, по-английски это так и будет — «шмерцинг-информации»... А как перевести это на итальянский, вы не знаете?

— Шмерцационе? — предложил мистер Томпкинс.

— О! Э-э-э, добро пожаловать в Рим, мистер Томпкинс. Рады видеть вас в «Хасслере».

— Спасибо.

Уже через несколько минут мистер Томпкинс в сопровождении портье вошел в удобный номер, откуда открывался потрясающий вид на отель «Спэниш Степс». Как только портье откланялся, мистер Томпкинс тут же водрузил на стол ноутбук, подключился к Wi-Fi и отправил заранее подготовленное письмо в Нью-Йорк.

На следующий день в семь утра его разбудил телефонный звонок. Звонил его адвокат, мистер Спофффорд.

— Вебстер! Вставай, Вебстер, просыпайся, жизнь прекрасна!

— Привет, Джек.

— Вот уж привет так привет. Я получил твой e-mail. Весь день провел на телефоне, ну а ближе к вечеру зашел на Уолл-стрит, пообщаться с мисс Лэмнул, как ты просил. Она была сама любезность. Сказала, что ты предоставил все необходимые бумаги и что я могу действовать от твоего имени.

— Хорошо.

— Мы проверили состояние твоего счета и сравнили его с той табличкой, которую ты видишь, когда заходишь в систему из Моровии.

— Ну и?

— Никаких «ну и», все в порядке! Они абсолютно идентичны. Ты действительно заходишь на свой счет и действительно проводишь операции со своими деньгами, никакого подвоха.

— Уф-ф. А я боялся, что...

— Что твои новые друзья из КБГ славно подшутили над тобой? Понимаю, дорогой Вебстер, но можешь вздохнуть с облегчением.

Мистер Томпкинс, по совету своего адвоката, вздохнул с облегчением.

— Значит, они действительно перевели на мой счет всю сумму за два года?

— До последнего пенни, как и договаривались. Более того, деньги пришли на день раньше, чем они обещали.

— Отлично. Спасибо большое, Джек. И ты уже открыл новые счета и перевел туда деньги?

— Как ты и просил. Старый счет закрыт, все деньги лежат на новых. Пароли доступа те самые, которые ты указал в письме. Кстати, ты ведь не забудешь их поменять, правда?

— Конечно.

— И не забудь стереть их из своего компьютера. Иначе твоим моровийским друзьям будет достаточно позаимствовать у тебя ноутбук. Ты ведь об этом уже подумал, а?

— Ну разумеется! — На самом деле мистеру Томпкинсу это даже в голову не пришло. Надо будет запомнить все пароли наизусть и стереть их из всех программ.

— Вот и славно, — продолжал между тем Джек, — значит, с деньгами все в порядке, можешь не волноваться. У меня для тебя еще кое-что.

— Что такое?

— Помнишь, прошлым летом я был у тебя в гостях, и ты познакомил меня с пожилым джентльменом, Джонни... как его бишь?

— Джонни Джей, мой бывший начальник. Конечно же, помню. Как жаль, что он уволился. Если бы он продолжал работать, я бы тоже никуда не ушел — о таком боссе можно только мечтать.

— Да, это настоящий джентльмен.

— Знаешь, Джек, я чуть ли не каждый день его вспоминаю. Иногда мне кажется, что я занимаюсь менеджментом только для того, чтобы когда-нибудь дойти своим умом до того, что в Джонни заложено от природы. Он лучший из лучших. Я так рад, что мне довелось с ним работать.

— Ваши симпатии обоюдны... Я ведь встретил его здесь, в Нью-Йорке, в прошлую субботу.

— Правда, что ли?

— Правда. Они с женой приехали послушать оперу в Линкольн-центре. В антракте он сам к нам подошел, и мы немного поболтали — в основном о тебе. Он уже в курсе, что ты работаешь в Моровии.

— Старый проныра! Ну как он вообще?

— Отлично выглядит. И он, и жена, кстати, тоже. Сказали, что на следующий день собираются отчаливать — сначала на остров Мартас-Виньярд, а потом дальше, куда-то в Мэн, что ли. Он спросил меня, как можно с тобой связаться. Говорит, есть один парень, с которым тебе обязательно нужно повстречаться. Я сказал, что не знаю твоего моровийского телефона и что два дня ты проведешь в Риме, а остановишься в «Хасслере».

— Охотно встречу с любым человеком, которого рекомендует Джонни. Значит, он мне позвонит?

— Нет, скорее сразу придет знакомиться. Джонни сказал, этот парень сейчас в Европе и сам тебя найдет. Его зовут...

— Погоди, я возьму ручку. Да?

— Его зовут Абдул Джамид.

Погода стояла солнечная и прохладная. Мистер Томпкинс провел все утро, осматривая руины и фонтаны, потом замечательно пообедал недалеко от виллы Боргезе. Когда он вернулся в отель, было уже почти три часа.

— Мистер Томпкинс, я полагаю? — Навстречу ему поднялся необыкновенно красивый человек, похожий на молодого Омара Шарифа.

— Да, это он, — ответил мистер Томпкинс, — то есть я. Он...

— Меня зовут доктор Джамид. Ваш друг, мистер Джей...

— О, конечно, доктор Джамид. Очень рад познакомиться. Если человека рекомендует Джонни Джей... Очень, очень рад.

— Вы так любезны.

— Ничуть. Мистер Джей хотел, чтобы мы встретились, и, конечно же, я очень рад нашей встрече. Кстати, вы не знаете, почему он хотел, чтобы мы познакомились?

— Из-за моей работы. Я изучаю динамику менеджмента, и когда я показал кое-что из написанного на эту тему Джонни, он сразу подумал о вас и вашей новой работе.

— Джонни всегда старался всем помогать, а в нашем случае, кажется, он пытается помочь нам обоим. Очень интересно узнать о вашей работе, доктор Джамид. Я здесь проведу еще два дня. Этого нам хватит?

— Для начала, думаю, да.

— Ну так давайте начнем! — Томпкинс протянул собеседнику руку. — Вебстер.

— Абдул, — серьезно ответил тот, пожимая руку мистера Томпкинса, и они направились вверх по лестнице.

Несколько часов спустя мистер Томпкинс с трудом оторвался от ноутбука. У него уже голова шла кругом.

— Сделаем перерыв, а? Я уже слегка подустал. Вы говорите о «базе предчувствий»...

— Как о сумме всех предчувствий и интуитивных ощущений, с помощью которых вы управляете проектом.

— Это я понимаю, но вы рассуждаете об этом так необычно, я никогда до этого не слышал ничего подобного! Вы говорите о предчувствиях, как будто они берутся из какой-то базы данных у меня в мозгу. Моя внутренняя программа рассматривает входящую информацию и предлагает свой вариант ответа или реагирования. Вы действительно считаете, что интуиция именно так и работает?

— А разве нет?



— Ну, возможно, — в какой-то степени. То есть я хочу сказать, у меня внутри действительно есть некоторая база данных — суммарный жизненный опыт. И вероятно, есть какие-то алгоритмы, которые подсказывают мне, как относиться к поступающей информации.

— Совершенно верно.

— Но вы предлагаете построить точную модель моих предчувствий и интуитивных ощущений относительно хода проекта, а потом использовать эту модель для предсказания результатов.

— Верно.

— Но зачем все это? Почему бы не оставить интуицию там, где ее место — будь то в голове или в желудке...

— Конечно, так тоже можно. Но тогда вы не сможете работать над совершенствованием своей интуиции. А вам ли не знать, что чем лучше у руководителя развита интуиция, тем лучше он управляет проектом. Значит, вы должны быть в первую очередь заинтересованы в том, чтобы ваши предчувствия со временем стали точным отражением будущей реальности.

— Это было бы замечательно, но при чем здесь моделирование?

— С помощью модели вы создаете из своих предчувствий четкую картину разработки проекта. Потом запускаете модель, сравниваете результаты, которые она выдает, с реальным положением дел и делаете соответствующие выводы. А если у вас еще есть напарник с хорошо развитой интуицией...

— О да. Ее зовут Белинда.

— В таком случае вы можете разрабатывать эти модели вдвоем и учиться друг у друга. А без модели у вас есть только какие-то смутные и малопонятные ощущения не то в голове, не то в желудке. Например, вы чувствуете, что сейчас в проект не стоит привлекать новых людей, это только замедлит

работу. Но это всего лишь интуиция, неясные ощущения. Однако это чувствуете вы, это чувствую я и, возможно, Белинда. Как же нам обсудить свои ощущения-опасения? Может быть, опасения Белинды, скажем, в два раза сильнее наших — а как мы об этом узнаем, ведь нам нечем измерить смутные ощущения в желудке? Если мы чувствуем, что появление новых людей замедлит темпы работы, то наглядно показать это мы можем только преобразовав интуитивные ощущения в модель.

Мистер Томпкинс грустно улыбнулся:

— Однако ясность и наглядность модели не гарантируют ее правильности, верно?

— Вы абсолютно правы, это всего лишь теория. Зато теперь у нас есть возможность проверить ее на практике. А у вас с Белиндой есть прекрасный инструмент для проверки интуиции и совместного ее совершенствования.

— Хорошо. Как говорят в таких случаях, я покупаю эту идею. Мне бы хотелось, конечно, увидеть ее в деле и оценить реальную пользу от ее применения... Но в целом мне нравится идея моделирования интуитивных ощущений, особенно возможность вытащить их наружу. Правда, я не совсем понимаю, зачем нам моделировать точные результаты. Это уже перебор, вам не кажется?

— Если бы интуиция выдавала зараз только одно ощущение, вы были бы правы. Однако представьте, что вас охватывает сразу с десятков предчувствий. Вы сможете сказать, какой у них будет суммарный эффект?

Но убедить мистера Томпкинса было не так-то легко.

— Благодаря моделированию результатов мы получаем суммарный эффект моих ощущений — так вы говорите. Однако если на входе у нашей модели есть только мои ощущения, а на выходе — их суммарный эффект, то чем это точнее моего предчувствия о суммарном эффекте?

— Значит, вы полагаете, что можете сами вычислить суммарный эффект нескольких факторов? — Доктор Джамид внимательно посмотрел на Томпкинса. — Вы можете выполнить это чисто математическое действие в абсолютно нематематической среде, где обитают ваши предчувствия и интуиция? За время нашего разговора вы несколько раз упоминали об ощущениях, которые возникают в голове, желудке и даже, кажется, в костях! Скажите, Вебстер, вы действительно можете вот так взять и подсчитать суммарный эффект ощущений в своих костях?

— Ну...

— Впрочем, давайте попробуем. Возьмем какой-нибудь простой пример из литературы по имитационному логическому моделированию. Предположим, вы руководите проектом, в котором занято около сотни человек (на 1 января). Вы занимаетесь этим проектом уже два года и высчитали, что приблизительный отток персонала равен четырем процентам в месяц. Как только кто-нибудь уходит, вы тут же нанимаете на его место другого человека, два месяца обучаете его, после чего он вливается в команду и работает над проектом.

— Так.

— А теперь представьте, что у вас возникло смутное ощущение того, что новая корпоративная политика, которая вступит в силу 1 мая, значительно увеличит отток персонала. Скажем, вдвое.

— Понятно. Теперь мы будем терять по восемь человек в месяц.

— Совершенно верно. А теперь попробуйте задействовать свою интуицию, чтобы посчитать, сколько человек будет работать над проектом 1 августа.

— Как? Разве не все сто?

— Вы так полагаете?

— Мне казалось, вы говорили, что у меня в этом проекте всегда занято сто человек. И если я нанимаю нового, как только увольняется кто-то из старых, то так оно и будет — сто человек. Обучаю новых... постойте-ка. Кажется, я начинаю понимать, о чем вы говорите. Несколько человек всегда находятся на обучении, а после 1 мая их число увеличится. — Мистер Томпкинс задумался. — Так, значит, в первый месяц количество человек, работающих над проектом, резко уменьшится, потому что с 1 мая многие начнут увольняться. Итого вместо ста у меня будет девяносто два человека. Но разве потом их не будет снова сто? Нет? А вот сколько человек будет работать над проектом 1 августа... честно говоря, не могу сказать. Моему внутреннему калькулятору, похоже, такой пример не по силам.

— А ведь это простенький пример, Вебстер, действительно один из самых простых. Куда примитивнее тех задач, которые вы решаете каждый день с помощью интуиции. Ну давайте посмотрим, что предложит нам модель относительно этого примера с числом персонала. — Доктор Джамид придвинул к себе ноутбук и начал рисовать модель\*. — Прямоугольник обозначает персонал, работающий над проектом. Чем выше уровень, тем больше людей у вас работает. Исходное значение — сто человек.

Работающий персонал



— Это уже в некотором роде модель, однако в ней отсутствует динамика: не показаны поток увольняющихся и поток новичков, которых вы набираете на освободившиеся

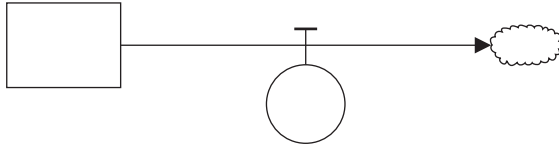
---

\* Доктор Джамид заимствует свой пример из книги «Introduction to Systems Thinking — iThink» (Hanover, N. H. High Performance Systems, Inc., 1994), с. 17–18.

рабочие места. Если попробовать смоделировать результат прямо сейчас, мы получим константу — все те же сто человек.

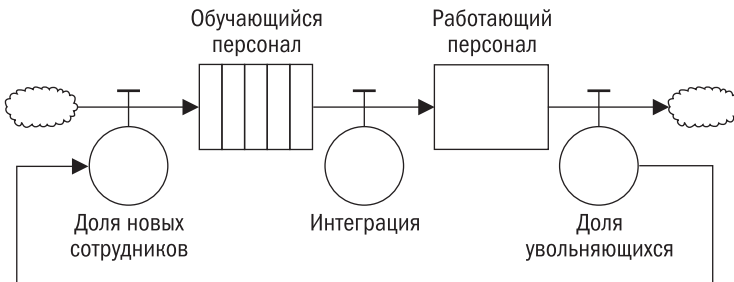
— А теперь изобразим на нашей модели канал для потока увольняющихся... на клапане напишем, какова доля увольняющихся... Исходная цифра — четыре человека в месяц.

Работающий персонал



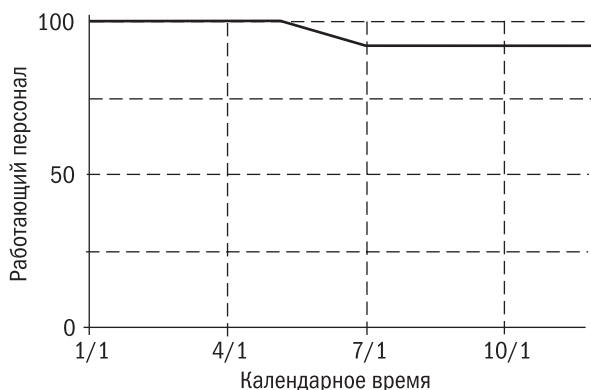
Доля увольняющихся

— Маленькое облачко в конце канала означает, что уволившийся персонал моделью более не учитывается. А теперь дорисуем канал для потока нанимаемых работников. Количество нанятых и уволившихся совпадает, поэтому мы просто соединим оба клапана. Теперь поместим на модели резервуар для обучающихся сотрудников, вот так. — И он дорисовал картинку.



— Теперь давайте проверим, к чему может привести наше предположение о том, что число увольняющихся удвоится. До 1 мая оно остается неизменным — четыре человека в месяц, а с 1 мая — уже восемь. Все, можно запускать модель и смотреть, каким будет результат.

Мистер Томпкинс с удивлением наблюдал, как на подвижной модели меняется число сотрудников в основном резервуаре. Когда все стабилизировалось, доктор Джамид остановил работу модели и, несколько раз щелкнув мышкой, получил диаграмму — график изменения количества персонала, занятого в проекте.



— Ну, это не совсем то, чего я ожидал, — признался мистер Томпкинс. — Получается, что количество работников в течение нескольких месяцев будет уменьшаться, потом в июле стабилизируется, но так никогда и не вернется к исходной цифре в сто человек. Интересно, почему так?

Доктор Джамид задумался.

— Я тоже не могу ответить с ходу. Может быть, придется постоянно обучать все больше людей? Мне кажется, даже такую тривиальную задачу сложно решить без вспомогательных инструментов. А модель учитывает все взаимодействующие факторы и без труда проводит тот арифметический анализ, с помощью которого и решается такая задача.

— Да уж, арифметический анализ в голове или желудке не проведешь, — засмеялся мистер Томпкинс. — Я, кажется, начинаю понимать, что вы имели в виду.

Доктор Джамид молчал, и мистер Томпкинс задумчиво уставился в потолок. Как все эти эксперименты с моделированием помогут ему в Моровии, где ему предстоит за два года разработать шесть программных продуктов? Как моделирование поможет ему закончить все проекты в срок? Ответов пока не было, но он уже предвидел, что в недалеком будущем моделирование предчувствий и интуитивных ощущений окажет ему большую услугу.

— Ну хорошо. — Мистер Томпкинс повернулся к своему новому другу. — Допустим, вы меня убедили, Абдул. Что мне теперь делать с этими моделями? Как мне начинать использовать их в работе, в настоящих задачах?

— Давайте сделаем так: возьмем одно какое-нибудь предчувствие, какую-нибудь интуитивную уверенность из вашей «базы», и проверим на прочность. Скажем, я выдвину какое-нибудь несостоятельное утверждение, а вы мне объясните, почему оно кажется вам неправильным.

— Отлично, давайте начнем.

— Итак, я ваш начальник. Вы говорите мне, что десять человек разработают программное приложение за один год. Но я хочу, чтобы вы справились быстрее, поэтому предлагаю вам взять в проект двадцать человек вместо десяти и закончить его за полгода. Что скажете?

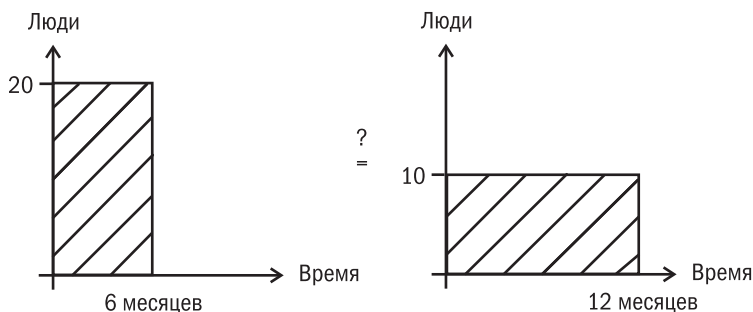
Мистер Томпкинс нахмурился:

— Скажу, чтобы вы пошли на озеро и утопились.

— То есть вам кажется, что двадцать человек не смогут сделать за полгода ту работу, которую десять человек сделают за год?

— Нет, мне не *кажется*, — вознегодовал мистер Томпкинс. — Я абсолютно в этом *уверен*.

Доктор Джамид взял листок бумаги и стал быстро чертить на нем какую-то схему. Через несколько секунд он подвинул листок к мистеру Томпкинсу, чтобы тому было видно.



— То есть эти две схемы не эквивалентны друг другу?

— Конечно же, нет!

— Вы хотите сказать, что производительность одной команды будет отличаться от производительности другой?

— И даже очень.

Доктор Джамид хитро улыбнулся:

— Э... и насколько же?

— Простите?

— Насколько будет различаться производительность первой и второй команд разработчиков? Предположим, что команда из десяти человек может разработать за год приложение величиной в тысячу единиц (каких единиц, я пока не знаю, их еще не изобрели, но пусть это будут некие условные единицы). Так вот, если десять человек за год вырабатывают тысячу единиц, то сколько единиц сделает за полгода команда из двадцати человек, предположительно такой же квалификации?

— Меньше тысячи.

— А насколько меньше?

— Намного!

— Намного — это на сколько?

— На *очень* много. Поймите, эти двадцать человек будут постоянно зацикливаться на своих взаимоотношениях. Они не смогут сделать столько, сколько делает меньшая



команда за большой промежуток времени, — мистер Томпкинс уже начинал сердиться. — Неужели вам самому это не ясно?

— Конечно, ясно. Вебстер, я ведь не спорю с вами, я просто пытаюсь выразить вашу интуитивную уверенность в цифрах. Так насколько же меньше успеет сделать большая команда за шесть месяцев?

Мистер Томпкинс всплеснул руками.

— Ну, не знаю, может быть, наполовину. Нет, скорее всего, на четверть. Нет, не знаю.

— Вы это серьезно? — улыбнулся доктор Джамид.

— Но я же действительно не знаю, сколько они сделают. То есть я хочу сказать, я не знаю точной цифры.

— Даже с точностью до второго знака?

— Почему вас это так веселит?

— Потому что как руководитель вы просто обязаны это знать. Поиски компромисса между количеством людей в команде и скоростью работы — это то, с чем менеджеры сталкиваются чуть ли не каждый день. И вы тоже постоянно с этим сталкиваетесь. Как же вы это делаете?

— У меня возникает ощущение...

— Это ощущение и есть модель. Видите ли, где-то внутри вас возникает модель, но невозможно ни посмотреть на нее самому, ни показать другим. Все, что нам нужно, — это вывести ее на поверхность. Давайте посмотрим, как можно смоделировать ваши ощущения по поводу того, как изменится производительность команды, если количество человек в ней удвоится.

— Ну что ж, давайте.

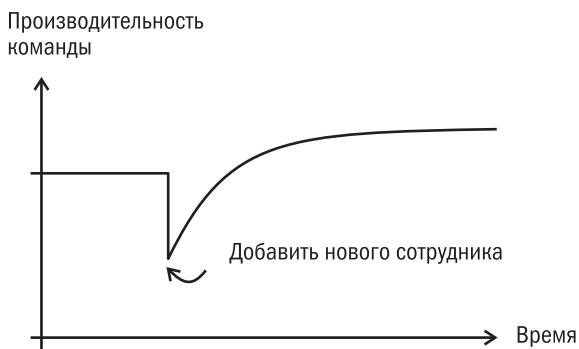
— Вы будете рассказывать мне о своих ощущениях, а я постараюсь перенести их на модель так, чтобы она смогла все воспринять и обработать. Итак, что происходит, когда в команду приходит новый сотрудник?

Мистер Томпкинс на мгновение задумался.

— Первоначальный результат будет отрицательным, — начал он. — Новичок еще ничего не знает, поэтому в первый день он не произведет ничего полезного, да еще и отнимет время у окружающих, потому что будет просить их ввести его в курс дела и задавать вопросы. Итак, получается, что совокупная производительность команды сначала упадет.

Пока мистер Томпкинс говорил, доктор Джамид за ноутбуком быстро исправлял и дорабатывал модель.

— Постепенно новичок становится полноценным членом команды. — Теперь мистер Томпкинс взял листок бумаги и быстро нарисовал на нем простой график. — Вот что-то вроде этого.



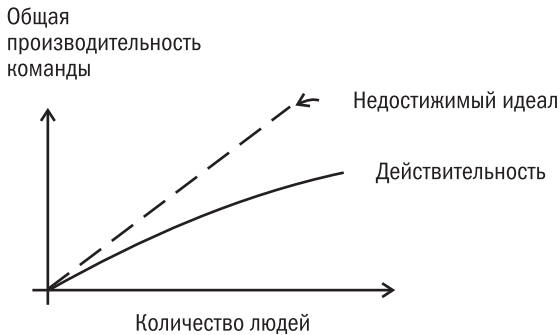
Доктор Джамид посмотрел на схему. Он еще пару раз щелкнул мышкой и что-то ввел с клавиатуры — и схема была внесена в модель.

— Но есть один нюанс, — продолжал между тем мистер Томпкинс. — Если этот новенький был седьмым в команде, то толку от него будет меньше, чем если бы, скажем, он был шестым или пятым. Потому что, как мне кажется, при увеличении команды всегда нужно учитывать «поправку на

рост». Чем больше людей в команде, тем больше им нужно времени на разговоры. Следовательно, тем больше рабочего времени мы теряем.

— Ну-ка, напрягитесь еще раз. Нарисуйте мне график того, о чем вы только что сказали.

— Ну вот, смотрите. — Мистер Томпкинс перевернул листок и стал рисовать на обратной стороне. — Если мы примем общую производительность за функцию от размера команды, то идеалом будет прямая под углом в сорок пять градусов. В таком случае каждый новый сотрудник делал бы столько же, сколько и предыдущий, то есть увеличение команды вдвое привело бы к удвоению производительности. При этом «поправка на рост» была бы равна нулю. Однако на самом деле все обстоит иначе. В действительности все происходит приблизительно вот так.



— То есть отклонение от идеального графика, или разница между действительностью и недостижимым идеалом, и есть «поправка на рост».

Доктор Джамид посмотрел на рисунок.

— Понятно. Сейчас я перенесу ваш график в модель. — Он показал на среднюю часть кривой, изображающей реальную производительность. — Скажите, пожалуйста, для

команды какого размера поправка составляет треть от идеальной производительности?

— Что?

— Я выбрал на кривой то место, где «поправка на рост» составляет приблизительно половину всей реальной производительности. То есть в этой точке напрасно расходуется около трети времени, которое мы приняли за идеал.

— Так, это мне понятно.

— И сколько человек будет работать в команде в этот момент?

— Понятия не имею.

— Ну конечно же, вы не можете назвать точную цифру. Но мы и не пытаемся сейчас получить от вас точные сведения. Мы пытаемся понять ваши ощущения. Спросите у своей интуиции: сколько человек должно работать в команде программистов, чтобы треть всего времени уходила на общение и тому подобные вещи?

— Но мой ответ будет очень и очень приблизительным.

— Давайте, давайте, говорите. Сколько?

— Я бы сказал — четверо.

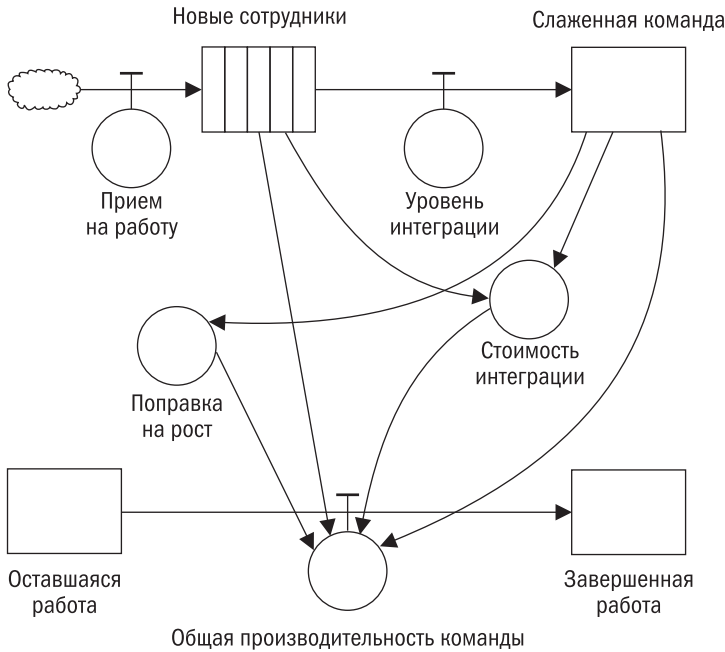
— Иными словами, «чистая производительность» четырех человек, работающих в одной команде, будет приблизительно на треть меньше, чем «производительная мощность» человека, работающего над проектом в одиночку, помноженная на четыре?

Мистер Томпкинс пожал плечами.

— Разумеется, я не могу говорить с полной уверенностью, но мне кажется, так оно и есть.

— Хорошо. — Доктор Джамид опять обратился к ноутбуку и стал вносить в модель необходимые дополнения. Еще через несколько минут дело было сделано. Доктор Джамид повернул экран к мистеру Томпкинсу. — Вот она, модель

ваших интуитивных ощущений относительно размеров команды.



— Что-то вроде многозначных кодов?

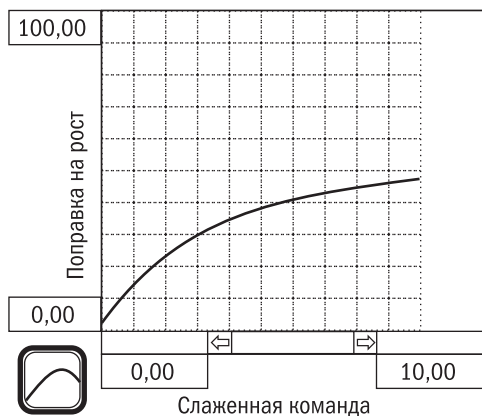
— Ну, если не найдем чего-нибудь получше, можно взять и многозначные коды. Способность выполнять поставленные задачи контролируется клапаном под названием «Общая производительность труда». Чем выше ее значение, тем быстрее работа перемещается из первого резервуара во второй. Естественно, общая производительность должна выражаться в тех же единицах, что и количество работы в резервуарах.

— Понятно... — протянул мистер Томпкинс, хотя на самом деле был в этом далеко не уверен.

— Вот эти тонкие стрелочки — зависимости. Они показывают, например, что общая производительность зависит от четырех факторов: размера команды; того, сколько в ней новичков, которые еще не вошли в курс дел; «поправки на рост» и «стоимости интеграции».

— А «стоимость интеграции», если я правильно понимаю, — это отношение производительности, которую команда теряет при появлении в ее составе новых членов, к скорости работы?

— Да. А теперь я напишу уравнение или построю графическое определение для каждого клапана и каждого измерителя. Например, вот как я определяю значение «поправки на рост».



Как видите, ее начальное значение — ноль, и к тому времени, когда у вас в команде появляется четыре человека, оно вырастает приблизительно на треть. А дальше — это просто мои догадки относительно того, какой вы хотели бы видеть эту кривую.

Мистер Томпкинс устался на модель. Интересно, это и есть графическое представление его догадки о том, как влияет на работу команды увеличение числа программистов?

Доктор Джамид, казалось, умел читать мысли.

— Пока мы играем с этой моделью, вам, возможно, захочется что-то в ней изменить. Может быть, в этой вот кривой, а может, даже перестроить всю модель целиком.

— Да, чтобы она соответствовала тому, что мне подсказывает интуиция.

— Абсолютно верно.

— Так вот, как раз сейчас моя интуиция подсказывает мне, что в эту модель необходимо внести некоторые исправления. А именно — ее не устраивает, что значение «поправки на рост» остается неизменным. Может быть, оно должно выражаться динамической функцией от времени. В конце концов, с течением времени люди привыкают работать вместе.

Доктор Джамид согласно кивнул.

— Расскажите мне об этом поподробнее, пожалуйста.

Мистер Томпкинс помолчал и задумчиво начал:

— Иногда мне кажется, что команды могут достигать такой слаженности в работе, что значение «поправки на рост» с течением времени становится отрицательным. Происходит нечто, после чего команда становится единым целым — ее производительность становится больше, чем сумма производительности ее членов. Все начинают работать вместе... и... не знаю, как точнее это выразить... происходит слияние.

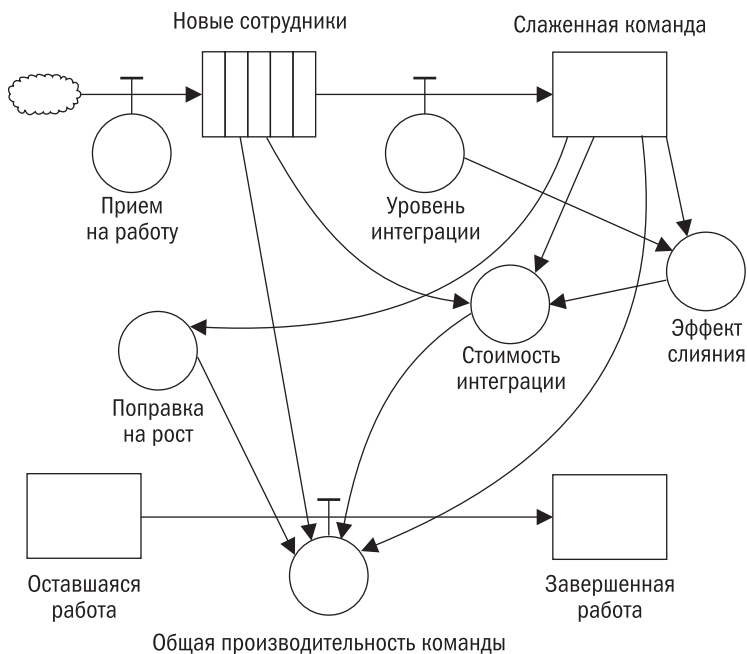
Через несколько минут Абдул повернул монитор к мистру Томпкинсу:

— Что-то в этом роде?

— Да, похоже. В командах действительно может наблюдаться «эффект слияния», как вы это называете. А теперь можно вернуться к стоимости интеграции и переопределить ее значение.

— Разумеется.

Мистер Томпкинс молча рассматривал модель на экране ноутбука.



— Как только вернусь, сразу куплю себе такой же.

— Я использую iThink\*, — ответил доктор Джамид, — но покупать его вам не нужно. Разрешите мне вам его подарить, — и он достал из сумки запечатанную коробочку.

— О, Абдул. Ну зачем же?! Я бы прекрасно мог и сам...

Доктор Джамид протестующе поднял руки.

— Пожалуйста, Вебстер. Это просто дополнение к тому, о чем мы говорили, ко всем моим моделям и схемам. Кроме того, оно обошлось мне дешевле, чем тот замечательный обед, которым вы меня угостили сегодня в Риме, поверьте. — С этими словами он протянул мистеру Томпкинсу коробочку, и когда тот взял подарок, снова полез в сумку и достал оттуда диск. — А здесь вы найдете все модели, которые

\* iThink является зарегистрированной торговой маркой компании High Performance Systems, Inc., Hanover, N. H.



мы с вами разработали за два дня. Это вам пригодится для начала...

— ...для начала работы над моделированием всех наших интуитивных предположений, — продолжил фразу мистер Томпкинс. — И мы будем этим заниматься, пока не опишем их все. Обещаю вам, Абдул. Обещаю, мы это сделаем.

## Из дневника мистера Томпкинса

### **Моделирование процесса разработки**

1. Моделируйте свои предположения и догадки о том, как пойдет процесс работы.
2. Обсуждайте эти модели вместе с партнерами, чтобы лучше понимать процесс работы и вносить необходимые исправления.
3. Предсказывайте результаты работы с помощью модели.
4. Сравнивайте результаты, полученные в процессе моделирования, с реальными.

# Глава 11

## Зловредный министр Бэллок

Прохладным весенним утром мистер Томпкинс шагал на работу, хотя еще не было и семи. Когда погода великолепная и утро обещает чудесный день, хорошо пройтись пешком, любуясь окрестным пейзажем и никуда особо не торопясь. От резиденции мистера Томпкинса до места работы было не больше километра, причем дорога пролегла по исключительно живописной местности: с одной стороны простирались виноградники, с другой — журчал ручей. И каждый день по дороге на работу мистер Томпкинс задавал себе один и тот же вопрос: почему развитые страны так преуспели в создании материальных благ, но не могут при этом обеспечить человеку прекрасный пейзаж по дороге из пункта А в пункт Б? Вот в Моровии пейзажи потрясающе красивы, где бы ни находились пункты А и Б.

Было еще рано, поэтому он, не торопясь, прошел вдоль ручья за поворот, ведущий к комплексу зданий компании. Еще полкилометра, и он оказался у небольшого пруда, на берегу которого стояла деревянная скамейка. Мистер Томпкинс очень любил сидеть тут по утрам и размышлять. Он осторожно пробирался к скамейке — возле пруда нередко можно было встретить крольчиху с выводком или даже оленей, и мистер Томпкинс не хотел их беспокоить.

Присев на скамейку, Томпкинс блаженно вздохнул. Его охватило чувство спокойствия и удовлетворения. Да, пожалуй, никогда в жизни он не был так счастлив, как за три месяца пребывания в Моровии. Получается, что увольнение стало для него благом, перевернуло всю его жизнь? Нет, не совсем так. В конце концов, многие люди в подобной ситуации заканчивают совершенно иначе. Ему повезло, что его похитила Лакса Хулигэн.

Вдруг раздался всплеск, а через секунду — радостное птичье пение из ветвей дерева, что росло у самой воды. Мистер Томпкинс очень медленно и осторожно потянулся к рюкзaku, вытащил оттуда энциклопедию о птицах и бинокль, которые купил как раз для этой цели. Разглядеть певца не составило большого труда — мистер Томпкинс сразу узрел пичугу с ворохом зеленых перьев на голове. Ему даже не понадобилась энциклопедия: конечно же, перед ним опоясанный пегий зимородок. Записав в блокнот «4 апреля, опоясанный пегий зимородок», мистер Томпкинс положил все принадлежности рядом на скамейку на случай, если ему повезет увидеть еще кого-нибудь.

Теперешнее комфортное состояние вовсе не означало, что у мистера Томпкинса совсем не было проблем. Разумеется, проблемы были — а как же без них, когда ты управляешь командой талантливых разработчиков! Проблемы с руководством программистами есть всегда, и моровийские программисты в данном смысле ничуть не отличаются от своих западных коллег. Более того, хорошие программисты это прекрасно знают и нередко напоминают об этом начальству. Конечно, некоторые из них заставили мистера Томпкинса помучиться, но много лет назад он усвоил одно полезное правило: уважать любого, даже самого вредного из своих подчиненных.

Разумеется, проблемы были не только с людьми, но и со сроками сдачи проектов. Если считать крайним сроком

окончание контракта мистера Томпкинса (который заканчивался в ноябре следующего года), то всем командам нужно было хорошенько постараться, чтобы сделать все вовремя. Мистер Томпкинс считал, что некоторые проекты помельче можно завершить к этому сроку, тогда как для крупных — вроде PShop — потребуется еще не меньше года сверх установленного срока. Таким образом, основная проблема, которую ему предстояло решить в ближайшее время, — это где взять еще один год на разработку.

Впрочем, к чему волноваться об этом в такое чудесное утро. Мистер Томпкинс знал, что сегодня они сядут с экс-генералом Марковым и Белиндой Биндой и станут решать эту проблему сообща.

Значит, пока что можно расслабиться, ведь у него в команде так много замечательных людей, работать с которыми — одно удовольствие. Отличный состав программистов, превосходные руководители среднего звена, замечательные условия работы, а главное — двое напарников, лучше которых он даже не мог себе вообразить: Белинда и Гэбриел. Да, на них можно положиться; они вовремя дадут нужный совет, вовремя выскажут блестящую идею.

А кроме того, впервые в жизни ему дали вести интереснейший проект, и — о чудо! — не нашлось высокопоставленного идиота из тех, что постоянно вмешиваются в управление, меняют сроки сдачи проекта и отменяют чужие распоряжения. ВВН показал себя с лучшей стороны (с тех пор как мистер Томпкинс выставил моровийскому тирану собственные условия и настоял на их выполнении, тот был тише воды ниже травы). Похоже, его вполне устраивал тот факт, что мистер Томпкинс предпочитал делать свою работу сам. Поддержка руководства, профессиональная команда, интересная и сложная задача — чего же еще желать?

Мистер Томпкинс сложил снаряжение обратно в рюкзак и направился в офис. Шел он бодро, и с каждым шагом росло его желание поскорее окунуться в работу.

Вальдо встретил его у двери и потащил за рукав куда-то в сторону.

— Босс, тут кое-что произошло, я бы хотел вас предупредить, — прошептал он.

— Что еще такое?

— ВВН уехал в Штаты, у него там какие-то дела. Очевидно, его не будет довольно долго.

— Ну и?

— А в свое отсутствие он оставил управлять страной некоего мистера Бэллока.

— О-хо-хо...

— Вот и я говорю. — Вальдо кивнул в сторону кабинета мистера Томпкинса. — Он уже здесь и хочет вас видеть.

Мистер Томпкинс кивнул Вальдо и направился к своему кабинету. Там, за его собственным рабочим столом, восседал какой-то самодовольный коротышка. На какую-то секунду их глаза встретились, но тут внимание мистера Томпкинса привлек счетчик, висевший на стене, — тот самый, который Вальдо обновлял всякий день, чтобы все видели, сколько дней осталось до конца проекта. Вчера, когда мистер Томпкинс уходил, этот счетчик показывал 607 дней, значит, сегодня он должен был показывать 606. И тем не менее там красовалась совсем другая цифра:

---

**Осталось всего 420 дней!**

---

— Что за черт! — вырвалось у мистера Томпкинса.

На карточке, которую протянул мистеру Томпкинсу коротышка, значилось: «Аллэр Бэллок, министр внутренних дел, и. о. Тирана».

— Думаю, вам это поможет быстрее сориентироваться, — добавил неожиданный гость.

— Чего ради я должен на что-то ориентироваться? Я работаю на ВВН, и только на него.

— Не совсем. — Министр явно был чрезвычайно доволен собой. Улыбаясь, он провел рукой по жирным волосам, а потом машинально обтер ее о штаны. — Дело обстоит не совсем так, как вы думаете.

— Что ж, пусть тогда сам ВВН скажет мне об этом.

Какое-то время коротышка пристально изучал собственные ногти. Выбрав самый грязный, он тщательно очистил его о нижние зубы, посмотрел еще раз и, видимо, оставшись доволен результатом, обратился к мистеру Томпкинсу, даже не поднимая головы:

— О, на вашем месте я бы не стал ждать, когда ВВН вернется. Видите ли, он уехал, уехал надолго... и когда вернется, никому не известно.

— Где же он?

— Далеко. Мистер Томпкинс! Вебстер... — Бэллок простер руки, как будто хотел продемонстрировать всю широту и доброжелательность своей натуры. — Я не вижу причин, из-за которых мы не могли бы успешно работать вместе. И мы будем работать вместе, обязательно будем. Вам просто нужно узнать меня получше, и вы увидите, что я весьма и весьма разумный человек.

— Ну допустим.

— Уж поверьте. Ведь я уже давно работаю с ВВН.

— Нашли чем удивить.

— А кроме того, я здесь, а он — нет. Вы понимаете намеки?

— Нет, — потряс головой мистер Томпкинс. — Не понимаю. Но вы не стесняйтесь, намекайте дальше.

— «Намекайте дальше», — зло повторил министр и впериł яростный взор в собеседника. Весь его вид говорил

о том, что только святой человек (такой, как он) может выдержать мерзкое поведение мистера Томпкинса и что даже ангельскому терпению есть предел. Пожевав губами, он обратился к мистеру Томпкинсу, и в его речи не осталось и следа притворной любезности:

— Скажу вам прямо: это я единственный правитель Морвии. В прошлом я заведовал финансами ВВН, всеми его финансовыми интересами. Милый мальчуган — как бы это сказать? — не всегда быстро схватывает финансовую сторону дел.

— И при этом он миллиардер.

— В том-то и дело. Он не очень разбирается в финансах, но тем не менее стал одним из самых богатых людей в мире. Как вы думаете, откуда такая удача?

— Ваша заслуга, вне всякого сомнения.

Бэллок опять растянул губы в улыбке.

— Скромность не позволяет мне приписать себе все заслуги в этой области. Я хочу сказать, у Самого довольно неплохой нюх на все эти технические штучки. Однако не будь меня, он и по сей день управлял бы какой-нибудь грошовой компанией.

— А, понятно.

— У него свои таланты, у меня свои. Все очень просто.

— Угу.

— Один из его недостатков — э-э-э, как бы выразиться точнее? — это неспособность внушить своим подчиненным мысль, что они должны работать быстрее.

— А у вас, должно быть, это неплохо получается?

— У меня к этому талант, не побоюсь этого слова.

— Кто бы сомневался!

— Вот видите, мы уже почти договорились. Замечательно, а я-то боялся, что все будет сложнее.

— Я тоже боюсь, что будет сложнее, но продолжайте, продолжайте же.

— Как я уже говорил, мой конек — финансы. Ну, мы в принципе можем проигнорировать огромные затраты, которые создаете вы, ваши проекты и ваша команда. Все эти компьютеры, сетевые кабели, спутниковые антенны! А зарплаты! Нет, все это нужно...

— Проигнорировать. Разумеется, вы, как всегда, правы. Я думаю, это будет самым мудрым решением.

— Ну хорошо, — напряженно улыбнулся министр Бэллок, — вот теперь вы увидите, насколько я разумен в своих претензиях. Давайте проигнорируем все эти затраты. Пусть так. Но мы никак не можем проигнорировать затраты, связанные с задержкой проектов.

— Ага.

— Чем позже вы заканчиваете проект, тем дороже он нам обходится. Вас как руководителя это не должно удивлять. Те шесть продуктов, над которыми вы сейчас работаете, должны будут принести определенный доход. PShop, к примеру, должен приносить около... — Бэллок заглянул в открытый блокнот, который лежал перед ним на столе, — около тридцати восьми миллионов долларов в год. Американских долларов, разумеется.

Мистер Томпкинс прекрасно понимал, куда идет разговор, поэтому воздерживался от комментариев и только мрачно разглядывал министра финансов.

— Продукт, который будет конкурировать с Quicken, должен приносить около двадцати трех миллионов... так-так, ну и все остальные тоже. Все вместе эти шесть программ должны дать около ста шестидесяти четырех миллионов в год. Вычитаем затраты на маркетинг, рекламу и сопутствующие расходы, остается чистая прибыль: более девяноста миллионов в год. Вы понимаете, к чему я клоню?

— Конечно, понимаю. Знали бы вы, сколько раз я уже это слышал.



— Девяносто миллионов в год, значит, в день... — Бэллок застучал по клавишам калькулятора. — В день получается двести сорок шесть тысяч пятьсот семьдесят пять долларов. И тридцать четыре цента. Если округлить эту цифру, получится четверть миллиона в день. — Последние слова он произнес с особым нажимом и улыбнулся.

Мистер Томпкинс зевнул. Улыбка Бэллока тут же испарилась.

— Каждый день, пока вы тут прохлаждаетесь, Томпкинс, стоит мне четверть миллиона! Вам нужны еще какие-то намеки?!

— Нет-нет, какие там намеки. Я все понял еще до того, как вы начали говорить.

— Чудесно. Так вот, сегодня я решил чуть-чуть подогнать вас с вашей командой — немного живости вам не повредит — и поэтому слегка изменил срок сдачи проектов.

— У нас нет никаких сроков сдачи.

— О, понимаю. ВВН лично предупредил меня об этом. Он сказал, что вы особо настаивали на этом пункте. Никаких заранее установленных сроков сдачи. Но ведь вы сами установили себе такой срок, именно поэтому вы повесили у себя в кабинете эту табличку, разве нет? Вы просто не хотели, чтобы сроки вам устанавливал кто-то другой.

Томпкинс понял, что эту партию он уже проиграл.

— Мы еще не успели спланировать все проекты детально, но вы правы, я действительно хотел бы, чтобы большая часть проектов была готова к ноябрю следующего года.

— Ага, значит, вы все-таки установили какие-то сроки. А теперь эти сроки сдвигаются на 1 июня следующего года.

Мистер Томпкинс побагровел.

— Что за чушь! — зарычал он.

— Не понимаю, почему вы называете это чушью. Честолюбивая цель? Да. Агрессивный подход? Да. Но никак не чушь.

— Полная чушь, от начала до конца. Мы тщательно взвесили объемы работ. Даже если считать, что производительность людей увеличится по сравнению с предыдущими показателями, все равно к ноябрю мы едва успеем закончить мелкие проекты. На крупные, вроде PShop, понадобится гораздо больше времени. Сделать что-то к июню вообще невозможно.

— Ну что вы! — Улыбка министра стала еще шире и еще отвратительнее. — Вовсе нет. Я абсолютно уверен, что эта задача вам по плечу. Более того, я даже готов вам помочь.

— Смею ли я спросить, в чем будет заключаться эта помощь?

Бэллок поднялся из-за стола, подошел к стене, на которой висела схема распределения команд по проектам, и обвел кружочками три команды, работающие над PShop.

— Какой интересный эксперимент, а? Три команды делают одновременно один и тот же продукт. А здесь? — он обвел кружочками три команды, работающие над Quirk. — То же самое: три команды и один продукт. А здесь? — продолжал он, рисуя все больше и больше кружочков. — Полагаю, это и есть ваш знаменитый эксперимент — Лаборатория по управлению проектами? Чудесно. Восхитительно... *но не тогда, когда это стоит мне четверть миллиона в день!*

Министр вернулся за стол. Ему явно стоило больших усилий вернуть под контроль свои эмоции.

— Прошу прощения. Кажется, я слегка повысил голос. Спокойнее, Аллэр. Спокойнее. Видите ли, мысль о потерянной прибыли может очень сильно расстроить человека столь тонкого и чувствительного, как я.

Мистер Томпкинс готов был застонать.

— Итак, на чем мы остановились? Мне кажется, мы уже пришли к полному взаимопониманию, разве нет? Вы объедините три команды, работающие над Quirk, в одну суперкоманду. Чем больше людей, тем быстрее можно завершить

проект. Обратите внимание, я позволил вам *утроить* команду, притом что требую от вас сократить время разработки всего на каких-то двадцать пять процентов. Разве я не говорил, что я очень разумный человек? Вы утраиваете команду QuickerStill, команду Paint-It, команду PShop... — Бэллок снова принялся рисовать кружки на схеме, только на этот раз это были большие круги, объединяющие маленькие команды в несколько больших суперкоманд.

Мистер Томпкинс глубоко вздохнул. Скорее всего, ничего из этого не получится, но он обязан хотя бы попытаться.

— Видите ли, министр Бэллок...

— Аллэр, для вас я просто Аллэр.

— Э-э, хорошо. — Он быстро совладал со своими эмоциями и продолжил: — Аллэр, поймите, мы сами очень озабочены сокращением времени разработки. И приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему, — и я, и мои ассистенты. К счастью, у нас есть инструмент, с помощью которого можно с высокой степенью вероятности предсказать результаты организационных решений. И среди прочего этот инструмент четко показывает, что увеличение количества работников в команде будет не сокращать, а, наоборот, удлинять срок разработки. Чем больше людей, тем сложнее им стать единой командой, тем больше времени у них уходит на взаимодействие и общение. А если вы начнете их подгонять, будет только хуже. Более того, есть статистика, которая показывает, что от каждого последующего человека, которого внедряют в команду разработчиков, пользы меньше, чем от предыдущего.

Мистер Томпкинс открыл ящик стола и вытащил оттуда несколько распечаток, которые они делали в последние дни на модели доктора Джамида.

— Вот, взгляните... сейчас... кажется, это не тот лист... ага, вот он. Смотрите. — Он разложил листки в нужной последовательности, чтобы Бэллоку сразу было понятно, о чем

идет речь. — Сейчас мы планируем, что команда PShop-A, состоящая из двенадцати человек, закончит проект за пятьсот двадцать четыре рабочих дня. Теперь смотрите сюда: если мы увеличим команду вдвое, то на ту же самую работу им потребуется больше времени — уже не пятьсот двадцать четыре дня, а все шестьсот!

Бэллок, казалось, с трудом сдерживает зевоту:

— Ну хорошо. И что с того?

— Как что?! Вместо того чтобы закончить проект раньше, мы будем делать его гораздо дольше!

— Слушайте, Томпкинс. Меня ничуть не интересует вся эта ерунда. Утройте размеры команд и объявите о новом сроке сдачи проектов. Делайте то, что вам велят. И удостоверьтесь, что все ваши сотрудники в курсе — каждый день просрочки стоит нашей компании четверть миллиона долларов.

— Но это не поможет. Такие меры только усугубят ситуацию. Вы потеряете гораздо больше, если команды будут перегружены. Проект будет сдан не через пятьсот двадцать четыре дня, а через шестьсот.

— Срок сдачи — 1 июня. И это мое последнее слово. Не желаю слышать ничего о том, что это невозможно.

— Даже если мы не уложимся в сроки?

Бэллок мрачно ухмыльнулся.

— Томпкинс, я уже постарался вам все объяснить, но, видимо, сделал это недостаточно ясно. Так вот, я желаю, чтобы сроки сдачи проектов были изменены сегодня же. Я желаю, чтобы разработчиков стали подгонять, и я желаю, чтобы все ваши мелкие команды были объединены в одну. Если из-за этого проекты будут сданы позже, что ж... Пусть так.

— А как же «четверть миллиона в день»?

— Ну, потеряем немного денег, — пожал плечами Бэллок. — Когда вы сделаете PShop, пусть даже через шестьсот рабочих дней, как вы говорите, денежки потекут рекой. А когда ВВН поинтересуется, чья в этом заслуга,

то окажется, что если бы не мое вмешательство с объединением команд, то вы продолжали бы клепать проект никак не меньше тысячи восьмисот дней.

Мистер Томпкинс какое-то время молча переваривал услышанное.

— Да, теперь вы высказались достаточно ясно. Яснее некуда. Наверное, мне тоже надо быть предельно ясным. Так вот, запихните-ка свои соображения туда, куда никогда не заглядывает солнце.

Министр Бэллок захихикал.

— Глядите, какой принципиальный человек. Мне это нравится. Наш принципиальный мистер Томпкинс готов поступиться работой.

— Конечно, готов. В любой момент. А для того, кто на это не способен, работа вообще ничего не значит.

Министр Бэллок постучал ручкой о край стола и стал лениво вертеть ее в пальцах.

— Значит, вы готовы поступиться работой... А как насчет жизни, мистер Томпкинс? Ею вы тоже готовы поступиться?

— Что, черт возьми, вы мелете?

— Просто поинтересовался шутки ради.

— Вы мне угрожаете?

— У меня своеобразное чувство юмора.

— Весьма своеобразное. Но хочу предупредить: на угрозы у меня тоже найдется чем ответить.

— Ах, да. Наша замечательная мисс Хулигэн. Что ж, она действительно могла бы оказать достойное сопротивление — будь она здесь. Но ей, увы, пришлось сопровождать ВВН в его поездке. Хорошая идея, а? Честно говоря, я ею горжусь. Не думаю, что очаровательная Лакса вернется раньше, чем через много, много месяцев.

«Команда руководителей» в составе самого мистера Томпкинса, Белинды и генерала Маркова расположилась

в кабинете мистера Томпкинса за стеклянным кофейным столиком. Смеркалось, но никто не потрудился зажечь свет. Они сидели так уже очень долго.

Гнетущую тишину нарушил экс-генерал.

— Этот Бэллок очень опасный человек. Даже не сомневайтесь. Более того, мы в Моровии, а здесь всегда хватало тех, кто с радостью выполнит для него любую грязную работу. Да, грязную работу здесь умеют делать... А я-то надеялся, что этому уже пришел конец... — Эти слова генерал Марков говорил уже не первый раз.

— И самое поганое во всей этой истории то, — сказал вдруг мистер Томпкинс, — что я было поверил, будто нашел работу своей мечты: только работа и никакой политики. Наверное, такого вообще не бывает.

— Да, похоже, так, — согласился генерал. — Политика — основа работы любого руководителя.

— Да ну, Гэбриел, какая же это политика, это чистой воды криминал, — возразила Белинда.

— Все равно, политика существует в любой работе, — повторил генерал. — А криминал — нередко просто одна из ее форм.

— И все равно не могу согласиться, — продолжала Белинда. — Политика — это наука. Аристотель включил ее в число пяти благородных наук, пяти ветвей философии. Помните? Метафизика, логика, этика, эстетика и политика. Политика — это то, чем мы с вами занимались на протяжении последних трех месяцев. Мы строили сообщество людей, которые гармонично работают над общей задачей. Вот это политика. И пожалуйста, не надо награждать деятельность Бэллока незаслуженным комплиментом.

— Но ты же понимаешь, что он имеет в виду, — вмешался мистер Томпкинс. — Гэбриел подразумевает ту мерзкую отрасль политики, которую правильнее было бы назвать извращенной политикой.

— Да, — кивнула Белинда. — Это я понимаю. Но давайте хотя бы между собой употреблять правильные слова. Мы занимаемся политикой в аристотелевском смысле этого слова. А Бэллок ведет себя как мразь и бандит-любитель.

— И тем не менее эта мразь способна нанести непоправимый урон всему нашему делу, — вздохнул бывший генерал.

— И что же мне делать? — в который раз спросил мистер Томпкинс.

— Вебстер, ты не многого достигнешь, если решишь бороться с паровозом, — мягко сказала Белинда.

— Да, — согласился мистер Томпкинс.

— Да, — эхом подхватил генерал Марков.

В комнате опять повисло тяжелое молчание. Наконец генерал откашлялся и спросил:

— А собственно, почему мы все здесь?

— Что?

— Чем мы с вами занимается? Какой эксперимент ставим? Забудьте вы об этой мрази, о Бэллоке, и вспомните нашу конечную цель.

— Ну, в целом мы хотим хорошо поработать, — ответил мистер Томпкинс. — Нам хочется хорошо поработать самим и дать хорошо поработать остальным.

— Точно, — согласилась Белинда, — но еще мы хотели кое-что узнать, открыть для себя что-то новое. Что было самым замечательным во всей нашей работе — по крайней мере до сегодняшнего дня? Возможность ставить эксперименты по управлению проектами, создать настоящую лабораторию. Мы так хотели узнать, как решения руководителя меняют динамику развития проекта, что оказывает положительное влияние, а что — отрицательное... Наверное, это и есть главная причина, по которой я согласилась здесь работать. Да и ты, Вебстер, наверное, тоже.

— Правда. Последние две недели мы только тем и занимались, что моделировали результаты различных решений.

И мы могли бы добиться потрясающих результатов, создать совершенную модель развития проекта, модель, которая помогла бы нам, да и вообще всем, кто работает в этой области.

Генерал наклонился и положил одну огромную ручищу на плечо мистера Томпкинса, а другую — на плечо Белинды.

— Замечательно! Так давайте продолжать делать то, что делали! Ведь именно поэтому мы здесь, не так ли? Поработаем и поучимся. Нельзя складывать оружие!

— И как же нам это сделать, чтобы не подвергнуть Вебстера риску? — возмутилась Белинда.

— Никакого риска. Вебстер будет делать все то, что ему велели.

— Ты хочешь сказать, что я должен взять восемнадцать отличных команд и сделать из них шесть, причем перегруженных и практически недееспособных?

— Да, потому что иначе никак нельзя. И ты опубликуешь новую дату сдачи продуктов — 1 июня. И доведешь до сведения всех и каждого, что минута задержки стоит компании миллион долларов. И ничего страшного.

— Гэбриел, но как же мы сможем при этом продолжать эффективно работать?!

— И чему мы сможем научиться на шести идиотски сформированных проектах? — подхватила Белинда.

— Мы сегодня все время неправильно размышляли, — сказал генерал. — Неправильное логическое разделение. Мы говорили: либо мы выполняем эти проекты так, как считаем нужным, и сохраняем нашу Лабораторию по управлению проектами, либо мы уступаем этой мрази и пускаем все на самотек. Вот в этом наша ошибка. Здесь не может быть «либо». Должно быть «и».

— Ну-ка, объясни.

— Да-да, объясни скорее.



— Мы объединим команды. Соединим три команды, которые работают над QuickerStill, в одну. Это дает нам одну перегруженную персоналом команду и двух свободных менеджеров... — Генерал замолчал и выжидательно посмотрел на своих собеседников.

— О! — сказал мистер Томпкинс. — Я, кажется, начинаю понимать. У нас есть свободные разработчики, которыми можно было бы заново укомплектовать команды для освободившихся менеджеров. Таким образом, у нас опять будет по три команды на каждый проект.

— Точно.

— Только вот начнут они на несколько месяцев позже, чем их предшественники... но что такое несколько месяцев, в конце концов? — Белинда смотрела на вещи более оптимистично. — Мы уже кое-чего достигли, у нас есть смоделированные результаты нескольких теорий, и мы можем предоставить новым командам то, что было сделано сформированными командами Б и В. Гэбриел, я думаю, это сработает. А ты что скажешь, Вебстер?

Мистер Томпкинс на секунду задумался.

— Да, пожалуй, должно сработать. Вот только надо держать новые команды Б и В в строжайшем секрете, иначе Бэллок непременно усмотрит в них прямую угрозу для себя.

— Предоставьте это мне, — усмехнулся бывший генерал. — Честное слово, друзья, в старой Моровии сокрытие информации было моей специализацией.

— К сожалению, в новой Моровии без этого тоже никак, — добавил мистер Томпкинс, — в чем мы имеем возможность убедиться.

— Итак, переводим менеджеров всех команд Б и В в здание, где работают программисты Гэбриела, потом укомплектовываем команды новыми разработчиками. И держим все в тайне.

— Правильно. Вот только есть одна проблема.

— О чем это ты, Вебстер?

— Дело в том, что одна из наших тайных команд закончит проект быстрее, чем соответствующая команда А. Мы это знаем из результатов моделирования. И когда это случится, все воочию убедятся, каким кретином был Бэллок, когда объединил команды и затеял всю эту гонку с изменением сроков сдачи проектов. И мне кажется, он этого так не оставит.

— Так не будем же его разубеждать, — воскликнула Белинда. — Заканчиваем разработку и говорим всем и каждому, что это стараниями министра Бэллока суперкоманды так быстро справились с задачей. В противном случае они бы работали в три раза дольше.

— Но это же ужасно! — застонал мистер Томпкинс. — Все почести достанутся совсем не тем, кто их заслужил!

— Ну и что? Мы знаем правду, наши разработчики — тоже. Так кому интересно остальное? Лишь бы Бэллок не устраивал нам пакостей.

— Она права, Вебстер, — вступился генерал Марков. — Вспомни еще раз, почему мы здесь: чтобы работать и учиться. А то, что мы попутно не прищучили этого подлеца министра-финансиста, — досадно, но не критично. Все равно придет день, и он за все расплатится.

— Ну... убедили, — улыбнулся мистер Томпкинс. Жизнь, кажется, налаживалась. Конечно, нет гарантии, что у них все получится именно так, как они сейчас спланировали. Зато они будут бороться, а не просто подчинятся обстоятельствам. — Вы правы, именно так мы и поступим. И сохраним нашу лабораторию в неприкосновенности. Кстати говоря, я чувствую, что жизнь преподнесет нам урок, на который мы не рассчитывали: она покажет, как в действительности влияет чрезмерное увеличение команды на разработку проекта. Так, ну-ка включим свет. У нас впереди еще масса работы.

Около двух часов ночи мистер Томпкинс добрел до своих апартаментов, надел пижаму и уже собрался было лечь спать, но задержался у письменного стола, чтобы сделать запись в своем дневнике.

## Из дневника мистера Томпкинса

### **Извращенная политика**

1. В любой момент нужно быть готовым отказаться от работы и попросить расчет...
2. ...однако это не означает, что таким образом вы сумеете избежать последствий извращенной политики.
3. Извращенная политика достанет вас везде, даже в самой здоровой и продвинутой организации.
4. Главный признак извращенной политики: во главу угла ставятся личные цели и влияние, а не общие интересы компании.
5. Причем личные цели могут прямо противоречить целям организации.
6. Один из побочных эффектов извращенной политики: иметь оптимально укомплектованную команду становится небезопасно.

Мистер Томпкинс перечитал написанное. Последний пункт расстраивал его больше всего. Чем больше они работали с моделями доктора Джамида, тем больше убеждались, что маленькие команды могут творить чудеса, в то время как большие за то же самое время едва ли успевали как следует сработаться и набрать темп. Но в обстановке извращенной политики маленькие команды становились несбыточной мечтой. Более того, их малочисленность становилась небезопасной для руководителя. Если что-то пойдет не так, обязательно найдутся люди, которые в один голос заявят, что причиной неудачи было нежелание менеджера добавить в команду десяток-другой программистов. В такой обстановке рядовой руководитель, скорее всего, согласится набрать в команду лишних людей, даже если в глубине души уверен, что надо действовать с точностью до наоборот.

# Глава 12

## Человек, который умел считать

После безапелляционного вторжения Бэллока в процесс работы большую часть дня мистер Томпкинс, Белинда и генерал Марков проводили в собеседованиях с новым персоналом. Впрочем, теперь работа шла быстрее, потому что им помогали оставшиеся не у дел двенадцать менеджеров команд Б и В. Решено было разбиться на три группы и отобрать лучших программистов из резерва генерала Маркова. К сожалению, «сливки отрасли» были сняты еще в январе, при первом отборе, и теперь оказались в составе шести суперкоманд.

Продукт	Команда А	
	Руководитель	Количество человек
Notate	Кароти	35
PMill	Грэдиш	33
Paint-It	Элвиц	48
PShop	Орик	60
Quirk	Боршт	42
QuickerStill	Грож	26

Суперкоманды были чересчур многочисленны и потому неэффективны. Провал был неизбежен. Впрочем, это еще

не означало, что провальными проектами не надо руководить. На организационной диаграмме квадратик с именем мистера Томпкинса все так же венчал напрямую подчиненную ему структуру в составе руководителей команд А и генерала Маркова. Иначе говоря, в этом аспекте мало что изменилось. Как и раньше, каждый из шести руководителей проектов управлял тремя командами: объединенной командой А и вновь созданными командами В и С. Теперь, когда все команды были укомплектованы, у мистера Томпкинса опять было восемнадцать независимых проектов.

Продукт	Менеджер	Команда А		Команда Б		Команда В	
		Менеджер	Команда	Менеджер	Команда	Менеджер	Команда
Notate	Чурчи	Кароти	35	Кунфу	10	Тайчхи	4
PMill	Грэдиш	Грэдиш	33	Летуц	8	Онъен	4
Paint-It	Элвиц	Элвиц	48	Сомтимс	11	Нэфер	5
PShop	Орик	Орик	60	Избек	16	Альтер-бек	7
Quirk	Хепсиба	Боршт	42	Апфельс	12	Кабах	5
QuickerStill	Валкели	Грош	26	Картак	3	Макмора	6

Сам мистер Томпкинс и команды А работали в самом большом и престижном здании — Айдриволи-1. Остальные команды укрылись в помещениях, которые экс-генерал отвел им в здании Айдриволи-7.

С момента неожиданного отъезда Лаксы прошло три недели, когда мистер Томпкинс обнаружил в утренней почте открытку. Точнее, это была фотография, запечатлевшая группу студентов, столпившихся вокруг уличных музыкантов. Место, где играли музыканты, мистер Томпкинс узнал сразу — Гарвардская площадь. Открытка была написана легко и весело — в присущем мисс Хулигэн стиле.

*Мой дорогой Вебстер, набрела в Массачусетсе на очаровательную небольшую компанию.*

*Они занимаются измерением. Меряют все что угодно, но самое главное — программные продукты. У них есть своя собственная методика, и они могут точно определить размеры любого приложения. Мера, которую они используют, называется «функциональные единицы». Разумеется, я сразу подумала о тебе и твоих проектах. Вскоре один из их консультантов — мистер Т. Джонс Капорус — нанесет вам визит.*

*С наилучшими пожеланиями,  
Лакса.*

А еще через несколько дней Томпкинс получил по электронной почте сообщение, в котором говорилось, что мистер Т. Джонс Капорус прилетает в Моровию на следующее утро. Как только самолет приземлился, по трапу сбегал молодой человек весьма доброжелательного вида. Глаза его горели, а внутренние часы, казалось, шли как минимум в два раза быстрее, чем у обычных людей. Говорил он тоже в два раза быстрее, чем любой из тех, с кем мистеру Томпкинсу когда-либо доводилось беседовать. Слова вылетали из него, как из пулемета:

— Так сколько же в Моровии программистов? — спросил он мистера Томпкинса, когда они сели в машину.

— Э-э, по правде говоря, я точно не знаю...

— Две тысячи восемьсот шестьдесят один — на 1 января нынешнего года. А сколько в этой стране компьютеров, вам известно?

— М-м-м-м...

— Всего-навсего чуть более трех тысяч, из них тридцать шесть процентов — «Макинтоши», пятьдесят пять процентов работают под Windows, около восьми процентов — Unix, остального понемногу. Двадцать интернет-серверов. Сто шестьдесят наладонных компьютеров, несколько уставших вычислительных машин, но эти в основном у военных.

— Ого!

— Никогда раньше не бывал в Моровии, — весело улыбаясь консультант. — Как здесь живет?

— Неплохо.

— Средняя дневная температура 78 градусов по Фаренгейту, это будет... это будет... 25,6 градуса по Цельсию. Средняя годовая норма осадков 1700 миллиметров... а значит... значит, здесь должны делать неплохое вино! И в большом количестве — почти пятьдесят восемь миллионов литров в год. Это столько же, сколько потребляют штаты Новая Англия, Нью-Йорк и Пенсильвания вместе взятые. Впрочем, в северо-восточных штатах употребляют не так уж много вина. Всего около четырех и двух десятых литра на человека в год. Импортируют, кстати, тоже не очень много — не более тридцати восьми процентов.

У мистера Томпкинса уже голова шла кругом, поэтому он ограничился кивком.

Менее чем через пять часов Т. Джонс Капорус опять был в аэропорту: в Моровию он прилетел из Анкары, а теперь направлялся в Хельсинки, потом в Дублин, потом куда-то в Южную Америку. Таков был его маршрут в ближайшей перспективе.

Кабинет мистера Томпкинса выглядел так, будто по нему прошелся хороший торнадо: везде валялись открытые книги, отчеты и листки бумаги, исписанные вдоль и поперек всевозможными вычислениями. Доска для записей тоже была вся размалевана. Мистер Томпкинс бродил по кабинету как в тумане, пытаясь собрать все важные записи и сделать на них необходимые пометки. Да, такое утро запомнится надолго. В углу, на раскладном кресле, растянулся экс-генерал Марков. Он был ошарашен настолько, что даже не делал попыток помочь мистеру Томпкинсу разобраться с бумагами.

Сделать столько всего в одно утро! Томпкинс едва мог сам в это поверить. Повторить сей подвиг он решил бы только

при условии, что ему предоставят отпуск, достаточно продолжительный для того, чтобы прийти в себя. Тем не менее, каким бы сумасбродным ни было это утро, у них на руках теперь был листок бумаги, исписанный торопливыми каракулями Т. Джонса Капоруса. Табличка из двух столбцов, где в первом стояло название продукта, а во втором — его размер в функциональных единицах.

**Продукт — Размер**

*Notate* — 3000 функц. ед.

*PMill* — 2200 функц. ед.

*Paint-It* — 3800 функц. ед.

*PShop* — 6500 функц. ед.

*Quirk* — 3200 функц. ед.

*QuickcerStill* — 1500 функц. ед.

— Привет, мальчики! — В комнату вошла Белинда, не присутствовавшая на утренней встрече с консультантом. — Ух ты, похоже, вы неплохо провели утро! У тебя в кабинете бомба взорвалась, а, Вебстер?

— Да. По имени Т. Джонс Капорус.

— Вот это да! Я слыхала о нем. Говорят, прервать его так же трудно, как остановить лавину.

Мистер Томпкинс и бывший генерал только устало кивнули.

— А что такое «функциональная единица»? — Белинда взяла в руки табличку с измерениями. — Погодите, не отвечайте. — Еще через минуту она повернулась к ним, глаза сияли. — Превосходно! Гэбриел, Вебстер, вы хоть понимаете, что здесь написано? Это же замечательно!

Генерал Марков покачал головой:

— Кажется, это довольно полезная штука. Наверное, ее где-то можно использовать... Но вот где и как...

Белинда просто прыгала от восторга.

— Нет, это же чудесно, замечательно, восхитительно! Только подумайте, как эти данные накладываются на



модели, которые мы с вами рисовали! Вот тут мы с вами изображали поток работы. — Она подошла к стене, на которой висела диаграмма. — Но что конкретно перетекает из одного резервуара в другой? И что в них находится?

— Не знаю, — пожал плечами мистер Томпкинс, — что-то вроде «сделанности» или «готовности».

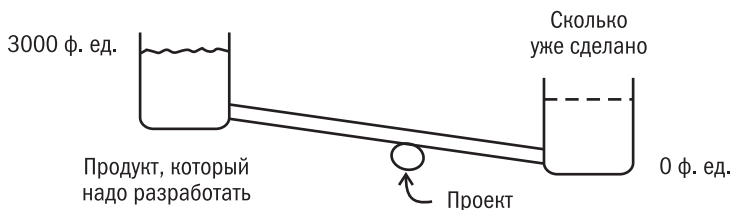
— Ну да, — подхватил экс-генерал, — какая-то абстрактная величина, которой мы измеряем работу.

— Да нет же, ничего вы не понимаете! Там находятся эти самые функциональные единицы. Смотрите сюда.

Белинда перевернула листок с таблицей и стала быстро чертить на обратной стороне.

— Любой проект можно рассматривать вот таким образом. По сути, проект — это клапан. — Белинда указала кончиком ручки на клапан посередине диаграммы, которую только что нарисовала. — Слева у нас резервуар, где находится продукт, который мы начинаем разрабатывать. Справа — резервуар с готовым продуктом. В самом начале правый резервуар пуст, потому что мы еще ничего не сделали. А левый поначалу полон до отказа этими самыми функциональными единицами. Сколько их там? Давайте посмотрим. — Она снова перевернула листок, чтобы посмотреть на цифры, которые оставил после себя Капорус. — Вот, пожалуйста, к примеру, пусть это будут три тысячи функциональных единиц проекта Notate.

Белинда написала эту цифру у левого резервуара.



— Далее давайте разобьем на составляющие суть работы нашего клапана — проекта. Нужно смоделировать процесс,

учитывая деление программистов на команды, давление со стороны, сжатые сроки, уровень профессиональной подготовки, возможные отклонения от графика... в общем, кучу вещей. Все это мы моделируем в виде работы нижних труб, клапанов и резервуаров. И когда все это будет сделано и мы запустим готовую модель, то функциональные единицы из левого резервуара начнут постепенно перетекать в правый через вот эту систему труб и клапанов. Проект можно считать завершенным, когда все функциональные единицы из левого резервуара окажутся в правом.

Всю оставшуюся часть дня они провели в кабинете, восстанавливая по обрывочным записям алгоритмы для вычисления размеров проекта, которые объяснял им Капорус. Одновременно они старались осмыслить ту лавину информации, которую обрушил на них сегодня утром необыкновенный консультант. Дело в том, что, совершая свои сложные вычисления, этот достойный человек имел привычку бормотать себе под нос интереснейшие сведения, например: «Среднее приложение, разработанное в США в 2004 году, стоило около тысячи пятидесяти долларов за функциональную единицу», или «Поддержка готового программного продукта требует в среднем одного сотрудника на пятьсот функциональных единиц продукта», или «В программном продукте, который выпустили без отладки, будет содержаться около пяти и шести десятых дефекта на функциональную единицу» и т. п. Мистер Томпкинс честно старался записать все эти бесценные сведения, но писал он гораздо медленнее, чем говорил Капорус, поэтому многие высказывания растворились в эфире — как, казалось, и сам великолепный гость. Сейчас они втроем просматривали каждый клочок бумаги, выискивая полезные сведения.

— А вот чего мы не знаем, — вдруг мрачно сказал экс-генерал, — так это производительности, с которой

работают наши команды. Посмотрите, вот вилка производительности, которую озвучил Капорус: от двух до девяноста функциональных единиц в месяц. Интересно, к чему мы ближе — к двум или к девяноста?

— Понятия не имею, — честно признался мистер Томпкинс.

— Так можно посчитать, — предложила Белинда.

— Разумеется, можно, — не стал перечить Томпкинс. — Через некоторое время. Когда завершится первый проект, у нас появятся данные для того, чтобы как-то рассчитать производительность. Еще один проект — еще больше данных. А еще через несколько лет мы сможем ответить на вопрос Гэбриела совершенно точно. У нас будут данные по средней производительности труда в этой организации и всевозможные вариации вокруг этой цифры. Тогда можно будет производить любые статистические сопоставления производительности и размеров команды, размеров проекта, да чего угодно. Вот если бы такие данные были у нас сейчас... — Он не закончил фразу, размышляя о таком богатстве, как готовые метрики по различным проектам.

— Да ладно вам, ребята. Не нужно ждать несколько лет. — Белинда улыбалась им, как учительница улыбается неразумным первоклашкам. — Мы добудем все это уже на следующей неделе.

— И откуда же ты собираешься вытащить все эти данные? — взметнулся Томпкинс.

— Да, Белинда, ты уж объясни нам, пожалуйста, — подержал его генерал.

— Проще простого. Здесь ведь уже разрабатывали программные продукты и до нас, не так ли? Значит, должна была остаться какая-то отчетность.

Бывший генерал грустно покачал головой:

— Но мы не собирали никаких специальных данных, Белинда. Ничего такого, что могло бы сейчас пригодиться.

— Ну, по крайней мере данные по зарплате-то у вас здесь есть!

— Конечно, есть, мы же платим людям деньги, значит, где-то в бухгалтерии должны быть и ведомости.

— Итак, мы знаем, сколько месяцев разрабатывался продукт. И мы знаем, над каким именно продуктом работали программисты. Немало.

— Да, мы можем узнать, сколько человеко-месяцев было затрачено на каждый проект, — уступил генерал Марков. — Но мы не узнаем, какую именно работу выполняли разработчики... только общие цифры по проектам.

— Вот и отлично. Общих цифр нам вполне хватит. А потом мы соотнесем эти цифры с размерами проектов, выраженными в функциональных единицах.

Но мистер Томпкинс все равно ничего не понимал.

— И как же, черт возьми, нам это подсчитать?

Белинда не торопилась с ответом. Она молча глядела на мистера Томпкинса, словно давала ему последний шанс догадаться самому. Впрочем, это не помогло. Сумасшедшее утро так вымотало беднягу, что ему стоило титанических усилий не заснуть прямо за столом. И тут, как всегда, пришел на помощь Вальдо. Бесценный ассистент мистера Томпкинса катил перед собой столик с тремя чашками крепчайшего моровийского кофе. Мистер Томпкинс, радуясь теперь уже обоснованной паузе, взял себе чашку.

— Мы посчитаем размеры всех старых проектов в функциональных единицах, исходя из того, что представляют собой сейчас готовые продукты, — продолжала Белинда, пригубив горячий ароматный напиток. — Куча работы, конечно, но нам вполне по силам.

— Ну откуда же нам взять время еще и на эту работу?! — простонал в отчаянии мистер Томпкинс. — На нас и так уже висит уйма дел, за которые мы даже не принимались!

— Эй, кто здесь главный? — улыбнулась Белинда. — Во-все не обязательно делать всю работу самому, верно? Сформируем команду, которая будет заниматься этими вычислениями. Конечно, надо будет научить их, как это делается: сначала подсчитать функциональные единицы, потом вытащить из отчетов данные о зарплате, а потом вычислить среднюю производительность работы.

Но убедить мистера Томпкинса было не так-то просто.

— А кто возьмется за такую работу? Я имею в виду, нам нужен специалист по работе с архивными данными...

— Археолог, — уточнила Белинда. — Такая работа — чистейшая археология. Нужно ковыряться в костях давно умершего проекта и воссоздавать картины прошлого.

— Ну, пусть будет археолог. И откуда ему здесь взяться? Парню нужно будет не только переваривать старые отчеты и горы цифр, ему еще придется бегать по всей компании, искать людей, которые помнят, как это было, или хранят у себя дополнительную информацию. А это значит, что он должен прекрасно знать не только структуру нашей организации, но и всех тех, кто в ней работает...

— Что ищешь ты в стране чужой, того и дома есть немало! — продекламировал генерал Марков, улыбаясь.

— Что ты имеешь в виду?

— Я имею в виду — посмотри, что у тебя прямо перед носом, Вебстер.

Непосредственно перед носом мистера Томпкинса высились груды исписанных карточек и листков с разнообразными вычислениями. Вальдо пытался хоть как-то разложить их на столе, чтобы вся эта куча не сверзлась на пол.

— Что? Что у меня перед носом?

— Вальдо.

Вальдо оторвался от работы и удивленно уставился на генерала.

— Я? Вы про меня говорите?

— Он идеально подходит для этой работы, — продолжал Марков. — Вальдо, ты прекрасно подходишь для этой работы. Ты не против ее сменить?

— Новая работа? А какая именно?

— Руководитель метрической группы.

— Я — руководитель?!

— Ну, не знаю, не знаю... — вмешался мистер Томпкинс, который вдруг понял, что сейчас потеряет своего превосходного ассистента. — Он, конечно, прекрасный работник, и все же...

Белинда встала со своего места, подошла к Вальдо и крепко пожала ему руку.

— Конечно, Вальдо. Слава богу, нашли отличного руководителя. Поздравляю! Как видишь, стать руководителем довольно просто.

— Но... — подал голос Томпкинс.

— Слушай, Вебстер, разве ты не видишь, что Вальдо — лучшая кандидатура на эту должность? Он давным-давно здесь работает. Он знает всех и каждого. Думаю, что во всех семи зданиях не найдется ни одного человека, который не знал бы Вальдо. Причем его знают с хорошей стороны, и это тоже важно. Каждый раз, когда он общается с кем-то, у него становится одним другом больше. Ты же сам испытал это на себе, верно? Так что еще нужно для руководства метрической группой?

Белинда говорила чистую правду, и мистер Томпкинс знал это.

— Да ладно, — с грустной улыбкой сказал он, — я согласен. Просто не представляю, как я теперь буду без Вальдо.

— А ты не будешь без Вальдо. Он продолжит работать с тобой, только уже в новой ипостаси, где его талант будет использоваться полнее. В этом и заключается наша работа: находить для своих подчиненных такую должность,

на которой могли бы проявиться все их скрытые способности. А в чем еще заключается руководство, если не в этом?

— Вы не объясните мне все-таки, что происходит? — Вальдо по-прежнему ничего не понимал.

— Надо будет дать ему в подмогу человека, хорошо знакомого со статистикой, — пробормотал генерал Марков, — чтоб умел замешивать цифры и факты не хуже, чем Ниро Вульф свои омлеты. Добавим аналитика... и, глядишь, команда готова.

— Так что же все-таки происходит?!

— Думаю, ты только что получил повышение, Вальдо, — ответил ему мистер Томпкинс. — Поздравляю вас, новоиспеченный руководитель метрической группы!

Генерал вскоре ушел, а Белинда осталась еще часа на два, чтобы помочь мистеру Томпкинсу ввести Вальдо в курс дел и научить вычислять размер проекта в функциональных единицах по методике Т. Джонса Капоруса. Когда они закончили, у молодого человека уже даже сложился приблизительный план по проведению первых «археологических» изысканий. Первые результаты Вальдо обещал представить не позже чем через неделю.

После этого Белинда и Вебстер поужинали в городе и теперь вместе возвращались в парк у гавани, где ночевала Белинда. Мистер Томпкинс был искренне счастлив видеть, с какой радостью и энтузиазмом работает Белинда. Правда, у нее еще оставались кое-какие странные привычки — например, она продолжала ходить босиком и ночевать под деревом в парке. Хотя, конечно, в такие ночи, как эта, странно скорее сидеть дома, чем лежать в парке на траве и смотреть на звезды. В парке все дышало тишиной и спокойствием. Электрического освещения почти не было, поэтому звезды сверкали ярче обычного.

— Все-таки как много может измениться за один день, — говорил мистер Томпкинс. — И как же нам повезло, что сегодня к нам заехал этот Т. Джонс Капорус. Даже не верится, что за один день можно столько всего успеть. Кажется, сегодня мы поймали удачу за хвост.

— Точно. Он послужил катализатором для наших собственных размышлений. Но какого же пинка мне хочется дать нам всем за это!

— Но почему?!

— А почему мы сидели и ждали, пока он нам все расскажет, а, Вебстер? Нам должно быть стыдно, что мы не сделали эту работу сами несколько месяцев назад.

— Но для этого нужно было знать его концепцию функциональных единиц. А это стало для нас настоящим открытием.

— Никак не хочу умалить достоинства этой концепции, но позволю себе заметить, что мы могли бы и сами кое-чего добиться в этой области, если бы догадались поработать над этим вопросом.

— Не очень понимаю — как мы могли это сделать?

— Подумай сам: даже без всякой стройной концепции и реальных единиц измерения мы могли бы изобрести некие приблизительные методы подсчета размеров проекта. Скажем, выработать свою собственную альтернативную систему относительного вычисления размеров.

— Например?

— Например, измерять разные проекты с помощью одного из них. Скажем, мы говорим, что наш QuickerStill имеет размер в сотню «галублов». А теперь ты можешь сказать мне, приблизительно, конечно, сколько «галублов» в проекте Quirk? Иными словами, мы же знаем, сколько раз надо взять QuickerStill, чтобы получился Quirk? Конечно, это были бы очень относительные вычисления, но если бы мы втроем занялись ими, то уж наверняка получили бы вполне реалистичную цифру.



— Если QuickerStill равен одной сотне «галублов», то Quirk, я бы сказал, потянет на две с половиной сотни.

— Ну, более или менее. А PShop тогда можно было оценить в пятьсот или шестьсот «галублов».

— Но ведь это же все нереальные цифры, сплошные догадки и никакой точности! — возразил мистер Томпкинс.

— Да, но как только мы обсудим и запишем наши догадки, в дальнейшем нам останется только уточнять их. А для этого нам придется более тщательно проработать единицу измерения — «галубл» — и изобрести собственные функциональные метрики.

— Честно говоря, я сильно сомневаюсь, что мы могли бы сами прийти до такой универсальной концепции, как функциональные единицы. Капорус и его команда работали над ней не один год.

— Да, но ведь он пытается решить куда более сложную задачу, чем мы. Он изобретает универсальные метрики для измерения *любого* программного продукта. А для этого приходится учитывать массу нюансов, присущих разным компаниям в разных странах. Что касается нас, то наша проблема заключена в рамках одной компании и одной страны, поэтому все, что нам было нужно, — это собственная система мер, которая подходит только для здешних проектов, в Айдриволи.

— Даже не представляю себе, с чего мы могли бы начать, — пробормотал Томпкинс.

— Функциональные единицы представляют собой синтетическую систему мер, вроде категории при налогообложении. Ее вычисляют только исходя из других, более простых данных. Берут данные и высчитывают по определенной формуле искомую синтетическую метрику. Так вот, эти самые базовые данные для программного обеспечения получить не так уж трудно. Скажем, входные и выходные потоки, сегменты баз данных, элементы интерфейса... Все это

и есть та базовая информация, по которой вычисляются функциональные единицы.

— Ну... да... — Мистер Томпкинс пытался понять, к чему ведет Белинда.

— И все, до чего нам нужно было дойти своим умишком, — это понять, что на основе простых базовых данных можно создать некую синтетическую систему измерения. После этого мы могли бы сразу начать наши археологические изыскания и вытащили бы из прошлых проектов все необходимое...

— А! — Наконец-то он все понял. — Тогда мы применили бы множественную регрессию, установили бы соотношение между комбинациями наших примитивных данных и объемом проделанной работы.

— Совершенно верно. По крайней мере, у нас была бы хоть какая-то приблизительная формула для вычисления этого нашего «галубла», или стандартной моровийской единицы работы, или «айдриволи» — назови ее как хочешь.

— Теперь понимаю. Да, ты абсолютно права, с этим мы вполне могли бы и сами справиться.

— Тогда к приезду Капоруса мы уже собрали бы все базовые метрики и какое-то время работали с нашими собственными синтетическими метриками для измерения проектов. И тут-то он, без сомнений, показал бы нам, как улучшить наши собственные формулы для вычисления «галублов». Может быть, мы даже перешли бы с «галублов» на функциональные единицы, потому что те были бы точнее. Но в таком случае это было бы улучшением имеющихся результатов, а не началом работы, как сейчас.

— Ты права. Давно нужно было самым этим заняться. Сейчас все кажется таким простым и естественным... Словно нос на лице, после того как кто-то заставил тебя обратить на него внимание. М-да, а до приезда Т. Джонса Капоруса мы ни о чем таком не думали.

— Стыд и срам.

— Да нет же. Спасибо ему большое! Есть люди, которые могут показать и объяснить тебе то, что ты сам должен был заметить давным-давно. Такие люди в нашей отрасли и есть самые ценные специалисты. Им как-то удается всегда видеть простые и неизбежные истины и помогать другим увидеть их.

Они замолчали, глядя на ночное небо над заливом.

— А здесь часто можно увидеть падающую звезду, — сказала Белинда, показывая пальцем куда-то на небосвод над Ионическим морем. — Смотри вон туда, поверх зеленых навигационных огней, под углом примерно двадцать градусов.

Она развернула мистера Томпкинса лицом к морю, и он стал смотреть, куда она велела. Смотреть было приятно. Вид ночного моря успокаивал, зеленые огоньки подрагивали вдалеке, рядом слышалось тихое дыхание Белинды. Вдруг небо пересекла длинная светлая дуга и скрылась в море.

— Ух ты!

— Видел?

— Ага.

— Каждую ночь падают. Иногда я успеваю насчитать около десятка, прежде чем усну. — Белинда расстелила свой матрац на траве и теперь сидела на нем, одетая во фланелевую ночную рубашку. Мистер Томпкинс никогда не задумывался о том, в чем она спит, но уж точно не ожидал увидеть фланелевую рубашку.

Белинда укрылась легким одеялом, улеглась на спину и, заложив руки за голову, смотрела на звезды, которые просвечивали сквозь листву. Прошло несколько минут, прежде чем они снова заговорили. Казалось, Белинда просто стала думать вслух:

— Зачем это все, Вебстер? И что мы здесь делаем? Мне скоро стукнет пятьдесят, а я до сих пор не знаю, что мне

с собой делать. Что нужно для жизни? Достаточно ли помочь маленькой стране третьего мира выйти на свет божий и продавать первоклассные программные продукты? Достойная задача, никто не спорит, но достаточно ли этого, чтобы оправдать мое существование?

— А, я понимаю, о чем ты. Я и сам иногда об этом думаю.

— Мы помогаем славным молодым ребятам сделать хорошую карьеру и зажить более-менее достойной жизнью...

— И мы не причиняем никому вреда, не загрязняем атмосферу, не разрабатываем оружие...

— Точно. Но мне все равно непонятно — я что, только для этого и живу?

— Не знаю. Думаю, мы никогда этого не узнаем.

— Иногда мне кажется, что существование можно оправдать чем-то замечательным и необыкновенным. А в другие моменты мне кажется, что единственная достойная цель жизни — помогать этому миру выжить. А порой мне ужасно хочется потихонечку подкрасться и дать этому миру хорошего пинка!

— Удивить? Помочь? Дать пинка? Вот в чем вопрос!

— Или, если точнее, какой должна быть правильная комбинация этих составляющих? — улыбнулась Белинда. — Может быть, у каждого из нас есть своя абсолютная формула? А может быть, вся наша жизнь здесь, вся карьера — это просто возможность понять состав ингредиентов? Удивить, помочь, дать пинка...

— А что, мне нравится такая формулировка. Каждый из нас — точка на оси координат, чью позицию определяют значения У, П и Д.

— Да-а-а, сколько же в нас Микеланджело, сколько матери Терезы, а сколько... кого?

— Мильтона Берле?

— Ну да, точно.

Мистер Томпкинс опять посмотрел на небо, на горящие где-то далеко в заливе зеленые огоньки, и стал ждать следующую падающую звезду. Нужно было всего лишь расслабиться и спокойно глядеть в черное южное небо... Он насчитал три упавших звезды, а когда обернулся к Белинде, увидел, что она мирно спит. Мистер Томпкинс осторожно поднялся и медленно пошел домой.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Сбор метрических данных**

1. Определяйте параметры каждого проекта.
2. Не усердствуйте поначалу с выбором единицы измерения — если впоследствии вам предстоит работать с реальными данными, для начала сойдут и абстрактные единицы.
3. Стройте сложные метрики на основе простых, которые легко подсчитать в любом программном продукте.
4. Собирайте архивные данные, чтобы рассчитывать производительность труда по уже законченным проектам.
5. Работайте над формулами вычисления сложных синтетических метрик до тех пор, пока полученные результаты не будут наиболее точно отражать отношение абстрактных единиц к указанному в архивных данных объему работ.
6. Проведите через всю архивную базу данных линию тренда, которая будет показывать ожидаемый объем работ в виде отношения значений сложных синтетических метрик.
7. Теперь для каждого нового проекта достаточно будет высчитать значение синтетической метрики и использовать ее при определении ожидаемого объема работ.
8. Не забывайте об «уровне помех» на линии производительности — используйте его как индикатор при определении допустимых отклонений от общей траектории.

# Глава 13

## QuickerStill

С самого начала ВВН постановил, что продукт — аналог Quicken — будет называться QuickerStill. Название разработчикам понравилось. Естественно, все понимали, что такое имя надо оправдать\*, поэтому требования к производительности программы изначально были очень высокими. Мистер Томпкинс не имел ничего против такого развития событий. Ему тоже понравилось имя нового продукта. Более того, ему нравилась идея делать проекты «еще быстрее», может быть, даже быстрее, чем того требуют идиотские сроки, установленные непреклонным министром Бэллоком. Сейчас Вебстер Томпкинс уныло обернулся, чтобы посмотреть на счетчик, висевший у него за спиной:

---

**Осталось всего 345 дней!**

---

Все шесть проектов за такой срок не сделать, это было абсолютно ясно. Сейчас они уже знали, что средняя производительность в Айдриволи за последние пять лет

---

\* Quicker по-английски означает «быстрее», QuickerStill, соответственно, — «еще быстрее». *Прим. перев.*

варьировалась в пределах пяти функциональных единиц на человеко-месяц. Причем все это подсчитывалось на «домашних» проектах. А какова будет производительность при работе над продуктами высочайшего качества, которым придется конкурировать на мировом рынке? Наверняка не больше трех единиц. А это означает, что на разработку проекта размером с PShop понадобится не менее трех лет. То есть впереди у них около шестисот дней работы. Да, у больших проектов нет ни единого шанса уложиться в установленные Бэллоком сроки.

Мистер Томпкинс не надеялся успеть сдать большие проекты — PShop, Paint-It и Quirk, но у него все еще теплилась надежда завершить в срок хоть какой-то из мелких проектов, объемом с QuickerStill. Даже это было маловероятно, но все же он хотел принять вызов и бороться. Если бы это ему удалось, он мог бы считать свою миссию в Моровии выполненной.

Эта тайная надежда грела ему душу. Да, он сможет добиться успеха, невзирая на идиотизм ситуации и злобредность Бэллока! Чем больше он об этом думал, тем оптимистичнее смотрел в будущее. В конце концов, худшее уже позади. Что еще может придумать Бэллок после своей эскапады со сроками?

Миссис Бирчих, заботливая и толковая ассистентка, которую ему подыскивали на место Вальдо, вбежала в его кабинет в явном расстройстве, если не сказать — в отчаянии.

— Босс, к вам делегация от Моровийского института программирования. Они утверждают, что пришли проверять работу наших проектов!

— Мы следуем прямым указаниям министра Бэллока, — пояснил мистеру Томпкинсу руководитель группы проверки. — Он только что распорядился, чтобы все команды разработчиков предоставили свидетельства улучшения процесса разработки. Все без исключения. Сейчас они

сертифицированы как СММ второго уровня. Министр настаивает, чтобы все прошли сертификацию следующего уровня еще до конца года. Это его категорическое требование. Уж не знаю, насколько это реально, но он говорит, что мы должны успеть.

— Вот это меня, честно говоря, не очень беспокоит, — отрезал Томпкинс. — Меня больше беспокоит, сколько мои люди потеряют времени из-за этой вашей программы по улучшению процесса разработки. Перед нами поставлены очень жесткие сроки — на случай, если мистер Бэллок забыл сообщить вам об этом.

— О, об этом можете не беспокоиться, — уверенно заявил руководитель группы проверки. — Улучшение процесса разработки немедленно скажется на производительности ваших сотрудников. Мы это знаем на примере американцев. Даже один-единственный уровень СММ даст вам не менее чем 24-процентное увеличение производительности.

— Во-первых, я сильно в этом сомневаюсь. Во-вторых, даже если это так, то все равно это самое 24-процентное увеличение производительности случится уже тогда, когда мы должны будем закончить работу над проектами.

Мистер Томпкинс говорил это, а про себя думал о том, что ему сказал Гектор Риццоли: «Нет на свете ничего, что могло бы быстро поднять производительность».

— Мы все знаем, что работа над процессом дает положительный эффект только через весьма и весьма продолжительное время. Следовательно, сейчас мы его просто потеем.

Гость только пожал плечами: «Да, но через какое-то время окажется...»

— Разумеется, разумеется. Возможно, это будет через год после того, как мы закончим проекты. Через год мои люди начнут работать немного лучше благодаря тому, чему вы



их сейчас обучите. Кстати, как долго будет длиться ваша программа?

— Думаю, около десяти месяцев. Обучение не займет у ваших сотрудников больше одного дня... или даже половины дня в неделю.

Мистер Томпкинс застонал. Эту ситуацию можно было не моделировать, и без того ясно, что произойдет с графиком работы.

— А каковы ваши планы? Вы собираетесь работать только над этими шестью проектами или же вы должны поднять уровень СММ во всей организации?

— Во всей организации. Именно этого требует министр Бэллок.

— Понятно.

— Мне очень жаль, мистер Томпкинс. Я понимаю, наше появление вас не обрадовало, но постарайтесь думать о том, какие выгоды вы получите в будущем...

Мистер Томпкинс только головой покачал.

— Ну, может быть, хоть это вас немного утешит: честно говоря, мы еще не готовы начинать обучение ваших сотрудников. Я думаю, на подготовку программы уйдет не менее шести недель.

— А что вы собираетесь делать здесь сегодня? К чему тогда столько людей?

— Мы всего лишь группа проверки. Сейчас мы должны удостовериться, что все ваши проекты остались на втором уровне СММ. Поэтому мы должны всех обойти и проверить, какому процессу они следуют при разработке.

— Понятно.

— Как видите, наша группа довольно большая, и тем не менее нам потребуется целый день работы, чтобы провести проверку тех, кто работает в этом здании, в Айдриволи-1. На проверку остальных уйдет остаток этой недели и, пожалуй, вся следующая.

В конце дня руководитель группы проверки и несколько его помощников собрались в кабинете мистера Томпкинса. С собой они привели застенчивого менеджера проекта QuickerStill Бигсби Гроша. Тут же в кабинете сидел и генерал Марков.

Руководитель группы проверки огласил вердикт:

— Вот и все на сегодня, мистер Томпкинс. В целом, конечно, все довольно неплохо, за исключением разве что мистера Гроша и его группы разработчиков. По сути, они единственное досадное отклонение от принятого процесса разработки.

— Уверен, у него были на то веские причины, — начал было мистер Томпкинс.

— Ну, знаете ли, любой может найти веские причины, чтобы не следовать установленной процедуре разработки. Когда наш институт сертифицировал эту группу разработчиков как СММ второго уровня, мы особо подчеркивали тот факт, что процесс — некоторая последовательность шагов разработки — не должен нарушаться. Кто бы что ни разрабатывал — процесс остается неизменным. В этом и состоит суть второго уровня СММ. Главное в нем — неизменность. Неважно, хорош ваш процесс или плох, идеален или отвратителен, главное — что вы, по крайней мере, ничего в нем не меняете. И большинство всех работающих в Айдриволи-1 разработчиков поступают именно так! Мы проинспектировали шесть проектов — все находятся на стадии написания требований, причем пять именно этим и занимаются: фиксируют требования и составляют документацию, как того требует принятый здесь процесс. И никакой самостоятельности. Все, кроме мистера Гроша с его проектом. Мистер Грош вообще решил отказаться от любых правил! Его группа даже и не думала заниматься требованиями — вместо этого они сразу приступили к проектированию! — Голос инспектора дрожал от возмущения.

— Я уверен, у него были на то причины, — повторил мистер Томпкинс.

— Конечно, — отозвался Грош. — Все очень просто. Наш проект не похож ни на один из тех, которые мы делали до сих пор. Сейчас нам надо практически создать аналог известного на рынке, хорошо документированного и описанного продукта — Quicken. У нас уже есть вся документация. Нам не нужно писать требования, потому что это простое копирование...

— Не нужно писать требования?! — взвизгнул руководитель группы проверки. — Никогда в жизни мне не доводилось видеть проект, для которого не нужно писать требований. Никогда! Каждый проект должен быть тщательно документирован. Если вы были сертифицированы на СММ второго уровня, вы обязаны описывать требования, используя известные и утвержденные методики. Только так, и никак иначе.

— Но наш проект абсолютно другой! — завопил Грош.

— Все проекты абсолютно другие, — неумолимо парировал руководитель группы проверки. — Каждый проект другой, потому что отличается от прочих. И тем не менее процесс разработки должен оставаться неизменным.

— А если проект отличается настолько, что использование данного процесса становится нецелесообразным? — вмешался в разговор мистер Томпкинс.

— Процессу нужно следовать в любом случае, — ответил инспектор. — Только так, и никак иначе. Если мы начнем делать исключения для тех проектов, которые отличаются от других, то каждый начнет делать что ему на ум взбредет, а о слаженном и постоянном процессе можно будет вообще забыть.

— Значит, нужно одинаково подходить ко всем проектам?

— Совершенно верно, — подтвердил инспектор. — А иначе ни о какой сертификации на второй уровень СММ и речи

быть не может. И это не только мое мнение. Это мнение всего нашего института.

— ...сертификация на второй уровень СММ... — задумчиво произнес мистер Томпкинс. — Ну что ж, может быть, это и есть ответ. Не надо сертифицировать проект QuickerStill на второй уровень СММ, вот и все.

— Боюсь, вы нашли неверное решение, мистер Томпкинс. Институт программирования едва ли допустит такое. Я хочу сказать, достаточно позволить этому произойти хотя бы единожды...

— А что, если нам не предавать наше соглашение огласке? Пусть это останется только между нами...

— Думаю, это невозможно, — твердо возразил неприступный инспектор. — И не думаю, что такой поворот событий порадует министра Бэллока. Он требует, чтобы вся организация перешла на следующий уровень СММ еще до конца года, а тут вдруг окажется, что один из центральных проектов вместо этого откатывается на один уровень назад. Нет, сэр. Я собираюсь написать сегодня представление лично мистеру Грошу и его группе. Мы дадим им семь дней на то, чтобы они исправились и написали все необходимые спецификации по стандартной форме...

— Скопировали требования из одной формы в другую! — горько воскликнул Грош.

— ...по стандартной форме, как я уже говорил. По форме, которая соответствует процессу СММ второго уровня. Если же через семь дней они не представят комиссии необходимую документацию, сертификация всей группы будет официально и публично аннулирована. Я достаточно ясно все объяснил? — В голосе инспектора звучала угроза.

— О да, — ответил мистер Томпкинс. — Вы объяснили все предельно ясно. Но эта проектная группа — всего лишь крохотная часть всей организации. Если я правильно

вас понял, то завтра вы продолжите работу в других зданиях?

— Да. Судя по сегодняшним темпам, у нас будет уходить по одному дню на каждое здание, не меньше.

— Не окажете ли мне услугу, начав завтра проверку Айдриволи-2? А потом, послезавтра, Айдриволи-3 и так далее, по порядку? Тогда через неделю вы сможете закончить всю процедуру на Айдриволи-7, — говорил мистер Томпкинс, а сам думал, что это даст ему по крайней мере несколько дней отсрочки. — Вы не могли бы проводить проверку именно в такой последовательности?

— Конечно, мистер Томпкинс. Мы же здесь, чтобы помочь вам. Итак, завтра мы займемся Айдриволи-2. Я так понимаю, что у вас там сосредоточены особо важные проекты, раз вы просите проинспектировать их в первую очередь.

— Э... о... да, вы абсолютно правы. И в Айдриволи-3, и в Айдриволи-4. Там тоже идет очень важная разработка. Мы особо заинтересованы в вашей оценке этих трех групп. Айдриволи-5 и Айдриволи-6 уже далеко не так важны. Было бы замечательно, если бы вы сначала проверили самые важные проекты.

— Разумеется. Я вас прекрасно понимаю. Мы сделаем все возможное, чтобы помочь вам. Можете положиться на нас, мистер Томпкинс.

— Спасибо. Я не сомневался.

Вскоре все, кроме Гэбриела Маркова, покинули кабинет.

— Кажется, мы отстаем даже больше, чем предполагали, — мрачно заметил он.

— Ну, конечно же, какое-то время сожрет это «улучшение процесса разработки».

— Да нет же, все еще хуже.

— Да почему же?

— Ну, это же должно быть так естественно для руководителя — сэкономить время на написании документации, раз по каждому проекту есть прекрасная документация от конкурирующего коммерческого продукта! И тем не менее догадался об этом только Грош. Все остальные пошли по проторенной дорожке и стали, как обычно, писать спецификацию требований с нуля. Никто больше не подумал об этом.

Мистер Томпкинс вскочил на ноги.

— Теперь я понимаю, о чем ты. Сдается мне, нам пора прогуляться по Айдриволи-7 и самим проинспектировать команды Б и В. Интересно, догадался ли кто-нибудь из них сэкономить время на требованиях?

— Руководства пользователя и есть спецификация требований, — сказала им Молли Макмора. — Конечно же, мы не стали их копировать в стандартную форму. Это означало бы впустую тратить время.

— Точно, — согласился с ней Элем Картак. Все остальные руководители команд Б и В согласно закивали головами.

И тут подняла руку Аврил Альтербек, руководитель команды В, которая разрабатывала PShop:

— Руководства пользователей по Photoshop, которые выпустила Adobe, настолько полные и всеобъемлющие, я никогда не встречала лучшего описания требований к программе. Никогда раньше мне и в голову не приходило, что руководство пользователя можно рассматривать в таком качестве. Но теперь все по-другому. Более того, я думаю, почему бы нам вообще не писать руководство пользователя или хотя бы его основу в самом начале проекта? Тогда оно сначала будет выполнять роль спецификации, а потом постепенно превратится в настоящее руководство пользователя. Я знаю, что все остальные со мной согласятся,

потому что мы уже обсуждали свои мысли по этому поводу. — Она обвела взглядом собравшихся. Те дружно кивнули.

— Однако, даже притом что руководство пользователя является замечательным описанием функциональности продукта, мы не должны отказываться от работы по написанию требований, — продолжала Аврил. — Существуют ведь требования, не относящиеся к функциональности программы, например время отклика, объем файлов, диапазон чисел, точность переменных и допустимые расширения...

— Каждый из нас описал все эти нефункциональные требования отдельным документом, — вставил Картак. — Теперь кроме руководств пользователя у нас есть полный набор спецификаций. В них есть все требования к системе — и функциональные, и нефункциональные. При этом все изложено ясным, доступным языком, со множеством примеров и иллюстраций. Мне кажется, ничего лучше и быть не может!

Мистер Томпкинс перевел дух. Благодаря столь нестандартному подходу к описанию требований они сэкономили немало времени. А это значит, что все команды Б и В, почти не затратив времени на документирование требований, уже всюду проектировали свои продукты. И разумеется, это значит, что группа инспекторов аннулирует СММ-сертификацию всех команд, как только доберется до Айдриволи-7. Но это его проблема, а не руководителей команд Б и В.

«Подходящий момент, чтобы похвалить ребят за то, что они сделали», — подумал мистер Томпкинс.

— Я рад, что вы проявили нестандартный подход к работе, — сказал он собравшимся. — Мы должны использовать каждую разумную возможность сократить время разработки. И вам это удастся. Это доказывает, что вы можете

анализировать ситуацию и принимать правильные меры, а это все, чего я от вас хочу. Одно меня удивляет: почему руководители команд А не догадались поступить с требованиями таким же образом?

Наступившее молчание нарушила Аврил:

— А вы попробуйте представить себя в шкуре Томаса Орика, руководителя команды А, которая тоже делает PShop. У него в команде шестьдесят человек, к тому же поговаривают, что за проектом присматривает сам министр внутренних дел, чтобы PShop был закончен вовремя.

— И что?

— А то, что Томас просто обязан сделать так, чтобы все были завалены работой. Более того, он даже должен применять метод кнута и заставлять свою команду работать сверхурочно. Если он этого не сделает, то его сочтут плохим руководителем, который не понимает ситуации и не принимает должных мер. И что ему делать?

Мистер Томпкинс задумался. Дела и впрямь никуда. Конечно, надо бы поговорить с Томасом, но все же Аврил пыталась донести до него другую мысль. Да, переводить спецификации из одной формы в другую было совершенно бесполезным занятием, но зато оно позволяло Томасу загрузить работой всю его огромную команду. И — что, может быть, еще важнее — давало участникам команды возможность *выглядеть занятыми*.

Получается, что они преднамеренно выбрали наименее эффективный путь — ради того только, чтобы обеспечить загруженность всем участникам команды.

Было еще рано, но мистер Томпкинс решил пойти домой. Его охватило уныние. По обочинам тропинки росли причудливые тропические цветы и деревья, за которыми скрывалось здание Института программирования, но сейчас даже цветы не радовали глаз. Единственным его достижением



за сегодняшний день была отсрочка, которую получили команды, работающие в здании Айдриволи-7. До них доберутся только через неделю, так что у него еще есть время что-то сделать. Но что?

## Из дневника мистера Томпкинса

### **Процесс разработки и его улучшение**

1. Эффективный процесс разработки и его постоянное улучшение — весьма достойные цели.
2. Но существуют еще и рабочие цели и задачи: хороший работник сконцентрирует внимание как раз на них, даже если вы его об этом не просили.
3. Формальные программы, направленные на улучшение существующего процесса разработки, будут дорого стоить команде — и во временном, и в денежном отношении. Даже отдельные усилия по улучшению процесса могут отбросить команду далеко назад. Что касается возможного повышения производительности, то, даже если это и произойдет, едва ли выгоды от этого повышения покроют затраты.
4. Можно надеяться получить положительный результат от какого-либо одного хорошо взвешенного и тщательно выбранного усовершенствования в методике работы. В этом случае оно может окупить себя.
5. Попытка внедрить более одного усовершенствования методологии — гиблое дело. Программы, направленные на улучшение многих приемов и навыков (например, переход на следующий уровень СММ), скорее всего, лишь затянут процесс выполнения работы.
6. Опасность стандартизированного процесса разработки состоит в том, что за рутинными операциями люди не замечают возможности сэкономить время и усилия, посвящаемые разработке проекта.
7. Что касается слишком больших команд, то там стандартизированный процесс будет неукоснительно соблюдаться до тех пор, пока он позволяет всем участникам чувствовать себя при деле (не важно, с пользой для проекта или нет).

# Глава 14

## Первый программист Моровии

— Скажу ему, чтобы не смел трогать мои проекты. — Мистер Томпкинс сидел в офисе генерала Маркова. Он даже ударил кулаком по столу, но уверенности ему это не прибавило. Генерал приподнял брови и с удивлением посмотрел на друга.

— Вот так и заявишь самому директору института?

— Именно. Сегодня же пойду и брошу вызов льву в его логове. Я заставлю его понять: конечно, мы будем тратить время на улучшение процесса разработки и на обучение персонала, но не в тех проектах, которые работают по жесткому трафику. Никоим образом. Это мое последнее слово.

— Ух ты! А он, разумеется, тут же тебя послушается?

— Меня это нисколько не интересует.

— А он пожалуется министру Бэллоку. Ему по-другому нельзя — ведь за работу по переводу компании на следующий уровень СММ Бэллок спрашивает именно с него. Ты готов поспорить с Бэллоком?

Мистер Томпкинс выразительно покачал головой.

— Я скажу ему, чтоб он не трогал мои проекты и чтобы не говорил об этом Бэллоку. Употреблю все свое красноречие. Докажу ему, что по-другому просто нельзя. Он поймет, обязательно поймет и согласится.

— Что-то я в этом не уверен.

— Да и я тоже, если честно. Но ведь я обязан попытаться!

— Вебстер, дорогой мой, убедить директора будет невероятно сложно. Им движут прямо противоположные побуждения. Его ничуть не волнует успех твоих основных проектов, и он расскажет тебе, что это неправильно — жертвовать улучшением процесса и рабочих навыков персонала ради каких-то сиюминутных планов. В отличие от нас он искренне верит в то, что успех проекта и организации целиком зависит от процесса разработки и что его программа поможет нам в работе. Это очень искренний и преданный делу человек, поверь мне.

— Так что же мне делать? Помоги мне, придумай, что я должен сказать?

— Тебе надо потренироваться. Давай, представь, что я и есть директор института. Начинай, выкладывай свои требования.

— Э-э-э... послушайте, мистер... как там вас?..

— Менотти. Просперо Менотти.

— Видите ли, мистер Менотти...

— Доктор Менотти. У нас тут все с докторской степенью. Даже я. Вот я — доктор, генерал в отставке Марков.

— Замечательно. Доктор. Доктор Менотти, вы, конечно, искренне полагаете, что правы, хотя я собираюсь стереть в порошок эту вашу дурацкую идею... потому что это самая грандиозная чушь, которая могла прийти в голову существу разумному... да и кто вы такой, в конце концов, — врываетесь в мои проекты, ломаете все планы, срываете сроки, в которые мы и так-то с трудом укладываемся... да я хоть сейчас докажу вам, что эти ваши хитроумные выдумки насчет улучшения процесса яйца выеденного не стоят...

Генерал в отставке покачал головой.

— Нет, Вебстер, нет. Ты слишком зол. Давай прервемся на минутку. Вот скажи мне, какие чувства ты испытываешь к доктору Менотти. Не то, что ты думаешь, а то, что чувствуешь.

— Как что! Это же пустоголовый болван, который выдумывает какие-то идиотские методы, какие-то дурацкие программы улучшения непонятно чего, портит людям жизнь, путается под ногами со своей инспекцией, со своими указаниями... Почему ты так на меня смотришь?

— Вебстер, ты этого человека в глаза не видел. Более того, минуту назад ты даже не знал, как его зовут. А сейчас ты уже ненавидишь его лютой ненавистью.

— Да пошел бы он куда подальше со своими программами.

— Ну и как ты собираешься убеждать человека, которого ненавидишь, а?

Мистер Томпкинс задумался. Действительно, Гэбриел был прав.

— Ты хочешь сказать, если я выдам свои чувства, то он никогда не сделает того, что мне от него нужно?

— Именно.

— А я что, выдал свои чувства?

— Вроде того.

— Ну что ж, спасибо, что подсказал. Буду держать себя в руках во время разговора. Спасибо, Гэбриел.

— Да дело не в этом! И не сможешь ты скрывать свои чувства, уж поверь мне. Вебстер, посмотри на это с другой стороны: это же обычная проблема управления проектом. Ты — наш босс, и чертовски хороший, надо сказать. Мы все в Айдриволи из кожи вон лезем, выполняя твои распоряжения. Как ты думаешь, почему? Неужели потому, что ты наш начальник и мы обязаны тебе подчиняться?

— Разве нет?

— Нет. Проснись же наконец. Твоя сила и твоя власть совсем в другом.

— Ты хочешь сказать, люди слушаются меня, потому что любят? Ну... даже если так, то как я могу заставить этого доктора Менотти...

— Я хочу сказать, что люди слушаются тебя не потому, что они тебя любят, а потому, что ты их любишь, Вебстер!

— Что?

— Ты любишь и уважаешь тех, с кем работаешь. И заботишься о них. Их проблемы ты воспринимаешь как свои собственные. У тебя сердце большое, и это видно. Ты доверяешь, не дожидаясь, чтобы человек заслужил твое доверие. Все мы чувствуем себя одной большой семьей. Вот почему люди идут за тобой, Вебстер.

— Ну... — мистер Томпкинс запнулся, не зная, что ответить на такую тираду.

— В этом твоя сила. Если ты используешь ее в разговоре с доктором Менотти, ты вполне можешь получить то, что хочешь. Хотя я, честно говоря, сомневаюсь — уж слишком горькой получается пилюля. Но так у тебя хотя бы есть шанс.

— Значит, он мне должен понравиться? Я должен полюбить доктора Менотти?

— Точно. Иначе ты не сможешь переубедить его. Некоторые могут переубеждать и без этого, но ты — нет. Лучше и не пытайся.

— Ну и как мне заставить себя его полюбить? Невозможно же заставить себя испытывать теплые чувства просто потому, что это выгодно!

— Не знаю, Вебстер. Но это твой единственный шанс.

Здание института находилось в самом центре комплекса Айдриволи. Красивый величественный пятиэтажный особняк. На фронтоне красовалась надпись: «Моровийский институт программирования», но гравировка на каменной стене над входом гласила: «Институт Аристотеля».

Прочтя обе надписи, мистер Томпкинс недоуменно пожал плечами и вошел в здание.

При входе он увидел большой портрет высокого художавого человека с приятным узким лицом и копной светлых,

почти белых волос. И было в выражении его лица что-то удивительное — особенно во взгляде и улыбке. Как будто этот человек знал что-то невероятно забавное и едва сдерживался, чтобы не захохотать. На медной табличке под портретом значилось: «Аристотель Кенорос, первый программист Моровии».

Кабинет доктора Менотти располагался на четвертом этаже. Мистера Томпкинса проводили прямо до двери, и мгновение спустя он уже пожимал руку на удивление молодому человеку с чрезвычайно располагающей внешностью.

— Мистер Томпкинс, наконец-то мы с вами встретились. Я так рад. Все о вас рассказывают...

— Доктор Менотти. — Мистер Томпкинс высвободил наконец руку и внутренне напрягся. В горле стоял комок.

— ...просто удивительные вещи! И эта ваша замечательная модель, с помощью которой можно рассчитывать скорость проекта, все в Айдриволи только об этом и говорят. Очень надеюсь, вы и меня как-нибудь в это посвятите. Совершенно неожиданный для меня подход, и очень интересный. И еще хотелось выразить свое восхищение тем, что вы смогли уговорить Белинду Бинду участвовать в проекте. Какое счастье, что такой прекрасный специалист, как она, снова в деле. Такая утрата для нашей индустрии, да и настоящая человеческая трагедия — но благодаря вам все устроилось, проблемы позади. А как вы набирали сотрудников! Да, первые несколько месяцев вам пришлось попотеть...

— Э-э-э, я тоже слышан о вас, доктор Менотти. Генерал Марков рассказывал мне...

— Прекрасный человек, не правда ли? Люди его просто обожают, вы, наверное, уже заметили. Вот уж кто горой стоит за своих сотрудников! Да вы садитесь, садитесь,

пожалуйста. Я уже послал за чаем и печеньем — сейчас принесут.

— Боюсь, что я тут по несколько неприятному делу.

— О, я в курсе. Я уже слышал про эту дурацкую проверку.

— Честно говоря, я хотел бы обсудить еще кое-что.

— Представляю, представляю, — участливо кивнул директор института. — Знаете, вы ведь далеко не первый, у кого сложилось негативное впечатление о том, что мы делаем.

— Да, но в моем случае...

— Давайте ненадолго отложим серьезные разговоры, а? Сначала попьем чайку... а вот и чай! — В комнату вошел пожилой сотрудник в синем рабочем халате. Перед собой он катил маленький столик, на котором разместились чайник, две чашки и ваза с печеньем. — Замечательно, Марио. Да, да, поставь здесь. А теперь, мистер Томпкинс, садитесь вот тут, это самое удобное кресло. Располагайтесь, располагайтесь и расскажите же мне немного о себе. Как вам ваше новое жилище? Как наша маленькая страна?

Прошло не меньше часа, прежде чем мистер Томпкинс вернулся к злободневному вопросу. За это время он успел проникнуться уважением к своему новому знакомому. Теперь тот действительно нравился ему, так что он решил рискнуть.

— Просперо, — начал он, — я уверен, вы знаете, что улучшение процесса разработки положительно сказывается на производительности, но только по прошествии времени. А поначалу это довольно дорого обходится команде.

— Абсолютно верно, — дружелюбно согласился тот.

— Из-за работы над улучшением процесса текущий проект может закончиться позже намеченного срока, и все

потому, что мы должны терять время, работая на отдаленное будущее...

— Я бы сказал «инвестировать».

— Ну хорошо. И время, которое мы инвестируем в вашу программу, будет потеряно для реальной работы над проектом. То есть платить мы должны сейчас, а получить выгоду сможем когда-нибудь потом. С точки зрения этого конкретного проекта мы оказываемся в проигрышной ситуации.

— С точки зрения данного проекта — безусловно, — опять кивнул директор.

— Так вот, как вы знаете, у нас есть шесть основных проектов, которые разрабатываются в совершенно нечеловеческих условиях. И я подумал...

— Конечно, Вебстер. Я знал, что вы подумали, как только секретарь доложила о вашем приходе.

— Так вы сделаете это для меня? Исключите шесть проектов из вашей программы?

Доктор Менотти улыбнулся, но улыбка получилась грустной.

— Вебстер, сроки разработки, которые вам недавно спустили сверху, все равно нереальны. Каждый в Айдриволи это знает — и программист, и менеджер, и даже секретарши. Все равно вы закончите гораздо позже, так что значат несколько месяцев? Да, ваши люди потеряют немного времени из-за нашей программы и закончат свои проекты не на восемнадцать, а на двадцать месяцев позже. Что с того? Навыки, которые получают ваши люди в результате проведения этой программы, положительно скажутся в работе над последующими проектами. И тогда уже никто не будет устанавливать столь неразумные сроки. Попробуйте посмотреть на все с моей точки зрения...

— Да, да, Просперо, это я понимаю. Но, видите ли, есть одна деталь, которая не вписывается в представленную



вами картину. Вы говорите, все в Айдриволи знают, что проекты невозможно закончить в срок. Так вот, на самом деле я в этом не уверен.

— Вот как!

— Да, я понимаю, что большинству проектов и близко не подобраться к той дате, которую поставил перед нами министр Бэллок, но у меня все же есть надежда, что один не-большой проект можно закончить в срок.

— И в таких обстоятельствах для вас это дело чести.

— Вроде того. Конечно, я не уверен, но мне кажется, у нас могло бы получиться.

— Понятно. — Директор института отвернулся и стал задумчиво рассматривать что-то в окне. — Ну, предположим, мы могли бы пропустить какой-то небольшой проект. Такая обширная программа, немудрено, что маленький проект просто проглядели. Разумеется, это досадное упущение будет впоследствии исправлено. — Он повернулся и снова взглянул в глаза собеседнику. Выражение лица его было печальным.

Мистер Томпкинс откинулся на спинку стула. Ему только что предложили честный, хороший компромисс. И компромисс этот, совершенно очевидно, нелегко дался доктору Менотти. Казалось бы, элементарная порядочность требовала, чтобы мистер Томпкинс согласился на компромисс, поблагодарив директора института за участие, но нет. Ему нужно большее. Он должен защитить все проекты — и шесть основных, и все тайные команды, расположившиеся в Айдриволи-7. Даже они не могли бы успеть сделать все в срок, назначенный министром Бэллоком, однако была еще и первоначальная дата — ноябрь, — и мистер Томпкинс надеялся, что к ней проекты будут завершены. Да, придется просить большего.

— Спасибо большое, Просперо. Я понимаю, вам это предложение далось нелегко, и я искренне благодарен за него.

И все же мне нужно больше. Я хочу, чтобы вы исключили из программы все шесть моих проектов и всех, кто работает в Айдриволи-7. Может быть, вы просто займетесь улучшением процесса в остальных пяти зданиях?

— Мой дорогой Вебстер, я даже не представляю себе, как я...

— Погодите, и это еще не все. Я вынужден буду просить вас не оповещать министра Бэллока об этих изменениях. Теперь все.

— Вы хотите, чтобы я исключил из программы треть всего персонала и даже не поставил руководство в известность?

— Именно.

— Не могу. Правда, Вебстер, я не могу, — доктор Менотти печально покачал головой, — ведь наш институт всего лишь выполняет пожелания заказчика. Мы всего лишь группа обслуживания. Что нам говорят, то мы и делаем. Боюсь, вам придется просить самого министра Бэллока.

В комнате повисло тяжелое молчание. Как и предсказывал Гэбриел Марков, все оказалось не так-то просто. Впрочем, просить Бэллока было абсолютно безнадежным делом. Оставалась всего одна карта, и мистер Томпкинс должен был поставить на нее все.

— Просперо, я знаю, это звучит ужасно нелепо, и тем не менее. Можно ли вас как-нибудь обойти? Решить этот вопрос, минуя вас? Я имею в виду, есть здесь кто-нибудь, кому вы подчиняетесь?

Доктор Менотти в удивлении воззрился на собеседника.

— А с чего это вы решили, что у меня есть начальник?

Мистер Томпкинс ткнул пальцем вверх.

— Тут есть еще и пятый этаж. А высшее руководство всегда занимает верхние этажи.

Доктор Менотти в задумчивости смотрел на мистера Томпкинса.

— Ну допустим. Допустим, я расскажу вам, как связаться с моим начальником. Допустим даже, что он выполнит вашу просьбу. Готовы ли вы отплатить мне добром за добро? Я говорю уже не о предмете нашей беседы, а кое о чем другом.

— Называйте свои условия.

— Монтифьоре. Мы с самого начала следим за археологическим проектом, который он возглавил. Ничего подобного у нас нет, а очень хотелось бы, чтобы было. Отдайте нам Вальдо. Я сведу вас с начальником, а вы официально переведете Вальдо и его группу в наш институт. Идет?

Мистер Томпкинс радостно засмеялся.

— Конечно. С удовольствием.

— Испытываете удовольствие от того, что теряете ценного сотрудника? — поразился директор института.

— Да нет же, я о другом. Конечно, нам его будет не хватать, но посмотрите на ситуацию глазами этого парня. Какой триумф, какая замечательная карьера. Я просто рад за него.

— Да, конечно, — кивнул с улыбкой доктор Менотти. — Я очень рад, что вы так смотрите на вещи. Рад и восхищен. Конечно же, Вальдо будет продолжать работать над теми задачами, которые вы перед ним поставили.

Мистер Томпкинс выдержал многозначительную паузу.

— Так что, Просперо? Есть там кто-нибудь, на пятом этаже?

— О да. Президент. Он практически не участвует в делах. Если честно, он здесь почти не появляется. А когда приходит, то ложится вздремнуть у себя в кабинете. Сейчас он как раз там.

— Так я его разбужу. А зовут его?..

— Аристотель Кенорос.

Как сказал доктор Менотти, к президенту можно было входить без оповещения. Никаких секретарей или телефонных звонков. У Кенороса не было ни того, ни другого.

Выслушав эти нехитрые инструкции, мистер Томпкинс поднялся по лестнице на пятый этаж.

Он оказался в огромном темном помещении: окна занавешены шторами, ни одного светильника или лампы. Тишину нарушало лишь слабое гудение увлажнителя воздуха. Воздух в комнате был свежим и прохладным, пахло сырой землей. Через несколько секунд, когда глаза привыкли к темноте, мистер Томпкинс разглядел цветы — десятки, если не сотни горшков стояли повсюду в этом странном кабинете. В дальнем углу у стены помещался узенький диванчик. На диванчике под одеялом лежал человек. Мистер Томпкинс уловил слабое движение, светловолосая всклокоченная голова повернулась в его сторону.

— Мистер Кенорос? — позвал мистер Томпкинс. — Мистер Кенорос, меня зовут Вебстер Томпкинс.

— Ну наконец-то. Я уж думал, вы никогда сюда не придете.

— Я...

Человек в другом конце комнаты поднялся с кровати и потянулся.

— Так, а что это здесь все шторы задернуты? У нас ведь дел неуворот! — Кенорос отдернул шторы, и мягкий вечерний свет залил все помещение. — Итак, мистер Томпкинс, руководитель всей здешней шарашки. Кажется, ему нужна помощь? И к кому же он идет? Разумеется, к Кеноросу. К кому же еще? Вот только где же он был всю прошлую неделю и весь прошлый месяц? Тогда, наверное, помощь была ему не нужна... Я сижу здесь, умирая от скуки, и жду, когда же он придет и о чем-нибудь меня попросит. И вот свершилось. Говорите же, мистер Томпкинс: что я могу для вас сделать?

— О... э... позвольте мне для начала изложить суть дела...

— Никаких изложений. Просто скажите, что мне сделать.

Мистер Томпкинс выразительно вздохнул. Похоже, Кеноросу этого было достаточно.

— Ну что ж, — сказал он. — Напишите письмо министру Бэллоку о том, что вы берете программу по улучшению процесса разработки людей из Айдриволи-1 и Айдриволи-7 под свою личную ответственность. Скажите ему, что сотрудники в этих зданиях уже находятся на третьем уровне СММ и скоро перейдут на четвертый. Поэтому вас должны оставить в покое и не вмешиваться в то, что вы делаете.

Кенорос внимательно выслушал, а потом кивнул.

— Имейте в виду, вам это будет дорого стоить, — наконец сказал он.

— Все что хотите.

— Работу.

— Работу?!

— Да. Я могу программировать, проектировать, отлаживать, анализировать, писать спецификации и документацию, планировать, рассчитывать время работ. Я занимаюсь всем этим с 1965 года, и делаю все это очень, очень хорошо. Настолько хорошо, что они зачем-то сделали меня президентом вот этого института. Но тут же от скуки помереть можно! Дайте мне работу.

— Пишите письмо, и я дам вам работу.

— По рукам.

— Сдается мне, мистер Кенорос, мы с вами быстро подружился, — улыбнулся мистер Томпкинс.

— У нас тут восемнадцать команд, которые разрабатывают шесть разных продуктов. Над каждым продуктом трудятся три команды, причем каждая из них старается выпустить продукт лучшего качества и справиться быстрее остальных. Так вот, Аристотель, я хочу, чтобы вы глаз не спускали с этих восемнадцати проектов, чтобы вы были там моими ушами и глазами. Я хочу, чтобы вы помогали всем

этим командам, чтобы учили их всему, что может помочь им в работе, что даст им шанс на успех. Думаю, для каждой команды у вас найдется что-нибудь, что поможет ей справиться с поставленной задачей.

— Нет ничего проще.

— Что?

— Я говорю, это совсем несложно.

— Ну, я в этом не уверен...

— Да, я буду работать со всеми восемнадцатью командами, но учить их буду одному и тому же.

— Вы уже даже знаете, чему?

— Конечно!

— Но каким образом?!

— Смотрите, вы же сами мне только что сказали, что перед всеми проектными группами поставлены невозможные или почти невозможные сроки.

— Именно так.

— А это значит, что мы должны экономить время. Однако невозможно экономить время, пытаясь делать все больше и больше. Правда, многие этого не понимают.

— Что вы имеете в виду?

— Все это улучшение процесса, которое так заботит нашего замечательного Просперо и всех остальных сотрудников института, по сути означает прибавление к существующему процессу чего-то нового. Они смотрят на неидеальный процесс и думают: «А вот если дополнить его такими-то навыками и методиками, результаты станут существенно лучше». Именно так понимают улучшение процесса на первом, втором, третьем и четвертом этажах. Разумеется, они стараются вносить в процесс только полезные изменения, не спорю. Однако на пятом этаже улучшение процесса предполагает нечто совсем иное. Я считаю, что вместо того, чтобы добавлять что-то в процесс, из него надо что-то изымать.

— Интересно!

— Давайте возьмем для примера один из ваших проектов, Вебстер. Ну, например, команду Б, которая разрабатывает Quirk. Предположим, есть проблема, которую надо решить. Что-то мы упустили. Идет? Так вот, сейчас они этим не занимаются. Совсем. — Для большего эффекта Кенорос сделал паузу. — Так чем же они вместо этого занимаются?

— Не знаю. Делают что-нибудь другое.

— Но не бездельничают?

— Нет, конечно.

— Значит, надо пойти посмотреть, что именно они делают, а потом придумать, как сэкономить на этом время.

— Ну... я не знаю...

— Представьте себе, что каждый день вы приходите и смотрите, чем занимаются ваши разработчики... скажем, по минуте в день — в три часа дня. Потом вы категоризируете свои наблюдения и делаете вывод: чем же занимаются разработчики больше всего?

— Отладкой программ, я думаю. Похоже, это самая трудоемкая часть работы.

— Вот это и есть наша задача. Надо придумать, как сэкономить время на отладке программ.

— Вы научите их, как эффективнее отлаживать программы?

— Нет, — покачал головой Кенорос, — мы будем учиться эффективно проектировать.

Предложение Кенороса до смерти напугало мистера Томпкинса. Аристотель называл свою технику «Код — в последнюю очередь». Суть ее заключалась в том, что сам процесс написания программного кода откладывался на конец проекта. Минимум сорок, а скорее шестьдесят процентов времени должно было уходить на низкоуровневое

проектирование — неимоверно тщательное и детализированное. В этом случае, как утверждал Кенорос, необходимость в отладке программы настолько снизится, что команда сможет существенно сэкономить на этом время.

В таком случае, если проект был рассчитан на год, то на кодирование отводились лишь последние два месяца перед выпуском. При этом тестирование, соответственно, тоже откладывалось на долгое время. А это значило, что на момент тестирования каждое испытание должно было проходить успешно. На исправление ошибок и отладку просто не оставалось времени.

— Как же можно вот так взять и отменить отладку программы? — который раз поражался мистер Томпкинс.

— Количество времени, необходимое нам для отладки и исправлений, прямо пропорционально количеству ошибок, — ответил Кенорос тоном учителя, объясняющего материал вялому троечнику.

— Да, но тогда получается, что в нашей программе вообще не должно быть ошибок...

— Совершенно верно. Вы схватываете прямо на лету.

— Совсем без ошибок?!

— Конечно. Вы же сами только что это сказали.

— Но как мы можем написать код без единой ошибки?

— Ну смотрите. Вот только что вы обнаружили ошибку в одном из модулей. Где находится эта ошибка?

— В модуле.

— Нет. Она находится на границе. На самой границе модуля. Конечно, бывают и локальные ошибки, в середине модуля, но их легче всего выловить и исправить. Самые коварные ошибки, настоящие, те, которые отнимают у разработчиков массу времени и сил, обнаруживаются в интерфейсе между модулем и всей остальной программой.

— Правильно, это каждому известно. И что же?



— А то, что когда вы находите ошибку, то смотрите совершенно не туда, куда нужно.

— И куда же я смотрю? — осведомился мистер Томпкинс, поневоле раздражаясь.

— Вы смотрите внутрь модуля, в программный код.

— А куда я, по-вашему, должен смотреть?

— В проектную документацию. Там изложена вся необходимая информация об интерфейсах и взаимодействии различных модулей программы.

— Но мы и так всегда пытаемся искать ошибки, когда просматриваем проектную документацию. Однако и после этого требуется неимоверное количество времени, чтобы устранить те неполадки, которые мы не заметили в первый раз.

— Вот и неправильно.

— Что неправильно? Что мы не замечаем отдельные ошибки?

— Нет, неправильно, что вы пытаетесь исправлять ошибки на стадии проектирования.

— Я не понимаю, о чем вы.

— Я знаю это, потому что уже многие годы наблюдаю за тем, как проектируются программы — никто даже близко не подошел к точности, позволяющей видеть за дизайном системы программный код.

— Но мы всегда проектируем, прежде чем писать код, — все так делают.

— Разумеется. Только вот все занимаются этим не в то время, которое было отведено на проектирование. Скажем, в начале проекта команда создает некий документ. В этом документе есть немного философии, немного размахивания руками и надувания щек, может быть, общая структура будущей системы — вот, пожалуй, и все. И все это создается с одной-единственной целью: обезопасить себя от руководства, которому обязательно нужно видеть этот самый

документ. Наконец начальство говорит: «Поехали». И теперь начинается самая интересная часть работы. Команда радостно запикивает никому не нужный документ на полку, где он пылится до окончания проекта. А вот когда они приступают к написанию кода, тут-то и начинается настоящее проектирование. Именно тогда, когда они пишут код! Вот когда принимаются решения о конкретных модулях, их поведении и интерфейсах. И вот эти решения вы уже никак не проверите.

Мистер Томпкинс только дух перевел. Ему страшно не нравилось то, к чему клонил Аристотель.

— Разумеется, низкоуровневый дизайн воплотить в жизнь гораздо проще.

— Разумеется.

— Но только низкоуровневый.

— То, что вы называете высокоуровневым дизайном, на самом деле — философия и размахивание руками.

— Не знаю, не знаю... Что-то подсказывает мне, что вы почти во всем правы, и тем не менее...

— Конечно же, я прав. Низкоуровневое проектирование — единственная реальная вещь во всем проекте. А то, что напыщенно именуют «концептуальным дизайном», на самом деле одна показуха.

— Хорошо, если вы правы. А если нет? Уж меня-то это точно должно беспокоить, правда? Допустим, я сделаю то, что вы советуете, а потом окажется, что вы ошиблись?

— Тогда вам хана, — весело улыбнулся Аристотель Кенорос.

— Вот это-то меня и беспокоит.

Господи, какая же выдержка ему понадобится, если он все-таки решится на этот эксперимент. Придется откладывать, и откладывать, и откладывать написание кода, копить все до самого конца проекта. А если дело не выгорит, то там еще образуется куча ошибок...

— Аристотель, скажите честно — кому принадлежит эта сумасбродная идея? Кто это все придумал?

— Один парень.

— Вы сами?

— Нет, не я. Другой человек. Я даже не знаю его имени. Я сам практикую эту технику уже много лет, но изобрел ее не я.

— Вы даже не знаете, как его зовут?

— Нет, мы с ним общаемся по Интернету. Просто обмениваемся сообщениями. Это оракул, гуру, но имени своего он не называет. Могу дать вам его ICQ, если хотите. Спросите его сами. — Аристотель нацарапал несколько цифр на листке бумаги и протянул его мистеру Томпкинсу.

Мистер Томпкинс взял листок и отправился восвояси.

## Из дневника мистера Томпкинса

### **Делать работу по-другому**

1. Есть только один способ сократить время на разработку, когда его и без того мало, — уменьшить сроки отладки программы.
2. Проекты с высокой производительностью требуют гораздо меньше времени на отладку и исправление ошибок.
3. Проекты с высокой производительностью требуют гораздо больше времени на проектирование.

Мистер Томпкинс отложил ручку. Да, похоже, все так и есть. Раз на отладку и исправление ошибок уходит около половины всего времени и ресурсов, то чтобы добиться выдающихся результатов, можно только сократить время, отведенное на отладку. В таком случае останется больше времени на проектирование. Да, с этим нельзя не согласиться.

Однако это не доказывает обратного: что в результате более тщательной работы над дизайном в программе останется меньше ошибок и недоделок. Томпкинс собрался было записать следующий пункт: «Чем больше времени мы расходуем на проектирование, тем больше времени экономим

на отладке», но ему не хватило уверенности. Так ли это? Проверить сейчас он это не мог, значит, надо было просто поверить Аристотелю Кеноросу или же вообще забыть об этом. И, по правде говоря, он пока не знал, что лучше.

Если он согласится последовать совету Аристотеля, то наверняка не обойдется без бунта на корабле. Программисты привыкли тратить много времени на отладку программ и исправление ошибок. И едва ли им понравится такая вот радикально новая схема работы.

И ему, мистеру Томпкинсу, придется регулярно выслушивать жалобы, сомнения, уговаривать, требовать и настаивать. Ну, по крайней мере с этим-то он может справиться. Уж в этой области у него есть и опыт, и талант.

Мистер Томпкинс вспомнил утренний разговор с генералом Марковым. Искренние и теплые слова Гэбриела: «Именно поэтому мы и идем за тобой, Вебстер. В этом твоя сила» — снова согрели его сердце. Мистер Томпкинс взял ручку и продолжил список:

4. *Нельзя заставить людей делать что-то по-другому, не проявляя к ним должной заботы и интереса. Чтобы изменить их, ты должен понимать (и ценить) то, что они делают и к чему стремятся.*

Он закрыл записную книжку и взял в руки письмо, которое написал Кенорос. В нем были изложены все требования мистера Томпкинса, слово в слово. Теперь хоть Бэллок угомонится. Завтра утром он отправит это письмо с курьером.

# Глава 15

## Думать быстрее!

Конечно, нельзя было надеяться вот так раз и навсегда избавиться от министра Бэллока. Письмо Кенороса дало Томпкинсу несколько недель передышки, но в середине августа его снова призвали пред светлы очи министра. В час дня ему надлежало быть на официальной аудиенции в Корзаке.

Поднимаясь к Бэллоку, мистер Томпкинс решил пройти мимо кабинета ВВН. А вдруг Сам вернулся? В таком случае Томпкинсу достаточно было бы высказать пару замечаний относительно вмешательства Бэллока, чтобы заставить мерзавца быстренько переключить свое внимание на что-нибудь другое. Однако офис ВВН был закрыт. На двери висел постик: «ВВН в Штатах, наблюдает за завершением строительства своего дома. Вернется к 1 июня». 1 июня миновало почти два месяца назад. Ну что ж. Отрадно видеть, что не только программисты не успевают уложиться в установленные сроки. Мистер Томпкинс взглянул на часы и понял, что надо поторапливаться.

Из приемной мистера Томпкинса проводили через несколько богато украшенных комнат в кабинет секретаря. Секретарь проводил мистера Томпкинса через несколько еще более роскошных комнат в кабинет ассистента. Ассистент проводил мистера Томпкинса в соседнее помещение, которое и занимал министр Бэллок. Едва удостоив вошедшего взглядом,

министр снова уткнулся в бумаги, которые лежали перед ним на столе. Чем внимательнее он их разглядывал, тем мрачнее становилось его лицо. Не отвлекаясь на приветствия, Бэллок сразу же перешел к делу:

— Томпкинс, вы и ваши чертовы программисты стоите мне около тридцати одного миллиона в год! И что, черт возьми, я с этого имею?

— Работу над проектами.

— Работу над проектами, скажите пожалуйста! А на кой мне она сдалась, ваша работа? Я что, могу ее продать?

— В итоге — да. Вы же сами говорили, что, как только наши продукты выйдут на рынок, деньги потекут рекой. Кроме того, тридцать один миллион в год беспокоит меня гораздо меньше, чем странное решение инвестировать огромные средства и ресурсы в...

Взмахом руки Бэллок приказал ему замолчать.

— Вы, Томпкинс, позаботьтесь о том, чтобы проекты были закончены вовремя. Если вам это не удастся, вы пожалеете, что родились на свет. Это я вам гарантирую. Если 1 июня не будут сданы все проекты, этот день станет худшим в вашей жизни. Вы меня поняли, Томпкинс? Я не шучу. Как обстоят дела со сроками сейчас?

— Все в порядке, — невозмутимо ответил мистер Томпкинс.

— Ни капельки вам не верю. Будь это правдой, я бы продолжал сокращать сроки разработки. Нет, Томпкинс, вы отстаєте от графика, я знаю. Но вам придется исправить эту ситуацию. Пора начать закручивать гайки.

— Но мои люди и так стараются изо всех сил.

Лицо Бэллока перекосила ядовитая гримаса.

— Изо всех сил?! А это что? — И он сунул под нос мистеру Томпкинсу какую-то бумажку.

— А что это? О! Учет сверхурочной работы! Значит, вы учитываете, сколько перерабатывают мои программисты?

— Конечно. Вы только посмотрите на июльские цифры — какое убожество! Notate: сто сорок четыре часа сверхурочно; Quirk: сто девяносто два часа; PShop: шестьсот один час... Это же курам на смех! Каких-то жалких шестьсот часов в проекте, который должен быть сдан 1 июня! Это всего по десять часов на человека в месяц! А если взять всю организацию, Томпкинс! Вы знаете, сколько часов сверхурочно отработывает каждый сотрудник в среднем?

— Понятия не имею.

— Два часа, Томпкинс, всего лишь два часа, черт возьми!

— Так много? Честно говоря, я удивлен. Большинству программистов, которыми руководит Марков, вообще нечего делать...

— Так найдите для них работу! Давайте, давайте, активней! Подключите их к проекту PShop.

— Всю тысячу триста пятьдесят человек?

— Меня не интересует, сколько их там. Пусть займутся делом. И имейте в виду, мне не нужны обычные сорок четыре часа в неделю. Я хочу, чтобы люди работали по шестьдесят, семьдесят, восемьдесят часов! Вот чего я хочу, и я привык, чтобы мои желания немедленно исполнялись. Я достаточно ясно выражаюсь?

— О да. Я всегда прекрасно понимаю, чего вы хотите.

— Что ж, хоть это у вас получается. Так, я вижу, что вы вполне справляетесь с программой улучшения процесса разработки. Замечательно, но я хочу, чтобы вы побыстрее продвигались вперед. Итак, к концу года вся организация должна перейти на четвертый уровень СММ. А в следующем году мы...

— Простите, Аллэр, а вы знаете, что представляет собой четвертый уровень СММ? Я имею в виду навыки, которыми должен обладать каждый разработчик...

— Это все детали. Ненужные подробности. Не отвлекайте меня, Томпкинс. Ваша организация поднимется на два

уровня СММ к концу года, или я больше не Аллэр Бэллок. Вы меня понимаете?

— Превосходно.

— Под моим руководством вы никогда не будете останавливаться на достигнутом, Томпкинс. Я требую, чтобы каждый сотрудник...

— ...или сотрудница.

— Что?!

— У нас ведь и женщины работают. И мужчины, и женщины. Вы ведь не забыли, что есть и женщины...

— Конечно, я помню, что у нас работают и женщины! Что за ерунду вы несете! При чем здесь женщины?! Мы должны работать! Выпускать продукты! О чем я говорил?

— Вы говорили, что каждый работник... — подсказал ему мистер Томпкинс.

— Ах, да. Я хочу, чтобы каждому — слышите: каждому! — сотруднику каждый день напоминали о том, что он плохо работает. Это главное в управлении проектами. Ткните их носом в срок сдачи. Делайте это каждый день. Я требую, чтобы сегодня же вы представили мне план того, как именно вы будете тыкать их носом в сроки. Сегодня же, до окончания рабочего дня.

— Это значит — до полуночи? — едко осведомился мистер Томпкинс.

Но его сарказм остался незамеченным, так как Бэллок уже развивал другую тему.

— А что касается ваших обязанностей относительно летних Олимпийских игр...

— Относительно чего?

— Летних Олимпийских игр, которые пройдут здесь, в Моровии, в 2012 году.

— Вы это серьезно?

— Совершенно серьезно. ВВН между делом заехал в Олимпийский комитет и обо всем договорился. Он может настоять



на своем, когда захочет, ресурсов у него для этого вполне хватает. Так что в 2012 году мы проводим Олимпийские игры в Моровии. И это будет вашей личной проблемой 2012 года.

— Почему моей проблемой?

— Да потому что я уже возложил на вас полную ответственность. Все должно быть готово в срок, к Играм. — Министр Бэллок поднялся и стал собирать бумаги. Аудиенция была закончена.

— Подождите! Но по контракту я согласился выполнять только ту работу, которая...

Бэллок отбросил бумаги и в ярости уставился на мистера Томпкинса.

— Помните, — прошипел он, — я, и только я распоряжаюсь тем, какую работу вам выполнять.

— Он хочет, чтобы к лету 2012 года мы поставили новую систему управления авиаперевозками.

Белинда, округлив глаза, молча ждала продолжения.

— Он утверждает, что в течение шести недель аэропорт Корзака примет не менее двух с половиной миллионов человек. То есть каждый день будет происходить около трехсот вылетов и посадок.

— Ого-го! А сколько рейсов принимает аэропорт Корзака сейчас?

— Шесть в неделю. Сам запрашивал. У них даже нет вышки. Они принимают самолеты с помощью флажков.

— Значит, нам предстоит спроектировать и построить вышку, нанять и обучить персонал, создать системы поддержки, да еще и обеспечить всестороннюю интеграцию. Я даже не знаю, можем ли мы в принципе это сделать, не говоря уже о сроках. А ты не спросил его — он хоть понимает, насколько это рискованное предприятие?

— Послушай, Белинда. Моя жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее драгоценные мгновения на абсолютно

бесполезные занятия. Это же министр Бэллок, ты что, забыла? А кроме того, у меня есть идея. Люди Гэбриела практически ничем не заняты. Почему бы не поручить им эту работу? Конечно, в ближайшие несколько месяцев — пока мы не укомплектуем и не запустим все новые проекты — нам троим придется несладко. Но даже если нам удастся хотя бы начать проект по созданию этой самой системы контроля авиаперевозок, это принесет свои выгоды. Суди сама: люди будут при деле, они станут работать над интересным проектом, приобретут ценный опыт.

Белинда пожала плечами.

— Ну что ж. Если ты в этом участвуешь, то и я не прочь.

— Кстати говоря, Бэллок хочет, чтобы мы начали «закручивать гайки», как он выразился. Ему нужно, чтобы люди работали сверхурочно.

— Я как раз хотела с тобой об этом поговорить. Смотрю на августовскую статистику — количество сверхурочных часов растет день ото дня. По крайней мере, в наших восемнадцати проектах.

— Как бы то ни было, Бэллок всем недоволен.

— Мне, кстати, тоже не нравятся эти цифры.

— Ты тоже хочешь, чтобы люди работали еще больше?

— Меньше.

— Белинда!

— Да, знаю. Когда участвуешь в каком-нибудь интересном проекте, часть времени непременно работаешь сверхурочно. Но то, что я наблюдаю сейчас, — плохой симптом. Слишком рано все начали проявлять сверхусердие, так до конца проекта просто не выдержать. Я боюсь, что люди выдохнутся задолго до того, как возникнет действительная необходимость выложиться на финишной прямой. Это подсказывает мне интуиция.

Мистер Томпкинс отреагировал немедленно:

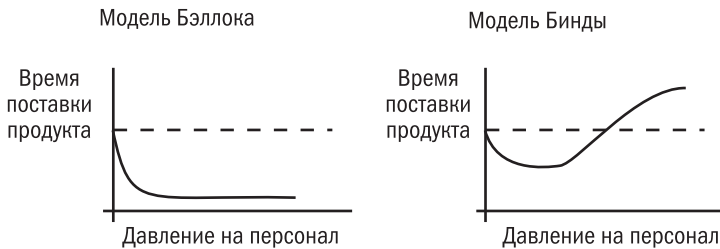
— Мы должны сейчас же создать модель твоих интуитивных ощущений, Белинда. Давай поработаем над этим сегодня после обеда? Попробуем выяснить, как сверхурочная работа и постоянное давление влияют на производительность. Определим, сколько делают люди, когда на них давят сверху.

— Отлично, я — за, — ответила Белинда. — И давай привлечем к делу Вальдо.

— Вальдо? А он тут при чем?

— Он соберет архивные данные по проектам, которые выполнялись под большим давлением сверху и без него. Потом он определит уровень производительности команд в этих проектах. А мы сможем использовать полученные им цифры при моделировании.

Через несколько часов модель интуитивных ощущений Белинды была готова, но казалась настолько хрупкой и приблизительной, что они даже не стали заносить ее в программу. Вместо этого Белинда изобразила на доске модель рассуждений Бэллока, а рядом — свою собственную.



— Возьмем некую гипотетическую единицу измерения давления на персонал, — начала Белинда. — Думаю, в нее должен входить показатель того, насколько окончательная дата завершения проекта отличается от той, которую навязывают разработчикам сверху. Возможно, помимо этого в нее следует включить и время сверхурочной работы. Таким

образом, мы получим наш синтетический индикатор давления. Обозначим его буквой  $P^*$ .

— Итак, согласно этой модели, начальное увеличение  $P$  дает нам большое повышение производительности. Люди в нашей отрасли промышленности хорошо знают, что такое давление, им это даже нравится. Чаще всего они с головой уходят в работу и работают сверхурочно, не за страх, а за совесть. Согласно моей модели, умеренное давление может принести нам не менее двадцати пяти дополнительных процентов производительности и столько же процентов сокращения времени разработки. Но это сработает только в том случае, если давление будет очень и очень умеренным. Надавите чуть больше — и кривая производительности начнет выравниваться. Еще больше — и давление начнет приносить вред вместо пользы. Если вы будете действовать агрессивно, то потеряете всю команду: люди начнут выдыхаться, терять веру в проект. Если на этом этапе не исправить положение, проект можно считать убитым. Все, труба.

Белинда перешла ко второй модели:

— А здесь мы видим, как представляет себе ситуацию министр Бэллок. Вот тебе типичный пример руководителя, который уверен, что «руководство — это умение вовремя настучать по голове». Просто фашизм какой-то. Он считает, что давление на персонал дает возможность сократить время разработки вдвое, если не больше. Дальше, согласно этой модели, давить незачем — люди все равно работают на пределе своих возможностей. Однако ничего плохого в этом тоже нет. А поскольку такие вот руководители никогда не знают, где проходит эта грань, то давят они всегда с избытком — на всякий случай. Чем сильнее вы закручиваете гайки, тем больше уверенность, что люди трудятся изо всех сил. Именно поэтому возникают нереальные сроки сдачи проектов, и даже если

---

\* От англ. *pressure* — давление; так же обозначается давление в физике. *Прим. ред.*

разработчики опоздают на год или больше, вы будете уверены, что все это время они выкладываются по максимуму.

— Да, похоже, ваши с Бэллоком модели сходятся только на первых двух процентах кривой.

— Никто не может быть стопроцентно неправ. Даже министр Бэллок.

Вебстер с неприязнью разглядывал модель Бэллока. Да, неудивительно, что он вел себя таким образом... если, разумеется, ход мыслей у него именно таков.

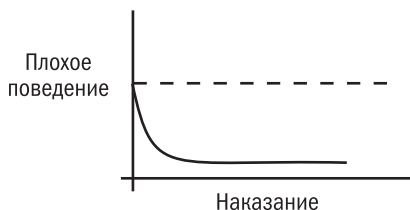
— Он считает, что люди способны хорошо работать только из-за страха перед наказанием. И чем раньше руководство покажет свою силу и введет наказания, тем раньше будет готов продукт.

— Наказания... — Белинда тяжело опустилась на стул. Несколько минут она молча смотрела на график и наконец повернулась к мистеру Томпкинсу:

— Ну конечно!

— Что с тобой?

— Наказания... понимаешь — это модель мышления человека, который любит наказывать и мучить детей. Это же модель жестокого родителя, Вебстер! Да, здесь правильной будет написать не «давление», а «наказание». А около вертикальной оси в этом случае должно стоять «плохое поведение».



— Именно так видит мир жестокий родитель, — продолжала Белинда. — Вроде тех, которые утверждают, что «ремня мало не бывает». Видишь? Чем сильнее наказывают ребенка, тем реже он будет плохо себя вести. В какой-то

момент, правда, наказания уже не помогают, потому что малыш плохо соображает от страха. «Ну и что с того? — думает такой родитель. — Хуже ведь все равно не будет». И продолжает наказывать ребенка.

Мистер Томпкинс подошел к доске и стер последнюю часть кривой. Потом взял фломастер и вывел ее резко вверх.

— Дети, которых слишком много наказывают, не станут вести себя все лучше и лучше, — мягко продолжил он. — Они начинают делать все назло и ведут себя хуже день ото дня.

— Ну да. Они просто учатся обманывать родителей и скрывать свои истинные намерения и действия.

— Именно так.

— Сотри ты ее, Вебстер. Не могу на это смотреть.

Мистер Томпкинс тут же стер диаграмму, однако Белинда все равно выглядела мрачной и подавленной. Мистер Томпкинс взял стул и подсел к ней поближе. Похоже, пора немного разрядить обстановку.

— Кстати, о плохом поведении, — весело начал он. — Вот мой кот, Сардинка, прекрасно знает, что нельзя точить когти о восточный ковер, но все равно это делает. Причем понимает, что если я его увижу, то начну ругать и кидать в него бумагами, поэтому заранее прижимает уши и все равно точит!

Но рассказ не произвел должного эффекта: Белинда осталась такой же серьезной.

— Именно так и ведут себя запуганные дети. Знают, что взрослые будут их ругать, но никакого искреннего раскаяния за содеянное не испытывают. Никакой моральной ответственности — только желание скрыть все, чтобы избежать наказания.

Похоже, история про кота была не к месту.

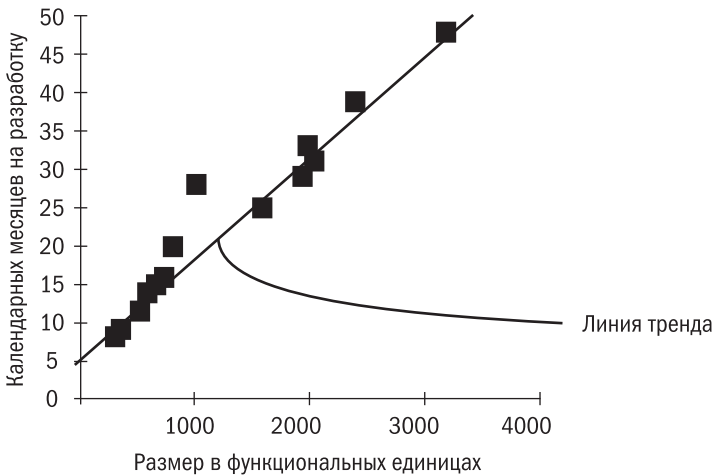
— Ты не думай, я никогда не наказывал Сардинку, — поспешил прояснить ситуацию Томпкинс.

— Конечно, я и не думала, что ты на это способен, — улыбнулась Белинда. — Если бы так вел себя ребенок или даже собака, это было бы признаком забитости и запуганности. Но коты — совершенно другие существа. Все коты — циники. Такова уж их природа.

Как только обработка архивного материала была закончена и полученные данные переведены на слайды, в кабинете мистера Томпкинса установили проектор, и Вальдо начал презентацию.

— Мы взяли из базы данных четырнадцать проектов. Как вы помните, все эти проекты проходили здесь, в Айдриволи, в течение трех или четырех лет. Мы измерили все получившиеся продукты в функциональных единицах. Затем нанесли на диаграмму время, которое в действительности ушло на разработку, и провели линию тренда, показывающую, сколько календарного времени уходит на проект любой заданной величины. В результате мы получили вот такую диаграмму.

14 проектов и время на их разработку



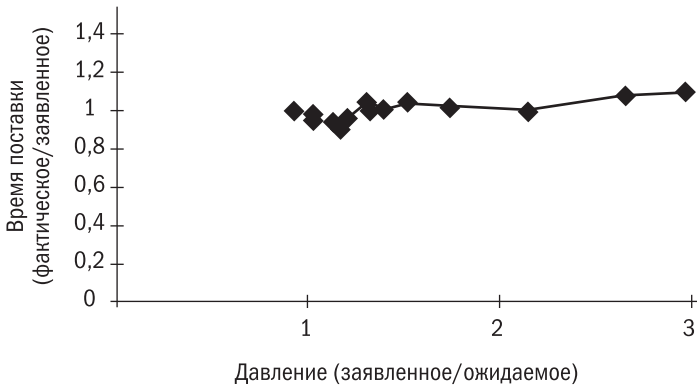
— Затем, — продолжал Вальдо, — на основе полученной линии тренда мы определили нормальное время разработки для каждого из четырнадцати проектов. К этому времени мы изучили уже более тридцати проектов, но отобрали лишь четырнадцать из них. Дело в том, что после этих проектов осталось больше всего данных, так что мы смогли воссоздать по ним всю последовательность установления сроков их сдачи — от официально опубликованной даты выпуска до реального времени появления продукта, включая все изменения в планах сдачи. Потом мы высчитали среднее количество времени, которое официально отводилось на проект. В этой таблице представлены некоторые результаты. — Он запустил следующий слайд.

Номер проекта	Фактическое время разработки	Официально отведенное на проект время	Отношение (фактическое к ожидаемому)
9401	18 месяцев	14 месяцев	1,28
9404	9 месяцев	10 месяцев	1,11
9405	7 месяцев	7 месяцев	1
9408	34 месяца	22 месяца	1,54
9501	29 месяцев	12 месяцев	2,41

— Как видите, мы решили, что отношение фактического времени работ к ожидаемому будет четко отражать величину давления на проект. Вы просили нас изучить, как давление сверху влияет на проект, поэтому мы сочли, что реальную продуктивность работы тоже можно считать отношением фактически затраченного времени к ожидаемому. — Вальдо перешел к следующему слайду. — И вот что мы получили.



## Время поставки и давление на проект

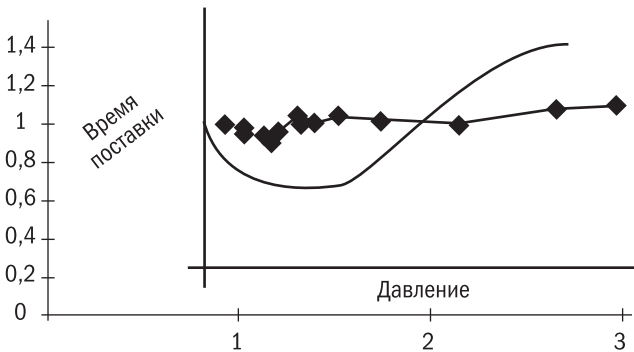


— Постойте-ка, да ведь это почти что прямая! — воскликнул мистер Томпкинс.

— Правильно. В целом никакого эффекта от давления не наблюдается.

— Чертовщина какая-то, — сказала Белинда и развернула проектор на девяносто градусов, чтобы изображение этого графика упало прямо на доску, где она нарисовала свою собственную диаграмму.

## Модель Бинды



— У меня два вопроса, — не унималась Белинда. — Почему в левой части графика — там, где на проект оказывается небольшое давление сверху, — мы не видим скачка производительности? И опять-таки, почему в правой части графика мы не наблюдаем спада? Ведь давление сверху будет постоянно увеличиваться, значит, люди, не выдерживая этого, должны бросать проект...

Легкий стук в дверь, и миссис Бирцх ввела в кабинет Гэбриела Маркова и Аристотеля Кенороса.

— Аристотель, а ты что думаешь по этому поводу? — тут же обернулась к ним Белинда. — Почему разработчики не бросают проект, даже если давление на них постоянно растет, а сроки сдачи становятся все менее реальными?

— Цинизм, — улыбнулся Аристотель. — Программисты — прирожденные циники.

— Как коты, — ввернул мистер Томпкинс.

— Точно, как коты, — подхватил Кенорос. — Да ты и сама такая же, Белинда. Ну, спустил кто-то сверху нереальные сроки. Ну и что? Что ты скажешь? «Опять двадцать пять. Что ж, такова жизнь». Проходит время, и начальство говорит, что продукт должен быть сдан еще раньше. «Ничто не ново под луной». Я прав?

Белинда пожала плечами.

— Пожалуй... Значит, программисты и коты. Но вот тут, на графике, в первой зоне давления... я все равно не понимаю. Я-то думала, что от небольшого давления можно получить хоть какую-то пользу, может, конечно, не двадцатипроцентное повышение производительности, но хоть процентов пятнадцать! А у Вальдо получается, что от давления нет вообще никакого толку.

— В лучшем случае шесть процентов, — сообщил Вальдо. — График построен по усредненным цифрам, а вообще можно рассчитывать процентов на шесть, плюс-минус три.

— Почти ничего. Интересно почему.

— Да, интересно, — эхом отозвался мистер Томпкинс.  
В комнате повисло напряженное молчание.

— Давайте спросим у Оракула, — предложил Кенорос.

После того как письмо было отправлено, мистер Томпкинс принялся настраивать фильтр, чтобы при появлении ответа компьютер записал.

— Не думаю, что он ответит нам раньше завтрашнего дня, а жаль... Было бы интересно, что он думает по этому поводу. — Мистер Томпкинс сохранил фильтр и машинально нажал кнопку проверки почты. Раздался громкий писк.

— Вот это да! Смотрите, он уже ответил!

— Да, это вам не какой-то заурядный консультант, — глубокомысленно заметил Кенорос.

Все собрались вокруг компьютера и уставились в монитор.

*Date: 1 September 07:55:42-0400*

*From: The Oracle «oracle@lister.com»*

*MIME-Version: 1.0*

*To: webster@morovia.com*

*Тема: Re: Давление и производительность труда*

*01 сентября вы писали:*

*> Почему давление на программистов увеличивает производительность работы всего на шесть процентов?*

*Мой ответ:*

*На людей можно надавить, но они не станут от этого быстрее обрабатывать.*

*С уважением, Оракул.*

Они снова расселись по своим местам: Белинда, Вебстер, Аристотель, Гэбриел и Вальдо. Какое-то время все молчали, потом наконец Кенорос хмыкнул и повторил задумчиво:

— М-да, это вам не какой-нибудь заурядный консультант... — И снова воцарилось молчание.

— Скажите, пожалуйста, как называется человек, который открывает тебе глаза на то, что ты должен был бы сам понять давным-давно?

— Гений, — предложила Белинда. Остальные закивали.

— Капут всей теории давления! — подвел итог Гэбриел. — И все, кто исповедует эту теорию...

— А таких абсолютное большинство, — перебила его Белинда. — Ведь это основной способ повышать производительность труда. Все мы умеем поговорить о различных техниках и нововведениях, но когда возникают сложности, что мы делаем? Правильно, начинаем давить на разработчиков. Это и есть наш любимый конек.

— Любимый конек менеджера, — весело улыбнулся Гэбриел, сверкнув золотым зубом. — Неудивительно, что мы, менеджеры, так много получаем!

Мистер Томпкинс тем временем переваривал ответ Оракула.

— Так что же это получается? — наконец произнес он. — Если давление сверху не может заставить людей думать быстрее, то единственный способ выжать из них максимум возможного — это вынуждать их работать сверхурочно! Неудивительно, что мы не видим на графике никакого скачка производительности труда. Даже пятнадцатипроцентное увеличение потребует не менее шести, а то и семи сверхурочных часов еженедельно, и так в течение многих недель. Мне кажется, это слишком. Но даже это даст нам не так уж много. Вальдо, ты что, не согласен? Почему?

— Потому что мы исследовали и эффект от сверхурочной работы. Сначала мы решили было учитывать сверхурочную работу при вычислении единицы давления на разработчиков, но потом отказались от этого. Дело в том, что мы не смогли обнаружить никаких эффектов от сверхурочной работы. Вообще.

— Как так?

— Мы проделали очень простой анализ. Взяли и сравнили те проекты в нашей базе данных, где люди работали сверхурочно (учитывали и оплачиваемую, и неоплачиваемую работу), с теми проектами, где не было сверхурочной отработки. Высчитали производительность в функциональных единицах на человеко-месяц. В тех проектах, где не использовалась сверхурочная работа, производительность была немного выше. Ненамного, всего на несколько процентов.

— Постой-ка, — вмешался Гэбриел. — Подожди, Вальдо. Ты, видимо, говоришь о производительности за час работы, а не об общей производительности за месяц. Даже если производительность тех, кто работал сверхурочно, была немного ниже, все равно за месяц она должна была стать больше — за счет этих самых сверхурочных часов. Разве нет?

— Нет. Те, кто вырабатывал сто девяносто часов в месяц, делали немного больше, чем те, кто работал двести часов, а эти, в свою очередь, делали больше, чем те, которые работали по двести десять или двести двадцать часов в месяц. Я понимаю, это совсем не то, что вы ожидали услышать. Мы сами были удивлены, поэтому несколько раз перепроверяли свои вычисления.

— Да ладно вам, — вмешался Аристотель. — Как будто вы раньше этого не знали. Наверняка в глубине души каждый из нас понимает, что сверхурочная работа — верный способ снизить производительность.

— Да, в общем-то, это так, — задумчиво сказала Белинда. — Недостатки сверхурочной работы хорошо всем известны: усталость, отсутствие творческой энергии, ошибки...

— А также потеря времени в течение обычного рабочего дня, — добавил Аристотель.

— Это почему же?

— Потому что люди знают, что все равно будут работать допоздна. Поэтому они могут позволить себе долгие и не очень нужные совещания, перерывы и тому подобное.

— Это точно. А если запретить работать сверхурочно, то им волей-неволей придется использовать рабочее время более эффективно.

— Именно.

— Значит, в список недостатков сверхурочной работы можно добавить еще и это. А те данные, которые привел нам Вальдо, ясно показывают: недостатки сверхурочной работы все равно перевешивают пользу от дополнительных усилий разработчиков. Как верно заметил Аристотель, все мы в глубине души знаем это.

— Так что же делать руководителю в трудной ситуации? — взволнованно спросил мистер Томпкинс.

— Что-то другое, — ответила ему Белинда. — Что-то более сложное и полезное: принимать на работу новых сотрудников, находить способы мотивации персонала, развивать командные отношения и поддерживать боевой дух, привлекать к проекту грамотных людей, отказаться от малоэффективных действий в процессе разработки, реже устраивать совещания, не давать людям работать сверхурочно, сократить работу над документацией.

Однако мистера Томпкинса это не успокоило.

— Иными словами, если сверхурочная работа только снижает производительность, вечером нужно силком разгонять разработчиков по домам?

— Непременно. Я, кстати, так и делаю.

— Белинда! Ты что, действительно разгоняешь людей по домам?

— Ага. Никогда раньше этого не делала, но после того, что произошло со мной... после моего срыва, я изменила свой подход. Теперь я просто выгоняю счастливых, которые часов не наблюдают. Говорю, что через десять минут

обесточу все помещение. Иногда мне кажется, что если бы меня в свое время отправляли домой, не позволяя сутками торчать на работе, я бы до сих пор работала...

— Может быть, ты пока этого не заметила, Белинда, — засмеялся Гэбриел, — но ты опять работаешь.

— И кстати, сегодня уже сверхурочно, — подхватил мистер Томпкинс, взглянув на часы. — А поскольку я твой босс, то собирайся-ка живо и марш домой. — Он указал на дверь.

— Как мило с твоей стороны, Вебстер. Спасибо тебе, но я еще собиралась...

— Ничего не хочу слышать, — рявкнул мистер Томпкинс. — Если ты получаешь удовольствие от работы, это еще не повод засиживаться допоздна. Ведь именно это ты говоришь своим «счастливым»?

— Именно, — расхохоталась Белинда, собирая свои бумаги. — Ну что ж, ребята, до завтра!

— Давай, давай, к своей тележке, — ехидно напутствовал ее Вебстер.

— А вот и нет. — Она обернулась и показала ему язык. — Что-то она мне надоела. Вернусь сегодня в свои апартаменты и всласть понежусь в горячей ванне.

— Остальным тоже пора, — продолжал неумолимый мистер Томпкинс. — Все по домам. Я тоже ухожу. Сейчас заскочу домой переодеться и схожу на пляж. Ну что? Через десять минут я обесточу помещение!

Через десять минут его уже здесь не будет. А пока он один в пустом кабинете, ему есть что записать в своей книжке.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Эффект давления сверху**

1. Люди не станут быстрее соображать оттого, что руководство начнет давить на них.

2. Чем больше сверхурочной работы, тем ниже производительность.
3. Немного давления и сверхурочной работы могут помочь сконцентрироваться на проблеме, понять и почувствовать ее важность, но длительное давление всегда дает отрицательный результат.
4. Возможно, руководство так любит применять давление, потому что просто не знает, как иначе можно повлиять на ситуацию, или же потому, что альтернативные решения кажутся ему слишком сложными.
5. Ужасная догадка: давление и сверхурочная работа позволяют лишь сохранить хорошую мину при плохой игре. Ни больше ни меньше.



# Глава 16

## План работы по подготовке к летним Олимпийским играм

После завтрака кот Сардинка любил прогуляться по карнизу до балкона Лаксы. Когда она была у себя, кот всегда был желанным гостем в ее номере. Однако с начала апреля ее апартаменты были закрыты, и Сардинка каждое утро возвращался несолоно хлебавши. Да, с начала апреля, как раз тогда на сцене появился зловердный министр Бэллок... Сардинка спрыгнул с подоконника, недовольно посмотрел на мистера Томпкинса и громко мяукнул.

— Знаю, знаю, Сардинка. Я тоже очень по ней соскучился. И я тоже понятия не имею, когда она вернется...

Впрочем, в этот день ему таки посчастливилось получить кое-какие новости о Лаксе, хотя и косвенного характера. Утром у себя в кабинете мистер Томпкинс обнаружил кипу документации в виде блокнотов с отрывными листами. К ним была приложена записка на бланке Министерства внутренних дел, нацарапанная корявым, почти неразборчивым почерком: «Велел Хулигэн выкрасть эти бумаги в Соединенных Штатах. С таким подспорьем вы просто не сможете опоздать с выпуском системы для Олимпийских игр». Внизу стояла размашистая подпись с замысловатыми завитушками — Бэллок.

Кроме того, в кабинете его поджидал Аристотель Кенорос. На коленях он держал раскрытый блокнот. Увидев мистера Томпкинса, Аристотель улыбнулся:

— Это спецификации контрактов FAA NASPlan, — весело сказал он.

— О-о-о, — простонал мистер Томпкинс, — только не американские спецификации NASPlan! Все эти проекты окончились судебными процессами.

— Именно! Более того, на всех этих документах стоит печатать судебного пристава.

— Если бы Бэллок действительно хотел нам помочь, он украл бы спецификации французской или испанской системы... по крайней мере, там были хоть какие-то положительные результаты. А эти...

— А теперь хорошая новость: здесь у вас на столе полный набор, все спецификации до единой, на каждый компонент системы. Я сам только что проверил. Мне кажется, несмотря на свой плачевный финал, проект мог иметь неплохие спецификации.

— Ну, это маловероятно...

— Конечно. Один шанс на миллион, но вдруг?

— Разумеется. К тому же в нашем случае лучше иметь хоть что-то, чем вообще ничего. Я было подумал, что даже простой список компонентов системы был бы хорошим подспорьем. Аристотель, я надеюсь, что ты поможешь нам и в этом проекте. Разумеется, не сейчас, а когда команда приступит к проектированию системы.

— Всегда рад помочь. Кстати, проект обещает быть весьма интересным — жонглировать самолетами, управлять взлетами и посадками... подумать только. Превосходный проект, если ты не удушен сроками.

— Это не наш случай. Мы знаем свой срок и изменить его не можем.

— Да, я помню. И все же приятно мечтать о том, что есть на земле такое место, где все и вся подчинено результату проекта, а не срокам. Но, наверное, так не бывает.

— Зато у нас будет прекрасная команда разработчиков. Стоило мне упомянуть о «системе для аэропорта» в разговоре с Гэбриелом, как он тут же нашел мне семь человек, которые принимали участие в разработке испанской системы такого же типа.

Я поговорил с ними и сразу взял в проект. Это действительно замечательные ребята.

— Здорово. Хорошая новость для меня. А у меня для вас, к сожалению, плохая: у нас есть проблема с одним из основных проектов.

— Скажите лучше, где их нет.

— Но это новая проблема. В команде RMill-A руководитель сорвался с катушек. Он обижает людей, кричит на них. Разработчики уже начинают его побаиваться.

Проектом RMill-A руководил Осмун Грэдиш, приятный, мягкий молодой человек. Было просто невозможно представить, что он может грубо себя вести.

— Ладно, сегодня я поговорю с ним, — сказал мистер Томпкинс. — А пока не поможешь ли мне с этими книжками? Нужно снести их вниз, к ребятам из «аэродромного» проекта. Надеюсь, от этих спецификаций будет толк. Если этого не случится, то лето 2012 года ознаменуется для нас грандиозным провалом.

Даже вдвоем они едва могли унести огромную кипу спецификаций. Сначала мистер Томпкинс передал охапку книжек в черном переплете в руки Аристотелю, потом сгреб оставшиеся.

— Зачем мы все это делаем? — обратился он к Кеноро-су. — Зачем мы вешаем на себя новую работу, если и ту, что есть, мы едва успеваем сделать в срок?

— Мы много на себя берем, потому что мало чего боимся, — пропыхтел в ответ Кенорос, и они отправились вниз по лестнице.

Внешне Осмун Грэдиш почти не изменился: все тот же мягкий голос и приятная улыбка. Однако присмотревшись, можно было заметить, что в уголках его губ залегли складки, а взгляд стал мрачным и усталым. Мистер Томпкинс решил пойти на еженедельное собрание проекта PMill-A. Тут же он встретил и руководителя всех трех команд PMill — Мелиссу Альбер. После собрания мистер Томпкинс пригласил ее выпить кофе. Вскоре они уже сидели во дворике напротив Айдриволи-1, потягивая крепкий моровийский кофе.

— Так что же все-таки происходит с командой А? — начал мистер Томпкинс.

— Ох, Вебстер. С ними у нас большие проблемы. Осмун не выдержал нагрузки.

— Я его не виню, — печально покачал головой мистер Томпкинс. — Мы с самого начала знали, что все команды А будут переполнены, к тому же на них постоянно давят: и объем работы, и сроки практически нереальны. Именно поэтому мы и создали команды Б и В. Когда мне становится совсем невмоготу, я иду в Айдриволи-7 и навещаю Nolate-B, или PShop-B, или любую другую из этих команд.

— Я тоже.

— К сожалению, у руководителей команд А такой возможности нет. Получается, что для нас они — пешки, которыми мы готовы пожертвовать в большой игре...

— Да, что-то вроде того.

— Так расскажи мне, как у них дела. Неужели все действительно так плохо?

— Иногда он срывается и становится совершенно невыносим, — ответила Мелисса. — Кричит на сотрудников, обзывает их бранными словами в присутствии остальных.

— Думаешь, его что-то беспокоит? Не только сроки и давление сверху?

— Он не хочет говорить со мной на эту тему. Но знаешь, он как-то обмолвился, что вот Quirk-A собирается сдать свой проект вовремя. Он боится, что опоздает только его команда. Наверное, в этом-то все и дело.

— Может, мне с ним поговорить?

— Давай позже. Я бы хотела еще сама с ним поработать.

— Как скажешь.

— Да, кстати, разработчики уже начали просить о переводе на другой проект. Им не хочется работать в команде PMill-A. Даже не знаю, что мне им...

— Дай мне немного времени, чтобы это обдумать, хорошо?

— Кстати, я вот подумала — ты сказал, что мы жертвуем командами А, словно пешками. Но это не так. В сложившихся условиях мы имеем возможность воспитывать в людях командный дух. Когда работы становится все больше и больше, а сроки поджимают, команда может стать единым целым и сообща стараться решить поставленную задачу. Если бы в результате работы сложился сплоченный и дружный коллектив PMill-A, то такую команду можно было бы в дальнейшем перебросить на другой сложный проект, и они бы справились.

— Да, ты права. Сразу приходит на ум новый проект по созданию системы для аэропорта. Конечно, опыт работы немного не тот... но все равно в этом проекте есть масса задач, которыми они могли бы заняться.

— Так и будет, если только им удастся сплотиться и работать единой командой. Не мне объяснять тебе, что когда разработчики не чувствуют поддержки и признания руководства, они вряд ли способны создать сильную сплоченную команду. И я бы не стала рассчитывать на такую удачу в случае с PMill-A.

Последние несколько дней Белинда провела с разработчиками новой системы для аэропорта. Они взялись за изучение полученных Томпкинсом спецификаций, причем начали с одного из основных компонентов — системы радиоуправления самолетами. Никто не знал, насколько многоплановой и сложной будет система для моровийского аэропорта, однако в любом случае там должна была быть система радиоуправления. Мистер Томпкинс тоже потратил около трех часов на изучение той части спецификации, которая касалась системы радиоуправления, а потом отправился на ежевечернее собрание группы разработчиков.

— Привет, босс! — весело приветствовала его Белинда. Остальные выглядели подавленными. Даже лидер группы Гулливер Менендес — и тот, казалось, утратил свой обычный энтузиазм. Взгляд у него был равнодушный и слегка отупевший.

— Единственный вопрос на повестке дня, Вебстер. Что ты думаешь об этих спецификациях? — спросила Белинда и хитро улыбнулась.

Мистер Томпкинс внутренне напрягся и приготовился к обороне. По правде говоря, он не понял ни слова из того, что читал, притом что потратил на это целых три часа.

— Ну... — начал он, — я читал-то всего пару часов...

— Замечательно. Расскажи нам, что ты думаешь после пары часов чтения.

— Ну, как бы это сказать... в общем, я подчеркиваю — в общем — эта спецификация... она...

— Она что?

— Разумеется, все мы знаем, что система, которую нам предстоит разработать, очень сложна. И видимо, поэтому спецификация сложной системы сама по себе становится весьма сложной... То есть я хочу сказать, что я читал совсем недолго...

— Короче говоря, ты ничего не понял, я права?

— Ну, более-менее. Мне кажется, такие спецификации надо читать не торопясь, вдумчиво, иначе просто невозможно понять, о чем идет речь. Слишком сложная внутренняя логика. Вам тоже так показалось?

Гулливер мрачно кивнул:

— В общем, примерно так. Я имею в виду свою команду. А вот у Белинды сложилось иное мнение.

— Ага! И каково же мнение Белинды?

— Это полная чушь! — Белинду явно забавлял этот разговор. — Вебстер, это же классическая, стопроцентная чушь, от начала до конца. Все вместе и каждая страница в отдельности.

— Ну тыхватила. Я бы так не сказал. Как можно отзывать так о спецификации, которую написали сведущие в своем деле специалисты?

— О, в специалистах я нисколько не сомневаюсь.

— К тому же спецификация была прочитана и одобрена в FAA.

— Конечно. Авторы написали ерунду, потом эту ерунду прочитали и одобрили в FAA.

Мистера Томпкинса начала раздражать такая безапелляционность и самонадеянность Белинды.

— Как ты можешь так говорить! В конце концов, это спецификация на проект в сто миллионов долларов!

— Сто шестьдесят, если быть точным. Я проверяла.

— Тем более. Кто же будет тратить столько денег на проект с никому не понятной спецификацией?

— Ты думаешь? Ну так ответь мне на простой вопрос. Ты ведь читал этот документ целых два часа?

— Даже три.

— Ну, тогда ты должен был хотя бы один раз прочесть его полностью.

— Скорее, просмотрел. Досмотрел до конца, потом вернулся и просмотрел чуть внимательнее еще раз.

— О'кей. Тогда скажи, пожалуйста: можно ли вводить в эту систему данные с помощью клавиатуры?

— Э-э-э... — Мистер Томпкинс чувствовал себя как студент на экзамене, вытянувший именно тот билет, который не успел выучить. — Ну, я точно не помню. Возможно, просто не обратил внимания. Особенно если это было описано в тех частях документа, которые я не успел перечитать, а только бегло просмотрел.

Белинда обернулась к остальным участникам собрания:

— Ребята, вы ведь читали спецификацию целый день, правда? Кто из вас может ответить — предусмотрена ли в этой системе клавиатура?

Кто-то хмыкнул. Кто-то пожал плечами.

— Хороший вопрос, — сказал Гулливер.

— Итак, это неизвестно, — подвел итог мистер Томпкинс. — Да и сам вопрос был несколько специфическим. После прочтения спецификаций всегда остаются вопросы. Мы же не ожидали, что этот документ будет полным и совершенным описанием системы, которую мы создаем.

— Вебстер, подумай еще раз, о чем я тебя спросила. Если мы создаем многопроцессорную систему, которая включает в себя и «железо», и программное обеспечение, базу данных с сотнями возможностей настроек конфигурации...

— Вот-вот. Все это мы узнали из спецификации системы: она включает в себя «железо», программное обеспечение, базу данных с разнообразной информацией. Все-таки от этого документа есть некоторая польза. Во всяком случае, это не чушь, как ты изволила утверждать!

— Но откуда же они возьмутся, все эти данные?

— Что?

— Я говорю, как они попадут в нашу систему?

— Ну, мне кажется, их должен вводить туда оператор. В этом случае у него должно быть устройство ввода информации. Или же данные поступают из других частей



программы во время запуска системы. Возможно также, что они берутся из какой-нибудь вышестоящей системы. А может быть, система сама конфигурирует базу, запрашивая совместимые внешние устройства.

— Точно. Ты перечислил четыре возможности. Наша система может иметь четыре совершенно разных механизма реализации, в зависимости от того, что мы выберем. Но в спецификации ничего про это не сказано. Она просто не учитывает тот факт, что данные должны откуда-то поступать! Мы читали ее целый день, и тем не менее не нашли ни слова о том, как конфигурируется система, можно ли изменить ее конфигурацию непосредственно в процессе работы, как установить или переустановить частоту радиоволн, как строится процесс обмена сообщениями, позволяет ли она настраивать связь между несколькими операторами одновременно...

— Ничего такого, — кивнул Гулливер. — Белинда абсолютно права, Вебстер. Вся эта спецификация на самом деле ничего не описывает. Это три сотни страниц каких-то смутных догадок и общих фраз.

Мистеру Томпкинсу хотелось записать что-то по поводу «догадок вместо спецификаций», но что? На всякий случай он заново перечитал спецификацию (на это ушел целый час). Ему так хотелось верить, что Белинда ошиблась и дело не так уж плохо. Однако как спецификация документ никуда не годился. Каким-то образом авторам удалось вообще избежать конкретных описаний конструируемой системы. Но зачем они так ее написали? Неужели так сложно было написать нормальную спецификацию? И почему никто, кроме Белинды (включая комиссию FAA), не понял, что это откровенная белиберда? А ведь по ней должны были строить настоящую систему для настоящего аэродрома, принимать самолеты с пассажирами... Почему же так происходит? Ему

и раньше случалось видеть спецификации, которые никак не объясняли, что именно предстоит создавать программистам. Каждый раз написание такого документа являлось неотъемлемой частью процесса подготовки к созданию продукта, и каждый раз такой проект заканчивался провалом. Так зачем же их пишут, принимают и почему никто не критикует авторов за подобные творения? Загадка какая-то. Тайна абстрактных спецификаций.

Стоял теплый осенний вечер. Мистер Томпкинс знал, что перед ужином Белинда обычно плавает, и решил ее разыскать. Как он и предполагал, Белинда была в бассейне. Торопиться было некуда, поэтому он расположился в одном из шезлонгов и несколько минут любовался красивыми сильными движениями умелой пловчихи. Потом достал записную книжку и стал заносить туда заметки о поведении Осмуна, который, не выдержав давления сверху, стал запугивать своих подчиненных так же, как Бэллок запугивал его самого.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Грозный начальник**

1. Злость и неуважение заразительны. Когда высшее руководство демонстрирует злость и неуважение к подчиненным, руководители среднего звена начинают копировать такое поведение. Точно так же дети, которых наказывали в детстве, часто впоследствии становятся жестокими родителями.
2. Неуважение и злоба, по мнению некоторых руководителей, должны заставить подчиненных лучше работать. Это типичная политика «кнута и пряника». Но такой «кнут» никогда не подвигнет людей работать лучше.
3. Если начальник демонстрирует неуважение к подчиненным, это признак того, что он не может больше занимать свою должность (а вовсе не того, что у него плохие подчиненные).

Однако Томпкинс не знал ответа на самый главный вопрос: почему грозные начальники выбирают именно такую

модель поведения? Что заставляет их из всего спектра эмоций выбирать именно злобу и агрессию? Вот Бэллок, например: он всегда либо злится, либо негодует. Тоже загадка. Мистер Томпкинс думал, что запишет то, в чем уже разобрался, а вместо этого получается какое-то собрание загадок и шарад, ответы на которые он не знает.

В это время Белинда выбралась из бассейна и стала бодро растираться полотенцем.

— Привет, босс! Ну что?

— Прекрати брызгаться!

— Извини. Так что у тебя?

— Сочиняю загадки, а потом размышляю над их решением. Присоединяйся.

— С удовольствием. — Белинда положила полотенце на соседний шезлонг, села и набросила на себя свисающий край как тунику. — Итак, где же загадка дня?

— Думаешь, она одна? Даже не надейся, — улыбнулся мистер Томпкинс, но улыбка получилась несколько мрачноватой. — Возьмем нашу немыслимую спецификацию. У меня два вопроса. Во-первых, почему она так написана? И во-вторых, почему этого никто не заметил? Я имею в виду, никто, кроме тебя. Ведь все остальные, и я в том числе, сочли документ дельным, а себя — недостаточно сведущими в предмете!

— Сложный вопрос. Давай я сначала попробую объяснить более простые вещи, а уж потом перейду к твоей загадке. Почему никто в нашей замечательной команде программистов не забил тревогу и не объявил во всеуслышание, что это бред, а не спецификация? Если бы документ хоть что-то собой представлял, можно было бы подумать, что наши ребята решили домыслить недостающие детали самостоятельно. Это нормальный, профессиональный подход любого хорошего разработчика. Но в данном случае спецификация не

просто плоха. Она отвратительна. Это выдающийся пример того, как нельзя писать подобные документы. Так почему же наши разработчики нам об этом не сказали?

— Да, почему?

— Будь хоть кто-то из них специалистом по созданию технических спецификаций, он немедленно забраковал бы этот документ. Но наши ребята не чувствуют себя вправе судить и выставлять оценки. Кроме того, они испытывают конкурентное давление.

— Со стороны авторов спецификации?

— Да нет же. В своих командах. Я считаю, что в каждом из нас, в душе или на уровне подсознания, живет тайный страх: мы боимся показать, что соображаем хуже других. Вся наша раса заражена этим страхом. Каждый готов предположить, что его мыслительные способности ниже средних, поэтому ему надо прикладывать дополнительные усилия, чтобы разобраться в том, в чем другие разбираются с ходу. А теперь возьмем нашу ужасную спецификацию. Ты читаешь ее целый день и обнаруживаешь, что ничего не понимаешь. И тут приходит начальник и спрашивает: «Ну как? Как вам спецификация?» Что сказать? И мы врем! «Все в порядке, босс. То есть я хочу сказать, что документ этот весьма непрост, но дайте нам еще немного времени, и мы во всем разберемся...» И так поступает каждый!

— И никто не говорит, что спецификация никуда не годится.

— Я поняла это давным-давно, Вебстер. Никто не скажет тебе, что эту бумагу надо спустить в унитаз. Люди могут пожаловаться на сложность изложения, но умолчат о главном: выстроить проект на основе такой спецификации невозможно, потому что в ней отсутствует самое главное — описание того, что нужно сделать.

— А как ты с этим борешься? Разве у тебя нет внутренних сомнений и комплексов?

— Вебстер, и ты задаешь этот вопрос даме, которая по ночам спит в парке под пальмой? Странный ты человек. Конечно, у меня есть внутренние сомнения, как и у любого другого. Но я не раз обожглась на этом и давно усвоила урок. Мне хорошо известно, что иногда попадаются спецификации, которые никуда не годятся. У меня даже есть несколько правил, которые помогают мне определить, насколько хорошо написана спецификация программы.

— Не поделишься? Очень хочется узнать, что же это за правила.

— Первое и самое главное — по сути, определение. Спецификация — это описание того, как система — некий набор запланированных реакций — отвечает на явления, которые происходят непосредственно за ее пределами. Любая спецификация состоит из двух частей: первая описывает зависимость между определенными явлениями и реакцией системы. Вторая описывает входящие и исходящие данные, благодаря которым явления и реакция системы становятся единым целым. Какой бы сложной ни была система, вторую часть всегда достаточно легко описать: все эти входящие и исходящие данные — просто список неких сведений и управляющих элементов. Все их можно поименовать, пронумеровать и перечислить. К тому же их можно измерять (например, по количеству информационных элементов в потоке).

— То есть получается, что даже если система очень и очень сложная, вся сложность заключается в первой части — правилах.

— Именно. Описать то, каким образом входящая информация превращается в исходящую, довольно трудно. Но вторая часть в любой системе — это всего лишь входящие и исходящие данные. И если в спецификации не перечислены базовые элементы, с которыми работает система, — ей место на помойке. Эту бумагу вообще нельзя считать спецификацией.

— Значит, в спецификации должны быть по меньшей мере данные по входящей и исходящей информации. При чем каждому элементу нужно дать имя и указать, к какой части системы он относится.

— По меньшей мере! Конечно, это не делает автоматически спецификацию прекрасной и полезной, но, по крайней мере, с таким документом можно работать. В нашей спецификации ничего такого и в помине нет.

Некоторое время мистер Томпкинс молча обдумывал услышанное.

— Ну что ж. Возможно, это объясняет качество нашей спецификации. Допустим, система, которую авторы пытались описать, была настолько сложной, что они просто запутались в ней, исписали три сотни страниц, а про вторую, простую часть, забыли. Можно даже подумать, что система такого типа слишком сложна и ее невозможно описать в спецификации.

— Знаешь, мне так не кажется. Тут дело в другом. На этот счет у меня тоже есть своя теория, но о ней позже. Для начала я хотела бы еще раз подчеркнуть, что, независимо от сложности системы, всегда можно довольно просто описать входящие и исходящие данные. А теперь представь себе другую спецификацию системы для управления аэропортом. Всего на двадцати страничках, где подробно, последовательно описаны все типы входящей и исходящей информации, все они поименованы. Чем более важна входящая и исходящая информация для системы, тем более подробным описанием она сопровождается: здесь могут даже описываться сами сигналы и, может быть, уровни напряжения, длительности импульсов и т. п. Допустим, на двадцати страницах такой спецификации описывается двадцать типов входящей информации и тридцать — исходящей. А в первой части стоит всего одна фраза: «Перечисленные ниже типы входящей и исходящей информации

каким-то стандартным образом связаны друг с другом». Ну как тебе такая спецификация?

— Ужасная. Белинда, это же самая недоделанная и туманная спецификация, какую только можно вообразить!

— Что касается первой части — да. Но зато в ней есть и вторая часть, где перечислены данные, с которыми работает система. Другими словами, вторая часть просто превосходна, а вот первая практически отсутствует.

— Ну и что же ты этим хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что при всем ее очевидном несовершенстве с такой спецификацией можно было бы начинать работу над системой для аэропорта. Более того, это спасло бы американцев от провала проекта, от судебной тяжбы и прочих неприятностей. Разработчики, прочтя эти самые двадцать страниц, через какое-то время предлагают свое видение отсутствующей первой части — логики работы системы. Потом представляют результат другим участникам проекта: администраторам и операторам, — чтобы те уточнили детали. Двадцатистраничная спецификация, которую я тебе описала, конечно, ужасна. И все же она гораздо лучше той, которая нам досталась от FAA.

Сейчас мистер Томпкинс уже не сомневался в том, что Белинда права. Но ее объяснение только добавило новых вопросов:

— Белинда, но зачем, почему они составили такую спецификацию? Кому нужен документ, с которым все равно никто не сможет работать?

— Знаешь, я, кажется, догадалась, — рассмеялась Белинда. — Поначалу мне сложно было в этом разобраться, но теперь, когда я знаю основное правило, частности уже не мешают видеть картину в целом.

— И что же это за «основное правило»?

— Туманность в изложении появляется там, где существует неразрешенный конфликт.

— Конфликт?

— Именно. Программные приложения разрабатываются при участии нескольких групп заинтересованных лиц: собственников компании, пользователей, разработчиков, операторов, администраторов. А когда речь идет о такой сложной и важной системе, как организация управления аэропортом, круг заинтересованных насчитывает несколько десятков групп! Часто все они спорят и ссорятся между собой. Возникает конфликт. Смотри, например, одни хотят, чтобы операторам дали возможность вводить данные напрямую. Другие хотят, чтобы эти данные вводились только централизованно.

— Да, такое легко представить. И если они не найдут компромисс, то?..

— То спецификация будет абстрактной и туманной. По ней нельзя будет ничего сказать о системе. Ну как можно написать, есть у оператора клавиатура или нет? Если автор встанет на сторону одной группы, то его живьем съедят остальные! Оптимальный вариант в данном случае — вообще об этом не упоминать.

— То есть они могли бы написать толковую спецификацию, но для этого...

— Для этого им надо было бы занять позицию одной из сторон...

— М-да... а они вместо того, чтобы разрешить конфликт, просто прикрыли его тремястами страницами никому не нужного текста.

— Да, так всегда и происходит. Теперь, когда я обнаруживаю какую-либо неточность в спецификации, я пытаюсь отыскать конфликт. И замечь — всегда его нахожу. Кстати, у меня есть твердое убеждение: любую сложную вещь можно описать простыми словами. Если не удастся, значит, нужно либо развить в себе способность четко излагать мысли, либо учиться решать конфликты.



Мистер Томпкинс смотрел вверх — туда, где над холмами в темном вечернем небе уже зажигались первые звезды. Какое-то время они молчали. Потом Белинда спросила:

— Поздно уже. Как насчет ужина, босс?

— Давай. Только переоденься сначала. А я встречу тебя в столовой.

Белинда, подхватив полотенце, направилась в свои апартаменты. Мистер Томпкинс же снова открыл записную книжку.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Туманные спецификации**

1. Неясность изложения материала говорит о том, что между участниками проекта существуют неразрешенные конфликты.
2. Спецификацию, в которой нет списка типов входящей и исходящей информации, не следует даже принимать к рассмотрению. Это значит, что она попросту ничего не специфицирует.
3. Никто никогда не скажет вам, что спецификация плоха. Люди скорее будут подозревать себя в неспособности понять написанное, чем обвинят авторов спецификации в несостоятельности.

# Глава 17

## Гений по устранению конфликтов

— Нам ничего не известно о том, как нужно решать конфликты, — говорил мистер Томпкинс команде руководителей. — Я имею в виду не только нас, но и всю нашу отрасль. Мы учимся проектировать сложные системы, писать для них документацию, программировать на разных языках, тестировать и все такое. Но никто и никогда не учится решать конфликты.

— Возможно, потому, что в нашей отрасли не так уж много конфликтов? — предположил Аристотель Кенорос.

— Совсем немного, — засмеялась Белинда. — Куда ни походи, везде конфликт, ссора и непонимание, а в остальном их совсем немного. Возьмите хотя бы нас и Бэллока или наши отношения с институтом и, по крайней мере, несколькими командами разработчиков, между самими этими командами и внутри команд. А ведь это всего лишь Айдриволи. Есть организации куда крупнее и сложнее нашей. Мы вот с Вебстером думали, почему спецификация FAA оказалось совершенно непригодной. И пришли к выводу, что из-за внутренних конфликтов в проекте, которые не были разрешены.

— В нашей отрасли конфликты случаются очень часто, — продолжил мистер Томпкинс. — Хотите создать сложную систему? Обязательно будут конфликты и ссоры между заинтересованными сторонами. И несмотря на это, никто не

знает, как быстро и эффективно найти выход в подобной ситуации. Никто не умеет решать конфликты.

— Ну, допустим, я кое-что знаю о вооруженных конфликтах, — заметил генерал Марков.

— Все-таки это разные вещи, Гэбриел. К тому же я думаю, что весь твой опыт относится к прошлой работе, к другим условиям и окружению.

— Что верно, то верно, — не стал спорить генерал.

— Так вот, я предлагаю всем нам, — перешел к существу дела мистер Томпкинс, — поработать над своими навыками в части решения конфликтов. Можно, по меньшей мере, найти какую-нибудь хорошую книгу на эту тему, устроить семинар или пригласить консультанта. Кто в нашей отрасли самый известный специалист по решению конфликтных ситуаций?

В комнате повисло молчание. Наконец Гэбриел улыбнулся и сказал:

— Вебстер, дружище. Я не знаю международных экспертов, но вот что я тебе скажу. У нас тут есть свой собственный эксперт. Это маг и волшебник, он решает любые конфликты, ссоры и спорные ситуации. Я его хорошо знаю. Раньше он работал в детском саду.

— В этом случае он действительно должен иметь огромный опыт решения конфликтов, — кивнула Белинда.

— Знаете, — продолжал Марков, — у нас в Моровии воспитателей детских садов называют «маэстро». Человек, о котором я говорю, — маэстро Диеньяр, программист, работает под моим началом. Стоит включить его в какую-нибудь команду разработчиков, и все конфликты разрешаются сами собой. Руководство никогда не ценило эти его способности, потому что никто не понимает, как он это делает. Я думаю, он и сам это не очень понимает. Он катализатор, и в этом заключается его основная роль в любом проекте. Я сам не так давно понял, насколько это ценный сотрудник.

— А он сможет рассказать нам, как нужно решать конфликты? — тут же заинтересовалась Белинда.

— Не думаю, — с сомнением в голосе ответил Марков. — Я знаю, что сам он прекрасно с этим справляется, но вот сможет ли он объяснить... Знаешь, так всегда бывает, когда у человека врожденный талант: он просто не понимает, как можно не уметь это делать. И тем не менее его помощь просто неоценима. Возьмешь его к себе, Вебстер?

— Катализатор... — задумчиво пробормотал мистер Томпкинс. — Ну что ж, Гэбриел, если ты считаешь, что сможешь без него обойтись, то я, пожалуй, отправлю его в команду PMill-A и посмотрю, что из этого выйдет. Вдруг он сумеет помочь ребятам. В этой команде сейчас самая сложная ситуация.

— Вот и отлично. Сегодня же уведомя его о переводе.

Мистер Томпкинс пометил что-то в блокноте и продолжал:

— Но все-таки нам нужен кто-то еще, человек, который научил бы нас, как себя вести и что делать в конфликтной ситуации. Думайте, ребята, думайте. Кто в нашей отрасли самый известный специалист по решению конфликтов?

— Да, кажется, есть один такой... — через некоторое время отозвался Аристотель.

— Что, опять твой гуру? Оракул?

— Нет, другой. Забыл, как его зовут. Но он занимается как раз тем, что нам нужно, — решением конфликтных ситуаций в сложных проектах. Автор циклической методологии «Выигрывают все».

— Ну конечно! — стукнула себя по лбу Белинда. — И как я сразу не подумала о нем!

— Так о ком идет речь? — повернулся к Белинде мистер Томпкинс.

— О докторе Ларри Бохеме.

В тот же вечер мистер Томпкинс вылетел в Лондон, чтобы успеть на последний день семинара по методологии «Выигрывают все», который проводил доктор Ларри Бохем. Высокый, интеллигентный и немного стеснительный доктор Бохем был искренне рад, когда мистер Томпкинс пригласил его выпить по кружке пива в ближайшем пабе. Они сели за столик в самом дальнем углу, чтобы их беседе не мешали многочисленные посетители, но все равно им приходилось вытягивать шею и повышать голос, чтобы расслышать друг друга.

— Если я правильно вас понял, доктор Бохем, вы говорили...

— Ларри. Пожалуйста, просто Ларри.

— Ларри. Спасибо. Так вот, вы сегодня говорили, что решить конфликтную ситуацию можно, только если признать ее существование и относиться к этому факту с должным вниманием и пониманием.

— Абсолютно верно. Видите ли, единственная альтернатива — это заявить, что таких конфликтов не должно быть и что данная ситуация для вас неприемлема. Именно так и поступают в большинстве компаний. Да вы и сами это отлично знаете, Вебстер. И разумеется, от таких заявлений конфликт сам по себе не рассасывается, он просто загоняется вглубь.

— Да, получается, что в этом случае мы стараемся сделать его менее заметным, и все.

— Именно так. Хотя более логично и полезно открыто признать существование конфликта и принять меры.

— А вот с этим у меня проблемы. С одной стороны, я вроде бы все понимаю, но с другой — мне кажется, что в хорошей организации не может быть конфликтов. Мы все работаем над одной задачей, занимаемся одним общим делом — откуда же тут взяться конфликтам?

— Да-да. Типичное видение ситуации. Конфликт как непрофессиональное поведение и отношение к работе.

— Так и есть. Именно так я и думаю, когда речь заходит о ссорах и конфликтах на работе. Наверное, так уж я воспитан...

— И уверяю вас, вы не одиноки. Конфликт чаще всего считают простым нарушением внутрикорпоративной дисциплины. Потом мы проводим две прямые линии от каждого сотрудника, вовлеченного в этот конфликт, вверх по иерархической структуре организации, находим линию пересечения — их общего руководителя. «Если бы только этот руководитель хорошо делал свою работу, — заключаем мы, — никакого конфликта не было бы!»

— А разве это не так?

— Это было бы так, если бы у всей организации была одна-единственная цель и если бы эта цель совпадала с личными целями и задачами каждого из ее сотрудников. Однако так не бывает. Любая организация представляет собой весьма сложную структуру, и целей у нее может быть много. От того, как построена организация, зависят и конкретные задачи ее сотрудников. Например, вашей целью номер один может являться сдача в срок нового проекта, а моей — продажа товаров на сумму не меньшую, чем в прошлом квартале. Возможно, обе эти цели — части одной большой задачи, но мы-то с вами об этом можем и не знать.

— Иначе говоря, каждый хорошо знает лишь свои собственные цели и задачи.

— Именно так.

— А если наши цели взаимоисключающи? — продолжил тему мистер Томпкинс. — Например, в вашем примере, чтобы закончить свой проект в срок, я должен убедить вас отложить проведение рекламной кампании или распродажи.

— Да-да, — энергично закивал головой доктор Бохем. — В этом случае можно считать, что наши цели взаимоисключающи, по крайней мере частично. Разумеется, между вами и мной возникнет конфликт. Прежде всего очень важно понять, что непрофессионализм здесь ни при чем. Конфликт налицо, и он заслуживает внимания. Если мы скроем его, завалим меморандумами о корпоративном поведении, о товариществе и командном духе, нам никогда не справиться с этой трудной, но вполне разрешимой задачей.

— Разрешимой, вы говорите? — мрачно спросил мистер Томпкинс и, погрузившись в раздумья, стал разглядывать посетителей паба. В это время их было довольно много. Толпа подвыпивших посетителей сгрудилась у дартса, у барной стойки тоже было не протолкнуться. Разрешимая задача... Теоретически — да, а практически? Как, к примеру, разрешить конфликт между ним и Бэллоком?

— Безусловно, разрешить конфликт полностью удастся далеко не всегда, — доктор Бохем прочел его мысли. — И никто не говорит, что это легко. Но такой подход дает нам возможность хотя бы избежать тех решений, которые неминуемо приведут к краху. И худшее из них — заключить, что конфликт вызван недостаточным уровнем профессионализма его участников. Если вместо этого попробовать методы, которые, по крайней мере, помогут понять ситуацию...

— Хотелось бы верить...

— Вебстер, я знаю, вы сейчас думаете о самом сложном, неразрешимом конфликте. Я угадал?

— Верно.

— Так вот, давайте для начала возьмем другой пример. Конфликты в нашем деле нередки. Рассмотрим вариант попроще.

— Идет, — согласился мистер Томпкинс и тут же выудил из памяти подходящий случай.

— Как вы думаете, можем ли мы сразу признать, что этот ваш конфликт достоин внимания и уважения? Что он не свидетельствует о непрофессионализме какой-либо из вовлеченных в него сторон? Иными словами, конфликт — нормальное явление, которое, исходя из интересов всей организации, требует решения?

— Ну, пусть так. Я не привык думать о конфликтах как о нормальной ситуации, но теперь я знаю, что вы вкладываете в эти слова. Да, я могу с этим согласиться.

— Замечательно. А теперь я хочу, чтобы каждый раз, когда вы столкнетесь с конфликтной ситуацией, вы повторяли короткую мантру: «Договариваться тяжело. Гораздо легче выступать посредником».

— А что это значит?

— Когда начинается спор между заинтересованными сторонами, ситуация только ухудшается, — ответил доктор Бохем. — Представьте, что мы торгуемся о цене дома. Разумеется, вы понимаете, что вся моя прибыль поступает из вашего кармана.

— Да, если я продаю дом, то любая скидка, которую вы от меня хотите получить, автоматически уменьшает мой доход.

— Да. Поэтому торговаться всегда очень тяжело. У некоторых это получается лучше, у некоторых — хуже, но в любом случае нельзя надеяться научить всех своих сотрудников договариваться между собой и получать то, что им нужно. Куда проще использовать другую тактику — посредничество.

— Иными словами, должна быть третья сторона, не заинтересованная в исходе, которая сможет рассудить спор беспристрастно?

— Да. Как только участники конфликта соглашаются на участие посредника, ситуация меняется. Теперь посреднику, если он следует нескольким правилам и если



ему сопутствует удача, возможно, удастся найти компромиссное решение. Таким образом, враждебно настроенные стороны научатся уважать интересы друг друга и искать решение, которое удовлетворило бы всех. Раньше они и не думали о компромиссах, а теперь попытаются уступать и доверять друг другу. Конечно, бывают разные конфликты, и такой подход не гарантирует успех в ста процентах случаев, но, по крайней мере, предоставляет противоборствующим сторонам шанс.

— Но как же заставить их начать переговоры? Как заставить их согласиться на участие посредников?

— А вот это ключевой момент. — Доктор Бохем для пущей важности постучал пальцем по столу. — Это нужно делать до того, как конфликт наберет полную силу. В этом и состоит суть моей методологии. Прежде всего мы должны довести до сведения конфликтующих сторон, что будем с пониманием и уважением относиться к их желаниям. Вся наша методика направлена на то, чтобы отстоять выгоды — хотя бы относительно — условия для каждой стороны. Еще до того, как конфликт полностью оформится и станет очевидным для окружающих, мы договариваемся, что как только это случится, мы автоматически переходим в режим посредничества. Мы готовим целую систему мер, которые будут проводить опытные посредники. И наконец, у нас есть собственный формальный метод определения будущей конфликтной ситуации.

— Например, когда интересы некоторых сторон становятся противоположными?

— Да. Или что-то подобное. Дело в том, что в реальности их интересы могут совпадать на девяносто пять процентов — просто они этого не понимают. Так вот, работа посредника в том и заключается, чтобы объяснить конфликтующим сторонам, какое компромиссное решение будет максимально выгодным для них обоих.

— Абсолютно согласен с первой частью вашей мантры — договариваться действительно очень тяжело. Что касается второй части, то я думаю, надо несколько раз выступить в роли посредника, чтобы убедиться в том, что это легко.

— Ну, легкость, конечно, относительная.

— Даже не представляю, с чего начать. Ну что мне говорить, находясь на линии огня, между двумя враждующими сторонами? — Мистер Томпкинс живо представил себе двух мрачных программистов, сидящих с ним за одним столом и ждущих от него решения. — Они же даже слушать меня не захотят. И что я им скажу?

— Прежде всего вы объясните им, что никакие они не враждующие стороны. Они находятся по одну сторону. По другую сторону находится сама проблема.

Той же ночью мистер Томпкинс вылетел из Лондона в Моровию. Нельзя сказать, что он с первого раза усвоил необычную методологию доктора Бохема. Зато теперь он знал несколько хороших способов решения конфликтов, которые можно было тут же опробовать. Во-первых, нужно выработать привычку проявлять уважение и понимание к любому конфликту и не давать ему уйти вглубь внутрикорпоративных отношений. Во-вторых, нужно разработать способы подключения к конфликту посредников. Если это будет сделано, то многие конфликты, существующие сейчас в Айдриволи, можно будет решить. Однако поможет ли это в случае с Бэллоком, мистер Томпкинс не знал.

Да, этот конфликт из тех, что могут похоронить любой проект. Впрочем, ладно. С ним они со временем тоже как-нибудь разберутся. На семинаре, во время перерывов, мистер Томпкинс пообщался с некоторыми из участников. Его интересовала история с провалом системы для FAA. Белинда оказалась права. По слухам, серьезный конфликт разгорелся между центральным офисом в Вашингтоне

и региональными отделениями. Разрешить конфликт так и не удалось. Более того, FAA даже не признала его существование. Это и привело проект к неминуемому краху.

С трудом подавив зевок, мистер Томпкинс достал из рюкзака записную книжку и раскрыл ее на чистой странице.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Конфликт**

1. Проект, в котором участвуют несколько сторон, не избежит конфликта интересов.
2. Процесс создания и распространения программных систем — прямо-таки рассадник всевозможных конфликтов.
3. В большинстве компаний, где создается программное обеспечение, никто специально не занимается вопросом решения конфликтов.
4. Конфликт заслуживает понимания и уважительного отношения. Конфликт не имеет ничего общего с непрофессиональным поведением.
5. Донесите до каждого, что будете учитывать интересы всех участников, и исполняйте свое обещание.
6. Тяжело договариваться. Гораздо легче выступать посредником.
7. Объявите заранее, что если интересы конфликтующих сторон полностью или частично противоположны, то поиск решения будет переложен на посредника.
8. Не забывайте: все участники ситуации находятся по одну сторону баррикад. По другую сторону находится сама проблема.

# Глава 18

## Маэстро Диеньяр

Маэстро Диеньяр работал в команде PMill-A уже почти месяц. Отзывы были самые разные: руководитель проекта, Осмун Грэдиш, сразу же заявил мистеру Томпкинсу, что Диеньяр — «не особо ценное приобретение для проекта» и что, хотя к качеству работы маэстро нет никаких претензий, он слишком много времени проводит за праздными разговорами со своими коллегами. «Никогда еще я не встречал человека, который способен говорить бесконечно, причем на любую тему». Было совершенно ясно, что Грэдиш был бы очень рад вернуть говорливого маэстро туда, откуда он пришел. Однако мистер Томпкинс посоветовал Грэдишу не торопиться и оставить маэстро Диеньяра еще на несколько месяцев.

Мелисса Альбер была прямо противоположного мнения:

— Он самый необычный человек из всех, кого я встретила, Вебстер. Правда, он говорит не переставая, но это как раз очень хорошо. — Она улыбнулась и удивленно покачала головой. — Ума не приложу, как ему удастся так благотворно влиять на людей.

— Я слышал, что он много разговаривает с программами. Они говорят о работе?

— Ну, в некотором роде. Хотя о технологиях и особенностях работы над проектом они как раз не говорят. Дело

в том, что он прирожденный рассказчик. Он рассказывает всевозможные истории о разных людях — тех, с кем он вместе работал, учился в школе, служил в армии и так далее. Прекрасные истории, Вебстер. И все они каким-то образом связаны с текущим положением дел в проекте. Они наталкивают на нужные мысли и идеи, вот что.

— Да, как рассказывал генерал Марков, магия маэстро Диеньяра всегда положительно сказывалась на проектах, в которых он работал. Может быть, все дело в своевременных нужных идеях, которые он таким образом передавал своим коллегам? Может быть, он специально это делает? Подсказывает команде полезные идеи в форме всевозможных баек?

— Ничего подобного, — покачала головой Мелисса. — Я уверена, что он сам не осознает эту свою способность. Просто он подсознательно ассоциирует текущую ситуацию с определенным событием в прошлом. Для него это просто «рассказ по случаю», естественный и непринужденный.

— Слушай, мне надо с ним встретиться. Я хочу сам все видеть и слышать.

— Тогда выдели на это несколько часов. С такими людьми невозможно ограничиться двадцатиминутной беседой, даже если повод для встречи совсем незначительный. Что бы ты ни сказал, это напоминает ему какую-то историю. Или песню. Или и то и другое.

— Ну, значит, я уделю этой встрече столько времени, сколько потребуется.

— Лучше всего беседовать с ним за обедом. Обед с Диеньяром — просто праздник. И продолжается он достаточно долго. Кстати, тебе придется поторопиться, чтобы успеть перехватить его первым. Все молодые ребята в команде его обожают и стараются ходить обедать вместе с ним. В кафе они даже сдвигают столы, чтобы всем хватило места около маэстро.

— Если вся команда прерывает работу на два часа, чтобы поболтать с маэстро Диеньяром, то как мы собираемся сдать проект в срок?

— Не беспокойся. Ребята постоянно работают сверхурочно. Час или два, проведенные за обедом, погоды не делают.

— Да, ты права.

— По крайней мере, ребята теперь получают удовольствие от работы. Никто больше не думает о переходе в другой проект.

— А вот это уже интересно. Если каждый сотрудник тратит лишний час на обед с Диеньяром и при этом в итоге не уходит из проекта, будет ли общий результат положительным?

— Вебстер, для этого можно даже не запускать модель, — ответила Мелисса и быстро сосчитала что-то на пальцах. — Если каждому новому сотруднику требуется около трех месяцев, чтобы освоиться, то это составит шестьсот обедов с маэстро Диеньяром. Даже те заявления о переводе, которые теперь аннулированы, уже вполне окупают такую трату времени. Не говоря о тех переводах, которые неминуемо последовали бы за первыми.

Мистер Томпкинс согласно кивнул.

— Но, Вебстер, и это еще не все. Маэстро Диеньяр создает собственную культуру и атмосферу. Знаешь, он не только великолепный рассказчик, но еще и прекрасный слушатель, и его интересуют наши наблюдения и случаи из жизни. Рассказанная вами история попадает в его огромную коллекцию и дальше используется в любом удобном случае. Он стал собирателем нашего собственного фольклора, ходячей историей проекта.

Миссис Бирчих куда-то отлучилась, поэтому мистер Томпкинс сам взял телефонную трубку.

— Томпкинс, я требую, чтобы вы немедленно начали закручивать гайки в этих проектах. И своеволия я не

потерплю. Ни дня больше, понятно? Я к вам и так слишком хорошо относился. Но теперь медовый месяц кончился, и я желаю видеть результаты немедленно. Вам все ясно?

— О, Аллэр, это вы? Рад вас слышать.

— Да, черт возьми, это я. Томпкинс! Я сказал, начинайте закручивать гайки. Пора делать финальный рывок.

Мистер Томпкинс взглянул на плакат. Сейчас было начало ноября, и надпись гласила:

---

**Осталось 211 дней!**

---

Двести одиннадцать календарных дней. Мистер Томпкинс легко обошелся без калькулятора:

— Но, Аллэр, у нас еще сто пятьдесят один рабочий день до окончания проектов. Может быть, еще рано делать финальный рывок?

— Нужно было делать это с первого дня. Но я был слишком добр к вам. Хватит. Больше это не повторится. Кстати говоря, у вас есть двести одиннадцать рабочих дней, а вовсе не сто пятьдесят один, как вы тут насчитали.

— О, значит, мы должны перейти на семидневную рабочую неделю?

— Именно. Сегодня же распространите меморандум об этом. Начиная с этой недели я ожидаю увидеть в ваших отчетах значительное увеличение рабочего времени.

Вот это как раз было совсем несложно. Все равно миссис Бирцих каждую неделю переписывала отчеты специально для министра Бэллока. Надо ей сказать, чтобы теперь вписывала туда другие цифры. Ах да. Еще и меморандум о семидневной рабочей неделе. Надо будет попросить миссис Бирцих написать его и отослать Бэллоку. Одного экземпляра хватит, поскольку больше этот меморандум никто не увидит.

— А теперь расскажите, как вы укладываетесь в сроки.

— К 1 июня все будет готово, — сказав это, мистер Томпкинс сразу понял, какую ошибку совершил.

— Так. Значит, я меняю срок сдачи. Теперь вы должны закончить все к 1 мая.

Мистер Томпкинс с трудом сдержал вздох. Теперь ему надо было произнести свою реплику в этой дурацкой игре.

— Но, Аллэр, я не уверен, что у нас это получится. То есть мы, конечно, попытаемся, мы приложим все усилия, но я все равно не уверен в успехе.

— Ага, вот как. Значит, так тому и быть. Вы сдаете проекты 1 мая, и ни днем позже.

— Но это же практически невозможно...

Но Бэллок уже повесил трубку.

«Это же невозможно!» — вот что хотел услышать Бэллок в ответ на свои требования. Это был единственный критерий, которым он руководствовался, назначая сроки сдачи проектов. Мистер Томпкинс вздохнул: скольких проблем можно было бы избежать, пойми он это раньше. Тогда он сразу бы дал понять Бэллоку, что даже те сроки, которые они сами себе установили, практически нереальны.

Первый обед с Дниеньяром действительно затянулся часа на два. Маэстро оказался высоким, худым, немного неуклюжим человеком с длинным тонким носом. На вид ему было лет шестьдесят, но волосы (по крайней мере те, что еще оставались) не были тронуты сединой. Макушка у маэстро уже совсем облысела, а черные пряди, свисавшие по бокам, падали ему на плечи. Но самым поразительным был его взгляд — удивительно живой и веселый.

Они сели за маленький столик для пикника на лужайке недалеко от Айдриволи-1 и распечатали пакетики с сэндвичами.

— Маэстро, я так рад, что вы нашли время пообедать со мной.



— Маэстро! — хмыкнул Диеньяр. — Вы это всерьез? Ну в какой области я «маэстро»? Каких наук? Программирования на языке С? Нет. Может быть, я маэстро отладки программ? Тоже нет.

— Не понимаю...

— Я за многое берусь, но толком ничего не умею. Поскольку вы были так любезны, что предложили мне называть вас по имени, то и я прошу вас о том же: называйте меня Кайо.

— Хорошо, Кайо. Что бы вы там ни говорили, я все равно очень рад пообедать сегодня с вами. Мне так много о вас рассказывали.

Широкая улыбка, веселый взгляд.

— А знаете, все это напоминает мне одну историю...

Дальше последовала длинная подробная история о дедушке Кайо, у которого был отель в горах, недалеко от Мэркста. К тому времени, как она закончилась, мистер Томпкинс уже доел сэндвич, а Кайо даже не притронулся к своему. Томпкинс считал себя обязанным исправить ситуацию.

— Ну, раз уж речь зашла о дедушках, то я, пожалуй, расскажу вам забавную историю о своем предке... — начал мистер Томпкинс, а Кайо взялся за сэндвич.

Через два часа, когда они, вдоволь наговорившись, отправились обратно в Айдриволи-1, мистер Томпкинс не мог понять, что произошло за обедом. Как и говорила Мелисса, настроение после беседы с Диеньяром было просто замечательным. Но в чем именно заключалось волшебство Диеньяра? В его историях? Или Томпкинс все же не распознал каких-то тонких приемов маэстро?

По пути мистер Томпкинс завел разговор о конфликтах: эта тема в последнее время занимала его более всего.

— О да, — кивнул Кайо. — Конфликты сейчас всюду, куда ни глянь. Два человека соглашаются почти во всем,

расходятся в малом, но при этом сосредоточены только на том, в чем расходятся!

— И что же в таком случае делать?

— А что делает мать, когда ребенок падает и разбивает коленку? Целует больное место, чтобы быстрее зажило, и старается отвлечь внимание малыша от боли, переключив его на что-то приятное. А когда ребенок снова вспомнит о ссадине, боль уже пройдет.

— Отвлекает внимание? Например, рассказывает ему какую-нибудь занятную историю?

— Да, или нечто в этом роде. Не забудьте о поцелуе. Это же особый мамин поцелуй, от которого проходит боль.

— А как вы думаете, что может заменить материнский поцелуй в нашем бизнесе?

— Интересный вопрос. Наверное, какая-то небольшая церемония. Не знаю пока, какая именно. Впрочем, ситуация обычно подсказывает, какая именно церемония подошла бы для решения конкретной проблемы.

Конечно же, церемонией могло бы стать согласие на переговоры при участии посредника.

— Кайо, у меня есть идея, и я хочу ее опробовать, — воскликнул мистер Томпкинс и быстро пересказал Диеньяру суть своей беседы с доктором Бохемом.

Кайо слушал и согласно кивал:

— А знаете, ведь теперь даже в школах учат решать конфликты с помощью посредников. И дети с ранних лет приучаются разрешать споры мирным путем. Я когда-то даже пролистал учебник по этой теме. И что же — весь курс занимает всего лишь два часа! Но когда вы работаете с детьми, то свою двухчасовую лекцию должны уложить в десять минут: они не станут вас слушать дольше. И самое удивительное то, что дети после этого гораздо чаще улаживают конфликты, выступая посредниками между враждующими сторонами.

— Тяжело договариваться. Гораздо легче выступать посредником, — вспомнил мистер Томпкинс.

— Да, — согласился маэстро Диеньяр. — А знаете, мне нравится ваша идея о том, что материнским поцелуем в бизнесе может стать согласие на переговоры через посредника.

— Пожалуйста, Кайо, дайте мне знать, если заметите где-то назревающий конфликт. Я хочу опробовать на нем эту идею.

Такой случай представился уже через несколько дней. Маэстро Диеньяр засек конфликт в команде Quirk-B. Руководитель Лорен Апфельс и главный проектировщик Норвуд Боликс серьезно поссорились и теперь с трудом общались между собой. Мистер Томпкинс распорядился, чтобы оба пришли к нему в офис для осуществления «церемонии посредничества». Кроме того, он попросил прийти маэстро Диеньяра. Все трое оказались на месте в назначенный час. Миссис Бирцих торжественно проводила их в кабинет.

— Послушайте, — обратился мистер Томпкинс к Апфельсу и Боликсу. — Вы оба недоброжелательно настроены друг к другу. Давайте признаем этот факт и не будем его скрывать. — Мистер Томпкинс сделал паузу и вопросительно посмотрел на молодых людей.

По крайней мере, они ничего не возразили. Оба мрачно уставились на него и ждали продолжения.

— Никто не порицает вас за это, — продолжил мистер Томпкинс. — В этой организации конфликты принято уважать и уделять им должное внимание. Вам нечего стыдиться того, что вы поссорились. Просто сейчас это уже создает помехи в работе, поэтому мы должны попробовать найти выход из положения. — Он сделал эффектную паузу и выложил свой основной козырь: — Понятно, что вы находитесь не по разные стороны баррикад. Вы оба на одной стороне, а на другой стороне проблема, которая привела к конфликту.

Да, из уст доктора Бохема эта фраза некогда прозвучала более эффектно. Сейчас слова Томкинса повисли в воздухе. Апфельс и Боликс просто смотрели на него. Никто из них даже не кивнул в знак согласия. Мистер Томпкинс посмотрел на Кайо, но тот только пожал плечами. Он явно предпочел для себя роль зрителя.

— Ну что ж, — бодро продолжил мистер Томпкинс. — Вы пытались договориться между собой, но у вас не получилось. Но договариваться тяжело, а выступать посредником гораздо легче. Смотрите. Сейчас я попробую выступить посредником и с помощью нескольких известных приемов постараюсь уладить ситуацию. Мы найдем некое компромиссное решение, которое позволит вам прекрасно работать вместе и дальше. Так в чем же суть проблемы?

Боликс покосился на Апфельса.

— Ну, раз уж вы спросили... Я не доверяю Лорену. Не доверял, не доверяю и доверять не буду.

— Аналогично, — мрачно бросил в ответ Апфельс.

В комнате повисло молчание. Мистер Томпкинс, не находя ответа, воззвал к помощи маэстро:

— Кайо?

Но тот только головой покачал:

— Для материнского поцелуя это уже чересчур. — И обратился к Апфельсу и Боликсу: — Дружья мои, как бы мне хотелось, чтобы вы видели друг в друге то же, что вижу я: прекрасные душевные качества, прямоту, искренность. Проблема в том, что вы перестали замечать все это друг в друге. И вы об этом честно сказали. Я думаю, вы согласитесь, что следующий шаг за Вебстером — он должен предложить выход из ситуации, а не просто посредничество. А он уж точно что-нибудь придумает, я в этом уверен. Теперь дайте нам немного времени, и я обещаю, что мы найдем

компромиссное решение, которое удовлетворит вас обоих и решит проблему.

Боликс и Апфельс поднялись и вышли из кабинета. Как только дверь за ними закрылась, мистер Томпкинс повернулся к маэстро Диеньяру.

— Я что-то сделал не так?

— Все, от начала до конца, — грустно покачал головой маэстро. — Я принес вам школьный учебник — помните, я рассказывал о двухчасовом курсе? По нему занимаются в наших школах двенадцати- и четырнадцатилетние подростки. Я надеялся, что мы с вами успеем просмотреть его перед началом встречи, прорепетировать... — Кайо открыл тоненькую книжицу где-то посередине и протянул ее через стол Томпкинсу.

Мистер Томпкинс прочел заголовок на открытой странице: «Пять шагов к компромиссу». Первый шаг гласил:

---

**Сначала получите согласие участников конфликта на ваше посредничество в их споре.**

---

— О! — воскликнул мистер Томпкинс. — Согласие. А я этого не сделал. В этом, вероятно, и была моя ошибка.

Мистер Томпкинс прижал кулак ко лбу.

— Ну конечно же! Я должен был спросить, не возражают ли они, чтобы я стал посредником!

— Вопрос вашего участия в их конфликте в роли посредника и был тем самым материнским поцелуем. Церемонией, о которой мы с вами столько говорили. А вы просто пропустили всю вступительную часть и сразу перешли к делу.

Мистер Томпкинс просмотрел оставшиеся четыре шага. Все было предельно ясно, особенно на бумаге. Жаль только, что он понятия не имел ни о чем таком и в беседе

с Апфельсом и Боликсом пропустил все описанные в учебнике шаги — от первого до пятого.

— Ну что ж, — уныло обратился он к маэстро Диеньяру. — Теперь я знаю, что посредничество, может, и не сложно, но ему все равно надо учиться.

— Абсолютно точно. Это как блины переворачивать. Выглядит так просто...

— А я даже не подготовился как следует. Вот идиот.

Кайо кивнул и мягко заметил:

— Вы не очень подходите на роль посредника. Посредник — лицо незаинтересованное, а вы их начальник. Посредник никогда не может решать конфликт с позиции власти.

— Я все испортил. И что теперь делать?

— Теперь процесс ускорится. Оба заняли твердые позиции, и вам их оттуда не сдвинуть. Теперь роль посредника, как я это понимаю, состоит в том, чтобы не дать им закрепиться в своих позициях, потому что тогда ситуация станет безвыходной.

— О-хо-хо...

— Скорее всего, одного из них все же придется перевести на другой проект. Сегодняшняя встреча, хоть и навредила делу, преподавала полезный урок на будущее. Утешает и то, что по крайней мере этот конфликт будет решен. Хоть как-то, но решен.

Тем вечером мистер Томпкинс взялся за дело засучив рукава. Он прочел учебник от корки до корки (в нем было всего шестнадцать страниц). Он попросил миссис Бирчих заказать еще несколько таких учебников и раздать их сотрудникам на всех проектах. Потом он написал меморандум, в котором говорилось, что теперь во всей организации будут приниматься меры по разрешению конфликтов с учетом интересов всех сторон и что решаться конфликты будут при помощи посредников.

И наконец, он попросил Гэбриела собрать и задокументировать список интересов для сотрудников любого уровня, а также проанализировать этот список для дальнейшего использования при посредничестве.

Особенно огорчала его неудача в решении конфликта между Апфельсом и Боликсом. Как он мог проглядеть возможность предложить маэстро Диеньяру выступить посредником! Маэстро идеально подходит для этой роли: он лицо незаинтересованное, у него нет административной власти над людьми и вообще он знаток в области разрешения споров и конфликтов (еще бы, если он работал воспитателем в детском саду!). К тому же маэстро был невероятно общительным и дружелюбным человеком. Не раздумывая больше ни секунды, мистер Томпкинс сел за компьютер и отправил маэстро электронное письмо с просьбой в будущем выступать посредником при решении конфликтов в компании. Через несколько минут он получил ответ «Буду счастлив помочь» и короткий постскрипту:

*Дорога к мудрости проста,  
Как этот краткий стих:  
Ошибки смело совершай —  
И станет меньше их.  
Пит Хайн.*

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Катализатор проекта**

1. Существуют люди-катализаторы. Они помогают создать здоровую команду, доверительные отношения, боевой дух. Даже если бы они больше ничего не делали (а как правило, они делают и многое другое), их роль в проекте остается одной из наиболее важных.
2. Посредничество — еще одна сфера, в которой люди-катализаторы просто незаменимы. Впрочем, посредничеству можно научиться, это не очень сложно.
3. Первым шагом в деле посредничества должна быть маленькая церемония. Например, можно произнести фразу «Позвольте, я попробую рассудить ваш спор?»

# Интерлюдия

Прошла неделя с тех пор, как Бэллок отменил выходные дни. Разумеется, никто и слухом не слыхивал о таком распоряжении, потому что меморандум о семидневной рабочей неделе, написанный мистером Томпкинсом, прочел только один человек — сам Бэллок. Мистер Томпкинс заперся у себя в кабинете с Белиндой.

— Белинда, — говорил он, — я скоро свихнусь. Я уже перестаю понимать, где правда, а где ложь. Мы посылаем в Корзак фальшивые отчеты, меморандумы, о которых никто больше не знает, мы прячем команды Б и В... и каждый раз, когда Бэллок звонит мне, я уверяю его, что выполняю все его распоряжения, хотя это совсем не так. Так не может больше продолжаться.

— Ну и что, — пожала плечами Белинда. — Ты же не виноват, верно?

— Разве? Окажись на моем месте любой честный человек, разве стал бы он вести себя подобным образом? Все время врать, скрестив пальцы за спиной?

— Вебстер, любой честный человек в такой ситуации должен четко обозначить свою позицию и придерживаться ее, несмотря ни на что. Ты это сделал. Ты высказал Бэллоку все, что думаешь о его методах и планах, во время вашей первой встречи. Я правильно помню?



— Да, конечно. Но ведь...

— Но он не захотел прислушаться к твоим словам. Более того, он повел себя так, что тебе ничего не остается, кроме как говорить ему то, что он хочет услышать. Что ты и делаешь. Проблема именно в этом, а не в тебе. Это его проблема, Вебстер.

— Она настолько же моя, насколько и его. Ведь это мне приходится врать и изворачиваться. Но с меня хватит. Я должен прекратить эти игры, Белинда. Действительно должен. Должен вести себя достойно.

— Вебстер, ты помнишь, почему мы все здесь собрались? Из-за наших планов устроить Лабораторию по управлению проектами. Мы собирались открывать законы успешной разработки проектов и уже заметно продвинулись в этом направлении. Уйти сейчас значило бы поставить крест на нашей лаборатории. На всем удовольствии от работы.

— Не такое уж большое удовольствие я испытываю, когда вру Бэллоку.

— И я тебя прекрасно понимаю. Зато ты избавляешь от этого всех остальных, служишь щитом для нас, так что мы можем отдаваться интересной работе. Это дорогого стоит, Вебстер! Просто нужно продержаться еще немного. Подумай и о другом: ты можешь уйти из проекта, могу уйти я, может уйти Гэбриел. Но большинству ребят, занятых в наших проектах, уходить просто некуда. Они должны здесь работать. И если ты уйдешь, общаться с Бэллоком придется им.

— Да знаю я, знаю! Постоянно себе об этом твержу. И все равно чувствую, что делаю что-то не так. Веду себя как... последний враль.

— Как человек, которого в темном переулке остановил грабитель и который врет, что у него нет денег, в то время как в кармане лежит двадцатидолларовая бумажка? Так?

— Все равно. Вранье есть вранье.

— А грабитель есть грабитель. Разбойник. Бандит. Министр Бэллок — бандит с большой дороги.

— Я все думаю про эти выходные. В некотором роде я дал Бэллоку слово, что мы будем работать по семь дней в неделю. Разумеется, никто об этом не знает, но я думаю, что хотя бы я сам должен отработать эти субботу и воскресенье. По крайней мере, это позволит мне хоть отчасти сохранить верность своим обещаниям и уважение к себе.

— Вебстер, тупица ты мой дорогой! Да это, может быть, самые замечательные выходные в этом году! Погода стоит прекрасная, бабье лето. Тебе просто необходимо выбраться за город. Доктор Белинда прописывает тебе выезд на природу. И никаких возражений.

— Благодарю, доктор, но вынужден отказаться: надо работать. — Взгляд мистера Томпкинса помимо его воли обратился к окну, откуда открывался прекраснейший вид на сверкающие осенними красками окрестности Айдриволи.

— Что ж, надо придумать, как все устроить... — Белинда подошла к окну, став спиной к мистеру Томпкинсу. Несколько минут она молча смотрела в пространство.

Мистер Томпкинс никогда не мог догадаться, что происходит в голове его выдающейся напарницы. Иногда в этой голове рождались гениальные мысли и идеи, а иногда мистеру Томпкинсу казалось, что Белинда свихнулась-таки окончательно. Он уже привык во всем полагаться на ее интуицию, но никак не мог избавиться от сомнений насчет ее душевного здоровья. Удалось ли ей окончательно оправиться от того надлома, который привел ее к тележке, набитой пустыми бутылками? Сейчас у окна стояла типичная леди-босс: строгий блейзер, прямая юбка до колен... а ниже все те же босые ноги.

Белинда обернулась.

— Босс, у меня есть превосходный план. Он обязательно сработает. Мы должны объявить трехдневные каникулы,

закрыть весь комплекс и всех до единого отправить на отдых.

— Белинда!

— Это всем пойдет на пользу.

— Но Бэллок! Он же непременно узнает об этом.

— Разумеется. Поэтому мы попросим миссис Бирцих писать в отчетах, что теперь люди работают по сто шестьдесят восемь часов в неделю. Каждый.

— Почему именно сто шестьдесят восемь?

— Потому что это двадцать четыре часа, умноженные на семь дней.

— Ничего себе решение! Если раньше мы привирали то тут то там, то теперь начинаем писать сущие небылицы! Да Бэллок же ни на секунду в них не поверит.

— Не поверит, конечно. А что ему делать? Суть в том, что мы бросаем ему перчатку, но не заставляем его поднимать ее. У него будет возможность не обращать на это внимания. И он ей воспользуется, я абсолютно уверена.

Невероятно, но мистер Томпкинс, который чувствовал себя не вправе отдохнуть два дня, теперь собирался прохладиться целых три. А почему бы и нет, если он сам отдал такое распоряжение? Странное дело, он даже не хотел об этом задумываться. Мистер Томпкинс пообещал себе, что он больше не будет об этом беспокоиться, и сдержал свое обещание.

Во владении Айдриволи была старая черная советская «Лада», на которой возили гостей. Мистер Томпкинс обнаружил, что в списке желающих воспользоваться этой машиной в выходные стоит только его имя, поэтому с чистой совестью упаковал корзинку с провизией и отправился на северо-восток, вглубь страны.

Он не раз слышал от маэстро Диеньяра о гостинице, которую выстроил когда-то в горах его дедушка, так что к моменту путешествия те места стали для него почти родными.

Сейчас гостиницей управляли двоюродные сестры Диенья-ра. Маэстро объяснил ему, как туда добраться, и Томпкинс уже предвкушал замечательную поездку в ту часть страны, где еще не бывал. Погода стояла прекрасная: на небе ни облачка, прохладно и свежо, а деревья по обеим сторонам дороги, казалось, соревновались друг с другом в яркости красок.

Согласно инструкции, которую написал для него Кайо Диеньяр, ему нужно было доехать до портового городка Онлийоп, затем свернуть на восток и ехать по Северному шоссе номер четыре в сторону Мэркста. Проехав Онлийоп, мистер Томпкинс увидел указатель, на котором значилось: «Южное шоссе номер четыре». Что ж, решил он, очевидно, за ним будет Северное шоссе. Маэстро уверил его, что дорожный знак очень заметный, так что пропустить его просто невозможно. Томпкинс ехал, глядя по сторонам, но никаких указателей Северного шоссе не обнаружил.

Через несколько минут его машина застряла в пробке: он уже подъезжал к Мэрксту, куда торопились на воскресную ярмарку местные фермеры. Так, значит, он проехал слишком далеко. Мистер Томпкинс развернул машину и поехал обратно. На выезде из Мэркста он увидел указатель: «Северное шоссе номер четыре». Странно. Неужели указатель оставили только с этой стороны, а на подъезде к городу сняли? Или Кайо ошибся и указатель не так уж заметен на дороге? Мистер Томпкинс решил раскрыть тайну указателя, поэтому не стал сворачивать на шоссе сейчас, а проехал дальше и снова развернул машину. Указатель был на своем месте — огромный дорожный знак, такой разве слепой не заметит: «Северное шоссе номер четыре». Почему же он сразу его не увидел?

Мистер Томпкинс упрямо поехал обратно и добрался почти до Онлийопа, где дорога впервые пересекалась с шоссе. Так. Вот черно-красный щит Южного шоссе. Яркие полосы

по диагонали, большущие белые буквы. Он сбросил скорость, ища глазами указатель Северного шоссе. Как он мог его пропустить в первый раз? Ага. Понятно. Этот знак был не черно-красным с белыми буквами, а белым с черными буквами. Южное шоссе относилось к числу центральных, а Северное — нет. Он же подсознательно искал глазами еще один черно-красный знак, поэтому не заметил белый. «Забавно», — подумал мистер Томпкинс и поехал к Северному шоссе.

«Вот ведь, — лениво размышлял он, — так и собственный нос не заметишь, если не знаешь, как он выглядит. Думал, что второй указатель тоже будет черно-красным. Знал, и все. Можно сказать, уже видел его в своем воображении. Поэтому и проскочил мимо белого щита такой же величины. Смех, да и только». — Мистер Томпкинс расхохотался. Но чем больше он размышлял над ситуацией, тем меньше она его забавляла.

Мистер Томпкинс ехал все медленнее и наконец остановил машину у обочины. Он сидел, вперив взгляд в далекий лес на горизонте, и думал. То, что поначалу показалось ему смешным казусом, забавной ошибкой логического мышления, на проверку оказалось вещью гораздо более серьезной. Одной из основных ошибок человеческого поведения. По крайней мере, основной ошибкой мистера Томпкинса. Чем больше он вспоминал свои неудачи и провалы, тем яснее видел, что все они имели одну и ту же причину. В каждом случае он был абсолютно уверен в том, чего на самом деле не знал. (Как и сейчас, когда он искал черно-красный щит, хотя не мог знать заранее, какого он цвета.) И в каждом случае все свои усилия мистер Томпкинс направлял на то, чего он не знал, а не на то, чтобы еще раз осмыслить то, что он, казалось, прекрасно знает.

«Вот в чем моя главная ошибка, — думал мистер Томпкинс. — Может быть, другие тоже этим страдают, но для

меня это особенно характерно. Я так уверен в своих представлениях, что не вижу доказательств своей неправоты. Даже когда они перед моим носом написаны черным по белому на огромном щите».

Мистер Томпкинс откинул голову на подушку сиденья и устался в серую ткань потолка. Так в чем же он абсолютно уверен сейчас? Где находится «мертвая зона», которая не дает ему увидеть истинное положение вещей? У него было ощущение, что он не замечает чего-то главного, чего-то, что коренным образом могло бы изменить работу над проектами в Айдриволи. Если бы он только догадался! В его знаниях и наработках было что-то неправильное. Что-то мешало ему найти правильный подход к проектам. Мистер Томпкинс прикрыл глаза и сосредоточился. Какие же у него есть непререкаемые убеждения? Он попытался перебрать их по одному, подвергая сомнению каждое из них. Вдруг он вспомнил слова Аристотеля Кенороса: «Думай не о том, что добавить, а о том, что исключить...» Что можно выкинуть из процесса разработки проекта, чтобы работа стала более эффективной? Да где же это «неправильное знание», которое мешает увидеть все в нужном свете?

Мистер Томпкинс очнулся и поглядел вокруг. Он остановился здесь случайно, но место оказалось просто чудесным. С одной стороны дороги тянулся невысокий горный кряж. За ним простиралась по-осеннему яркая долина. В долине текла речушка, вдоль которой шла узкоколейка. Дальше речушка образовывала сверкающее на солнце озерцо. Отличное место для пикника. Мистер Томпкинс вытащил из машины корзинку с ланчем, одеяло и зашагал вниз по склону, в долину.

Даже перекусив и отдохнув на траве у озера, он не смог понять, в чем же кроется его ошибка. Его ошибочное знание. Но ничего, рано или поздно он его вычислит и исправит.

И скорее рано, чем поздно, потому что теперь он осознает факт его наличия и будет настороже.

Перед тем как снова двинуться в путь, мистер Томпкинс вытащил свою записную книжку и быстро внес туда всего один пункт.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Человеку свойственно ошибаться**

1. Нам кажется, что самое страшное — незнание. Но гораздо хуже ложное знание.

# Глава 19

## Часть и целое

Аристотель Кенорос любил вставать рано. И если он собирался нанести визит, то чаще всего это становилось первым событием рабочего дня. Вот и сегодня, когда мистер Томпкинс пришел на работу, миссис Бирцих объявила ему, что Первый программист Моровии уже ждет его в кабинете. Так оно и было. Аристотель сидел на столе, вперив взгляд в таблицу, изображенную на доске для записей.

— Это отчетная карточка, — пояснил Кенорос. — Я прошелся по всем командам и оценил их успехи в определении архитектуры приложения по пятибалльной шкале. При этом я интересовался не столько качеством их построений, сколько тем, насколько детально они были проработаны. Если вы описали низкоуровневую архитектуру приложения таким образом, что она определяет все модули кода и все взаимодействия между ними, — тогда Кенорос поставит вам пятерку. Если ничего такого у вас нет, то единицу. Все прочие получают какой-то промежуточный балл. Вот, посмотри-ка.

Мистер Томпкинс сел за стол и стал рассматривать таблицу, прихлебывая кофе.



Продукт	Команда А	Команда Б	Команда В
Notate	1	5	5
PMill	1	5	5
Paint-It	1	5	4
PShop	1	5	5
Quirk	1	4	5
QuickerStill	3	5	5

— Пожалуйста, скажи еще раз, что значит единица?

— Как правило, это означает, что команда произвела на свет некий политический документ и назвала это «дизайном системы». На самом деле такие тексты не содержат в себе ничего, кроме первоначальных соображений о том, какой в принципе может быть архитектура приложения.

— То есть, по твоей терминологии, это вообще не дизайн.

— Да. Разумеется, потом, в процессе написания кода, дизайн обязательно появится. Но суть в том, что за время, отведенное на продумывание архитектуры, команда не сделала ничего. За это она и получила единицу.

— А маленькие команды получили пятерки и четверки, в то время как среди больших только одна удостоилась тройки, а не единицы. Отчего же так?

— Попробуй угадать. Эту загадку я специально припас для тебя.

— Прежде всего, если я правильно помню, наша концепция написания кода в последний момент невозможна без отлично проработанного дизайна.

— Очень хорошо. Продолжай!

— И все равно я не понимаю, почему команды А дружно провалили эту фазу. Ведь они не смогут проделать всю

работу, которая необходима для того, чтобы перейти к написанию кода.

— Именно. А если еще точнее, то они и не собираются работать по методу кодирования в последнюю минуту. Все шесть команд А уже давным-давно пишут код. Я пытался было убедить их отложить кодирование на последний момент, но у меня ничего не получилось.

— А остальные?

— В разной степени. Впрочем, все они так или иначе пытаются применить этот подход. Все решили отложить код на последний момент, а до этого постараться как можно точнее описать все внутреннее устройство системы. Некоторые даже отвели на кодирование всего шестую часть времени разработки.

— Но не команды А?

— Ни одна из них.

— Ладно. Я сдаюсь. В чем же дело?

Кенорос плюхнулся на стул около мистера Томпкинса. Он широко улыбнулся, но ничего не ответил. Мистер Томпкинс попробовал еще раз:

— Так почему же команды А не захотели заниматься детальной проработкой дизайна?

— Они слишком большие.

— Что?

— У меня есть теория. Эти команды слишком большие. Продумывать архитектуру системы хорошо вдвоем-втроем. Ну в крайнем случае можно поручить это четверым или пятерым. Пять человек могут собраться вокруг доски для записей и вместе придумать хорошее решение. Но двадцать человек вокруг доски для записей уже не собрать.

— И все равно я не понимаю, почему это должно мешать работе. Четверо или пятеро занимаются дизайном, а остальные сосредоточиваются на чем-нибудь другом. Почему бы и нет?

— На чем же еще им сосредоточиться?

— Ну не знаю. На чем-нибудь другом.

— Определение архитектуры приложения — это, по сути, деление целого на части, очень важный этап в разработке программы. Как только вы его прошли, части можно раздавать для выполнения различным людям или командам. Пока вы этого не сделали, у вас нет никаких частей и раздавать вам нечего. Следовательно, вся команда должна работать вместе.

— И все равно это не извиняет отсутствия продуманной архитектуры. Если это должно быть сделано, значит, нужно поручить эту работу четверым или пятерым, а остальные пусть наберутся терпения и подождут. Пусть сидят и ничего не делают, в конце концов, если другого не остается.

— Конечно. Я полагаю, нечто подобное произошло в команде QuickerStill-A. Но посмотри на свое «решение проблемы» глазами руководителя проекта. Допустим, тебе доверили управлять большим и сложным проектом. С первого дня у тебя работают тридцать программистов. Много? Конечно, но ведь у вас такой напряженный график! А теперь представь, что ты должен сказать двадцати пяти программистам из тридцати, чтобы они два месяца плевали в потолок.

— Понятно. И программисты устраивают своему менеджеру суд Линча.

— Непременно. К тому же представь, как ты будешь смотреть в глаза начальству. Тебе надо закончить проект к 1 июня. А что делают твои программисты в большинстве своем? Правильно — в потолок плюют. Так как бы ты поступил?

— Ну... раз мне надо занять мою команду какой-то полезной работой, я бы постарался как можно раньше выделить какие-то части и раздать их разработчикам.

— Вот-вот, а поскольку вся работа по определению архитектуры состоит как раз в выделении частей из целого —

но, прошу заметить, наиболее разумным и эффективным образом, — то вся твоя деятельность сведется к попытке ускорить этот процесс. Верно?

— Понял. Это будет уже не дизайн, а ерунда какая-то. Так что, у меня нет никаких шансов?

— Я бы сказал, они ничтожно малы. Действительно, почти во всех проектах есть некоторые задачи, которые можно выделить с самого начала. Однако если у тебя здоровенная команда, то этих задач надолго не хватит.

— Но ведь чтобы дать команде действительно важные и нужные задачи, я могу поделить на части саму работу по дизайну системы!

— А вот тогда ты встанешь на скользкую дорожку, которая сведет на нет все усилия по разработке архитектуры приложения, — заметил Кенорос. — Тебе придется разбить всю работу на пять или даже десять частей, чтобы распределить ее между всеми своими сотрудниками. Но такое грубое деление должно само по себе стать частью дизайна системы. А ты подходишь к задаче не как архитектор, а как менеджер по персоналу, которому надо занять людей работой.

— Но ты говоришь, что даже грубо приблизительное деление проекта на части — уже дизайн.

— Так и есть. И поскольку никто не берет на себя ответственность за сведение воедино всех частей дизайна, в результате получится сущая ерунда. К тому же эффективнее всего использовать людей для написания кода и тестирования, поэтому с первых дней проекта у руководителей возникает непреодолимое желание засадить всех за код, даже несмотря на то, что архитектура системы еще до конца не определена.

Но мистера Томпкинса не так-то просто было переубедить:

— Если все так, как ты говоришь, то в большинстве случаев ни одна команда не сможет создать хорошо продуманную

архитектуру просто потому, что в большинстве проектов даже на начальной стадии работает больше пяти человек.

— Боюсь, это суровая правда жизни, — ядовито усмехнулся Кенорос. — Сейчас даже в самом начале над проектами работает гораздо большее количество людей, чем требуется. Команда проходит все этапы разработки, предусмотренные процессом, вот только дизайна системы в результате не получается. Внутренняя структура развивается вместе с продуктом, и ни у кого нет ни времени, ни возможности окинуть ее взглядом и подправить. Проходит несколько лет, систему надо менять. И вот наконец появляется человек, в обязанности которого входит изменение дизайна старой системы. И происходит самое печальное.

— Что именно?

— А то, что этот человек, который появится в проекте через несколько лет, будет первым, кто увидит и оценит настоящую архитектуру системы.

Весь день мистер Томпкинс обдумывал то, о чем они говорили с Аристотелем. Если Кенорос прав, то негативные последствия слишком раннего роста команд разработчиков должны обнаруживать себя не только у них в Айдриволи, но и во всей отрасли, по всему миру. В большинстве случаев вместо самой ответственной части работы получался пшик: никому не нужный документ вместо подробного и продуманного плана разработки.

После обеда пришла Белинда, и мистер Томпкинс тут же подробно изложил ей всю идею. Вопреки его ожиданиям, она ничуть не удивилась.

— Не вижу в этом ничего нового или из ряда вон выходящего. Управление — это всегда поиск компромиссов. Дизайн — тоже некий компромисс. Тебе нужно занять команду работой, поэтому ты соглашаешься на не самый лучший дизайн.

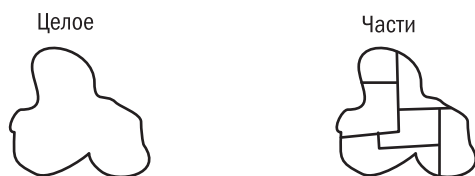
— Одно дело, когда речь идет о «не самом лучшем». Другое — когда дизайна нет вообще.

— Вебстер, какой-то дизайн есть всегда. Просто он не так хорош, как тебе хотелось бы. Даже если все время, отведенное на дизайн, потрачено впустую, все равно у системы будет внутренняя архитектура. Иначе этот твой будущий специалист, который придет в проект через несколько лет, не сможет ничего в ней поменять.

— Ну, пусть так. Я согласен, какой-то дизайн есть всегда. Мы говорим сейчас не об этом, а о том, что качество «стихийного» дизайна куда хуже, чем продуманного заранее.

Белинда расчистила себе часть доски для записей.

— Вот, смотри. — Она стала быстро водить по ней фломастером. — Вот это вся система, а это — ее части.

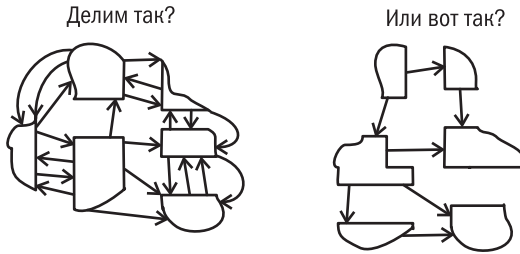


— Здесь изображен только один способ, как можно поделить целое на части. На самом деле таких способов очень много. Вот еще один. — И она быстро нарисовала вторую картинку рядом с первой. — Чтобы понять, какой из способов лучше и правильнее, мы должны оценить возникшие в результате деления взаимодействия. Если их много и они сложные, то деление было сделано не лучшим образом.

— Абсолютно верно, — кивнул мистер Томпкинс. — Причем не только в отношении дизайна. Это важно при любом делении целого на части — например, когда ты распределяешь работу между людьми.

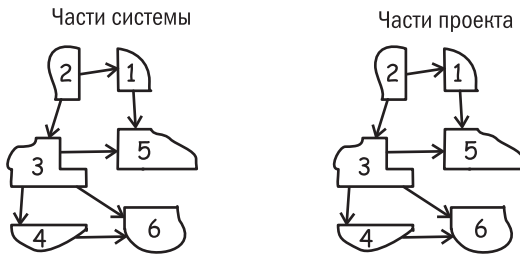
— Сейчас мы перейдем к этому. Итак, посмотрим, какие взаимодействия мы получили в результате деления. Оценим дизайн, иными словами, выберем тот рисунок,

который изображает лучший способ деления проекта на части.



— Мы должны выбрать рисунок справа, — произнес мистер Томпкинс голосом прилежного ученика.

— Правильно, Вебстер! Мы выберем его, потому что он проще и взаимодействие между частями гораздо яснее выражено, чем на рисунке слева. Так вот, делить работу между людьми или командами мы будем точно так же, — сказала Белинда и нарисовала ниже еще два рисунка.



— Итак, взаимодействия между людьми аналогичны взаимодействиям между частями проекта. Таким образом, — Белинда показала пальцем, — взаимодействие между разработчиком 3 и разработчиком 4 совпадает с взаимодействием между частью 3 и частью 4.

Остановившись на полуслове, Белинда вдруг замолчала и села в кресло.

— Нет-нет. Так не пойдет, — наконец сказала она. — Если мы делим работу еще до того, как была продумана

архитектура, мы гарантированно получим более сложные взаимодействия, чем необходимо!

— О том и речь, — подтвердил мистер Томпкинс. — Общий обмен информацией между двумя разработчиками будет крайне сложным, если у них не будет заранее подготовленной информации об архитектуре системы. Разработчикам придется куда больше общаться между собой, добывая нужные сведения. В результате мы имеем меньше независимости, больше телефонных переговоров, собраний и, в конце концов, общее недовольство процессом работы.

— Чем-то это все очень напоминает наши прошлые проекты, а, Вебстер? — скорчила рожицу Белинда. — Тыфу ты. Все эти сложности, бесконечные собрания. Неужели все это из-за того, что в команде с самого начала было слишком много людей?

— Думаю, да.

В дверь постучали, и миссис Бирчих объявила, что пришла Аврил Альтербек, руководитель команды PShop-B. Мистер Томпкинс радостно приветствовал ее.

— Привет. У меня есть шанс заполнить минутку вашего драгоценного времени?

— Сколько угодно, — улыбнулся мистер Томпкинс и указал ей на стул возле Белинды. — Что у тебя случилось?

— Мне нужна помощь высшего руководства. Предупреждаю сразу: это вам будет дорого стоить.

— Пусть так, — мужественно отозвался Томпкинс, в глубине души опасаясь, что речь идет о продлении сроков проекта.

— Нам нужна куча народу.

— А! — Мистер Томпкинс замолчал, припоминая все свои доводы о пользе маленьких команд. — Видишь ли, мы сформировали небольшие группы не из экономии. Просто нам не хотелось их перегружать. Как раз когда ты пришла, мы с Белиндой обсуждали все опасности, связанные



с чрезмерно большими командами... — Он встал и подошел к доске, чтобы наглядно продемонстрировать Аврил всю теорию.

— Вебстер, я это все знаю, — остановила его девушка. — Я знаю, чем опасны большие команды. Но у нас совсем другой случай. Ситуация изменилась. У нас уже есть готовый дизайн системы — отличный, продуманный до мельчайших подробностей. Аристотель говорит, что даже он редко встречал такие. Впрочем, он сам очень много помогал нам и подсказывал хорошие решения. Сейчас мы работаем в режиме тестирования, а скоро нужно будет браться и за реализацию! Для этого я и прошу у тебя людей, Вебстер. Сейчас нас семеро: пятеро разрабатывают дизайн, а двое работают в группе поддержки. Но через два месяца нам нужно будет еще двадцать человек, которые занялись бы написанием кода.

Белинда радостно вскочила со стула:

— Вебстер, разве ты не видишь — это была всего лишь одна сторона медали! Команда не должна быть большой в период работы над дизайном системы. Но они уже практически закончили ее. Я так понимаю, они уже разделили всю систему на части и продумали реализацию каждой из них. И теперь Аврил нужно побольше людей, которым она могла бы поручить задачи.

— Да, так и есть. Я как раз хотела рассказать вам, что именно у нас получилось...

— Сколько, сколько их, Аврил? — не смогла сдержать интерес Белинда.

— Э-э, тысяча шестьсот семьдесят семь модулей, около тысячи трехсот элементов данных, восемнадцать файловых структур, двадцать элементов-модулей...

— Слушай, похоже, тебе нужно больше, чем двадцать программистов?

— Вообще-то да. Не хочу показаться жадной, но мне хотелось бы получить тридцать пять человек в команду. Нам

нужны люди, которые будут писать код, приемочные тесты на все конструкции, заниматься проверкой кода, подчищать кое-какие огрехи в документации. Вся работа уже описана в спецификациях — были бы люди, которые начнут ее делать! Как я уже сказала, через шесть-восемь недель мы...

Белинда просто не могла усидеть на месте.

— Вебстер, ты просто обязан дать ей людей. Тридцать пять, столько, сколько ей на самом деле нужно. Вот оно! Мы на правильном пути!

— Погоди. Погоди минутку. Не можем же мы вот так взять и привести в команду к Аврил тридцать пять человек. Да у них работа вообще остановится! Ей придется только и делать, что вводить новичков в курс проекта и объяснять задачи.

— Так найди для нее тридцать пять разработчиков, которые прекрасно знают, чем им предстоит заниматься.

— Тридцать пять человек, которые прекрасно знают всю подноготную PShop'a?! Да откуда же я их возьму?

— Разгонишь команду А, — ответила Белинда.

Аврил ушла, а Белинда и Вебстер стали обсуждать сложную политическую проблему, связанную с переводом трех с лишним десятков человек в другую команду.

— Я прекрасно понимаю, что ты права, — говорил мистер Томпкинс. — Если бы на нас никто не давил сверху, вообще никаких проблем с переводом не было бы. Ты же сама знаешь, как мы работаем... я даже не представляю...

— А что бы на твоём месте сделал принципиальный руководитель? Кажется, ты так ставил вопрос еще совсем недавно? Принципиальный, честный руководитель ставит интересы проекта выше собственных. Ты должен сделать все от тебя зависящее, чтобы люди справились со своей работой, и как можно быстрее. До сих пор ты руководствовался только этими принципами, насколько мне известно. А теперь

пришло время распустить команды А и укомплектовать этими разработчиками команды Б и В. Это же очевидно!

— Бэллок нас съест живьем, — мрачно констатировал мистер Томпкинс. — Тот трехдневный выходной был перчаткой, которую он мог и не поднимать. (И не поднял.) А вот на роспуск команд А он просто не может не прореагировать. Мы сами заставляем его принимать меры.

— Что ж. Рано или поздно это должно было случиться.

— Рано или поздно, да. Только не на этой неделе. Аврил сказала, люди понадобятся ей через два месяца. Дай мне два месяца, и я распушу все команды А, обещаю.

— Она сказала, что люди понадобятся ей через две недели, но на самом деле ей нужно дать сейчас человек пять, которые станут ядром будущей большой команды.

— Да знаю я! И все же мы должны подождать. Я очень надеюсь, что через месяц-другой... — Мистер Томпкинс замолчал и с тоской поглядел в окно. Может быть, не пройдет и месяца, как вернется Лакса или хотя бы ВВН, который найдет управу на Бэллока и отправит его туда, где тот был раньше.

Белинда нахмурилась. Такая надежда явно не казалась ей обоснованной.

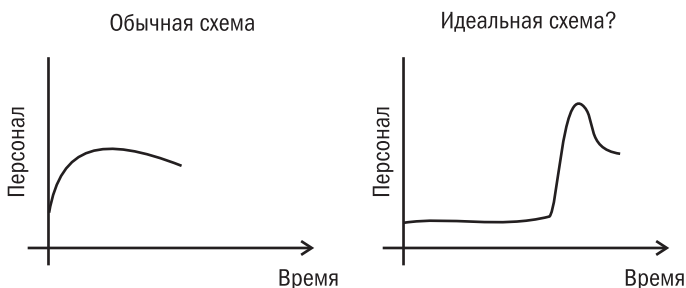
— Команда Аврил — только часть проблемы. Ее проект — один из самых крупных. Если ее ребята так далеко продвинулись, то как далеко ушли остальные команды Б и В, которые работают над проектами поменьше? Им тоже понадобятся люди, причем не через два месяца, как Аврил, а гораздо раньше! Вебстер, мы должны распустить команды А. И сделать это надо прямо сейчас.

Мистер Томпкинс какое-то время молча рассматривал свои руки.

— Я знаю, — наконец мягко сказал он.

— Смотри. — Белинда опять оказалась у доски. — Когда работа по созданию архитектуры закончена, весь проект

можно легко разбить на множество частей. Это справедливо не только для наших проектов, но и для всех проектов вообще. Мы выявили то, что для всей нашей отрасли оставалось тайной за семью печатями в течение тридцати лет, — главный принцип успешной разработки программ! Вот, гляди, подбор персонала в команду всегда осуществлялся вот так. А в идеале все должно быть совсем по-другому!



Мистер Томпкинс честно пытался сосредоточиться на графиках Белинды, а не на мрачных мыслях по поводу предстоящего расформирования команд А.

— Ага... идеальная схема подбора персонала... ну да... конечно, ты права. Это то, что мы интуитивно понимали. Только это совершенно противоречит сложившейся схеме, поэтому я до сих пор никогда не набирал людей таким образом.

— А я набирала. Правда, только сейчас понимаю, почему это правильно и хорошо. Тогда это был просто эксперимент в одном не очень важном проекте. Я никогда бы не решилась на такое при разработке одного из ключевых проектов компании. А надо было...

— Да...

— Кстати, может быть, в этом кроется ответ на еще один вопрос. Этот вопрос всегда меня мучил. Я давно подозревала, что проекты, которым устанавливают жесткие сроки,

всегда заканчиваются позднее, чем те, которые развиваются в более-менее спокойных условиях.

— Нужно провести эксперимент! — улыбнулся мистер Томпкинс. — Взять два совершенно одинаковых проекта, первый загнать в малореальные сроки, а второму предоставить вполне выполнимые.

— Второй победит, я уверена.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **О персонале**

1. Если в самом начале проект делает большая команда, это снижает эффективность самой ответственной части работы — определения архитектуры системы (потому что всем разработчикам нужно побыстрее дать какую-нибудь работу).
2. Если работу раздать людям и командам еще до завершения стадии дизайна продукта, не удастся создать простые и эффективные модели взаимодействия между сотрудниками и рабочими группами.
3. Это приведет к потере независимости, увеличению числа собраний и совещаний, общему недовольству.
4. В идеале было бы хорошо сначала набрать маленькую команду, которая создала бы продуманную архитектуру системы, а уже потом, на последнюю, шестую часть времени разработки в эту команду можно добавить новый персонал (который работал бы непосредственно над кодированием).
5. Ужасное предположение: кажется, те команды, перед которыми не ставят жестких сроков, заканчивают работу быстрее тех, которые сильно ограничены во времени!

# Глава 20

## Необходимые церемонии

На следующее утро, проходя через кабинет секретаря, мистер Томпкинс заметил выглядывающий из факса край листа. Раздалось характерное жужжание, и край выдвинулся на несколько сантиметров. Начиналось послание словами: «Мой дорогой Вебстер». Сердце мистера Томпкинса бухнуло и замерло. На всем белом свете был только один человек, который так его называл. Мистер Томпкинс вышел в соседнюю комнату, налил себе чашку кофе и вернулся к факсу. Оторвав лист, он поспешил в свой кабинет и плотно закрыл за собой дверь. Может быть, она наконец скажет, когда собирается вернуться?

*Мой дорогой Вебстер!*

*Я нашла для тебя еще одного замечательного человека. Я имею в виду — консультанта. Только что посадила его на наш самолет. Будь добр, встретить его завтра в девять в аэропорту. Обо мне не волнуйся — у меня все хорошо. О себе тоже не беспокойся. Вот увидишь, я приеду и обо всем позабочусь.*

*С любовью,  
Лакса.*

Интересно, что бы это значило? Впрочем, как можно разобратся в такой сложной натуре, как Лакса? Со временем все прояснится. Во всяком случае, в сообщении он усмотрел намеки на ее скорое возвращение.

И ни слова о том, где она сейчас находится! Есть, правда, одна маленькая зацепка: в нижнем углу листа стояло время отправления — 23:58. Так-так... если сейчас в Моровии около восьми утра, значит, в Нью-Йорке около двух ночи. А Лакса находится в двух часовых поясах от Нью-Йорка. Мистер Томпкинс достал свою записную книжку и сверился. В двух часах от Нью-Йорка находились Альберта, Саскачеван, Монтана, Айдахо, Вайоминг, Колорадо, Аризона и Нью-Мексико. Он закрыл глаза и попытался представить Лаксу в каждом из этих мест. Наверное, все же она в Нью-Мексико.

Итак, если она отправила своего нового консультанта вчера вечером, то... прилетает он в девять утра! Взглянув на часы, мистер Томпкинс рванул в аэропорт, оставив нетронутым дымящийся ароматный напиток.

По трапу спустился один-единственный пассажир — высокий, немного заспанный человек с рыжеватой бородой. Наткнувшись на мистера Томпкинса, который поджидал его внизу, он ошарашенно огляделся и произнес:

— Где я?

— В Моровии, — ответил мистер Томпкинс.

— О боже! — Он вновь огляделся, словно не в силах был в это поверить, и пробормотал: — Только что встретил самую удивительную женщину в своей жизни. Она пришла на мою лекцию в Санта-Фе, а после лекции мы с ней отправились перекусить. Она предложила мне провести консультацию для одного проекта в Моровии. Я ответил, что был бы рад, но проблема в том, что я просто не переношу воздушных перелетов. На что она заметила, что полеты на современных авиалайнерах проходят незаметно. Раз — и ты уже на месте. Потом она предложила тост, мы выпили, раз — и...

— ...и вы уже на месте, не так ли?

— Точно. До сих пор не могу поверить.

— Напрасно не можете. Кстати, как она?

— Превосходно. Такая красивая, интересная, сообразительная. У меня, знаете ли, сразу появилось ощущение, что за этой внешностью скрывается нечто еще более необычное.

— Вы даже не представляете, насколько вы правы.

— Она сказала мне: «Ваше здоровье!», а в следующий миг стюард тряс меня за плечо, уверяя, что мы уже прилетели! Постойте-ка... уж не думаете ли вы, что она...

— Именно, — улыбнулся мистер Томпкинс и протянул руку. — Вебстер Томпкинс. Ваш клиент.

— О, рад познакомиться. Я Гарри Виннипег.

Мистер Томпкинс не поверил своим ушам:

— Гарри Виннипег, знаменитый писатель? Автор стольких книг!

— Да, написал я немало.

— Интересно, что вы чувствуете? Я хочу сказать — что чувствует человек, который написал огромное количество книг?

— О, это ужасно. У меня так много книг, что каждый раз, когда я берусь за новую, боюсь, что уже изложил ее суть в какой-нибудь предыдущей.

— Вы не помните, о чем писали раньше?

— Ну, не очень точно. Иногда я беру какую-нибудь книгу, которую написал лет двадцать назад, и читаю. Знаете, порой бывает, поверить не могу, что сам ее написал. И, к слову, — скромно улыбнулся он, — читать ее, оказывается, очень интересно.

— Так как же вы работаете? Как вам удается не повторять себя в новых книгах?

— О, у меня есть помощник. Он только тем и занимается, что читает и анализирует мои произведения. Кстати,



скажите, пожалуйста, а не собираемся ли мы в обозримом будущем позавтракать?

— Разумеется! — Мистер Томпкинс пригласил нового консультанта на заднее сиденье древнего институтского «бьюика» и попросил водителя отвезти их в центр города, где было много замечательных маленьких кафе. В машине мистер Томпкинс снова обратился к гостю:

— Скажите, доктор Виннипег, а по каким вопросам вы консультируете своих клиентов? То есть я хочу сказать, в какой области вы специализируетесь?

— Знаете, я и сам затрудняюсь ответить. Чаще всего я просто разведываю обстановку и смотрю, где есть проблемы. — Он взглянул на мистера Томпкинса. — Но что-то подсказывает мне, что сейчас вы скажете, будто у вас проблем нет. Так, кое-что по мелочи, ничего существенного.

— Удивительно, как вы догадались! Я действительно собирался сказать, что у нас в проекте нет серьезных проблем.

— Так всегда говорят те, у кого много проблем, — просветил собеседника доктор Виннипег.

— Да?

Какое-то время они ехали молча.

— Ну, коль скоро вы многое знаете наперед, может быть, вам известно, какие именно проблемы нас беспокоят?

Доктор Виннипег широко и обстоятельно зевнул: сказывались последствия «незаметного» перелета.

— Безусловно. Проблема человеческих отношений. Это самая распространенная проблема.

Мистер Томпкинс задумался.

— А что если бы я сказал вам, что один из моих лучших менеджеров вдруг по непонятной причине стал злобным и нервным?

— Я бы вам ответил, что тут налицо проблема человеческих отношений.

Уже в Айдриволи мистер Томпкинс представил доктора Виннипега Мелиссе Альбер, которая пригласила его посетить еженедельное собрание команды PMill-A. Через несколько часов консультант вернулся.

— Все, Вебстер. О сердитом менеджере я уже позаботился. Этой проблемы больше нет.

— Нет?

— Нет. Я только что освободил его от должности руководителя проекта.

— Вы?

— Я.

— И как он это воспринял? Я имею в виду — вы все-таки не его начальник.

— Как воспринял? Бедняга ухватился за эту возможность, как утопающий за соломинку. Я так понимаю, что об официальной стороне позаботитесь вы с Мелиссой. В любом случае Осмун уже не руководитель этого проекта.

— Я даже не знаю...

— Еще не ясно, какую должность он теперь займет. Главное — что он больше не руководит командой PMill-A.

— Ну что ж. Надо будет подумать о том, кто его заменит. Поговорю с Мелиссой — в команде наверняка найдется человек, который сможет руководить ею.

Доктор Виннипег мрачно посмотрел на мистера Томпкинса. Тому даже показалось, что консультант с трудом сдерживает возмущение.

— Вебстер, я не понимаю, почему вы до сих пор не закроете этот проект. Команды Б и В вполне справляются с работой, зачем же вы изводите команду А? От них все равно не будет никакой пользы. Разработка фактически встала: никто не знает, что делать дальше. С архитектурной точки зрения это сплошная путаница. Что касается реализации, то код явно писали как бог на душу положит. Все, что сейчас нужно сделать, — это закрыть проект и дать команде другое

задание. Вы же теряете время и ресурсы! Не могу поверить, что вы сами об этом не догадываетесь!

— Догадываюсь. Но есть кое-какие политические причины, по которым команда А должна продолжать работу. Нам во что бы то ни стало надо поддерживать жизнь этого проекта.

— Поздно. Он уже давно мертв.

— Хорошо. Значит, мы должны делать вид, что он жив.

— А, понятно. Вам нужен зомби. Когда из политических соображений делают вид, что мертвый проект еще жив, это называется «делать зомби». Я думаю, что около десяти процентов всех проектов по производству программных приложений во всем мире — зомби вроде вашего. Впрочем, у вас ведь не один такой проект, да?

— Э-э, а что же мы теперь будем делать с Осмуном? — ловко сменил тему мистер Томпкинс.

— Он сказал, что вы пока еще не укомплектовали группу для управления конфигурацией продуктов. Он очень хотел бы этим заняться.

— В общем-то, мы действительно затащили с этим вопросом. И пока еще никто не просился на эту должность... В конце концов, почему бы и нет? Думаю, сейчас он действительно хочет показать, на что способен, и отлично справится с задачей.

— Жаль, вы не видели его лица, когда я сказал ему, что он может сложить с себя полномочия руководителя, — задумчиво сказал доктор Виннипег. — Парень просто на глазах помолодел. Неужели вам раньше не приходила в голову мысль, что его надо отпустить с крючка?

— Отпустить?

«Странное видение ситуации», — подумал про себя Вебстер. А вслух произнес:

— Да, я действительно думал о том, чтобы найти на место Грэдиша кого-нибудь другого. Если вы об этом. Я понимал,

что нужно решать ситуацию, но ужасно боялся предстоящего с ним разговора.

— Парень спал и видел себя разжалованным. Все, что вам нужно было сделать, — разрешить ему уйти с этой должности.

Мистер Томпкинс печально покачал головой:

— Я никогда не смотрел на эту проблему в таком ракурсе.

В общем, оказалось, что на решение проблемы Осмуна Грэдиша потребовалось совсем немного времени. За несколько минут до объявленного ранее общего собрания доктор Виннипег и Осмун уединились в кабинете последнего. Вскоре они вышли оттуда — оба в добром расположении духа. Участникам команды сообщили, что Осмуна переводят на другую работу. Потом Осмун снова зашел в кабинет — на этот раз упаковать вещи. Доктор Виннипег провел остаток утра, гуляя по Айдриволи и высматривая, нет ли где проблем.

И проблема нашлась. На этот раз в проекте по созданию автоматизированной системы для аэропорта. Доктор Виннипег случайно зашел на рабочее заседание этой группы и просидел там, не вмешиваясь, часа полтора. После обеда он пригласил мистера Томпкинса поприсутствовать на второй части заседания.

Войдя в помещение, он наклонился к уху мистера Томпкинса и негромко произнес: «Мне хотелось бы, чтобы вы обратили внимание не на то, о чем здесь говорят, а на состав присутствующих».

Собрание проходило в самом большом конференц-зале, в корпусе Айдриволи-3. Посреди комнаты огромным полукругом были расставлены столы. Во главе сидел Гулливер Менендес, руководитель проекта. Мистер Томпкинс кивнул ему и проследовал за доктором Виннипегом в дальний угол

комнаты. На собрании присутствовал тридцать один человек, не считая мистера Томпкинса и консультанта.

— Семь человек в команде и еще три консультанта, — прошептал доктор Виннипег. — А вот это министры транспорта, туризма, морских сообщений, воздушных сообщений и их ассистенты, три представителя Европейской комиссии воздушных сообщений, технические специалисты, прибывшие помогать в разработке по разрешению правительства Испании, координатор от военно-воздушных сил, четыре сотрудника Моровийского аэропорта в Корзаке, генерал авиации, глава Олимпийского комитета Моровии, представитель международного Олимпийского комитета, наконец, министр выставок и конгрессов.

— И что же они все обсуждают? — поразился мистер Томпкинс.

— Какие сигналы будут приняты для общения между экипажами самолетов и сигнальными вышками.

— И как долго они этим занимаются?

— Гулливер сказал, шестой день подряд.

— Боже правый!

Целый час они слушали, не произнося ни слова. Зрелище было душераздирающим. Более того, было совершенно очевидно, что собрание давно тяготит всех и каждого. В конце концов доктор Виннипег не выдержал.

— Представьте меня, босс, — прошептал он на ухо мистру Томпкинсу.

Мистер Томпкинс поднялся и прошел на середину зала.

— Прости, Гулливер... если ты позволишь, я хотел бы...

Гулливер буквально просиял от радости.

— О, конечно. Спасибо, Вебстер. Большое спасибо. — Он ослабил узел галстука на шее и повеселевшим голосом обратился к собравшимся: — Дамы и господа, позвольте представить вам мистера Томпкинса — главу всего нашего комплекса, главного руководителя Айдриволи.

— Спасибо, Гулливер. Дамы и господа, наблюдая некоторое время за происходящим здесь, я пришел к выводу, что ваше общее настроение близко к унынию.

Ответом были вздохи и одобрительные возгласы с мест.

— И я подумал... Сегодня утром мне случилось пролистать старую книгу известного американского автора, Гарри Виннипега. Он пишет в ней об унынии. Как только я зашел сюда, мне сразу пришла на ум одна мысль, которую мистер Виннипег подчеркивает в своей книге: уныние помогает понять, что на самом деле движет работой. Я хотел бы помочь вам понять причину сегодняшнего настроения и извлечь из этого полезный урок. Вы согласны?

Снова возгласы одобрения.

— Отлично! В таком случае я представляю вам джентльмена, который присутствовал на вашем заседании с самого утра. Дамы и господа: мистер Гарри Виннипег!

Доктор Виннипег поднялся и встал рядом с мистером Томпкинсом. Потом он оглядел присутствующих и неприужденно уселся на краешек стола.

— Вы все прекрасно знаете, какая у вас проблема. Кто-нибудь может озвучить ее?

— Слишком много народу, — сказал кто-то из группы разработчиков.

— Мы все сидим здесь и обсуждаем то, что интересно лишь немногим из нас, — добавил кто-то с другого конца стола.

— Слишком много народу, причем большинство даже не участвует в обсуждении, — подвел итог доктор Виннипег. Он повернулся к Гулливеру: — Итак, насколько все плохо? Если общее количество занятых в проекте людей составляет сто процентов, то сколько из них присутствует сейчас в этой комнате?

Гулливер оглядел комнату:

— Все сто процентов... или почти все. Да, все, кроме тех двоих, которые вчера заболели.

— Понятно. Гулливер, не могли бы вы ознакомить меня с повесткой заседания? Я хотел бы проверить кое-какое предположение.

— Э, видите ли, повестка у нас несколько неформальная. Собственно, мы собрались, чтобы — как бы это сказать? — запустить проект. Вот, собственно, и вся повестка.

— Так, значит, повестки у вас нет. Конечно, вы не первый начальник, который собирает совещание, не уведомляя всех заранее, о чем вы собираетесь совещаться. Это случается сплошь и рядом. Однако последствия не заставят себя долго ждать. Чтобы понять это, давайте поставим себя на место вот этого джентльмена. — Доктор Виннипег подошел к министру выставок и конгрессов. — Джентльмена по имени...

— Хоршук, — представился тот.

— Министра Хоршука. Если бы перед тем, как отправиться сюда, министр Хоршук решил узнать, так ли уж необходимо его присутствие сегодня на заседании, на что он мог бы опереться? На какой документ? Правильно, ни на что. Значит, если он не уверен в успехе проекта (а кто из вас в этом уверен?), он предпочтет прийти на совещание. К тому же если проект, вопреки всем усилиям, провалится, то наверняка начнут искать виновных. Получается, что присутствие здесь оправданно с точки зрения собственной безопасности.

— Надо было заранее написать и объявить повестку заседания, — расстроено заключил Гулливер. — Простите меня, пожалуйста. Больше этого не повторится.

— Не надо так огорчаться, ведь ничего страшного не случилось, — мягко обратился к нему доктор Виннипег. — В начале больших проектов такие накладки случаются довольно часто. Кроме того, на первых собраниях обычно

выясняется, кто участвует в проекте, кто за что отвечает... в любом случае, сегодня у вас собралось бы слишком много народу. Даже если бы вы опубликовали повестку заседания заранее.

— Конечно. Но тогда им не пришлось бы сидеть здесь так долго, — резонно заметил молодой руководитель проекта.

— Точно. Распределив между собой обязанности, сотрудники смогут уйти, как только закончат обсуждать интересующие их пункты повестки. Но для этого вы должны гарантировать им одну вещь. Догадываетесь какую?

Гулливер задумался на минутку:

— Думаю, для них чрезвычайно важно, чтобы совещание проводилось строго в соответствии с повесткой.

— Молодец! Если люди будут уверены, что вы не собираетесь на ходу изменять повестку, тогда они смогут покинуть собрание, не опасаясь пропустить что-то важное. — Доктор Виннипег обернулся к присутствующим: — Что скажете?

Все громко выразили свое одобрение на моровийский манер — постучав костяшками пальцев по столу.

— Вот и замечательно. Значит, теперь каждое собрание будет проводиться строго в соответствии с заранее объявленной повесткой. Кроме того, совещания должны быть короче. Для этого лучше посвящать каждое собрание определенному вопросу, решать который будут не все участники проекта, а только те, которых это непосредственно касается. Таким образом, на собрании будет присутствовать гораздо меньше людей, а остальные смогут заниматься делами, не тратя время на обсуждения, которые их не касаются. Ничего сложного, правда?

— Ничего, — подтвердил Гулливер Менендес.

— Конечно, такие меры позволяют проводить собрания быстрее и эффективнее. Но может случиться и так, что повестка заседания покажется всем достаточно интересной или же будет содержать важнейшие вопросы, обсуждение



которых потребует всеобщего присутствия. Тогда на совещание опять придут все. И что вы будете делать в таком случае?

— Э-э... не знаю.

— Я бы предложил вам перед началом каждого заседания проводить небольшую церемонию. Если это станет правилом, то все собрания будут настолько короткими, насколько это только возможно. Более того, на них будут обсуждаться только те вопросы, которые интересны собравшимся. Попробуем прямо сейчас? — неожиданно обратился доктор Виннипег ко всем. В ответ слышались одобрителные возгласы. Все явно заинтересовались.

Доктор Виннипег попросил Гулливера встать и вывел его на середину зала.

— Итак, церемония включает в себе пять шагов. Шаг первый: Гулливер, вы должны выразить и логически обосновать желание, чтобы кто-то покинул заседание. Шаг второй: вся группа выражает согласие. Шаг третий: Гулливер выбирает как минимум одного человека, чья работа настолько важна для проекта, что ему лучше покинуть совещание. Четвертый шаг: этот человек просит остающихся за время его отсутствия решить определенные вопросы. Последний, пятый шаг: группа выражает согласие, и человек уходит.

— Хорошо, — кивнул Гулливер.

— Начнем же. Первый шаг — посмотрите на количество собравшихся и выразите желание отослать кого-то из них. Вперед.

— Хм. — Гулливер обвел взглядом помещение. — Похоже, нас сегодня слишком много собралось, вам не кажется? И я... я хотел бы попросить кого-нибудь уйти, чтобы аудитория стала поменьше.

— Теперь следующий шаг — группа выражает свое одобрение.

В зале послышался смех: «Давай, Гулливер! Давно пора!», «Меня, меня, выбери меня». Доктор Виннипег жестом попросил внимания.

— Хорошо. Шаг третий: Гулливер выбирает, кого нужно отпустить, и...

Гулливер недолго думая указал на одного из своих помощников:

— Ты, Конрад. Давай выметайся.

— Ох! — вырвалось у доктора Виннипега. — Осторожнее, так можно незаслуженно обидеть человека. Запомните, вы должны отпустить с собрания того, чья работа превышает всего, потому что за время отсутствия он может сделать что-то гораздо более важное для проекта. Это единственная причина, и все должны твердо знать, что ваше решение основано исключительно на ней. А теперь скажите, пожалуйста, только честно: как вы считаете, кто напрасно теряет время?

— Ах вот оно что... — Гулливер подошел к одному из испанских консультантов, возле которого сидели программист и работник моровийского аэропорта, ответственный за строительство новой сигнальной башни. — Вот эти трое. Они могли бы сейчас обсуждать втроем ключевые вопросы составления протоколов. Их время просто бесценно.

Гулливер на всякий случай оглянулся, ища поддержки доктора Виннипега. Тот улыбнулся и кивнул.

— Итак, я отпускаю вас с собрания.

— Очень хорошо, — подхватил консультант. — Теперь указанные Гулливером сотрудники должны встать и объявить свою просьбу остающимся на собрании коллегам.

Все трое дружно поднялись, и один, посмотрев на остальных, сказал:

— Думаю, я могу говорить от лица всей нашей маленькой группы. Мы очень хотели бы, чтобы в наше отсутствие вы договорились, кто будет исполнять обязанности посредника

между проектом и Европейской комиссией по воздушным перевозкам, а также назначили бы рабочую группу, которая будет заниматься вопросами, связанными с пересечением воздушного пространства Моровии. Еще что-нибудь? — Он посмотрел на своих коллег. Те отрицательно покачали головами и стали собирать бумаги.

— Последняя часть церемонии, — напомнил доктор Виннипег. — Вы выражаете согласие, а они уходят.

По комнате пронесся дробный стук костяшек пальцев о стол. Все были согласны.

— Вот и все. Каждому проекту нужна своя церемония или ритуал. Ведь каждый проект — это живое существо, социологический организм. Не забывайте каждый раз выполнять все шаги, пока церемония не станет для вас естественным атрибутом любого совещания, — сказал напоследок доктор Виннипег и сел на место рядом с мистером Томпкинсом.

Гулливер продолжал стоять посреди комнаты. Помолчав немного, он наконец заговорил:

— Принимая во внимание все то, что мы с вами сейчас узнали, мне остается только распустить собрание. Уверю вас, вы узнаете повестку дня следующего совещания заранее, и она будет тщательно продумана. — Он опять помолчал. — Я просто хочу дождаться тех троих. Сейчас они вернутся, и я всех отпускаю.

— О, не думаю, что ты их дождешься, — под общий смех произнес мистер Томпкинс. — Они уже давно занялись своими делами.

Вечером того же дня мистер Томпкинс вез доктора Виннипега в аэропорт.

— Что ж, — сказал он, когда они высадились из такси, — все было просто замечательно. Я узнал, что такое проекты-зомби и как уменьшать количество людей на собраниях. Уже много лет подряд я читаю ваши книги, но

видеть, как вы работаете на месте, — совсем другое дело. И примите отдельную благодарность за решение проблемы с грозным руководителем. Вы приняли единственно правильное решение. Меня только немного смущает тот факт, что я сам до этого не додумался.

— Для меня работать с вами было настоящим удовольствием.

— Но скажите, почему Грэдиш был так зол на своих коллег? Почему он вдруг стал позволять себе кричать на них, ругать в присутствии других? Вы поняли, в чем причина такого поведения?

— О да. Это как раз совсем несложно определить. Я знал ответ еще до того, как встретился с ним.

Объявили приглашение на посадку. Мистер Томпкинс кивнул стюардессе и жестом попросил чуть-чуть подождать.

— Так что это было, доктор?

— Страх, Вебстер, — ответил Виннипег. — Бедняга был просто до смерти напуган. Он боялся не справиться с задачей, боялся подвести вас, подвести свою команду, свою страну, наконец.

— Так он злился, потому что был напуган?!

— Именно. Страх в нашем обществе почему-то нельзя демонстрировать. А вот злость можно. Но когда ты испытываешь сильную эмоциональную перегрузку, тебе просто необходимо выплеснуть свои чувства. Именно поэтому люди, испытывающие страх, чаще всего проявляют его во вне злостью и презрительным отношением к другим. Злость становится суррогатным воплощением страха. Конечно, в вопросах поведения детей, семейных проблем, ссор между друзьями и т. п. все не так просто, но когда речь идет о бизнесе, о поведении на работе — это правило срабатывает на сто процентов.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Проблемы социологии**

1. Собрания не должны быть многолюдными. Необходимо обеспечить присутствие на собрании лишь тех людей, для которых обсуждаемая проблематика действительно важна или интересна. Самый простой способ — заранее опубликовать повестку дня и всегда строго ее придерживаться.
2. Каждому проекту нужна какая-то церемония или ритуал.
3. С помощью церемоний можно концентрировать внимание собравшихся на основных целях и задачах совещания: сократить состав рабочей группы, повысить качество программного кода и т. п.
4. Защищайте людей от давления и ругани Больших Боссов.
5. Помните: в работе страх = гнев. Руководители, которые постоянно кричат на своих подчиненных и всячески унижают и оскорбляют их, на самом деле просто чего-то очень боятся.
6. Наблюдение: если бы проявление грубости и злости к подчиненным всегда говорило окружающим о том, что начальник просто боится, то никто из руководителей не стал бы так себя вести просто из опасения, что его страх станет заметен! (Это, конечно, не решает проблем такого руководителя, но, по крайней мере, оберегает его подчиненных.)

# Глава 21

## Выход на финишную прямую

Она появилась после десяти месяцев отсутствия так же неожиданно, как исчезла. Просто однажды дверь в ее кабинет оказалась открытой. И она, как прежде, сидела на своем диванчике у окна и смотрела, как на улице идет дождь.

Первым желанием мистера Томпкинса было... Впрочем, он и сам не знал, что было его первым желанием, так как на смену ему моментально пришло второе. «Где, черт возьми, ты пропадала?» — хотел он спросить спокойным тоном, но у него ничего не вышло.

— Вебстер... — Она посмотрела на него с застенчивой улыбкой.

— Черт возьми, Лакса, пока тебя не было, тут такое творилось! Ты хоть бы позвонила разок за все это время!

— Я вернулась, Вебстер. — Она встала и пошла ему навстречу.

— Ну и где ты пропадала? — повторил он.

— На Бермудах. По крайней мере в последнее время. Как тебе мой загар?

— Отвратительно. Лакса, я действительно на тебя зол. Серьезно.

— А я-то думала, что он соскучился.

— Я зол, рассержен, разочарован, раздражен, сердит, разгневан, взбешен, я просто в ярости, я...

— Так ты скучал по мне. Я тоже скучала по тебе, Вебстер, — сказала Лакса и поцеловала его.

Мистер Томпкинс непроизвольно отступил на шаг. Наконец он снова обрел дар речи.

— И ты думаешь, что это все извиняет? — уже тише спросил он. Конечно же, это все извиняло.

— Вебстер...

Он снова почувствовал, что начинает злиться.

— Мы так о тебе волновались! Мы даже не знали... А тут все вообще встало с ног на голову. Твоя помощь пришлась бы очень кстати.

— Мне уже все известно. Бэллок?

— Да, черт возьми. Бэллок. Хоть бы посоветовала мне, как себя с ним вести.

— Можешь о нем больше не беспокоиться, дорогой. Я уже избавила вас от Бэллока.

— Ты?

— Да, я. Он уехал и в обозримом будущем здесь не появится.

— И чем же мы обязаны такому невероятному везению?

— Стечение обстоятельств. Бедняга подхватил где-то редкий вид герпеса.

— Надеюсь, это серьезно.

— Не представляет угрозы для жизни, а так — прерывистое заболевание.

— Не тот ли это вид герпеса, который поражает... э-э-э... определенные органы?..

— Боюсь, что именно этот. У него как раз случился приступ. Сильнейшая боль, я думаю. Впрочем, он уже на пути в клинику, где о нем позаботятся. Клиника находится

в Атланте, там этот вид герпеса лечат запатентованным способом.

— Боже мой... но ты уверена, что он будет долго лечиться? — Самое главное, чтобы зловредный министр не выздоровел раньше чем через девять месяцев, до окончания контракта.

— Целый год. Конечно, боль пройдет гораздо раньше — как только они начнут курс лечения. Но уехать оттуда он не сможет, потому что ему нужно будет посещать процедуры. Так что, я надеюсь, больше Аллэра мы не увидим.

И тут мистера Томпкинса осенила ужасная мысль:

— Постой-ка! Как же так получилось, что это совпало с твоим появлением? Неужели эта болезнь и твой приезд?.. — он не закончил и молча уставился на нее.

Она улыбнулась:

— Неужели мне придется рассказать тебе всю правду? У меня есть отвратительная привычка — ничего не могу с ней поделать. Вебстер, я подсыпаю людям в напитки всякую всячину.

— Значит, герпес попал к нему...

— С лимонадом. Он его обожает. За время путешествия я приобрела чудо-порошок. Вчера вечером я насыпала его в лимонад Бэллока — всего-то щепоточку, — а сегодня утром он уже верещал от боли. Тогда я позвонила в Джорджию, в ту самую клинику. Телефон мне дал тот же человек, который продал порошок. Ну да это неважно. Я позвонила, и сейчас Аллэр уже летит в Атланту на корпоративном самолете, а я сразу же выехала из Корзака сюда, в Айдриволи.

— Все шесть команд А уже давно зомби, — говорил мистер Томпкинс. — Они уже давно скончались, просто из-за определенных политических соображений мы поддерживали в них видимость жизни. А теперь, поскольку наш обожаемый министр Бэллок отсутствует...



Аристотель Кенорос захихикал.

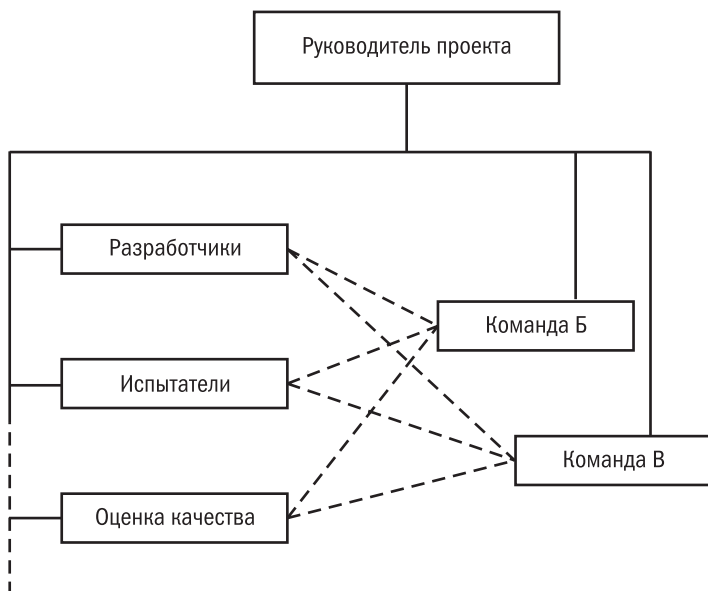
— ...то политических соображений больше нет. И теперь мы можем сделать то, на чем Белинда настаивала еще несколько недель тому назад: распустить команды А.

— Я говорила «распустить», Вебстер, но ты не можешь использовать это слово как официальный термин. И вообще, нам надо быть осторожнее и прежде, чем что-то предпринимать, четко продумать, как мы будем объяснять это нашим разработчикам.

— Я понял, Белинда. Итак, нужно представить все таким образом, чтобы никто из наших ребят не потерял лицо. Проекты А, конечно, зомби, но люди, которые над ними работают, — вовсе нет. У них есть чувства, у них есть профессиональная гордость. Как нам все это подать? У тебя есть идеи, Мелисса?

— На самом деле ты их спасаешь, Вебстер. Они все прекрасно знали с самого начала, что только одна команда выйдет победителем и выпустит готовый продукт. Команда PMill-A, к примеру, уже знает, что стать первой из трех ей не удастся. Думаю, что и остальные команды А не тешат себя надеждами на успех. Так что нам надо представить это как спасение ценных профессиональных ресурсов. Мы снимаем их с ненужной работы и переводим туда, где их участие действительно нужно и даже необходимо.

— Да, что-то в этом роде, — поддержал коллегу Гэбриел Марков. — Нельзя сейчас просто взять и распределить людей из команд А по командам Б и В. Если мы так поступим, то половина сотрудников воспримет это как второе поражение. — Он подошел к доске для рисования. — Я предложил бы создать новые команды под руководством наших шести главных руководителей проектов и укомплектовать их сотрудниками из всех трех групп, в том числе и команд А.



Все собравшиеся молча созерцали диаграмму.

— Это только начало, — сказал им мистер Томпкинс. — Гэбриел, ты только что изобразил вариант архитектурных изменений всей нашей системы. Мы проектируем и создаем программы, но сами мы — тоже живая система. И ты только что перепроектировал ее. Я хотел бы, чтобы мы воплотили тот вариант архитектуры системы, который принят в командах Б и В. — Он обернулся к Кеноросу. — Аристотель, ты нам поможешь?

— О'кей, босс, — весело улыбнулся тот. — Ну-ка, ребята, превращайтесь в архитекторов! У нас куча работы.

После того как министр Бэллок выбыл из игры, никто не мог запретить мистеру Томпкинсу вернуться к изначальным срокам сдачи проектов. Что он и не замедлил сделать. По Айдриволи пронесся вздох облегчения. Теперь у всех команд Б и В появился вполне реальный шанс все выполнить в срок, даже самые крупные проекты. Что же касается

маленьких, таких как QuickerStill, то они должны были сдать свои системы задолго до указанного срока. На самом деле у мистера Томпкинса еще оставалась надежда, что один из этих небольших проектов завершится к 1 июня. Конечно, Бэллока здесь уже не было, но мистер Томпкинс все равно не мог стереть из памяти эту проклятую дату. Он даже попросил миссис Бирчих, чтобы она не снимала в его кабине-те отсчет дней до 1 июня. Сейчас, в середине февраля, там значилось:

---

**Осталось всего 106 дней!**

---

После перегруппировки проектов мистеру Томпкинсу ничего не оставалось, кроме как смотреть и ждать. Он весь день расхаживал по Айдриволи и разговаривал с людьми, выслушивая всевозможные сплетни, подбадривал, выражал одобрение хорошей работой, а самое главное — выискивал малейшую возможность поучаствовать и помочь. К слову сказать, такая возможность выпадала довольно редко. Проекты уверенно продвигались к намеченной цели, и постепенно мистер Томпкинс стал чувствовать себя лишним.

Белинда, как оказалось, тоже испытывала похожие чувства. С каждым днем она все больше времени проводила у себя под пальмой, читая книги. Она снова поселилась на улице, так что в отеле ее можно было увидеть лишь в ненастную погоду. Однажды мистер Томпкинс навестил ее в парке, прихватив с собой две коробки с ланчем.

— Перекусим? — предложил он ей. — А то совсем нечего делать.

Белинда ухмыльнулась:

— Твоя работа закончена, Вебстер. В идеале все так и должно быть — но почему-то никогда не бывает. Теперь ты можешь только наблюдать в бинокль за тем, как разворачиваются события. Как генерал Паттон, помнишь?

Мистер Томпкинс вспомнил, как ему понравилась история об этом генерале и его тактике, когда он только что услышал ее. Что может быть лучше, чем взирать на то, как один за другим сбываются твои планы! На деле все оказалось не столь замечательно. Мистер Томпкинс просто с ума сходил от того, что не участвовал в активной жизни проекта. Интересно, не испытывал ли Паттон подобных чувств?

Закончив трапезу, мистер Томпкинс отправился в библиотеку и взял там видеокассету с фильмом о Паттоне. Придя домой, он в тишине и спокойствии занялся просмотром. К его удивлению, Белинда немного ошиблась в изложении событий. Да, Паттон наблюдал битву в бинокль, и только. Он заранее спланировал маневры танковых подразделений, обеспечил поддержку с воздуха, распорядился о порядке и сроке подвоза боеприпасов на позиции, высчитал точный момент для начала сражения. Когда же сражение началось, он стал безучастным наблюдателем. Но в конце он отложил бинокль и послал курьера к генералу Бродли с новым указанием. Он немного поменял план в ходе сражения. Он вмешался. Вот это настоящий руководитель! Ты заранее скрупулезно планируешь битву, обучаешь младший персонал, как вести себя во время сражения, и в результате все проходит без сучка без задоринки. Остается только смотреть... но, заметив вдруг хоть малейшее отклонение от продуманного плана, ты тут же реагируешь. Ты вмешиваешься в процесс и меняешь план.

— Все идет настолько гладко, что мне становится скучно, — сказала мистеру Томпкинсу Молли Макмора, руководитель команды QuickerStill-B. — Разумеется, это хорошо. У процесса разработки архитектуры, который предложил нам Кенорос, есть один замечательный побочный эффект. Мы теперь имеем превосходные метрики, с помощью которых можно наблюдать за ходом этой части проекта. Мы

точно знаем, сколько в нашей системе модулей, и можем предсказать, сколько в них будет строк кода, сколько ожидается дефектов, как много времени уйдет на ликвидацию каждого дефекта, сколько мы потратим на каждую отдельную часть работы...

— Но как вы можете точно определить количество строк кода в несуществующем модуле?

— Дело в том, что половина всех запланированных модулей уже готова. И поскольку мы уже отработали технику на четырехстах первых модулях, то теперь нам несложно предсказывать, как пойдет работа над остальными.

— Но вот что действительно дает чувство контроля над разработкой, — продолжала Молли, — так это план по сборкам системы. Пошли, посмотришь сам.

Она провела его в комнату, где обычно собиралась для мозгового штурма команда QuickerStill-B. Там на стене висела разноцветная диаграмма.

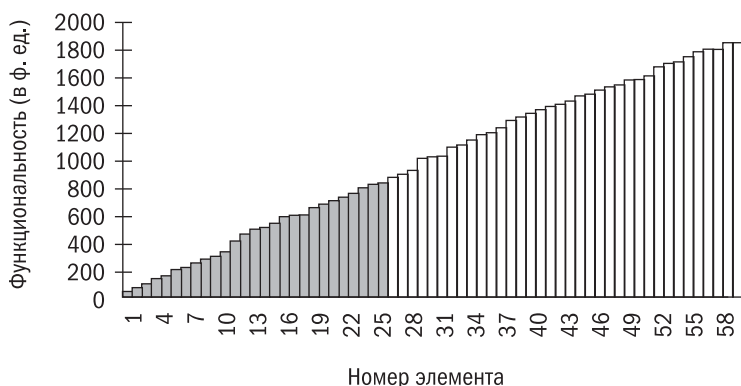
— Изначально мы предполагали поставить всю систему за шестьдесят сборок. Каждая сборка представляет собой часть общей системы и привносит в нее необходимую функциональность. Сегодня мы выпускаем элемент под номером двадцать четыре. Как ты видишь, на диаграмме показано, что он состоит из четырехсот девяти модулей. А вот элемент двадцать три, который мы закончили на прошлой неделе... — она нашла диаграмму для этого блока, — состоял из трехсот девяноста двух модулей. А это значит, что в последнем блоке было семнадцать новых модулей. Вот здесь обозначены идентификатор и размер для каждого модуля.

— Здорово.

— Разумеется, здорово. Мы высчитали, сколько процентов всей системы реализовано в каждом блоке. Помнишь, мы предположили, что вся система составляет тысячу пятьсот функциональных единиц. Правда, позже мы пришли к выводу, что их больше — тысяча восемьсот пятьдесят. Когда

мы выпустили первый блок, то оказалось, что в нем реализовано около двух процентов всей функциональности, то есть около тридцати семи функциональных единиц. Во втором блоке было добавлено еще тридцать единиц, поэтому, когда мы закончили над ним работать, все знали, что мы уже сделали шестьдесят семь единиц из тысячи восьмисот пятидесяти, или 3,6%. Вот на этой диаграмме показана статистика по каждому блоку, которые мы выпускали.

Функциональность в каждом элементе



— Каждый столбец на графике — это очередная сборка. Те, которые мы уже завершили, закрашены. Все приемочные тесты мы тоже разбили на части, так что сборка не считается завершенной, пока не пройдут приемочные тесты.

— Иными словами, — сказал мистер Томпкинс, разглядывая диаграмму, — когда элемент номер двадцать четыре пройдет приемочные тесты, вы будете знать, что уже сделали сорок шесть процентов всей работы.

— Да. Сейчас новая сборка выходит каждые два-три дня. — Молли отошла от диаграммы. — Теперь ты знаешь, почему я так уверенно говорю, что наш проект будет закончен к последней неделе июня. Мы просто прислушиваемся к тому, что сам проект рассказывает нам о нашем продвижении в работе.

Мистер Томпкинс печально смотрел на дату выхода проекта. Как бы он хотел последний раз посмеяться над Бэллоком, завершив хоть один проект к 1 июня!

— Слушай, а нельзя ли каким-то образом немного ускорить разработку? Не то чтобы я был недоволен... нет-нет, вы делаете свою работу просто замечательно, но я все же...

— Я знаю, о чем ты думаешь, — весело улыбнулась Молли. — 1 июня, да? Я тоже иногда об этом вспоминаю. Честно говоря, не представляю, как нам это сделать. Мы можем довольно быстро выпускать новые сборки и даже слегка ускорить этот процесс, но как же все остальное? Вот, смотри. — Она показала ему другую диаграмму, прикрепленную тут же на стене. — Вот временные затраты на разработку каждого модуля: время кодирования, время на инспектирование кода, блочные тесты, документация, ну и так далее.

— А нельзя ли выкинуть отсюда что-нибудь?

Она еще раз посмотрела на диаграмму.

— Я ничего такого не вижу. Больше всего времени уходит на проверку кода. Мы проверяем каждый модуль, как только заканчивается написание программного кода. Обычно три человека делают это в течение часа. Не знаю, чем мы можем поступить, но уж точно не проверкой кода.

Что-то в ее тоне заставило мистера Томпкинса задуматься. Он вспомнил урок, полученный во время поездки в горы. Не заикливаться на том, чего в действительности не знаешь. Подвергнуть сомнению то, в чем, казалось бы, абсолютно уверен.

— А почему ты так уверена, что мы не можем не проверять программный код? — обратился он к Молли.

— Потому что это правило существует в нашей отрасли последние двадцать лет, Вебстер. Проверка кода — самый дешевый способ избежать ошибок. Если ты не отловишь их во время проверки, то потеряешь больше времени на тестировании, так что выгоды в этом нет, скорее наоборот.

Как раз в этот момент к ним подошел Аристотель Кенорос.

— Точно, — поддержал он Молли. — Это очевидно. Самый простой и дешевый способ избежать ошибок в коде — это проверка.

— Кстати о качестве. Вот мы доподлинно знаем, что наши программисты пишут хороший код, — гордо сказала Молли, подходя к огромной красной надписи на дальней стене комнаты. Надпись гласила:

---

**Ровно 14!**

---

— Четырнадцать чего? — удивился мистер Томпкинс.

— Четырнадцать проверок кода без единой ошибки. — Молли прямо светилась от радости.

— Это впечатляет, — пробормотал мистер Томпкинс. — Я полагаю, мы вполне могли бы сэкономить те сорок два человеко-часа, которые были затрачены на эти проверки кода, и на качестве продукта это никак бы не отразилось. Ведь ошибок все равно не было.

— Думаю, ты ошибаешься, — несколько раздраженно ответила Молли. — Именно благодаря проверке кода мы добились такого высокого качества работы.

— Только не благодаря последним четырнадцати, верно? Без них вполне можно было бы обойтись.

— М-м-м... и тем не менее я могу предоставить данные, доказывающие, что проверка кода приносит проекту существенную пользу. Я не уверена сейчас в том, что помню цифры...

— Прекратите, — прервал ее мистер Томпкинс. Он чувствовал, что идет по верному следу.

— А?

— Прекратите проверять код. Просто исключите эту фазу из процесса разработки.



— Ты спятил?! — быстро отреагировала Молли. — Мы не можем так поступить! Аристотель, ну скажи хоть ты ему. Скажи ему то, что ты говорил нам о важности исправления ошибок во время проверки кода.

На лице Кенороса появилась странная улыбка.

— Возможно, он и впрямь спятил. Но это вовсе не значит, что он не прав. Вебстер, я даже не думал о такой возможности, пока ты об этом не заговорил. Действительно, если во время проверок никто не обнаруживает ошибок, то мы не можем говорить о снижении стоимости исправления ошибок во время проверки!

— Ну, если в процессе проверки не были допущены какие-то грубейшие ошибки...

— Их не было, — быстро отреагировала Молли. — Мы проверяли и перепроверяли. Те модули, которые прошли этот этап без каких-либо ошибок, так же хорошо проходили и тестирование. Так что это правда, ошибок в коде не было.

— Значит, проверка кода действительно просто потеря времени. Прекратите проверки.

Она посмотрела на Кенороса, ища поддержки.

— Ну, я даже не знаю... — начал было тот.

— Аристотель, там нет никаких ошибок, — перебил его мистер Томпкинс. — Именно поэтому мы так сейчас поступаем. Просто изначальное качество кода оказалось намного выше, чем мы рассчитывали.

— Ну...

— Вспомни, что ты говорил мне об ошибках. Они появляются не в самом модуле, а на стыке разных модулей.

— Да, помню.

— Так вот, значит, большинство ошибок — это ошибки взаимодействия, вот в чем дело. Значит, основные ошибки возникают во время проектирования системы. Было бы нелепо полагать, что во время проверки кода можно анализировать архитектуру всей системы. Это же твои собственные

слова. Анализ дизайна следует проводить отдельно, тогда же нужно отлавливать ошибки, которые в нем присутствуют. Почему проверка кода считается эффективной? Потому что на этом этапе исправлять ошибки проектирования намного проще, чем во время тестирования. Но ведь наш процесс проектирования стал более формальным. Мы проводим тщательную проверку архитектурных решений, причем не во время написания кода, а в момент проектирования. Именно поэтому у нас практически нет ошибок. А значит, проверка кода — пустая трата времени.

— Может, ты и прав... — неуверенно начал Кенорос. — Если ты прав, то получается, что проверка кода, на которую так полагается весь остальной мир программистов, — это всего лишь попытка найти и исправить ошибки в проектировании системы. А когда архитектура продумана и проверена достаточно хорошо, причем еще до того, как программисты начнут писать код, то проверять код просто незачем. Не могу сказать, что я абсолютно уверен во всем этом, но кое в чем я не сомневаюсь.

— В чем же?

— Нам нужно удостовериться в правильности наших предположений. Иначе какая же мы Лаборатория по управлению проектами?

Мистер Томпкинс сидел за столом, озадаченно уставившись на пустую страницу записной книжки, когда в дверях показалась Лакса Хулигэн.

— О, это ты, Лакса, — приветливо сказал он, слегка покраснев.

Он почти всегда краснел, когда оказывался рядом с этой удивительной женщиной. Затем опустил взгляд на обидно пустую страницу.

— Ты подарила мне эту записную книжку несколько месяцев назад и сказала, чтобы я делал в ней записи каждый

день. И я стал ежедневно записывать все, чему в этот день научился, что нового и интересного открыл для себя. Но вот уже несколько недель подряд я не знаю, что писать. Отчего так?

— Пока не знаю, — она слегка пожала плечами. — Расскажи все по порядку.

— Вряд ли я чему-либо научился в ходе нашей эпопеи с Бэллоком. Если бы я решил эту проблему сам, я бы вынес из этого какой-то урок. Что бы я ни предпринял, это был бы мой личный опыт. Но я не решил проблему. Это сделала за меня ты.

— И поэтому ты не можешь записать это в своей записной книжке?

— Не поэтому. А потому, что это странный способ решать проблемы. В моем представлении ты появилась, как ангел, и избавила меня от всех сложностей. В общем-то, это вполне тянет на чудо. Как я могу это записать? «Если вам случится работать под руководством злобного придурка, надейтесь на чудо».

— А что бы ты хотел записать?

— Что-нибудь, что могло бы пригодиться и другим. В конце концов, мир полон скверных типов, которые почему-то норовят оказаться выше тебя на иерархической лестнице. Таких, как Бэллок, а то и похуже. Я бы хотел описать способ выхода из подобной ситуации.

— Может быть, Вебстер, такие ситуации просто безвыходны? Так тоже бывает. Скажи честно, ты ведь не надеялся избавиться от Бэллока самостоятельно?

— Но, может быть, я все-таки мог бы что-то сделать?

— Ох, не думаю. Я не верю, что такую патологию можно «вылечить» снизу. Честно, Вебстер. Мне кажется, у тебя просто не было выхода.

— Наверное, ты права, — вздохнул он. — Похоже, выхода действительно не было.

— Может, это и есть урок, который ты вынес из этой ситуации.

С этими словами она ласково провела рукой по его волосам и вышла из кабинета. Мистер Томпкинс проводил ее взглядом и начал писать.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Об извращенной политике (еще раз)**

1. Эту патологию невозможно вылечить снизу.
2. Не стоит терять время или подвергать себя опасности, чтобы проверить предыдущий постулат на собственном опыте.
3. Иногда единственным выходом из ситуации становится выжидание. Попробуйте подождать, пока проблема не разрешится сама по себе или пока вы не найдете способ уйти от нее в сторону.
4. Чудеса, конечно, случаются, но лучше на них не рассчитывать.

# Глава 22

## Сделка года

24 мая команда QuickerStill-Б завершила свой проект. Через пять дней, 29 мая, закончила работу команда QuickerStill-В. 30 мая успешно сдала продукт команда PMill-В. Мистер Томпкинс был вне себя от счастья.

— Просто не верится, Белинда, просто не верится! Мы закончили три проекта даже раньше идиотской даты, которую поставил нам Бэллок!

— Ну так, может, эта дата вовсе и не была идиотской, а?

— Нет, она была идиотской, — тут же ошетинился мистер Томпкинс. — Можно было говорить о том, что маленькие проекты попытаются ускорить разработку и уложиться в эту дату, но уж никак не планировать закончить 1 июня все шесть проектов, включая самые большие! Если следовать его планам, то завтра мы должны были бы начинать продавать все шесть продуктов. А ведь все крупные проекты еще далеки от завершения. Так что с точки зрения планирования его дата была совершенно идиотской.

— Ну хорошо. Значит, ты считаешь, что у проекта должно быть две даты сдачи продукта — запланированная и желательная? Довольно радикальный подход, если хочешь знать мое мнение.

— А по-моему, в этом есть разумное зерно. Желаемый результат — это цель, которая находится на самом пределе

возможностей. А планируемая дата сдачи проекта должна быть вполне реальной, чего же к ней стремиться? А если так, то почему бы команде не знать обе даты и не стараться добиться лучших результатов?

— Возможно, ты и прав, Вебстер. Но едва ли тебе удастся убедить в этом остальных.

— Похоже, я действительно в этом буду одинок. Ну что ж. Возможно, сей факт как раз доказывает мою правоту.

1 июня напомнил о себе ВВН. Мистер Томпкинс был официально вызван в Корзак на аудиенцию.

Ассистентка ВВН, с которой Вебстер договаривался о встрече, была явно взволнована. Она, правда, не стала объяснять причину вызова к Самому, но по ее тону можно было заключить, что в головном офисе затевается что-то экстраординарное. Вообще жизненный опыт подсказывал мистеру Томпкинсу, что любое оживление в головном офисе — не к добру. Как правило, те, кто работал при высшем руководстве, приходили в волнение по двум причинам: когда начальство собиралось рубить головы и когда предприятие было готово закрыться. Так что мистер Томпкинс садился в поезд в некотором смятении. Впрочем, ничто не могло омрачить его радости по поводу окончания работы над тремя проектами. Он добился успеха, а причину своего визита к Самому он скоро выяснит. И все же он был слегка взволнован.

Как и во время предыдущего посещения, кабинет ВВН был погружен во мрак. Только в углу бледно светился монитор компьютера. И опять прошло несколько минут, прежде чем мистер Томпкинс увидел Самого. Тот сидел в темном углу, недалеко от двери, с пирожным в руке. Точнее во рту.

— Вобвое утво, Фобкинф.

— С возвращением, сэр.

— Вивуфобьку. — ВВН быстро проглотил остатки пирожного и вытер рот салфеткой. Потом он поглядел на

Томпкинса. Лицо тирана сияло от восторга. — Мы сделали это, Томпкинс! У нас получилось!

— Проекты? Да, пришлось изрядно попотеть...

— Да нет же. Впрочем, проекты тоже сыграли свою роль. Неплохая работа, к слову сказать. Но речь не о них. Я имею в виду акции.

— Акции?

— Мы становимся открытым акционерным обществом, Томпкинс! Моровия Инкорпорейтед выходит на торги. Акции появятся уже на следующей неделе. На бирже говорят, что это будет событием года.

— Боже мой! Вы будете продавать акции Моровии? Вероятно, она станет первой страной в истории, которая продает свои акции?

— Признаться, мне это не приходило в голову. Возможно, вы правы.

— Думаю, вас можно поздравить. Примите же мои поздравления, сэр. Должно быть, вы заработаете на этом кучу денег. То есть еще одну кучу, я хотел сказать.

— Не только я, Томпкинс! Не только я. Вы, к примеру, тоже.

— Я?

— Конечно. Помните, в контракте, который вы подписали, упоминались акции? У вас есть полпроцента всех идущих на торги акций.

— У меня есть акции? — Неожиданно эта тема стала мистеру Томпкинсу близка и интересна.

— В целом у вас есть пятьдесят тысяч акций.

— Э-э... а вы уже знаете, по какому курсу они пойдут?

ВВН не мог сдержать торжествующей улыбки.

— По четырнадцать долларов! Вы представляете? По четырнадцать! Сначала они говорили, что по одиннадцать, но потом спрос оказался настолько велик, что им пришлось заранее поднимать цену. Думаю, через неделю он еще

подрастет. А как пойдет дело дальше, даже я не могу предсказать. Вполне вероятно, цена дойдет до двадцати долларов за акцию и даже до двадцати четырех. — Он откинулся в кресле и расхохотался. — Мы богаты!

— Э-э-э, вы всегда были богаты, сэр.

— Ну так буду еще богаче! Гораздо богаче. Да здравствует капитализм! Я чувствую себя как Скрудж Макдак, который собирается нырять в свои сокровища.

Мистер Томпкинс пытался сконцентрироваться на арифметических вычислениях, но у него ничего не получалось... Так... если акция стоит четырнадцать долларов, то у него на руках окажется... ого-го! А если двадцать четыре? Ух ты! Вот уж действительно, да здравствует капитализм!

— Это и впрямь хорошие новости, сэр, — наконец произнес он, стараясь сохранять спокойствие в голосе.

— Акции получают все, — объявил ВВП. — Мы распределим их между всеми нашими сотрудниками. И еще тридцать тысяч акций я сохранию для того, чтобы вы распределили их сами среди тех, кого считаете достойными поощрения.

— Господи, конечно же! — радостно ответил мистер Томпкинс. Он сразу подумал о Белинде, Гэбриеле, Аристотеле...

— Я знал, что вас это обрадует. — ВВН уж было уgomонился, но тут эмоции опять захлестнули его: — Ур-р-р-ра-а-а-а!

— Да.

— Вот только одна неувязочка, — опять посерьезнел ВВН. — Нас уведомили, что для того, чтобы сделка состоялась, нужно будет аннулировать ваш контракт. Разумеется, вам заплатят сполна, но официально вы уже не будете числиться в штате Айдриволи. Исключительно из-за всяких законодательных сложностей. Я ни минуты не сомневаюсь, что новое руководство предложит вам аналогичный контракт и не менее интересную работу. Все слышаны о тех чудесах, которые вы здесь продемонстрировали.

Это несколько меняло ситуацию.



— Я, конечно, выслушал бы их предложение, — немного помолчав, произнес мистер Томпкинс. — Но с другой стороны, моя работа уже практически завершена. Все проекты входят в заключительную стадию работ и более не нуждаются в моем руководстве. Все исследования уже проведены, данные собраны и проанализированы. И опять-таки, мне не нужно оставаться на своем посту, чтобы удостовериться, что все эти данные будут опубликованы. Знаете, думаю, я мог бы поискать себе что-то другое.

— Вот ведь незадача. Новые хозяева будут серьезно расстроены, если вы уйдете. Может быть, вы знаете кого-то, кто мог бы заменить вас здесь?

— Мелисса Альбер, — без колебаний ответил мистер Томпкинс. — Она замечательно подходит для этой работы: талантлива, харизматична, с достаточным опытом. Она настолько хорошо смотрелась бы на моем месте, что мне в последнее время даже как-то неловко становиться у нее на пути. Так что я с радостью передал бы ей все дела.

— Все равно, новый совет директоров будет очень огорчен вашей отставкой. Впрочем, действительно, какого черта? Вам хочется другой работы, вы уверены, что Мелисса справится. Значит, так тому и быть. Я, кстати, тоже не собираюсь торчать здесь до конца своих дней. И желаю вам, Томпкинс, найти именно то, что вам нужно.

— Спасибо. Я даже не знаю пока, что именно буду искать. Ну а вы, сэр? У вас есть идея, чем заняться после продажи Моровии?

— Хм. — Мальчишеское лицо ВВН на мгновение омрачилось. — Была у меня одна хорошая идея, да не вышло. — Сам даже головой покачал от огорчения. — Я думал прибрать к рукам еще какую-нибудь страну вроде этой. Ну, вы понимаете: постсоветский режим, бедное, но хорошо образованное население, желание жить и процветать, как весь развитый мир...

— Болгария, например? — предположил мистер Томпкинс.

— Именно она. Однако я опоздал. Кто-то опередил меня и вырвал лакомый кусок, можно сказать, прямо изо рта. Вот ведь невезение!

— Да не расстраивайтесь, я уверен, вам обязательно подвернется какая-нибудь другая страна.

— У вас есть идеи по этому поводу?

— А как насчет Соединенных Штатов? — после секундного колебания предложил мистер Томпкинс.

— О!

— Конечно, это задача несколько иного уровня.

— Конечно, конечно... но с другой стороны — если не я, то кто же?

— Действительно, кто? — искренне поддержал его мистер Томпкинс.

Если дать Самому достаточно времени, он вполне способен воплотить это предложение в жизнь. Мистер Томпкинс вдруг почувствовал запоздалое раскаяние. И зачем он это предложил? Ведь не исключено, что покупка Соединенных Штатов Великим Вождем будет не самым благоприятным событием для страны. Обуреваемый патриотическими чувствами, мистер Томпкинс не замедлил спросить:

— Но... э-э-э... когда вы купите Соединенные Штаты, вы ведь не станете вмешиваться, скажем, в гражданские права?

— О, нет-нет. Я буду всего лишь руководить бизнесом.

— И в дела правительства не будете вмешиваться?

— Ну, по крайней мере, не слишком. Мне ведь будет дозволено произвести одно ма-а-аленькое изменение, как вы думаете?

— Думаю, да. А что вы хотите сделать?

— Переведу резиденцию Антимонопольного совета в город Ном, что на Аляске.

— Ах это... Американский народ это как-нибудь переживает.

В комнате повисло молчание. И вдруг мистер Томпкинс ясно осознал, что время его пребывания в Моровии подходит к концу. Еще месяц, в течение которого он будет передавать дела Мелиссе, — и все. Он уедет. Встреча с ВВН тоже подошла к концу. Еще минута — и, возможно, они никогда больше не встретятся.

Похоже, ВВН посетили те же мысли. Он встал и немного неловко протянул руку мистеру Томпкинсу.

— Ну вот. Спасибо за все, что вы сделали, Томпкинс, — резковато произнес он.

Мистер Томпкинс молча пожал протянутую руку.

— Спасибо, Томпкинс... то есть... спасибо, Вебстер. Отличная работа. Вы прекрасно справились.

— И вам спасибо, сэр.

— Билл. Для вас я — Билл.

— Спасибо, Билл.

Мистер Томпкинс едва переступил порог своего офиса, как раздался звонок. В трубке прозвучал знакомый голос.

— Слушайте, Вебстер, — без церемоний начал ВВН, — вы не в курсе, куда запропастился этот... как бишь его? Ну, знаете, такой человечек с вечно грязными волосами? Мой министр внутренних дел. Я не видел его со времени приезда.

— Бэллок?

— Да, точно. Его зовут Бэллок.

— Я слышал, что он на больничном, причем надолго. Говорят, он отправился лечиться куда-то за границу, и его не будет несколько месяцев.

— О, даже так? — На том конце провода замолчали. — Какая потеря. То есть я хотел сказать, я думаю, что это большая потеря.

Мистер Томпкинс постарался ничем не выдать своих чувств:

— Мы изо всех сил стараемся справляться в его отсутствие.

— Да-да, конечно. Просто, видите ли, я обещал новому совету директоров, что обязанности главного администратора компании перейдут к моему министру внутренних дел. А этот человек куда-то подевался. Они обязательно это заметят. Вот ведь черт. Я уже думал, что все хорошо устроилось, а тут эта проблема. Если бы можно было найти ему замену... но как?

— Так разве вы не можете назначить нового министра? Что толку быть тираном, если не можешь решить даже такую мелочь?

— Вы хотите получить это место?

— Ни за что. В ближайшее время я собираюсь только наслаждаться внезапно свалившимся на меня богатством.

— А кого же тогда мне назначить?

— Дайте-ка подумать. Ваш бывший министр внутренних дел был плутоват. Вы хотите, чтобы и новый был таким же?

— По правде сказать, я бы предпочел, чтобы этот пост занял кто-то вроде меня. Вы понимаете: чтоб прекрасно сообщал и был при этом хорошим человеком. Или же чтобы хорошо соображал, а человеком был прекрасным. Что-то в этом роде.

— Тогда это Гэбриел Марков.

Наступила пауза, во время которой прекрасно соображающий и при этом хороший человек на другом конце провода обдумывал предложение.

— Черт возьми, Вебстер! А ведь это отличная идея. Люди его любят, да и соображает он неплохо.

— Прирожденный лидер.

— Отлично. Итак, Аллэр уволен, а на его место назначен Гэбриел. Сначала он поработает министром внутренних дел,

посмотрит, где и как нужно навести порядок, определится с состоянием дел. А когда я соберусь покинуть страну, то назначу его главным администратором. Как вам такой план?

— По-моему, отлично придумано.

— Да, я тоже так думаю. Знаете, у меня прямо талант находить выход в подобных ситуациях.

Мистер Томпкинс сидел у себя в кабинете, переваривая новости прошедшего дня, когда зазвонил телефон. Миссис Бирчих уже ушла, поэтому он сам ответил на звонок. В трубке раздался голос, который он надеялся никогда больше не слышать.

— Эй, Томпкинс. Это министр Бэллок.

Связь была настолько хорошей, что мистер Томпкинс даже подумал, не приехал ли Бэллок обратно в Моровию? Вдруг он уже в Корзаке и отвоевывает пошатнувшиеся позиции. Но на маленьком дисплее определителя номера светилась надпись: клиника Осими, штат Джорджия, США. Бэллок все еще находился на лечении. А раз он до сих пор именует себя министром, значит, он еще не в курсе последних событий.

— Привет, Аллэр. Как дела?

— К черту любезности. Забирайте своих людей, Томпкинс, и освобождайте здания Айдриволи — все до одного. Я сдаю в аренду эти помещения. У меня есть отличный клиент. Завтра утром я намерен подтвердить сделку.

— Ой-ой-ой, а что же будет со всеми нашими сотрудниками?

— А мне какое дело? Переведите их куда-нибудь в другое место. Найдите хороший ангар и посадите всех в одно помещение. Или увольте часть персонала. У вас все равно слишком много людей.

— Но я не могу так поступить! Ведь это будет таким ударом для всех!

На другом конце провода слышалось хихиканье.

— Да что вы говорите! Ну и пусть. Я не претендую на звание народного героя Моровии. Каждый день я мог бы получать за Айдриволи семь тысяч двести двадцать два доллара ренты. Именно столько мне посулил мой клиент. Так что в пятницу чтобы духу вашего не было в Айдриволи. Выметайтесь.

— Но позвольте, мы ведь даже не успеем подыскать новое помещение для работы!

— Ах да. Я забыл сказать, чтобы вы не смели вывозить с собой компьютеры или какое-либо другое оборудование. Я сдаю помещения вместе с ними.

— А что же будут делать мои люди?

— Почему я знаю? Они довольно долго как сыр в масле катались. Скажите им, что пришли другие времена. Они привыкли к прянику, теперь пусть отведают кнута.

— О нет.

— О да! Такая политика проводится сейчас везде — посмотрите на Соединенные Штаты. Они урезают зарплаты, увольняют людей, заставляют сотрудников работать в спартанских условиях.

— Аллэр, мне не хочется, чтобы наша организация вводила такие порядки. Я хочу сказать, что я категорически против. Даже более того, я хочу, чтобы мы создавали для людей все лучшие условия работы.

— Томпкинс, вы забыли, что со мной шутить опасно!

— Да ничего я не забыл. Мы — первоклассная компания по производству программного обеспечения, и я требую подобного отношения к своим людям.

— Вы сильно рискуете, Томпкинс, — прошипел Бэллок. — Думаете, сумеете выкрутиться? Даже не надейтесь. Единственный шанс для вас — поступать так, как вам велят.

— А я так не думаю, Аллэр. Скажите своим арендаторам, чтобы шли куда подальше.

В трубке повисло молчание. Потом искаженный яростью голос произнес:

— Слушай, ты, кретин. Как ты можешь со мной тягаться, ты, ничтожный человечиска? Я могучий и опасный противник, и ты еще убедишься в этом.

Мистер Томпкинс посмотрел на часы. Через пятнадцать минут в институте начиналась интересная лекция, которую он собирался посетить. Если выйти прямо сейчас, то можно успеть пройти через цветущий розовый сад. Надо только отделаться от Бэллока. Мистер Томпкинс вздохнул и покончил с ним одной фразой:

— Аллэр, если ты такой могучий и опасный, а я такой ничтожный, то почему я сижу здесь и всем доволен, а ты застрял в своей клинике и никак не вылечишь волдыри на заднице?

Не дожидаясь ответа, он повесил трубку. На улице стоял ясный солнечный день. Мистер Томпкинс взял свою записную книжку и неторопливо направился к выходу.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Злоба и скупость**

1. Злоба плюс скупость — вот формула, которую начинают применять в плохих компаниях те, кто несет ответственность за неудачи в бизнесе.
2. Злоба и скупость прямо противоположны истинным ценностям любой хорошей компании — быть щедрыми и заботливыми по отношению к своим сотрудникам.
3. Если вы подмечаете в компании проявления злобы и скупости, знайте, их настоящая причина — страх провала.

# Глава 23

## По пути домой

Мистер Томпкинс спал. Это была его последняя ночь в Морвии. Прощальная вечеринка продолжалась необычайно долго, причем присутствовали на ней, казалось, все сотрудники Айдриволи. Учитывая количество еды и напитков, а также произнесенных тостов, можно сказать, что мистер Томпкинс еще легко отделался, будучи лишь навеселе. Может быть, именно поэтому ему приснился такой странный сон. Он увидел столб дыма, в центре которого сиял яркий свет. Кроме того, в центре столба находилась огромная голова. Ни рук, ни тела не было — только пухлощекая голова в белом тюрбане. Черты лица ожили, и глубокий рокочущий голос произнес:

— Я — Йордини!

— Йордини?! — поразился мистер Томпкинс. — Тот самый Йордини?

— Тот самый, — величественно кивнула голова.

— Предсказатель?

— Футуролог! — последовал возмущенный ответ.

— Именно это я и имел в виду.

— Великий Йордини!

— О!

— Тебе повезло, Томпкинс. Тебе дан шанс узнать будущее.



— Ух ты!

— Можешь задавать вопросы, а я буду отвечать. Будущее для меня так же ясно, как для вас, людей, — прошлое.

Мистер Томпкинс стал лихорадочно соображать, о чем бы спросить в первую очередь. Он оставлял после себя так много неоконченных дел...

— Скажи, — наконец решился он, — что случится с новой системой для аэропорта? Получится у Гулливера Менендеса успеть сдать ее в срок, к летним Играм?

Йордини закрыл глаза. Из дыма соткалась гигантская рука и задумчиво почесала подбородок.

— Получится, — пришел ответ. — Конечно, в ней будут дефекты, да и организационных проблем им тоже не миновать, но проект будет сдан в срок. Будут неувязки со временем прилетов и вылетов, но никаких аварий.

— Что ж, это замечательный результат. А что будет с Белиндой Биндой? Она сможет продолжить работу?

Йордини опять закрыл глаза и сосредоточился.

— Да, — наконец ответил он. — В некотором роде.

— Что значит «в некотором роде»?

— Она снова увлечется работой, но уже в другой области.

— Чем же она займется?

— Она станет сенатором от штата Калифорния.

— Совсем неплохо для нее. И очень хорошо для всех остальных.

— Хочешь узнать что-нибудь еще?

— Да. Что будет делать Аллэр Бэллок?

— О, его карьера полна крутых виражей. Он будет ревизором, банкиром, столпом индустрии и, наконец, специальным советником в Белом доме.

— А потом?

— Потом окажется в федеральной тюрьме в Дэнбери.

— Я так и думал.

— А после этого он ударится в религию и будет вести собственное ток-шоу.

— Можно было догадаться.

— Еще что-нибудь?

Голова начала медленно подниматься, столб дыма потемнел и стал вращаться все быстрее и быстрее.

— Погоди, погоди! А что случится со всей американской индустрией производства программного обеспечения? Неужели вся работа перейдет в третьи страны, как опасаются некоторые?

Голова уже почти исчезла в клубах дыма. Последний сполох, и далекий голос произнес:

— Читай мою книгу на эту тему!

Записная книжка мистера Томпкинса, свидетель и хранитель всех его необыкновенных приключений, открытий и знакомств, в требовательном ожидании лежала перед ним на столе, открытая на сто второй странице. Ему хотелось, чтобы последняя запись стала чем-то особенным, суммировала бы весь его новый опыт и полученные знания. Однако окончательные выводы все никак не могли оформиться в его голове. Может быть, такой итоговой записью была вся его записная книжка целиком? Он пролистнул одну страницу назад. Там было написано то, что он уже давно понял, но все никак не удосуживался выразить на бумаге.

## Из записной книжки мистера Томпкинса

### **Основы здравого смысла**

1. У проекта должно быть два срока сдачи — запланированный и желаемый.
2. Эти сроки не должны совпадать.

Раздался стук в дверь, и на пороге показалась миссис Бирцх.

— Вебстер, у вас найдется немного времени? К вам журналист — хочет взять интервью.

— Конечно, — весело согласился мистер Томпкинс. — Почему бы и нет?

Вопреки ожиданиям, вошедший журналист оказался хорошим знакомым. Это был Алонсо Давичи, один из команды руководителей, которых рекомендовал Гэбриел Марков.

— Алонсо! Вот так сюрприз. — Мистер Томпкинс радостно пожал протянутую руку. Алонсо был высоким здоровяком с длинными усами, как у моржа, и веселым озорным взглядом. — Ты сменил профессию? Работаешь журналистом?

— Меня повысили! Вы, наверное, еще не в курсе. Я устроился работать в институт, и они назначили меня главным редактором только что созданного журнала. Он будет называться «Программирование в Айдриволи».

— О! Об этом я слышал. Мои поздравления!

— Спасибо. Я решил, что в первом выпуске мы обязательно должны опубликовать интервью с вами.

— Что ж, буду очень рад. Отвечу на все вопросы.

— Расскажите, пожалуйста, об опыте, который вы приобрели в Моровии. О том, что вы узнали на пути к сегодняшнему успеху и что изобретали прямо по ходу проекта.

— Наверное, читателям будет интереснее узнать о тех ошибках, которые я совершал, и как я преодолевал последствия этих ошибок.

— Это был второй вопрос, — признался Алонсо.

— Итак, что же я делал правильно, а что — неправильно, и к каким выводам пришел... — задумчиво проговорил мистер Томпкинс. — Забавно, что ты об этом спрашиваешь. Этот же вопрос я задавал себе с первого дня пребывания в Моровии. И знаешь, почти каждый день я записывал свои выводы и наблюдения в записную книжку.

Алонсо удивленно поднял брови:

— Я, конечно, недавно стал журналистом, но я никогда не слышал, чтобы интервьюируемый не только знал наперед все вопросы, но и подготовил письменные ответы! Вы ведь разрешите мне сделать копии ваших записей?

Мистер Томпкинс взглянул на лежащую перед ним открытую записную книжку.

— Не нужно, Алонсо. Я подарю тебе оригинал.

Алонсо взял книжечку и начал благоговейно перелистывать ее.

— Боже мой, ведь это именно то, что мы хотели узнать! Я думаю, тысячи руководителей годами мечтали узнать то, что вы здесь изложили. И как много здесь записей?

— Сто одна, — ответил мистер Томпкинс.

— И вы хотите мне это отдать? Давайте я сделаю себе копию, а оригинал верну вам?

— Не надо, — покачал головой мистер Томпкинс. — Мне кажется, мои записи принесут пользу вашим читателям. А мне они уже не нужны. Не думаю, что стал бы перечитывать их когда-нибудь: я все это испытал на собственной шкуре.

Оставалось еще одно важное дело, хотя, похоже, его придется оставить неоконченным. Он так и не видел Лаксу после вчерашней вечеринки. Он искал ее в офисе, звонил, но все безрезультатно. Значит, обсуждение вопросов совместного будущего, на которое он надеялся, не состоится. Более того, похоже, не состоится даже прощание.

Он уныло уселся в кресло самолета. Сардинка спал на соседнем сиденье. Мистер Томпкинс уже натягивал на себя плед, когда в салон вошла стюардесса.

— Добрый день, мистер Томпкинс! Устраивайтесь поудобнее, отдыхайте. Следующая остановка...

— Бостон, — закончил за нее мистер Томпкинс.

— Нет. Бостон будет потом.

— А сначала будет...

— Рига. Это немного не по пути, но, видите ли, еще не все страны допускают нас в свое воздушное пространство.

— Ничего, это скоро изменится. Буквально летом 2012 года. У Моровии будет первоклассная система управления воздушными перелетами.

— Дай-то бог, сэр. Немного шампанского?

Мистер Томпкинс взял бокал и пригубил шипучий напиток. Через несколько мгновений он уже крепко спал.

Кто-то осторожно потряс его за плечо.

— Мистер Томпкинс, мы в Риге. Проснитесь, сэр.

— Где мы? — сонно переспросил мистер Томпкинс.

— В Риге. И поскольку до взлета еще несколько часов, мы решили заказать для вас такси, чтобы вы могли осмотреть город.

— О, спасибо. Никогда не был в Латвии. С удовольствием поброжу по Риге. Вы присмотрите за Сардинкой?

Стюардесса обещала присмотреть за котом, и мистер Томпкинс направился к выходу. У трапа его уже ожидало такси.

— А как же таможня? — поинтересовался он у водителя. Тот покачал головой.

Мистер Томпкинс недоуменно огляделся. Аэропорт находился посреди красивой зеленой долины. Вдаль уходила дорога, по обочинам которой возвышались пальмовые деревья. «Никогда бы не подумал, что в Риге растут пальмы», — пробормотал себе под нос мистер Томпкинс.

Водитель только хмыкнул в ответ. Через десять минут они уже въезжали в симпатичный город с выкрашенными в мягкие пастельные тона зданиями. Явно южный город. Так...это похоже на что угодно, но только не на Ригу, хотя бы потому, что Латвия расположена в северных широтах...

— А как называется этот город? — обратился к водителю Томпкинс.

— София, — прозвучал ответ.

Мистер Томпкинс даже не удивился.

— Понятно, — сказал он.

И как он раньше не догадался?! Наверняка руководство Болгарии хочет просить его сделать со страной то же, что он сделал с Моровией. Иначе говоря, ему предстояло интервью и предложение о работе. Как и в прошлый раз, можно было не сомневаться в радужных перспективах. Вопрос был лишь в том, дадут ли ему возможность отказаться от этого предложения. Ну что ж, на этот раз он скажет «нет», чего бы это ему ни стоило.

Такси остановилось у огромного дворца, выстроенного в стиле рококо.

— Что это? — спросил мистер Томпкинс.

— Раньше здесь была резиденция царей, — ответил ему водитель. — А теперь здесь живет Великий Вождь Народов, который управляет государством.

— Как? У Болгарии тоже есть свой ВВН?

— Конечно, — с улыбкой подтвердил водитель. — Мы называем его БВВН.

Мистер Томпкинс только присвистнул. Ладно. Посмотрим, что на уме у этого парня. Два привратника в нарядной униформе проводили его во внутренние покои дворца. Они поднялись по широкой лестнице и остановились у входа в другую часть здания. Даже беглого взгляда было достаточно, чтобы заметить, что там убранство комнат было еще пышнее и наряднее, чем в тех, которые они только что прошли. Наверху их ждали. Мистер Томпкинс сразу приметил хрупкую фигурку, которая почти терялась на фоне портьер и украшений.

— Лакса!

— Привет, Вебстер!

— Лакса, я думал... О, я мог бы догадаться. Ты опять при-  
нялась за старое!

Она улыбнулась и не ответила.

— Ну что ж. Я тебя слушаю. Только не думай, что я согла-  
шусь на предложение так же легко, как в прошлый раз.

— Спасибо, Вебстер. Я так рада, что ты не сердишься.

— Не сержусь. Я так надеялся... впрочем, не будем об  
этом. Итак, ты теперь Болгарский БВН. Можно было до-  
гадаться. Сам сказал мне, что кто-то опередил его и купил  
Болгарию. Кто же, как не ты, мог это сделать? Что ж, из тебя  
получится отличный руководитель...

— Но, Вебстер, я не покупала Болгарию.

— Как не покупала?

— Да нет же! Откуда у меня такие деньги? Мне, конечно,  
досталась приличная сумма от продажи Моровии, но разве  
этого хватило бы? Нет, ты ошибся. Новый владелец не я.

— А кто же?

— Ты, Вебстер.

— Что?!

— Ты — новый правитель Болгарии. Почти что едино-  
личный. БВВН.

— Я?! Ну-ка объясни. И не надейся отделаться своей ча-  
рующей улыбкой — рассказывай, как тебе это удалось?

— Все твои акции, сертификаты и так далее... в общем,  
я не смогла подавить искушения их стянуть.

— Ты неисправима.

— Может быть.

— И все равно на вырученные деньги ты не могла бы ку-  
пить целую страну.

— Ну, мы еще добавили к ним свои акции — Белинда,  
Аристотель и я...

Мистер Томпкинс доподлинно знал, сколько именно  
получили все трое. Ответ Лаксы не разрешал его недо-  
умения.

— Этого все равно не хватило бы. Шестьдесят тысяч ваших акций, мои пятьдесят...

— Пятьдесят? — удивленно переспросила она. — Ты забыл про свой опцион, Вебстер.

— У меня был опцион?

— Ну конечно же! Разве ты не помнишь? Я сама передала его тебе вместе с контрактом на работу.

— Я... честно говоря, я никогда не читал эти бумажки. Наверное, они до сих пор валяются в какой-то коробке с документами...

— А вот и нет, — усмехнулась она.

— И сколько же составлял мой опцион?

— Триста тысяч акций. Чуть больше семи миллионов долларов по сегодняшнему курсу.

— Ого!

— Пришлось, конечно, немного поторговаться... и — вуаля! А торговаться я научилась у Самого. Вот кто мастер в таких делах!

Мистера Томпкина вдруг прошиб холодный пот.

— Даже не знаю, что и сказать.

— Белинда и Аристотель тоже приняли участие в сделке, чтобы ты мог начать собственное дело. Похоже, мы сможем перетащить сюда несколько человек из старого состава, не рискуя обидеть Мелиссу. К тому же я держу в поле зрения тех людей из Нью-Джерси, которых ты рекомендовал. По меньшей мере двое из них согласны приехать. Продажа Моровии Инкорпорейтед сильно повлияла на их решение.

— Ну...

— Соглашайся, Вебстер. Скажи, что у нас получится. Я буду так рада!

Последние слова мисс Хулигэн направили его мысли в нужное русло. Он пристально посмотрел на нее.

— Погоди-ка.



Нет, теперь он не собирается уступать до тех пор, пока не получит то, чего ему хочется больше всего на свете. Он на-  
супился и мрачно обратился к Лаксе:

— Говори, какую роль ты отвела для себя.

Первый раз он видел ее в растерянности.

— Я... я еще не решила, — наконец пробормотала она.

— Говори, Лакса.

— Я об этом еще не думала, — тихо сказала она, глядя  
в пол.

— Ну, тогда скажу я. И учти — либо ты принимаешь мое  
предложение, либо вам придется забыть о моем участии  
в болгарской сделке.

— Что же ты мне предлагаешь, Вебстер? — Она избегала  
смотреть ему в глаза.

Он перевел дух. И выпалил:

— Я хочу, чтобы ты стала моим соправителем и женой!

— О Вебстер! Я думала, ты никогда этого не скажешь.

— Так как?

— Я принимаю это предложение. Я согласна.

— Хорошо, — мистер Томпкинс оглянулся. — И куда же  
мы теперь пойдём?

— В царские апартаменты, — сказала она, указывая  
в глубь дворца.

Он поднял ее на руки и двинулся в указанном направ-  
лении.

# Об авторе

Том Демарко — глава международной консалтинговой компании Atlantic Systems Guild, специализирующейся на построении сложных бизнес-систем, управлении рисками, реинжиниринге, построении здоровой корпоративной культуры. Также она оказывает помощь в судебных разбирательствах, связанных с программным обеспечением.

Член Ассоциации по вычислительной технике (Association for Computing Machinery) и Института инженеров по электротехнике и электронике (Institute of Electrical and Electronics Engineers).

Ведет активную преподавательскую деятельность, пишет статьи и книги. На русский язык переведены несколько из них: написанная в соавторстве с Тимом Листером «Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения», «Deadline. Роман об управлении проектами», «Человеческий фактор. Успешные проекты и команды», «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами».

Перу Тома также принадлежит несколько художественных книг.

# **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

*Научно-популярное издание*

**Том Демарко**

## **Deadline**

Роман об управлении проектами

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Редактор *Тамара Рейдер*

Дизайн *Станислав Акинфин*

Макет *Сергей Федоров*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Ярослава Терещенкова,*

*Юлиана Староверова*



У вас в руках самая известная и необычная книга по управлению проектами. Опубликованная впервые в 1997 году, она до сих пор не сходит с верхних строчек рейтингов продаж книжных магазинов. А все потому, что все принципы хорошего менеджмента описаны здесь в интересной и ненавязчивой форме бизнес-романа. Автор — Том Демарко — написал уже 13 книг, но Deadline считает своей самой сильной книгой. Он уверен — ее чтение добавит вам целых два года великолепного управленческого опыта, а захватывающий сюжет и наглядные примеры будут полезнее любого учебника.

Неслучайно эта книга стала настольной для сотен тысяч менеджеров на всем земном шаре. Она входит в список обязательного чтения по курсу «Управление проектами» во многих бизнес-школах по всему миру. Председатель совета директоров Сбербанка отметил ее как одну из лучших бизнес-книг и добавил ее в библиотеку Сбербанка.

Если вы хотите прочесть только одну книгу по управлению проектами — прочтите эту.



Читать эту книгу по менеджменту — одно удовольствие. Новаторская и увлекательная история, а в конце каждой главы сформулированы про- ницательные правила командоориентированного управления проектами.

*Джон Скалли, экс-президент PepsiCo, экс-CEO Apple Computer*

ISBN 978-5-00100-667-1



9 785001 006671 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте **[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)**



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)