Проект «Феникс»

DevOps — новый метод разработки программного обеспечения, нацеленный на эффективное взимодействие специалистов. Его цель — помочь компаниям создавать качественные программные продукты и сервисы.

Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему

Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд

Роман в стиле бизнес

Джин Ким

Проект «Феникс». Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему

«Эксмо»

2013

УДК 65.0:159.9
ББК 65.291.2

Ким Д.

Проект «Феникс». Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему / Д. Ким — «Эксмо», 2013 — (Роман в стиле бизнес)

ISBN 978-5-699-77536-1

Билл – IT-менеджер в компании Parts Unlimited. Утро вторника, по дороге в офис его застает врасплох звонок от генерального директора.Новая IT-инициатива компании под кодовым названием «Проект Феникс» имеет критическое значение для Parts Unlimited, но проект явно выходит за рамки возможностей бюджета и очень сильно не укладывается в сроки. Генеральный директор хочет, чтобы Билл уладил все проблемы за 90 дней, или же весь отдел Билла будет уволен. С помощью перспективного члена команды и своей мистической философии Трех Путей Билл начинает видеть, что работа в IT имеет гораздо больше общего с работой завода, чем он когда-либо мог представить. Часы тикают, и Билл должен наладить связи между разными отделами компании, правильно выстроить работу и эффективно решить бесчисленные проблемы, возникающие в Parts Unlimited.В легком и развлекательном стиле авторы рассказывают историю, которая знакома всем, кто когда-либо работал в IT. Читатели не только узнают, как использовать методологию DevOps в своих компаниях, они уже никогда не посмотрят на IT прежними глазами.

УДК 65.0:159.9
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-699-77536-1

© Ким Д., 2013
© Эксмо, 2013

Содержание

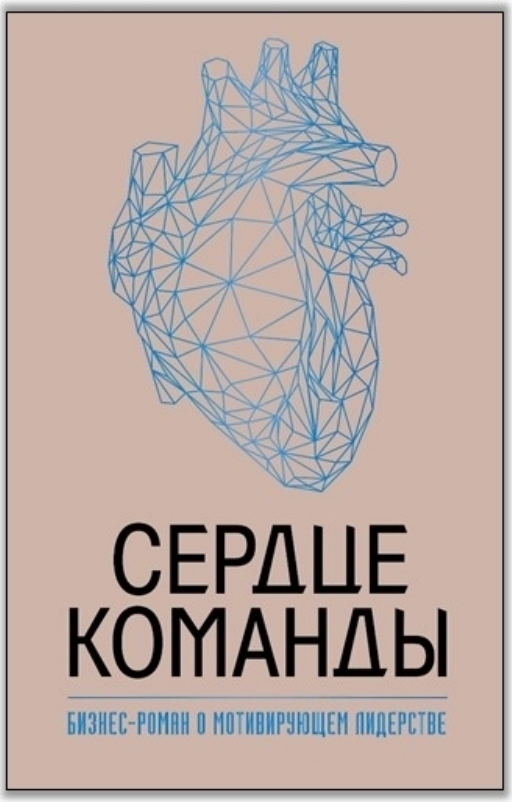
ПРОСТО О БИЗНЕСЕ 7
От партнера издания 9
Сотрудники Parts Unlimited 13
Руководство компании 13
Члены правления 14
Для немедленного распространения 15
Часть 1 16
Глава 1 16
Глава 2 23
Глава 3 30
Глава 4 37
Глава 5 47
Глава 6 55
Глава 7 61
Глава 8 67
Глава 9 73
Глава 10 78
Глава 11 83
Глава 12 87
Глава 13 95
Глава 14 100
Глава 15 105
Глава 16 113
Часть 2 118
Глава 17 118
Глава 18 121
Глава 19 125
Глава 20 135
Глава 21 144
Глава 22 149
Глава 23 156
Глава 24 160
Глава 25 165
Глава 26 172
Глава 27 178
Глава 28 185
Глава 29 191
Часть 3 196
Глава 30 196
Глава 31 201
Глава 32 206
Глава 33 210
Глава 34 215
Глава 35 220
Благодарности 227

Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд Проект «Феникс». Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему

© 2013 Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford.
© Перевод. Агеев В., 2015
© ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

ПРОСТО О БИЗНЕСЕ



Прочь из менеджмента! Если не знаешь этих правил

На пути от рядового исполнителя до топ-менеджера, казалось бы, стоит лишь вереница повышений, которую гарантируют ответственность и исполнительность. Но такой подход к профессиональному росту приводит к катастрофическим ошибкам. Через судьбу главного героя вам откроются суть распространенных ошибок и стратегия для их преодоления. Константин Мухортин писал, основываясь на практике преподавания и работы с лучшими руководителями, благодаря чему история получилась живой и, главное, – применимой к российским реалиям.

Сердце команды: бизнес-роман о мотивирующем лидерстве

Бизнес-роман Марка Миллера о стратегическом лидерстве и людях, которые в себе это лидерство развивают. Автор описывает четыре принципа, с помощью которых герои романа буквально воскрешают компанию. Прочитав эту книгу, вы научитесь мыслить стратегически, всегда быть впереди и использовать таланты каждого сотрудника, преумножая силу компании.

Большая пятерка для жизни. Как найти и реализовать свое предназначение

Наверняка у вас есть список из пяти вещей, которые сделают вас безмерно счастливыми и воплотят вашу заветную мечту. А что, если это не пустые надежды, а самая настоящая реальность? Прочитав новую книгу автора бестселлера «Кафе на краю земли» Джона Стрелеки, вы сможете воплотить все свои самые смелые мечты и узнаете, как взять жизнь в свои руки, стать настоящим лидером и найти силы на ежедневные подвиги.

Бизнес как система. Инструменты Black Star

Илья Кусакин – предприниматель, основатель консалтингового холдинга «Люди Дела», бизнес-коуч BlackStar и других лидеров рынка. В своей книге он предлагает теорию, кейсы, технологии и инструменты для выстраивания системного бизнеса. На разборе реальных примеров с практическими заданиями Илья показывает, как превратить свое дело в машину по зарабатыванию денег, работающую как часы!

От партнера издания

В современном мире информационные технологии стали неотъемлемой частью любого бизнеса. Более того, эффективное их использование в некоторых областях становится определяющим фактором успеха, будь то онлайн-продажи авиабилетов, интернет-торговля или дистанционное банковское обслуживание. Уже сейчас для многих компаний команды разработки и эксплуатации являются главным активом.

Вместе с ростом сложности и разнообразия используемых систем мы все чаще видим конфликт внутри этих команд – разработка ориентирована на частые и быстрые изменения, эксплуатация же – на стабильность и безопасность. Очевидно, что внедрение современных инструментов при сохранении консервативных подходов не позволит решить данную проблему.

Корпоративная культура доверия, сосредоточенная на коммуникации, сотрудничестве и интеграции между ИТ-подразделениями, – вот путь, который предлагает автор книги. Этот подход только начинает проникать в нашу страну, но уже снискал большую популярность на Западе среди таких гигантов, как, например, Amazon и Facebook.

Наша компания с первых дней своего существования является проводником методологии DevOps, которая лежит в основе этой книги. И, конечно, мы очень рады, что теперь она доступна российскому читателю.

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

Иван Евтухович
Александр Титов
Никита Борзых
Управляющие партнеры «Express 42»
express42.com
+7 499 918-67-34

Александр Титов

Иван Евтухович

Никита Борзых

Сотрудники Parts Unlimited

Руководство компании

Стив Мастерс, генеральный директор, и.о. директора по информационным технологиям

Дик Лэндри, финансовый директор

Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам

Мэгги Ли, старший директор по управлению розничными продажами

Билл Палмер, вице-президент отдела IT-поддержки, бывший руководитель отдела внутренних технических операций

Вэс Дэвис, директор по внешним техническим операциям

Брент Геллер, ведущий инженер

Патти МакКи, директор отдела техподдержки

Джон Пеш, начальник управления информационной безопасностью

Крис Аллерс, вице-президент отдела разработок

Члены правления

Боб Штраусс, исполнительный директор, бывший председатель правления, бывший генеральный директор

Эрик Рид, кандидат на должность генерального директора

Нэнси Мэйлер, руководитель внутреннего аудита

Для немедленного распространения

29 августа, пятница
Компания: Parts Unlimited (PAUD)
Рейтинг: ниже рынка
Цена за акцию: $8 (текущая $13)

Сообщаю, что после восьми лет службы генеральный директор компании Parts Unlimited Стив Мастерс уходит с должности председателя правления. Председатель и член правления Боб Штраусс который занимал должность генерального директора двадцать лет назад, возвращается на эту должность.

Под влиянием высокой активности на рынке капитал Parts Unlimited за последние 30 дней сократился на 19 %, и на 52 % по сравнению со своими позициями три года назад. Компания продолжает проигрывать своему основному конкуренту, известному своей способностью быстро реагировать на нужды потребителей. Parts Unlimited отстает от конкурентов в росте объемов продаж, обороту запасов и прибыльности.

Долгое время компания обещала, что ее новая программа «Феникс» восстановит уровень прибыли и сократит отставание за счет тесной интеграции ее розничных и интернет-каналов продаж. Но многие ожидают, что во время оглашения своих планов аналитикам в следующем месяце компания в очередной раз отложит запуск программы.

Мы верим, что такие финансовые инвесторы, как Wayne-Yokohama, склонят Боба переформировать правление компании, и это станет первым шагом по коррекции курса их развития. Все большее число инвесторов требует более значительных изменений в правлении и стратегических планах, вплоть до разделения компании.

Несмотря на последние достижения Мастерса, которые превратили Parts Unlimited в одного из крупнейших производителей и продавцов автомобильных запчастей, мы уверены, что уже давно пора было разделить должности председателя правления и генерального директора компании. Parts Unlimited нужен свежий подход к лидерству как изнутри, так и вовне компании. Мы уверены, что Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам и восходящая звезда компании, – это то, что нужно этой организации.

Согласно нашим сведениям, правление дало Штрауссу и Мастерсу шесть месяцев на осуществление значительных улучшений. Если они не справятся, ожидаются куда более значительные перемены и неспокойные времена.

– Келли Лоуренс,
ведущий специалист-аналитик в индустрии,
Nestor Meyers

Часть 1
Испытание на прочность

Глава 1
Шаг в бездну

Вторник, 2 сентября

«Билл Палмер на проводе», – говорю я, отвечая на звонок после первой же трели. Я опаздываю, поэтому еду на десять миль быстрее разрешенной скорости, а не на свои обычные пять. Я провел утро в поликлинике со своим трехлетним сыном, постоянно отвлекаясь на вибрирующий телефон и пытаясь удержать других кашляющих малышей как можно дальше от нас.

Проблема дня – периодические сбои в работе сети. Как руководитель отдела внутренних технических операций я несу ответственность за доступность и исправную работу относительно небольшой IT-группы в Parts Unlimited, компании, расположенной на Элкхарт Гроув.

Даже в моем технологическом болотце всегда найдется чем заняться, и я должен крайне внимательно отслеживать сетевые проблемы, а так как любые неполадки задевают сервисы, которыми занимается моя группа, все всегда сваливают на меня.

«Привет, Билл. Это Лора Бек, из отдела кадров». Она определенно не тот человек, с кем я обычно имею дело, но ее имя и голос звучат знакомо… Вот черт. Я еле сдерживаюсь, чтобы не выругаться, когда вспоминаю, кто она такая. Мы пересекаемся на ежемесячных собраниях компании. Она вице-президент HR-отдела. «Доброе утро, Лора, – говорю я с усилием. – Чем могу помочь?» Она отвечает: «Когда ты будешь в офисе? Я бы хотела встретиться как можно скорее».

Я ненавижу, когда требуют встречи, не объясняя причин. Сам я так делаю, только когда собираюсь устроить кому-нибудь разнос. Или уволить.

Так. Лора звонит, потому что кто-то хочет меня уволить? Произошел какой-то сбой, на который я недостаточно быстро отреагировал? В моем отделе сбой, приведший к завершению карьеры, – это шутка, которую мы постоянно друг другу повторяем.

Мы договариваемся встретиться в ее кабинете через полчаса, но так как мне так и не сообщили никаких деталей, самым сладким голосом я спрашиваю: «Лора, а в чем, собственно, дело? Проблемы в моей группе? Или проблемы только у меня?» Я смеюсь так громко, что она, кажется, может услышать этот смех и без телефона.

«Нет, дело совсем не в этом, – отвечает она беззаботно. – Можно даже сказать, у меня хорошие новости. Спасибо, Билл».

Когда она вешает трубку, я пытаюсь представить, какие хорошие новости могут вообще быть в это время. Когда у меня ничего не выходит, я снова включаю радио и сразу же попадаю на рекламу наших самых крупных розничных конкурентов. Они рассказывают о своем уникальном клиентском сервисе и захватывающих новых предложениях, которые позволят людям подгонять под себя машины, которые они хотят приобрести, онлайн вместе со своими друзьями. Реклама великолепна. Я бы в ту же секунду воспользовался их услугами, если бы не был так предан своей компании. Как они умудряются предлагать столько невероятных новых возможностей, пока мы продолжаем топтаться в грязи?

Я выключаю радио. Несмотря на все рабочие дни и ночи, конкуренты продолжают мчаться далеко впереди нас. Когда люди из нашего маркетингового отдела услышат эту рекламу, они просто с ума сойдут. Так как они скорее художники или музыканты и не имеют

абсолютно никакого технологического опыта, они публично пообещают невозможное, а уж IT-сотрудники будут разбираться, как это можно выполнить.

С каждым годом это становится все сложнее. Нам нужно делать большее меньшими средствами, постоянно догоняя конкурентов и сокращая затраты. Иногда мне уже кажется, что это просто невозможно. Вероятно, я провел слишком много времени на службе в морском флоте. Там очень хорошо понимаешь, что ты можешь сколько угодно доказывать офицеру свою правоту, но иногда ты все же должен сказать «Да, сэр» и принять его точку зрения.

Я паркуюсь рядом с работой. Три года назад найти свободное местечко на парковке было невозможно. Сейчас, после череды увольнений, с этим редко бывают проблемы.

Когда я захожу в здание № 5, где расположен офис Лоры и весь ее отдел, сразу же бросается в глаза то, как приятно он обставлен. Я чувствую запах новых ковров, и даже стены там обиты классическими деревянными панелями. В этот момент краска и ковры в моем здании кажутся мне устаревшими уже десятилетия назад.

У нашего IT-отдела, конечно, не самые жуткие условия. По крайней мере, мы хоть работаем не в грязном тускло освещенном подвале, как в британском ТВ-шоу «Компьютерщики».

Когда я вхожу в офис Лоры, она встает и улыбается. «Приятно увидеть тебя снова, Билл». Мы пожимаем друг другу руки. «Присаживайся, я посмотрю, свободен ли Стив Мастерс».

Стив Мастерс? Наш генеральный директор?

Пока она набирает номер на телефоне, я сижу, оглядываясь по сторонам. Последний раз, когда я был здесь пару лет назад, HR-отдел оповестил нас, что мы должны отдать один из наших кабинетов под нужды кормящим матерям. Нам и так не хватало пространства для работы и встреч, еще и огромный проект горел по срокам – использовать переговорку в другом здании совсем не хотелось. Вэс, однако, сделал так, что мы выглядели просто как кучка неандертальцев. Вскоре после этого нас обоих вызвали в это самое помещение на корпоративное перевоспитание и тренировку чувствительности, занявших полдня. Спасибо Вэсу.

Лора благодарит человека на другом конце провода и оборачивается ко мне. «Спасибо, что пришел так скоро. Как семья?» – спрашивает она.

У меня брови на лоб лезут. Если бы я хотел поболтать, то в HR-отделе найдется множество людей, с которыми я предпочел бы это сделать вместо Лоры. Я заставляю себя поддержать беседу о наших семьях и детях, пытаясь не думать об обстоятельствах, которые меня сюда привели. В конце концов, я говорю без особой грации: «Итак, что я могу для тебя сделать?»

«Ну да, конечно. – Она делает паузу, затем говорит: – Начиная с сегодняшнего утра Люк и Дэймон больше не работают в компании. В курсе дела вся верхушка, включая Стива. И он решил, что именно ты должен занять пост вице-президента отдела IT-сопровождения».

Она широко улыбается, снова протягивая руку: «Ты новый вице-президент в компании, Билл. Думаю, тут полагаются некоторые поздравления?» Вот черт. Я онемело жму ее руку.

Нет-нет-нет. Самое последние, чего я бы хотел, так это «повышения».

Люк был нашим директором по информационным технологиям. Дэймон работал на него и был моим боссом, ответственным за IT-поддержку всей компании. Оба просто вот так ушли.

Я никак не ожидал этого. И никаких сплетен по нашему сарафанному радио! Ничего.

В последние десять лет как по часам новые директора по информационным технологиям CIO[1] сменялись каждые два года. Они оставались в компании достаточно времени, чтобы запомнить принятые у нас сокращения, где расположены туалеты, внедрить несколько программ и инноваций, а затем уходили.

CIO – мы расшифровывали как «Career is Over», то есть «карьера закончилась». И вице-президентство в IT-отделе длилось не сильно дольше.

[1] CIO – директор по информационным технологиям.

Для себя я решил, что секрет долгой карьеры в управлении IT-отделом состоит в том, чтобы добиться достаточного статуса, позволяющего тебе делать настоящие дела, но держаться при этом не высовываясь, чтобы избежать политических баталий, которые делают тебя крайне уязвимым. Меня совершенно не интересовал пост вице-президента, который только и делает, что каждый день выступает перед другими вице-президентами с презентациями.

Пытаясь раздобыть больше информации, я шучу: «Два руководителя уходят одновременно? Они воровали деньги из магазинов по ночам?» Она смеется, но быстро возвращается к своему натренированному неэмоциональному выражению лица: «Они оба предпочли следовать собственным интересам. Больше подробностей ты можешь узнать у них самих».

Как говорится, если твой коллега говорит, что он решил уволиться, это происходит по его собственному желанию. Если кто-то другой говорит тебе, что твой коллега решил уволиться, это было по желанию кого-то другого.

Значит, мой босс и его босс просто были биты.

Именно поэтому я не хочу повышения. Я невероятно горд за ту команду, которую сумел создать за последние десять лет. Это не самая большая группа, но мы точно самые организованные и ответственные. Особенно если сравнивать с группой Вэса.

Я невольно вздыхаю, думая о том, как управляет Вэс. Он не руководит командой – он в одном шаге от абсолютно хаотичного движения.

Меня бросает в холодный пот, и в этот момент я точно знаю, что никогда не приму этого повышения.

Все это время Лора продолжала говорить, но я не слышал ни одного слова. «….И поэтому мы, очевидно, должны поговорить о том, как объявить о произошедшем. И Стив хочет видеть тебя как можно скорее».

«Слушай, спасибо за такую возможность. Я очень польщен. Но мне это совсем не нужно. Да зачем это мне? Я люблю свою нынешнюю должность, и в моей работе есть тонна важных вещей, которые мне нужно сделать».

«Я не думаю, что ты можешь выбирать, – говорит она, глядя на меня с сочувствием. – Это прямое указание Стива. Он лично выбрал тебя, так что тебе придется поговорить с ним».

Я встал и решительно повторил: «Нет, серьезно. Спасибо, что подумали обо мне, но у меня уже есть отличная работа. Удачи в поисках кого-нибудь другого».

Минуту спустя Лора ведет меня в здание № 2, самое высокое из всех наших офисных зданий. Я зол сам на себя за то, что влип в это безумие. Если я прямо сейчас сбегу, вряд ли она сможет меня догнать, но что делать потом? Стив пошлет целый отдел кадровиков за мной. Я молчу, определенно больше не желая поддерживать никаких светских бесед.

Лоре, кажется, все равно, она энергично идет рядом со мной, уткнувшись носом в телефон и изредка показывая рукой направление.

Она приводит нас к офису Стива, ни разу не подняв глаз, очевидно, она проделывала этот путь не один раз.

Это здание очень теплое и гостеприимное, обставлено в стиле 1930-х годов, тогда-то оно и было построено. Полы темного дерева и витражные окна – все это из той эпохи, когда люди носили костюмы и курили сигары прямо в своих офисах. Компания тогда бурлила – Parts Unlimited в то время принимала участие в разработке маленьких частей практически для каждого автомобиля, и это в то время, когда лошади буквально только что окончательно исчезли из повседневной жизни.

У Стива угловой кабинет, перед ним несет вахту очень серьезная деловая женщина. Ей около сорока, она излучает бодрость, чувство организованности и порядка. На столе полный порядок, везде расклеены стикеры с напоминаниями. Рядом с клавиатурой стоит кофейная чашка с надписью «Не шути со Стейси».

«Привет, Лора, – говорит она, поднимая глаза от компьютера. – Трудный день, да? Итак, это Билл?»

«Да. Собственной персоной», – отвечает Лора, улыбаясь.

Мне же она говорит: «Стейси держит Стива в узде. Ты еще узнаешь ее поближе, я думаю. Увидимся позже». И уходит.

Стейси мне улыбается. «Очень приятно. Я уже наслышана о тебе. Стив ждет». Она указывает мне на его дверь.

Мне она нравится с первого взгляда. Я раздумываю о том, что только услышал. Это был тяжелый день для Лоры. Стейси и Лора в довольно близких отношениях. Отдел кадров у Стива на особом счету. По-видимому, люди, работающие на Стива, надолго в компании не задерживаются.

Великолепно.

Зайдя, я немного удивляюсь тому, что кабинет Стива выглядит совсем как офис Лоры. Он такого же размера, как кабинет моего босса – вернее, моего бывшего босса, – и как мой потенциальный кабинет, если бы я был достаточно глуп, но я, конечно, не такой.

Наверное, я ожидал увидеть персидские ковры, фонтаны и огромные скульптуры повсюду. Вместо этого на всех стенах висят фотографии небольшого аэроплана, улыбающейся семьи Стива и, к моему изумлению, снимок его самого в армейской форме где-то в тропиках. С удивлением я замечаю знаки отличия на лацканах.

Итак, Стив был майором.

Он сидит за своим столом, внимательно рассматривая какие-то бумаги. Перед ним стоит открытый ноутбук, на котором виден браузер с большим количеством закладок.

«Билл, приятно видеть тебя, – говорит он, вставая и пожимая мне руку. – Давно мы не встречались. Лет пять, верно? Это было после того, как ты осуществил тот невероятный проект по интеграции производственного сопровождения. Надеюсь, у тебя все в порядке?»

Я удивлен и немного польщен, что он помнит тот небольшой период нашего взаимодействия, особенно с учетом того, что это было уже очень давно. Я улыбаюсь в ответ, говоря: «Да, все хорошо, спасибо. Поразительно, что вы помните что-то столь давнее».

«Думаешь, мы так всех благодарим? – говорит он. – Это был важный проект. Чтобы довести его до конца, мы должны были выложиться по полной, что твоя команда и сделала на высшем уровне.

Я думаю, Лора рассказала тебе немного о проведенных организационных изменениях. Ты знаешь, что Люк и Дэймон больше не работают в компании. Я хочу найти кого-то на позицию IT-директора как можно скорее, а пока все сотрудники IT будут подчинены непосредственно мне, – он продолжает, оживленно и по-деловому. – Однако с уходом Дэймона образовалась организационная дыра, которую нужно срочно заполнить. Согласно нашим исследованиям, ты лучший кандидат на должность вице-президента отдела IT-сопровождения. – И, будто только вспомнив, он говорит: – Ты же был морским офицером. Где и когда?»

На автомате я отвечаю: «Двадцать второй экспедиционный батальон морской пехоты. Сержант. Служил шесть лет, но в боевых действиях не участвовал».

Вспоминая, как я попал на флот неоперившимся восемнадцатилетним юнцом, я говорю с улыбкой: «Армия научила меня очень многому – я многим ей обязан, но все же надеюсь, что ни один из моих сыновей не попадет в те же условия, что и я».

«Не сомневаюсь, – смеется Стив. – Я сам служил восемь лет, немного дольше, чем должен был. Но меня это не волновало. Служба подготовки офицеров резерва была моим единственным способом заплатить за колледж, и там ко мне относились нормально».

Он добавляет: «Они не баловали нас, как морских офицеров, но я все равно не могу пожаловаться».

Я смеюсь, обнаруживая, что он мне нравится. Это был наш с ним самый длинный разговор за все время. Я размышляю над тем, все ли директора таковы.

Стараюсь сфокусироваться на том, почему он меня сюда пригласил: он хочет, чтобы я взвалил на себя миссию камикадзе.

«Вот как обстоят дела, – говорит он, указывая мне на кресло рядом со своим столом. – Как, я уверен, ты знаешь, мы должны восстановить уровень прибыльности компании. Чтобы сделать это, нам необходимо увеличить рыночную долю и средний объем заказов.

Наши конкуренты на розничном рынке надирают нам задницы. Весь мир знает это, и поэтому цена наших акций уже в два раза ниже, чем три года назад».

Он продолжает: «Проект «Феникс» абсолютно необходим для сокращения отрыва от конкурентов, он может помочь нам достичь того, что они делают уже годами. Клиенты должны иметь возможность покупать все, что они хотят, там, где им это удобно, через Интернет или розничные магазины. В противном случае у нас скоро вообще не будет клиентов, никаких».

Я киваю. Возможно, я нахожусь на технологических задворках, но моя команда работает над «Фениксом» годами. Все знают, как важен этот проект.

«Мы отстаем на годы, – продолжает он. – Наши инвесторы и Уолл Стрит рвут и мечут. А сейчас и совет правления теряет уверенность в нашей способности выполнять свои обязательства.

Я скажу прямо, – говорит он. – Если дела пойдут так и дальше, я вылечу с работы через шесть месяцев. С прошлой недели мой старый босс, Боб Штраусс, – новый председатель компании. Есть группа акционеров, которые стремятся разделить и продать компанию, и я не знаю, как долго мы сможем их сдерживать. На кону не только моя работа, но и работа примерно четырех тысяч сотрудников, которые трудятся в Parts Unlimited».

Внезапно Стив выглядит намного старше своих лет. Глядя прямо на меня, он говорит: «Как действующему IT-директору, вице-президент отдела разработки приложений Крис Аллерс будет подчиняться непосредственно мне. Так же и ты».

Он встает и начинает ходить по кабинету: «Мне нужно, чтобы ты поддерживал все то, что уже работает, в нормальном состоянии. Мне нужен кто-то, на кого можно положиться, кто не побоится сообщить мне плохие новости. Помимо этого, мне нужен кто-то, кому можно доверить сложные вещи. В том проекте интеграции было много проблем, но ты всегда трезво мыслил. Ты создал себе репутацию очень ответственного, прагматичного и человека, говорящего всегда прямо».

Он со мной откровенен, поэтому я отвечаю ему тем же. «Сэр, со всем уважением, но старшему руководству IT очень сложно добиться здесь успеха. Любой запрос бюджета или персонала отклоняется, а руководители сменяются очень быстро, некоторые даже не успевают разложить вещи. – В заключение я говорю: – Мой нынешний отдел очень важен для «Феникса». Я должен остаться там, чтобы все было выполнено. Я ценю, что вы подумали обо мне, но я не могу принять это предложение. Но обещаю, я тоже поищу хороших кандидатов на эту должность».

Стив смотрит на меня оценивающе, выражение его лица удивительно мрачно. «Нам пришлось урезать бюджеты по всей компании. Это указание пришло прямо от правления. Мои руки были связаны. Я не хочу давать обещаний, которые не смогу выполнить, но я могу пообещать тебе, что я сделаю все возможное, чтобы поддержать тебя и твою миссию.

Билл, я знаю, ты не просил об этой должности, но на кон поставлено выживание компании. Ты нужен мне, чтобы помочь сохранить эту великую организацию. Могу я на тебя рассчитывать?»

О, да ладно.

Прежде чем снова вежливо отказаться, я слышу, как мой голос говорит: «Да, сэр, вы можете на меня рассчитывать».

Я паникую, осознавая, что Стив, похоже, использовал на мне какие-то джедайские штучки. Я заставляю себя перестать говорить, прежде чем надаю еще больше тупых обещаний.

«Мои поздравления, – говорит Стив, вставая и официально пожимая мне руку. Он хлопает меня по плечу. – Я знал, что ты все сделаешь правильно. От лица всего руководства приветствую тебя в команде».

Я смотрю на его руку, сжимающую мою, раздумывая, могу ли я пойти на попятный.

Ни одного чертового шанса.

Ругаясь на самого себя, я говорю: «Я сделаю все, что будет в моих силах, сэр. Но могли бы вы, по крайней мере, объяснить мне, почему никто из принявших это предложение не задерживается надолго? Что вы хотите от меня? А чего не хотите?»

С покорной полуулыбкой я добавляю: «Так, если я провалюсь, то хотя бы хочу быть уверенным, что я сделал это как-то по-новому».

«Это мне нравится! – говорит Стив, громко смеясь. – Все, что я хочу, так это чтобы айтишники были всегда начеку. Это должно быть как в сортир сходить. Я пользуюсь сортиром, и, черт побери, я никогда не переживаю о том, что он может не работать. Чего я не хочу, так это поломки сортира, которая приведет к затоплению всего здания», – он широко улыбается своей шутке.

Великолепно. С его точки зрения, я прославленный уборщик.

Он продолжает: «У тебя репутация руководителя самой слаженной команды во всем IT-отделе. Итак, шляпа капитана твоя. Я надеюсь, что все будет работать так же хорошо.

Мне нужно, чтобы Крис полностью сфокусировался на «Фениксе». Что-либо из твоей области ответственности, что отвлекает его от «Феникса», неприемлемо. Это относится не только к тебе и Крису, но и к любому человеку в компании. Это ясно?»

«Абсолютно, – говорю я, кивая. – Вы хотите, чтобы на IT-системы можно было положиться и чтобы бизнес-отдел мог на них рассчитывать. Вы хотите, чтобы сбои в функционировании свелись к абсолютному минимуму, чтобы бизнес-отдел мог сфокусироваться на «Фениксе».

Выглядя удивленным, Стив кивает. «Именно. Именно этого я и хочу».

Он протягивает мне распечатанное сообщение от Дика Лондри, финансового директора.

> От кого: Дик Лондри
> Кому: Стив Мастерс
> Дата: 2 сентября, 8:27
> Приоритет: высокий
> Тема: СРОЧНО: программа расчета зарплаты упала
>
> Привет, Стив. У нас серьезная проблема с программой расчета зарплаты. Мы пытаемся выяснить, в чем, собственно, проблема: в расчетах или в самой системе. В любом случае, у тысяч сотрудников зависли платежи. Они находятся под риском невыплаты. Новости действительно плохие.
>
> Мы должны как-то это исправить сегодня до 5 вечера, то есть до того, как закроется платежная ведомость. Пожалуйста, посоветуй, как с учетом новой структуры IT с этим разобраться.
>
> *Дик*

Я вздрагиваю. Сотрудники, не получившие свои чеки, означают семьи, которые не смогут заплатить по ипотеке или купить еду на ужин.

Внезапно я понимаю, что срок ипотечного платежа моей семьи истекает через четыре дня и мы можем стать одной из таких пострадавших семей. Запоздалый ипотечный платеж может

испортить нашу кредитную историю больше, чем после того случая, когда нам пришлось перевести студенческий заем Пэйдж на мою кредитную карту: тогда мы потратили годы на восстановление.

«Вы хотите, чтобы я вел это дело от начала до конца?»

Стив кивает, показывая большой палец. «Пиши мне, пожалуйста, по мере продвижения. – Его лицо снова мрачнеет. – Любая ответственная компания заботится о своих сотрудниках. Многие из наших фабричных рабочих живут от зарплаты до зарплаты. Не создавай тяжелой ситуации для их семей, слышишь? Это может навлечь на нас проблемы с профсоюзом, вплоть до забастовки, что, конечно, будет просто ужасно».

Я киваю на автомате. «Восстановить критические бизнес процессы и держать нас подальше от первых полос газет. Я понял. Спасибо».

Почему, собственно, я его благодарю, не ясно.

Глава 2
Трудно быть лидером

Вторник, 2 сентября

«Как все прошло?» – ласково спрашивает Стейси, поднимая глаза от клавиатуры. Я качаю головой. «Я не могу в это поверить. Он только что уговорил меня принять должность, которой я не хочу. Как это вообще произошло?»

«Он может быть очень убедительным, – говорит она. – Он уникален. Я работаю на него около десяти лет, и я бы за ним и на край света пошла. Я могу чем-нибудь помочь тебе с твоей работой?»

Немного подумав, я отвечаю: «Есть одна срочная проблема с программой расчета зарплаты, которую нужно решить. Дик Лондри на третьем этаже, правильно?»

«Вот, держи», – говорит она, еще до того как я успеваю закончить предложение, протягивая мне стикер со всей контактной информацией Дика. Расположение офиса, телефонные номера и все остальное.

Я благодарно улыбаюсь ей. «Спасибо огромное – ты просто чудо!»

Я набираю номер Дика по дороге к лифту. «Дик на проводе», – отвечает он резко, на заднем фоне слышно, как он продолжает печатать.

«Это Билл Палмер. Стив только что назначил меня вице-президентом отдела IT-сопровождения и он попросил меня…»

«Поздравляю, – прерывает он. – Теперь смотри, мои люди обнаружили огромную ошибку в системе расчета зарплаты. Когда ты сможешь ко мне прийти?»

«Прямо сейчас», – отвечаю я. Он кладет трубку. Бывали в моей жизни и более теплые поздравления.

На третьем этаже я попадаю в бухгалтерию, проходя через ряды полосатых рубашек и крахмальных воротничков. Я нахожу Дика за его столом, он говорит с кем-то по телефону. Когда он видит меня, он, прикрывая трубку рукой, резко говорит: «Ты из IT?»

Когда я киваю, он говорит в трубку: «Слушай, мне нужно бежать. Тот, кто должен был нам помочь, наконец-то здесь. Я тебе позвоню». Не дожидаясь ответа, он кладет трубку.

Я никогда на самом деле не видел человека, для которого обычным делом является бросание трубок. Я настраиваю себя на разговор, который вряд ли будет комфортной беседой вроде: «А давай-ка сначала узнаем друг друга».

Как заложник, я медленно поднимаю руки, показывая Дику распечатанный e-mail. «Стив только что рассказал мне о сбое системы. Как мне лучше всего узнать подробности ситуации?»

«Мы влипли, – отвечает Дик. – Во вчерашнем прогоне программы расчета зарплаты все записи о работниках с почасовой оплатой отсутствовали. Мы практически уверены, что проблема в IT. Этот сбой не даст нам возможности заплатить сотрудникам, что нарушит бесконечное количество статей трудового законодательства, и, без сомнения, профсоюз будет орать как резаный».

Он останавливается на секунду, чтобы набрать воздуха. «Пойдем поговорим с Энн, моим заместителем. Она рвет волосы на голове со вчерашнего дня».

Пытаясь за ним угнаться, я практически врезаюсь в него, когда Дик останавливается и вглядывается в стекло переговорной. Он открывает дверь. «Как продвигаются дела, Энн?»

Внутри комнаты две хорошо одетые женщины: одна, около сорока пяти лет, изучает доску, исписанную графиками и таблицами с числами, другая, ей около тридцати, печатает на компьютере. Расчетные документы валяются по всему столу. Старшая женщина маркером указывает на лист, на котором, похоже, перечислены возможные причины ошибки.

Что-то в том, как они одеты, в их озабоченном виде и раздраженных лицах заставляет меня думать, что они, скорее всего, были наняты в компанию из местных бухгалтерских фирм. Экс-аудиторы. «Хорошо иметь их на своей стороне», – думаю я.

Энн качает головой, измученная и разочарованная. «Без особого прогресса, боюсь. Мы практически уверены, что это сбой в одной из IT-систем хронометрирования. Все записи о почасовой работе фабричных рабочих пропали после последней выгрузки…»

Дик прерывает ее. «Это Билл из IT-отдела. Он здесь, чтобы разобраться с беспорядком или умереть, пытаясь, вроде так он сам сказал».

Я говорю: «Привет всем. Меня только что назначили новым главой отдела IT-сопровождения. Можете начать с начала и рассказать, как вы узнали о проблеме?»

Энн подходит к графику информационных потоков, изображенному на доске. «Давайте начнем с потока данных. Наша финансовая система получает данные о расходах по заработной плате со всех наших отделений разными способами. Мы сводим данные по персоналу с почасовой и месячной оплатой, которые включают в себя сам оклад и налоги. Звучит просто, но это невероятно сложный процесс, потому что в каждом штате свои налоговые ставки, трудовое законодательство и т. д.

Чтобы убедиться, что все идет правильно, – продолжает она, – мы каждый раз проверяем, чтобы общая сумма сходилась с детализированными цифрами от каждого отделения».

Я быстро делаю себе пометки, она продолжает: «Это довольно затратный ручной процесс. Он работает в большинстве случаев, но вчера мы выяснили, что счета по учету для почасового персонала выпали из общего отчета. У всех этих людей нули в строках отработанных часов и необходимых платежей.

У нас было довольно много проблем конкретно с этой выгрузкой, – говорит она, очевидно расстроенная, – поэтому IT-отдел выдал нам программу, которая позволяет вносить изменения вручную, чтобы мы их больше не беспокоили».

Я вздрагиваю. Мне совсем не нравится финансовый персонал, который меняет данные о заработной плате, минуя специальное приложение. Это очень опасно и ведет к ошибкам в системе. К тому же кто-нибудь может скопировать эти данные на флешку или отослать по почте за стены организации, и компания потеряет важные данные.

«Я правильно понял, что все данные для служащих с фиксированным окладом в порядке?» – спрашиваю я.

«Все верно», – отвечает она.

«Но у всех сотрудников с почасовой оплатой одни нули?» – говорю я.

«Да», – снова отвечает она.

Интересно. Я спрашиваю: «Почему вы считаете, что проблема именно в прогоне программы расчета, если раньше она работала? У вас случились подобные проблемы в прошлом?» Она пожимает плечами. «Ничего подобного раньше не происходило. Я понятия не имею, что привело к этому сбою, – никаких особо крупных изменений в записях за этот период нет. Я задавала себе те же самые вопросы, но до тех пор, пока народ из IT молчит, мы просто топчемся на месте».

«Какой у нас запасной план, – спрашиваю я, – если все будет настолько плохо, что мы не сможем вернуть данные вовремя?»

«Громко рыдать, – отвечает Дик. – Это, кстати, было в том письме, которое у тебя в руке. Дедлайн по электронным платежам – до пяти вечера сегодня. Если мы не успеем запрыгнуть в этот поезд, нам придется отсылать по почте бумажные чеки в каждое из отделений компании, чтобы там их выдали сотрудникам!»

Я хмурюсь от мысли о таком развитии дел, как, собственно, и вся команда.

«Это не сработает, – говорит Анна, постукивая себе по зубам маркером. – Расчет заработной платы у нас на аутсорсе. В каждый платежный период мы загружаем для них платежные

данные, которые они затем обрабатывают. В худшем случае, возможно, мы сможем загрузить прошлые платежные данные, модифицировать их в расчетные документы и затем перезагрузить?

Но так как мы не знаем, сколько именно часов отработал каждый из сотрудников, мы не знаем, сколько им заплатить, – продолжает она. – Мы не хотим переплатить никому, но это, конечно, лучше, чем недоплатить».

Очевидно, что план Б полон проблем. Мы просто-напросто будем гадать по чекам людей, а также заплатим тем людям, которые уже уволены, и не заплатим тем, кто только нанят.

Чтобы добыть у бухгалтерии необходимые данные, нам, возможно, нужно на скорую руку собрать индивидуальные отчеты, а это значит, нужно будет подключить к делу разработчиков или программистов, работающих с базами данных.

Но это как подливать масла в огонь. Разработчики ужасны. Покажите мне разработчика, который не разрушает производственные системы, и, спорю, он просто мертв. Или скорее в отпуске.

Дик говорит: «Это два равно паршивых пути. Мы могли бы отложить выплату до того времени, пока не получим верные данные. Но мы не можем этого сделать – даже если мы на день опоздаем, в игру вступит профсоюз. Итак, давайте остановимся на предложении Энн заплатить сотрудникам хоть что-то, пусть даже и неправильную сумму. Нам нужно будет выровнять все выплаты в следующем платежном периоде. Но сейчас перед нами ошибка в финансовой отчетности, и нужно срочно ее исправить».

Он сжимает переносицу и продолжает: «Нам придется совершить несколько правок в журнале учета, и именно тогда, когда аудиторы SOX-404 уже здесь. Когда они увидят все это, они *никогда* не уйдут.

Ох, боже мой. Ошибка в финансовой отчетности? – бормочет Дик. – Нам нужно будет подтверждение от Стива. Аудиторы расположатся здесь на ПМЖ, пока все не разрешится. Никто больше не сможет заниматься делом».

SOX-404 – это сокращение от закона Сарбейнза-Оксли от 2002 года, который принял Конгресс в ответ на бухгалтерское мошенничество в Enron, WorldCom и Tyco. Один из пунктов этого закона гласит, что генеральный директор и финансовые директора должны ставить личные подписи на финансовых документах своей компании.

Все сейчас с тоской вспоминают те дни, когда не нужно было половину времени проводить разговаривая с аудиторами, выполняя все новые и новые, принимаемые практически каждый день, регулятивные требования.

Я смотрю на свои записи и затем на часы. Время идет.

«Дик, исходя из того что я услышал, я посоветовал бы вам продолжать готовиться к худшему и полностью продумать план Б, чтобы мы могли им оперативно воспользоваться в случае возникновения осложнений. Я предлагаю подождать до 15:00 прежде, чем принимать решение. Возможно, нам удастся восстановить систему и все данные».

Когда Энн кивает, Дик говорит: «О'кей, у тебя есть четыре часа».

Я отвечаю: «Уверяю вас, мы пониманием всю срочность ситуации, и я оповещу вас, как только разберусь во всем сам». «Спасибо, Билл», – говорит Энн. Дик молчит, пока я выхожу из кабинета.

Я чувствую себя чуть более уверенно, посмотрев на проблему с точки зрения бизнес-перспективы. Пришло время разобраться с тем, что повредило сложный механизм расчета зарплаты.

Спускаясь по лестнице, я достаю телефон и просматриваю почту. Ощущение спокойной сосредоточенности исчезает, когда я вижу, что Стив так и не разослал официальное оповещение о моем повышении. Вэс Дэвис и Патти МакКи, которые до сегодняшнего дня были моими коллегами, до сих пор понятия не имеют, что теперь я их новый босс.

Спасибо, Стив.

Когда я захожу в здание № 7, оно поражает меня. Это натуральное гетто на территории компании Parts Unlimited.

Здание было построено в 1950-х, а последний ремонт делали в 1970-х. По этому зданию сразу видно, что строили его под конкретные производственные цели, а не для эстетического наслаждения. Здание № 7 использовалось как огромная фабрика по производству тормозных дисков, пока не превратилось в центр обработки данных и офисное пространство.

Охранник приветствует меня своим радостным: «Здравствуйте, мистер Палмер. Как ваше утро?»

На секунду мне хочется попросить его пожелать мне удачи, чтобы он сам получил свою зарплату на этой неделе. Но я, конечно, спокойно приветствую его и все.

Я останавливаюсь перед сетевым операционным центром (NOC), где сейчас, скорее всего, находятся Вэс и Патти. Теперь они мои ведущие менеджеры.

Вэс – начальник отдела распределенных операций. Он несет ответственность больше чем за тысячу Windows-серверов, а также за команды, отвечающие за базы данных и работу сети. Патти – начальник отдела сервисной поддержки. Она заведует сотрудниками служб поддержки 1-й и 2-й линии, которые круглосуточно отвечают на звонки, устраняя срочные проблемы и обрабатывая запросы от внутренних клиентов. Она также руководит некоторыми ключевыми процессами и инструментами, от которых зависит весь отдел IT-сопровождения, вроде регистрирования абонентских запросов, мониторинга и проведения встреч по управлению изменениями.

Я прохожу мимо рядов одинаковых коридоров, таких же, как во всех остальных зданиях. Однако в отличие от зданий № 2 и 5 на ковре я вижу протертые места и темные пятна, усыпающие ковер.

Эта часть здания была построена на крыше того, что использовалось как главный сборочный цех. Когда его переоборудовали, все машинные пятна отчистить просто не смогли. Вне зависимости от того, какое количество новых покрытий клали поверх полов, масло все равно в конце концов просачивалось сквозь ковры.

Я делаю себе пометку, чтобы не забыть включить в запрос бюджета замену ковров и покраску стен. Когда я служил, содержание бараков чистыми и аккуратными было требованием не только эстетическим, но и необходимым для безопасности.

Трудно отказаться от старых привычек.

Я вижу NOC прежде, чем слышу его. Это огромная зона со столами вдоль одной стены, на которых расположены мониторы, отражающие состояние всех видов IT-сервисов компании. Сотрудники служб поддержки 1-й и 2-й линии занимают три уровня рабочих зон.

Это не просто похоже на станцию контроля из фильма «Аполлон 13», когда я объясняю что-то своим сотрудникам, то ссылаюсь именно на этот фильм.

Когда что-то повреждает несущую часть корабля, необходима совместная работа всех ключевых игроков и технологических менеджеров для решения проблемы. Вот, например, как сейчас. За круглым столом пятнадцать человек ведут бурную громкую дискуссию, расположившись вокруг одного из классических серых телефонов с громкой связью, похожих на НЛО.

Вэс и Патти сидят рядом друг с другом за столом, поэтому я подхожу к ним сзади и прислушиваюсь. Вэс откидывается на стуле, скрестив руки на груди. Будучи 6 футов 3 дюйма ростом и при весе больше 250 фунтов, он отбрасывает тень на большую часть людей в комнате. Кажется, что он находится в постоянном движении и всегда говорит все, что думает.

Патти – его абсолютная противоположность. Вэс – громкий, кричащий и всегда рубит с плеча, Патти же очень задумчива, имеет аналитический склад ума и жестко придерживается принятых процедур и процессов. Вэс – огромный, воинственный и вздорный, Патти же миниатюрная, логичная и очень последовательная. Она имеет репутацию женщины, которая любит

правила больше, чем людей, и занимает позицию человека, который пытается привнести хоть немного порядка в хаос IT-отдела.

Она – лицо всего IT-отдела. Когда что-то идет не так с IT, люди звонят Патти. Она – наш профессиональный извиняльщик, когда сервисы рушатся, Интернет слишком медленно работает, или, как сегодня, когда утеряны или разрушены какие-то данные.

Также все звонят Патти, когда необходимо сделать какую-то простую работу – вроде обновить Windows на компьютере, поменять номер телефона или установить новое приложение. Она составляет все графики сроков сдачи дел, поэтому люди всегда пытаются к ней подмазаться, чтобы их проблемы были решены первыми. Она может передать эти задания сотрудникам, которые, собственно, и выполняют работу. Чаще всего они попадают в мою старую группу или группу Вэса.

Вэс обрушивается на стол, говоря: «Просто позвоните производителям и скажите им, что если они не доставят сюда новое оборудование, мы уйдем к их конкурентам. Мы одни из их самых крупных клиентов! Мы вообще уже должны были отказаться от этого дерьма, подумайте об этом».

Он смотрит по сторонам и шутит: «Вы знаете, как это говорится, да? Как определить, что производитель врет? Если у него губы шевелятся».

Один из инженеров напротив Вэса говорит: «Они сейчас на телефоне. Говорят, что минимум через часа четыре они смогут предоставить нам своего инженера SAN».

Я хмурюсь. Почему они говорят о SAN? Сеть хранения данных (SAN) предоставляет собой централизованное хранилище для большинства критических систем, поэтому ее обвалы носят обычно глобальный характер – практически не может быть такого, чтобы обвалился только один сервер, чаще всего в таких случаях одновременно выходят из строя сотни серверов.

Пока Вэс спорит с инженером, я пытаюсь подумать. Ничто в провале зарплатной системы не похоже на проблему из области SAN. Энн предположила, что что-то случилось с хронометрическими приложениями, поддерживающими каждый из наших заводов.

«Но после того, как мы попытались откатить SAN, система прекратила обслуживать данные вовсе, – говорит другой инженер. – Затем на мониторе стали выскакивать надписи на кандзи! Ну, мы подумали, что это кандзи. Что бы это ни было, мы ничего не могли разобрать в этих каракулях. В этот самый момент мы решили, что было бы неплохо привлечь собственно производителей к этому делу».

Хотя я слышу разговор не с самого начала, я абсолютно уверен, что мы на ложном пути.

Я наклоняюсь и шепчу на ухо Вэсу и Патти: «Можно вас на минутку, ребята?»

Вэс оборачивается и громко говорит: «Это не может подождать? Если вдруг ты не заметил, у нас здесь небольшая проблемка».

Я кладу руку ему на плечо. «Вэс, это действительно важно. Это о сбое системы расчета зарплаты и касается разговора, который у меня только что состоялся со Стивом Мастерсом и Диком Лондри».

Он выглядит удивленным. Патти уже вскочила с кресла. «Пойдемте в мой кабинет», – говорит она, ведя нас за собой.

Войдя за Патти в ее кабинет, я вижу на стене фотографию ее дочери, которой, по моим прикидкам, около одиннадцати лет. Я поражен тем, как сильно она похожа на Патти – бесстрашная, невероятно умная и обворожительная, – и, если честно, это немного пугает в такой милой маленькой девочке.

Резко Вэс говорит: «Итак, Билл, что такого важного случилось, что ты счел необходимым прервать обсуждение восстановления системы после сбоя первой степени?»

Это неплохой вопрос. Отказ первого уровня – это серьезная угроза для компании, и она настолько разрушительна для бизнес-процессов, что обычно мы бросаем все дела, чтобы

решить возникшую проблему. Я делаю глубокий вдох. «Не знаю, слышали ли вы, но Люк и Дэймон больше не работают в компании. Официальная причина – они решили немного отдохнуть от дел. Больше я ничего не знаю».

Их удивленные лица подтверждают мои опасения. Они не знали. Я кратко пересказываю утренние события. Патти качает головой.

Вэс выглядит сердитым. Он работал с Дэймоном долгие годы. Его лицо краснеет. «Теперь предполагается, что мы должны получать приказы от тебя? Слушай, без обид, друг, но разве ты немного не… ммм… не того уровня? Ты руководил внутренними операциями среднего уровня, абсолютно древними, годами. Ты создал милую небольшую группу. И знаешь что? Ты абсолютно никакого представления не имеешь, как работают современные распределительные системы – для тебя 1990-й, это до сих пор будущее!

Без обид, – говорит он, – но я думаю, у тебя голова взорвалась бы, если бы ты жил в том постоянном хаосе и сложностях, с которыми я сталкиваюсь каждый день».

Я выдыхаю, считая до трех. «Хочешь поговорить со Стивом о том, как ты мечтаешь о моей работе? Позволь мне тебя туда проводить. Или давай, может, сначала сделаем то, что требуется бизнес-отделу, и убедимся, что все получат плату вовремя?»

Патти быстро отвечает: «Я знаю, ты меня не спрашивал, но я тоже считаю, что инцидент с системой расчета зарплаты – это то, на чем сейчас нужно сосредоточиться. – Она делает паузу и затем продолжает: – Я думаю, что Стив сделал правильный выбор. Поздравляю, Билл. Когда мы можем поговорить об увеличении бюджета?»

Я благодарю ее кивком и улыбкой и пристально смотрю на Вэса.

Проходит пара мгновений, и на его лице появляется выражение, которое я не могу разобрать. В конце концов, он соглашается: «Да, хорошо. И я запомню твое предложение поговорить со Стивом. Ему есть что объяснить».

Я киваю. Думая о своем опыте общения со Стивом, я искренне желаю Вэсу удачи, если он действительно хочет с ним встретиться.

«Спасибо вам за поддержку, ребята. Я ценю это. Итак, теперь вопрос: что мы знаем о произошедшем сбое или сбоях? Говорят, виноват сбой во вчерашнем обновлении SAN? Эти события связаны?».

«Мы не знаем, – Вэс качает головой. – Мы пытались выяснить это, как раз когда ты вошел. Мы были вчера посреди процесса обновления SAN, когда система расчета зарплаты обвалилась. Брент думал, что SAN повредил данные, поэтому он предложил откатить обновления. Мне это показалось осмысленным, но как ты знаешь, в итоге вся система превратилась в груду хлама».

Раньше я думал, что вот так вот «превратиться в хлам» может только что-нибудь небольшое, что типа когда обновления на мобильном телефоне установились неудачно. Использование этого выражения по отношению к оборудованию, которое стоит миллионы долларов и в котором хранятся все наши корпоративные данные, делает мне больно физически.

Брент работает на Вэса. Он всегда в центре важных IT-проектов. Я сталкивался с ним много раз. Он определенно очень умен, но из-за этого он порой бывает немного пугающим. Что хуже всего, так это то, что он абсолютно всегда прав.

«Ты слышал их, – говорит Вэс, указывая на людей за столом. – SAN не запускается, не обрабатывает данные, а наши ребята даже не могут прочитать сообщения об ошибке, потому что они отражаются на странном языке. То есть у нас на руках несколько обрушенных баз данных, включая, конечно же, и систему расчета заработной платы».

«Чтобы решить проблему SAN, нам пришлось оторвать Брента от работы над «Фениксом», которую мы обещали проделать для Сары, – говорит Пати зловеще. – Скоро здесь начнется настоящий ад».

«Так. Что конкретно мы ей обещали?» – спрашиваю я встревоженно.

Сара – старший вице-президент по розничным продажам, и она также работает на Стива. Она имеет неприятную привычку обвинять других людей в своих провалах, особенно коллег из IT-отдела. Годами она умудряется избегать любого вида реальной ответственности.

Хотя ходили слухи, что Стив растит ее как свою преемницу, я всегда был уверен, что это абсолютно невозможно. Я думаю, что Стив не может быть настолько слеп.

«Сара услышала от кого-то, что мы опоздали с созданием нескольких виртуальных машин для Криса, – отвечает она. – Мы бросили все, чтобы доделать ту работу. Ну, до тех пор пока мы не бросили все, чтобы восстановить SAN».

Крис Аллерс, наш старший вице-президент отдела разработок, ответственен за создание и развитие приложений под нужды бизнес-отделов, а после него эти приложения попадают к нам на поддержку и доработку. Жизнь Криса полностью подстроена под проект «Феникс».

Я чешу голову. Как компания мы вложили огромные средства в виртуализацию. Хотя это выглядит сверхъестественно, виртуализация изменила все правила игры в мире Вэса. Внезапно ему больше не пришлось управляться с тысячами физических серверов. Теперь они были лишь логическими инстансами внутри одного большого железного сервера, а могли и вовсе располагаться где-то в облаке.

Создание нового сервера теперь лишь дело клика мышкой внутри специальной программы.

Монтаж кабеля? Теперь это настройка конфигурации. Но, несмотря на обещания, что виртуализация решит все наши проблемы, вот они мы – все еще не можем предоставить Крису необходимые виртуальные машины вовремя.

«Если Брент нужен нам для работы над проблемой SAN, держите его там. Я справлюсь с Сарой, – говорю я. – Но если ошибка системы расчета зарплаты была вызвана SAN, почему мы не видим других столь же масштабных ошибок и обвалов?»

«Сара определенно будет не рада. Ты знаешь, я вдруг совершенно расхотел твою должность, – говорит Вэс, громко смеясь. – Смотри, как бы тебя не уволили в первый же день. Думаю, вслед за этим они придут за мной! – Вэс останавливается, чтобы подумать. – Ты знаешь, а тебе пришла неплохая идея. Брент работает над проблемой прямо сейчас. Пойдем к нему и узнаем, что он сам думает».

Мы с Патти киваем. Это хорошая идея. Мы должны построить полную и последовательную цепь событий. Пока же мы делаем предположения, исходя из слухов и догадок.

Это не работает при расследовании преступлений, и это определенно не работает при попытках разобраться в сбоях системы.

Глава 3
Хрупкая система

Вторник, 2 сентября

Я иду за Вэсом и Патти в глубину здания. В конце концов мы приходим в гигантский офис, объединяющий шесть стандартных кабинетов. Вдоль одной из стен располагается большой стол с множеством клавиатур и огромных мониторов, вроде рабочего места трейдера с Уолл-стрит. Повсюду башни из серверов, мигающих разными огоньками. Каждый сантиметр стола покрыт мониторами, на которых показываются графики, окна авторизации, текстовые редакторы, вордовские документы и еще бесконечное количество приложений, которых я не знаю.

Брент печатает что-то в одном из открытых окон, не обращая внимание на происходящее вокруг. Из его телефона раздаются звуки с обсуждения в NOC. Его, очевидно, не заботит, что звуки громкой связи могут помешать его соседям.

«Привет, Брент. Есть минутка?» – спрашивает Вэс, кладя руку ему на плечо.

«А это не может подождать? – отвечает Брент, даже не подняв глаза. – Я вроде как немного занят прямо сейчас. Работаю над проблемой с SAN, слышал?»

Вэс хватает стул. «Да, именно об этом мы и хотели поговорить».

Когда Брент оборачивается, Вэс продолжает: «Расскажи мне еще раз о вчерашнем вечере. Что привело тебя к выводу, что именно обновление SAN вызвало сбой в работе системы расчета зарплаты?»

Брент закатывает глаза: «Я помогал одному из инженеров SAN с обновлением прошивки, когда все ушли домой. Это заняло намного больше времени, чем мы думали, – все работало не так, как должно было. Ситуация была уже довольно напряженной, когда мы наконец-то закончили часов около семи.

Мы перезапустили SAN, и потом вся автоматическая самодиагностика системы стала давать сбои. Мы посидели над ней минут пятнадцать, пытаясь выяснить, что пошло не так. Именно в этот момент мы стали получать имейлы о сбое в работе системы расчета зарплаты. Тогда я и сказал «Game over».

Мы просто отставали на слишком много версий ПО. Производитель SAN, видимо, ни разу не устанавливал то обновление, которое мы загрузили. Я позвонил тебе и рассказал, что мы хотим отменить эту операцию. Когда ты дал согласие, мы начали откат.

И именно в этот момент SAN обвалился, – говорит он, качаясь на стуле. – И потянул за собой не только систему расчета зарплаты, но и несколько других серверов».

«Мы хотели обновить программное обеспечение SAN годами, но все никак не представлялось возможности, – объясняет Вэс, поворачиваясь ко мне. – Однажды мы уже почти собрались это сделать, но не смогли добиться достаточно большого перерыва на техническое обслуживание.

Работа программы шла все хуже и хуже до тех пор, пока несколько жизненно необходимых приложений не были повреждены. И в итоге прошлой ночью мы скрепя сердце решили установить-таки эти обновления».

Я киваю. Затем у меня звонит телефон.

Это Энн, поэтому я включаю громкую связь.

«Как ты и предлагал, мы просмотрели данные, которые выгрузили из системы расчета вчера. Последний платежный период в порядке. Но в этом платежном периоде все номера социального страхования для почасовых работников фабрики – полнейший бардак. А в полях с количеством отработанных часов только нули. Никто ничего подобного раньше не видел».

«Только одно поле в беспорядке? – спрашиваю я, брови от изумления взлетают на лоб. – Что ты имеешь в виду под словом «беспорядок»? Что в полях?»

Она пытается описать, что видит на экране. «Ну, это не цифры и не буквы. Тут немного червей, пики и волнистые линии… И еще здесь есть иностранные буквы с умлаутами… И никаких пробелов. Это важно?»

Брент хихикает, пока Энн пытается описать то, что видит на экране, я сердито гляжу на него. «Думаю, мы получили некоторое представление, – говорю я. – Это очень важно. Ты можешь переслать мне файл с поврежденными данными?»

Она соглашается. «Кстати говоря, полетели еще какие-то базы? Интересно. Вчера вечером все работало».

Вэс бормочет что-то сквозь зубы, заставляя Брента замолчать до того, как он успеет хоть что-то сказать.

«Ммм, да. Мы знаем о проблеме и работаем и над ней», – я абсолютно неэмоционален.

Положив трубку, я облегченно выдыхаю, благодаря богов, которые защищают тех людей, что фиксируют сбои.

«Только одно поле в базе данных повреждено? Ладно вам, ребята, это определенно не похоже на обвал SAN, – говорю я. – Брент, что еще происходило вчера, помимо апгрейда SAN, что могло вызвать сбой системы расчета зарплаты?»

Брент, развалившись, крутится на стуле, размышляя. «Ну, теперь, когда ты об этом спросил… Разработчик хронометрического приложения вчера звонил мне со странным вопросом о структуре таблицы базы данных. Я как раз вовсю работал над тестами для «Феникса», поэтому я постарался как можно быстрее от него отвертеться, чтобы вернуться к работе. Думаете, он мог сделать что-то, из-за чего полетела программа?»

Вэс быстро наклоняется к телефону, который по-прежнему работает на громкой связи. «Эй, парни, это Вэс. Я здесь с Брентом и Патти, а также с нашим новым боссом, Биллом Палмером. Стив Мастерс сделал его главой отдела IT-сопровождения. Так что слушайте, парни».

Мое желание дождаться официального объявления о новой должности кажется все менее исполнимым.

Вэс продолжает: «Кто-нибудь знает хоть что-нибудь о разработчиках, которые вносили изменения в хронометрическое приложение на производстве? Брент сказал, что ему звонил кто-то и спрашивал об изменении в базах данных».

Из телефона раздается голос: «Да, я помогал кому-то, кто имеет отношение к проблемам производства. Я практически уверен, что это был разработчик, о котором вы говорите. Он устанавливал какое-то приложение систем безопасности, так как Джону нужно было, чтобы на следующей неделе оно уже вовсю работало. Кажется, его звали Макс. У меня где-то были записаны его контакты… Он говорил, что с сегодняшнего дня уходит в отпуск, и поэтому работа такая срочная».

Вот мы и у цели.

Разработчик, вносящий срочные изменения, потому что ему нужно уйти в отпуск, – и все это, возможно, часть какого-то срочного проекта, которым управляет Джон Пеш, наш руководитель по информационной безопасности.

Ситуации вроде этой только укрепляют мое глубоко подозрительное отношение к разработчикам: они часто беззаботно что-то ломают и потом исчезают, оставляя прибирать бардак моему отделу.

Если и есть что-то более опасное, чем разработчик, так это разработчик, сговорившийся со службой безопасности. Если эти двое работают вместе, вот тебе и средства, и мотивы, и возможности. Скорее всего, наш руководитель по информационной безопасности заставил начальника разработчиков сделать что-то, и все это привело к тому, что разработчик сделал нечто совсем другое, в результате чего полетела система расчета зарплаты.

Служба информационной безопасности постоянно забрасывает своими суперсрочными запретами всех подряд вне зависимости от последствий для всей остальной организации, поэтому мы не особо любим приглашать их на общие встречи. Лучший способ убедиться в том, что они ничего не наворотят, – находиться с ними в одной комнате.

Они постоянно находят миллионы причин, почему, что бы мы ни делали, это создаст дыру в системе безопасности, в которую проникнут инопланетные хакеры и ограбят всю компанию и украдут наши коды, интеллектуальную собственность, номера кредитных карточек и фотографии любимых. Конечно, всегда есть потенциальные риски, но часто я просто ничего не могу разобрать в их визгливых, истеричных и лицемерных требованиях и уж тем более исправить каким-то образом безопасность нашей компании.

«Ладно, ребята, – говорю я решительно. – Сбой системы расчеты зарплаты – это вроде места преступления, а мы в таком случае – Скотленд-Ярд. SAN вычеркнут из списка подозреваемых, но, к сожалению, мы ранили его в процессе расследования. Брент, продолжай работать над покалеченным SAN, нам, безусловно, нужно поднять его и запустить.

Вэс и Патти, наши новые подозреваемые – Макс и его менеджер, – говорю я. – Делайте что нужно, чтобы найти их, задержать и выяснить, что они натворили. Мне плевать, что Макс в отпуске. Полагаю, он что-то испортил, и нам обязательно нужно это восстановить к трем часам».

На мгновение я задумываюсь. «Я собираюсь найти Джона. Кто-нибудь хочет ко мне присоединиться?»

Вэс и Патти спорят о том, кто будет помогать допрашивать Джона. Патти с пеной у рта говорит: «Это должна быть я. Я пыталась навести порядок среди людей Джона годами. Они никогда не следуют правилам, и это всегда вызывает проблемы. Я отдам что угодно, лишь бы увидеть, как Стив и Дик выносят ему выговор за то, что он выкинул такое».

Это очень убедительный аргумент, и Вэс говорит: «Ладно, он весь твой. Я уже ему сочувствую».

Внезапно я начинаю жалеть о том, какие выбрал слова. Это не охота на ведьм, и я не жажду возмездия. Нам просто нужно восстановить цепочку событий, которая привела к обвалу системы.

Возвращаясь к неадекватным решениям, вызвавшим падение SAN прошлым вечером, я подумал, что мы больше не должны совершать подобных ошибок. Не в мою смену.

Пока мы с Патти звоним Джону, я кошу глазами на экран телефона Патти, задаваясь вопросом, не пришло ли время последовать совету жены и надеть очки. Еще одна вещь, которую нужно запомнить, не считая сотни других.

Я набираю номер и после первого же гудка слышу: «Джон слушает».

Я быстро рассказываю ему о системе расчета зарплаты, обвале SAN и спрашиваю: «Ты вносил какие-то изменения в хронометрическое приложение вчера?»

Он отвечает: «Да, плохи дела, но уверяю тебя – никаких изменений в твои средние системы мы не вносили. Сожалею, что не смог помочь».

Я вздыхаю. Я думал, что уж сейчас-то Стив или Лора отправили всем сообщение о моем повышении. Похоже, мне просто суждено рассказывать о моей новой роли в каждом разговоре.

Я раздумываю над тем, а не проще ли разослать это уведомление самому.

Я коротко пересказываю историю моего повышения снова. «Вэс, Патти и я узнали, что вы с Максом работали над каким-то срочным проектом вчера вечером. Что это было?»

«Люк и Дэймон ушли? – удивляется Джон. – Никогда не думал, что Стив и вправду может уволить их обоих. Ну, кто знает? Может быть, что-то наконец начинает меняться здесь. Пусть это будет для тебя уроком, Билл. Твои люди больше не должны тянуть с проблемами безопасности! Позволь дружеский совет… Подозреваю, это все происки конкурентов, – продолжает он. – Как говорится, один раз – совпадение. Дважды – случайность. В третий раз – враже-

ские проделки. Возможно, произошла утечка информации с почты сотрудников отдела продаж. Это объяснило бы, почему мы теряем так много сделок».

Джон продолжает говорить, но я задумался над его предположением, что Люк и Дэймон, возможно, были уволены из-за каких-то вопросов безопасности. Это возможно – Джон ежедневно имеет дело с разными довольно влиятельными людьми вроде Стива и другими членами правления, с внутренними и внешними аудиторами. Однако я абсолютно уверен, что Стив не упоминал Джона и систему информационной безопасности как причину их увольнения – только то, что всем необходимо сфокусироваться на «Фениксе».

Я вопросительно смотрю на Патти. Она закатывает глаза и крутит пальцем у виска. Она, конечно, считает теорию Джона безумной.

«Стив поделился с тобой соображениями о новой структуре организации?» – спрашиваю я из искреннего любопытства. Джон всегда жалуется, что отдел информационной безопасности находится в слишком низком приоритете. Он всегда говорит, что он должен стать кем-то вроде директора по информационным технологиям, аргументируя это тем, что так пропадет конфликт интересов. Насколько я знаю, своего он не добился.

Ни для кого не было секретом, что Люк и Дэймон старались максимально оттеснить Джона в сторону, чтобы он как можно меньше контактировал с теми, кто делал реальную работу. Но Джон все равно приходил на встречи, несмотря на все их усилия.

«Что? Я понятия не имею, что происходит, – говорит он оскорбленно, мой вопрос, похоже, задел его за живое. – Меня как обычно ни во что не посвятили. Я всегда все узнаю последним. До того, как ты сказал мне, я считал, что все еще подчиняюсь Люку. А теперь он ушел, и я вообще не знаю, кто главный. Стив звонил тебе?»

«О, ну что ты, меня так же ни во что не посвящают, как и тебя, – отвечаю я, строя дурачка. Спеша поменять тему, я спрашиваю, – Что ты можешь сказать насчет изменений в хроноприложении?»

«Я позвоню Стиву и выясню, что происходит. Он, похоже, вообще забыл, что существует отдел информационной безопасности», – продолжает он, заставляя меня задуматься о том, сможем ли мы вообще когда-нибудь поговорить о настоящей проблеме. К моему облегчению, в конце концов, он говорит, – Ах, да, ты спрашивал меня о Максе. Мы столкнулись со срочной аудиторской проблемой в области личной информации сотрудников, конкретнее – с информацией о социальном страховании, днях рождения и т. д. Законодательство ЕС, а теперь уже и многих американских штатов запрещает нам хранить такого рода данные. По этому поводу были большие разборки с аудиторами. Как всегда, только я мог спасти эту компанию от нее самой и предотвратить новый провал. Это попало бы на все первые полосы, ты знаешь? – он продолжает. – Мы нашли программу, которая позволяет нам больше не хранить эти данные. Это нужно было сделать уже год назад, но, несмотря на все мое беспокойство, никто ничего не сделал. Теперь у нас просто нет времени. Аудиторы от индустрии платежных карт (PCI) в этом месяце чуть задержались, поэтому я ускорил работу с командой, занимающейся хронометрическими приложениями».

Я смотрю на свой телефон, у меня нет слов.

С одной стороны, я очень рад, потому что мы обнаружили дымящийся ствол в руке у Джона. То, что Джон говорил о графе с личными данными, совпадает с описанием поврежденных данных от Энн.

С другой стороны: «Так, если я правильно понял… – говорю я медленно. – Ты запустил это приложение, чтобы исправить ошибки, обнаруженные аудиторами, и это привело к сбою системы расчета зарплаты, из-за которого Дик и Стив сейчас на стены лезут?»

Джон быстро отвечает: «Во-первых, я практически уверен, что не мое приложение вызвало этот сбой. Это необъяснимо. Производитель уверял нас, что оно абсолютно безопасно, и мы его сами проверяли. Во-вторых, у Дика и Стива действительно есть причины, чтобы

«лезть на стены», – обязательства необходимо выполнять. Это закон. Моя работа состоит в том, чтобы держать их подальше от оранжевых костюмов, и поэтому я сделал то, что сделал».

«Оранжевых костюмов?»

«Это те, которые носят в тюрьме, – отвечает он. – Моя задача – сделать так, чтобы руководство действовало в согласии со всеми законами, регламентами и контрактными обязательствами. Люк и Дэймон были совершенно безумны. Они действовали в обход всех правил. Если бы не я, скорее всего, прямо сейчас все мы были бы уже в тюрьме».

Я думал, мы разговариваем о случившемся сбое, а не о том, как воображаемая полиция запирает нас в камерах.

«Джон, есть определенные процессы и процедуры, которым нужно следовать, если ты хочешь вносить в наши системы изменения, – говорит Патти. – Ты их обошел и снова устроил проблему, которую разруливать должны мы. Почему ты не придерживаешься регламента?»

«О! Неплохо, Патти, – фыркает Джон. – Я как раз придерживался. Знаешь, что мне сказали твои люди? Что следующее свободное окно – через четыре месяца. Алло! Аудиторы будут здесь уже на следующей неделе! – Он говорит жестко, – Завязнуть в твоих бюрократических штучках – не вариант. Если бы ты была на моем месте, то поступила бы так же».

Патти краснеет. Я спокойно говорю: «По словам Дика, у нас меньше четырех часов на то, чтобы восстановить хронометрическое приложение. Теперь, когда мы узнали, что были произведены изменения, касающиеся персональных данных, мы получили что хотели. – Я продолжаю: – Макс, который работал над этим проектом, сегодня уже в отпуске. Вэс или Брент свяжутся с тобой, чтобы выяснить все подробности о той программе, которую ты пытался установить. Уверен, ты поможешь им всем чем сможешь. Это важно».

Когда Джон соглашается, я благодарю его за потраченное время. «Подожди, еще один вопрос. Почему ты так уверен, что не твой продукт вызвал обвал? Ты тестировал планируемые изменения?»

На другом конце провода повисает короткая пауза, после чего Джон отвечает: «Нет, у нас не было такой возможности. Нет подходящей среды для тестирования. Вы, ребята, видимо, запрашивали под это бюджет когда-то, но…»

Я должен был знать.

«Ну что же, это хорошие новости, – говорит Патти, когда Джон кладет трубку. – Это будет не просто починить, но, по крайней мере, мы хотя бы знаем, что случилось».

«Джон внес планируемые изменения в график изменений?» – спрашиваю я.

Она невесело смеется. «Именно это я и пыталась тебе сказать. Джон редко пользуется установленными процедурами. Так же как и большая часть всех остальных, кстати говоря. Мы здесь вроде как на Диком Западе. По большей части мы здесь все стреляем до того, как думаем».

Она говорит, пытаясь защититься: «Нам нужно здесь больше порядка и больше поддержки от руководства. Все думают, что лучший способ сделать что-то – это просто взять и сделать. Это делает мою работу практически невозможной».

В моей старой группе мы всегда очень дисциплинированно подходили к вопросу внесения изменений. Никто ничего не делал, не предупредив всех остальных, к тому же мы сто раз все перепроверяли, чтобы убедиться, что изменения не повредят всем остальным группам. Я не привык действовать вслепую.

«У нас просто нет времени, чтобы допрашивать всех подряд, если что-то пошло не так, – говорю я раздраженно. – Составь мне список всех изменений, которые были сделаны за последние три дня. Без подробного расписания мы никогда не сможем установить причину и следствие и, скорее всего, просто умрем, пытаясь разобраться с очередным сбоем».

«Хорошая идея, – кивает она. – Если нужно, я всему IT-отделу разошлю письмо, чтобы выяснить, что они делали, и попытаюсь отследить, что не было внесено в систему».

«Что ты имеешь в виду под «разошлю письмо»? Нет общей системы, куда все могут внести планирующиеся изменения? Как насчет нашей системы отслеживания ошибок или системы разрешений на изменения?» – спрашиваю я, оторопев. Это как если бы Скотленд-Ярд разослал письма по всему Лондону, чтобы выяснить, кто находился рядом с местом преступления.

«Мечтай, – говорит она, глядя на меня как на новичка, которым я, кстати, и являюсь. – Годами я пыталась заставить людей пользоваться нашими инструментами регулирования процесса внесения изменений. Но, как и Джон, никто не пользуется ими. То же с нашей системой отслеживания ошибок. Все идет как попало».

Все гораздо хуже, чем я думал.

«Ладно, делай что должна, – говорю я, в конце концов, не в силах скрыть разочарование. – Убедись, что достучалась до всех разработчиков, поддерживающих хронометрическую систему, а также до админов и сетевых сотрудников. Позвони их руководителям и скажи, что очень важно, чтобы мы знали обо всех изменениях, вне зависимости от того, насколько важными они кажутся им. И не забудь про людей Джона».

После того как Патти кивает, я говорю: «Слушай, ты менеджер изменений. Нужно както лучше справляться с этими процессами. Мы должны быть лучше осведомлены о ситуации, а это значит, что нам нужен какой-то нормально функционирующий процесс контроля изменений. Заставь каждого записать свои изменения, чтобы мы могли собрать полную картинку того, что на самом деле здесь происходит».

К моему удивлению, Патти выглядит очень удрученной. «Слушай, я уже пробовала это раньше. И знаешь, что случилось? Наш совет по изменениям, наш CAB, собрался один или два раза. И уже через пару недель люди просто перестали приходить, говоря, что они слишком заняты. Или же они просто проводили изменения, не дожидаясь разрешений из-за горящих сроков. В любом случае, все загнется уже через месяц».

«Не в этот раз, – говорю я жестко. – Разошли приглашения на встречу всем руководителям техотдела и скажи, что их присутствие не обсуждается. Если они сами не могут прийти, пусть пришлют кого-то вместо себя. Когда у нас следующее собрание?»

«Завтра», – отвечает она.

«Превосходно, – говорю я с искренним энтузиазмом. – Жду не дождусь».

Когда я наконец-таки добираюсь до дома, уже далеко за полночь. После долгого дня, полного разочарований, я истощен. Шарики валяются на полу и наполовину опустошенная бутылка вина стоит на столе. На стене висит рисованный плакат с надписью «С днем рождения, папочка!».

Когда я днем звонил своей жене, Пэйдж, и рассказывал о своем повышении, она была гораздо более счастлива, чем я. Она настаивала на том, что мы должны пригласить соседей и устроить небольшую вечеринку. Я пропустил свой собственный праздник, вернувшись так поздно.

К двум часам дня Патти собрала-таки все двадцать семь изменений, осуществленных за последние три дня, и только работа Джона и обновление SAN могли быть причиной сбоя в работе системы расчета зарплаты. Но Вэс и его команда по-прежнему не могли восстановить работу SAN. В три часа мне пришлось рассказать Энн и Дику плохие новости и предупредить их, что теперь нам остается только использовать план Б. Их разочарование и расстройство были слишком очевидны.

Только к семи часам удалось восстановить хронометрическое приложение, и лишь к одиннадцати снова запустили SAN.

Не самые лучшие результаты для первого дня в качестве вице-президента отдела IT-сопровождения. Прежде чем я ушел с работы, я написал Стиву, Дику и Энн короткий отчет, обещая приложить все усилия в будущем, чтобы предотвратить такого рода сбои.

Я поднимаюсь наверх, чищу зубы и проверяю телефон последний раз, перед тем как лечь в постель, стараясь не разбудить Пейдж. Я все проклинаю, когда вижу на почте письмо от PR-менеджера компании в теме письма «Плохие новости. Завтра мы будем на первых полосах…».

Я сажусь в постели и, прищурившись, читаю новостную статью:

Elkhart Grove Herald Times

Parts Unlimited ошибается в платежных чеках, лидер местного профсоюза называет такую ошибку «необдуманной».

Производитель автомобильных частей, компания Parts Unlimited, не смогла верно выплатить зарплату своим сотрудникам – некоторые работники не получили ничего, согласно внутреннему источнику из компании. Согласно нашим данным, некоторые сотрудники с почасовой заработной платой не получили ничего за свою работу. Parts Unlimited отрицает, что проблема связана с тяжелым финансовым положением компании, и ссылается на проблему в системе расчета заработной платы.

Когда-то самая топовая компания с 4-миллиардным оборотом в последних кварталах терпит убытки. Эти финансовые проблемы, в которых многие обвиняют высшее руководство, привели к растущей небезопасности для работников, которые не могут содержать свои семьи.

Согласно нашему источнику, что бы ни вызвало сбой в системе выплаты зарплаты, сотрудникам придется подождать несколько дней или недель, чтобы получить компенсацию.

«Это лишь одна капля в море ошибок исполнительного руководства, совершенных за последние годы», – говорит аналитик Келли Лоуренс.

Финансовый директор компании, Дик Лондри, на звонки из Herald Times не ответил.

Согласно утверждениям представителей Parts Unlimited, Лондри выражает сожаления о произошедшей ошибке и клянется, что такое больше не повторится.

Herald Times обещает и дальше освещать эту историю.

Слишком измученный, чтобы сделать что-то еще, я выключаю свет, мысленно делая себе пометку принести завтра личные извинения Дику. Я закрываю глаза и стараюсь заснуть.

Часом позже я все еще смотрю на телефон, более чем проснувшийся.

Глава 4
Неожиданные проблемы

Среда, 3 сентября

Я пью кофе, открывая свой ноутбук в 7:30 утра и надеясь успеть пробежаться по всем письмам и голосовым сообщениям до 8-часовой утренней встречи. Я смотрю на экран. За двадцать два часа, что прошли с того момента, как меня повысили, мне пришло 526 новых сообщений.

Вот дерьмо.

Я пропускаю все сообщения, касающиеся вчерашнего сбоя, и поражаюсь количеству поздравительных сообщений от производителей оборудования, желающих встретиться за ланчем. Как они узнали? Я практически уверен, что большая часть моей компании до сих пор не знает.

Я читаю письмо от Эллен, ассистентки моего бывшего начальника, которая теперь вроде как переходит в мое распоряжение, – она спрашивает, когда мы сможем встретиться.

Я отвечаю ей, что хотел бы встретиться с ней за кофе сегодня утром. Также я отсылаю письмо в службу поддержки, запрашивая у них доступ к моему календарю для Эллен.

Мигающий красный свет на экране телефона привлекает мое внимание. Я читаю: «7:50. 62 новых голосовых сообщения».

У меня отвисает челюсть. Просто прослушать их все заняло бы больше часа. Я снова пишу Элен с просьбой пробежаться по моим голосовым сообщениям и прислать мне в письменном виде то, что требует каких-то действий.

Прежде чем нажать «отправить», я быстро добавляю: «Если есть какие-то сообщения от Дика или Стива, пожалуйста, сразу позвони мне на мобильный».

Схватив планшет, я мчусь на свою первую встречу, когда чувствую вибрацию телефона. Это срочное сообщение:

> От кого: Сара Молтон
> Кому: Билл Палмер
> Копия: Стив Мастерс
> Дата: 3 сентября, 7:58
> Приоритет: высокий
> Тема: «Феникс»
>
> Билл, как ты знаешь, проект «Феникс» – наиболее важный проект нашей компании. Я слышала, что ты задержал запуск.
>
> Мне кажется, напоминать тебе, что наши конкуренты не стоят на месте – лишнее. Каждый день наша рыночная доля снижается. Совершенно необходимо, чтобы каждый сотрудник компании понимал, насколько все работы по этому проекту срочные. Особенно ты, Билл.
>
> Сегодня в 10 утра у нас состоится экстренное собрание руководства. Пожалуйста, присоединись к нам и будь готов объяснить, откуда берутся неожиданные приостановления работ по «Фениксу».
>
> Стив, я знаю, как важен этот проект для тебя, учитывая те обязательства, которые ты принял на себя. Пожалуйста, приходи. Нам нужно и твое мнение.
> *До встречи, Сара*

О нет.

Я отправляю три сообщения Вэсу и Патти, помечая их высшим приоритетом. Что-то не так в мире, где половина сообщений отсылается с пометкой «срочно». Может ли все быть настолько важным?

Я звоню Вэсу по телефону. «Я только что получил твое письмо о Саре, – говорит он. – Что за дерьмо».

«В чем дело, собственно?» – спрашиваю я.

Он отвечает: «Я практически уверен, что дело в том, что Брент не успел завершить работу по конфигурации для разработчиков «Феникса». Все пытаются прикрыть свои тылы, потому что разработчики не могут нам объяснить, какого рода тестовую среду они хотят получить. Мы стараемся изо всех сил, но каждый раз, когда мы им что-то показываем, они говорят, что все, что мы сделали, неправильно».

«Когда они говорили нам об этом?» – спрашиваю я.

«Две недели назад. Это типичный случай с отделом разработки, но только сейчас еще хуже, чем обычно. Они просто с ума сходят из-за своих дедлайнов, и только сейчас задумались о том, как, собственно, они собираются все тестировать и внедрять. И, конечно же, они сделали это нашей проблемой. Надеюсь, ты носишь асбестовое белье, как и я. Сара придет на встречу с факелами и захочет нас сжечь».

Просто поразительно, насколько ужасно отдел разработки взаимодействует с отделом IT-сопровождения. С другой стороны, если посмотреть на это как на бесконечную племенную вражду между двумя группами, я не должен удивляться.

Я отвечаю: «Я понял. Слушай, постарайся разобраться лично с этой проблемой с разработчиками. Мы должны обязательно сделать все возможное – привлекай абсолютно всех, несмотря на то из какого они отдела: разработки или поддержки. Запри их в комнате, пока они не составят письменную спецификацию. «Феникс» очень важен, мы не можем облажаться».

Вэс говорит, что справится, и я спрашиваю: «Есть ли что-нибудь еще, что Сара может на меня вывалить?»

Он на секунду задумывается и, в конце концов, говорит: «Нет, не думаю. У нас достаточно веская причина, все эти дела со сбоем в системе расчета зарплаты, этого хватит, чтобы объяснить, почему Брент не успел закончить работу».

Я соглашаюсь. Чувствуя, что наши задницы хоть немного прикрыты, я говорю: «Встретимся в десять».

Меньше чем через час я иду в здание № 9, которое большая часть маркетинговых сотрудников называет домом. К моему удивлению, я присоединяюсь к небольшой армии сотрудников из IT-отдела, направляющихся в ту же сторону. Почему?

И затем до меня доходит. Большая часть наших маркетинговых проектов не может быть осуществлена без IT-отдела. Высокоэффективный маркетинг требует высокотехнологичного исполнения. Но если так много людей из моего отдела задействовано в маркетинговых проектах, не должны ли они приходить к нам? Я представляю себе Сару, этого паука, наслаждающегося зрелищем того, как все миньоны компании бредут к ней в сети.

Наконец я добираюсь до места и сразу же вижу Кирстен Фингл, которая контролирует все бизнес-проекты, она сидит во главе стола. Я ее большой фанат. Она организована, уравновешена и очень ответственна. Когда она пять лет назад присоединилась к компании, то привнесла новый уровень профессионализма в нашу организацию.

Справа от нее Сара откинулась на стуле, печатая что-то на своем айфоне и не замечая никого из нас.

Сара моего возраста – ей тридцать девять лет. Она очень ревностно относится к своему возрасту, всегда говорит так, что любой подумает, что она гораздо старше, но если спросить, никогда не врет.

В комнате примерно двадцать пять человек. Многие сотрудники из бизнес-отделов здесь, некоторые из них работают на Сару. Крис Аллерс тоже здесь. Он немного старше меня и выглядит очень подтянуто. Шутил он так же часто, как и орал на кого-нибудь из-за просроченных дедлайнов. Он имеет репутацию способного и неглупого менеджера. Учитывая, что на него работают двести разработчиков, таким он и должен быть. Чтобы справиться с «Фениксом», его команда увеличилась на пятьдесят человек за последние два года. Крис все время требует делать все больше и больше за все меньшее время и меньшие деньги.

Некоторые из его менеджеров тоже в комнате. Вэс тоже здесь, сидит прямо рядом с Крисом. Пытаясь найти свободный стул, я отмечаю, насколько все необычно напряжены. И затем я вижу почему.

Там, прямо рядом с единственным свободным стулом, сидит Стив. Все изо всех сил стараются не глядеть на него. В то самое время, когда я максимально ненавязчиво занимаю этот самый единственный свободный стул, у меня вибрирует телефон. Это сообщение от Вэса:

«Черт. Стив никогда не приходил на такие встречи. Мы облажались по полной».

Кирстен прочищает горло. «Первым у нас на повестке дня стоит «Феникс». Новости не очень хорошие. Этот проект из желтого статуса перешел в красный уже четыре недели назад, и по моим оценкам, все дедлайны на грани полного срыва».

Она продолжает профессиональным тоном: «Чтобы освежить вашу память, напомню – в последнюю неделю перед нами стояло двенадцать срочных задач в критическом состоянии, необходимых для завершения первой фазы «Феникса». Только три из этих задач выполнены».

По комнате проходит вздох, все переглядываются. Стив поворачивается и смотрит на меня. «Итак?»

Я объясняю: «Критическим ресурсом в этом вопросе является Брент, который был на сто процентов задействован при решении задачи со сбоем системы расчета зарплаты, о которой мы все знаем. Это была абсолютно непредсказуемая чрезвычайная ситуация и очевидно, что с ней нужно было как-то разобраться. Все знают, насколько важен «Феникс», и мы делаем что можем, чтобы убедиться, что Брент может сконцентрироваться на нем».

«Спасибо за суперкреативное объяснение, Билл, – тут же отвечает Сара. – Настоящая проблема в том, что твои люди, похоже, никак не сообразят, насколько «Феникс» важен для всей компании. Наши конкуренты добивают нас на рынке. Вы все слышали и видели их новые ролики относительно новых сервисов. Они круче нас в плане инноваций, как в розничных магазинах, так и на интернет-площадках. Они уже увели некоторых наших крупнейших партнеров, и наши менеджеры по продажам начинают впадать в панику. Я не из тех, кто говорит: «А я вам говорила», но их последняя реклама показывает, почему мы не можем вести дела как обычно».

Она продолжает: «Видишь ли, Билл, чтобы увеличить рыночную долю компании, мы должны запустить «Феникс». Но по какой-то причине ты и твоя команда еле-еле работаете. Может быть, вы неправильно расставляете приоритеты? Или, может, просто ты не привык управляться с настолько важным проектом?»

Несмотря на все мои мысленные усилия, я чувствую, что мое лицо краснеет от злости. Возможно, это был кратчайший путь настроить Стива против меня. Она даже не смотрела на меня в то время, когда ко мне обращалась, а смотрела на Стива и его реакцию. Она назвала меня некомпетентным и обвинила в том, что я не держу руку на пульсе.

Все молчат, пока я заставляю себя сделать глубокий вдох.

Моя злость утихает. Это все лишь корпоративный театр. Мне это не нравится, но я должен принимать его таким, какой он есть. Я практически сделал карьеру в морском флоте, когда добился повышения до старшего сержанта. Ты не станешь старшим офицером на флоте, если не умеешь действовать как политик.

«Интересно, – говорю я Саре. – Ты скажи мне, что важнее – заплатить нашим рабочим или выполнить задачи для «Феникса»? Стив велел мне решить проблему сбоя в системе. Ты расставляешь приоритеты иначе?»

Когда я упоминаю Стива, выражение лица Сары меняется. «Что ж, возможно, если бы с самого начала IT-отдел не вызвал этот сбой, тебе не нужно было бы откладывать ваши обязательства перед нами. Я не думаю, что мы можем влиять на тебя и твою команду».

Я медленно киваю, не попадаясь на крючок. «Я жду любых твоих предложений, Сара».

Она смотрит на меня, затем на Стива. Видимо, сочтя, что больше делать нечего, она закатывает глаза. Я вижу, как Вэс качает головой, просто не веря в происходящее, оставаясь на удивление молчаливым. Сара продолжает: «Мы потратили больше 20 миллионов долларов на «Феникс», и мы опаздываем почти на два года. Нужно выходить на рынок». Глядя на Криса, она спрашивает: «С учетом задержек группы Билла как скоро мы можем запустить его?»

Крис поднимает глаза от своих бумаг. «Я занимаюсь этим со времени нашего разговора на прошлой недели. Если все пойдет как надо и виртуальная среда, созданная командой Билла, будет работать, как ожидалось, мы сможем выпустить продукт через пятницу».

Я изумленно смотрю на Криса. Он только что произвольно назвал дату начала эксплуатации, абсолютно не учитывая все то, что нам нужно было сделать до этого.

Внезапно я вспоминаю, как на флоте у нас был ритуал для всех тех, кого повышали до старшины. Мы брали себе по пиву и смотрели «Звездные войны: возращение Джедая». Каждый раз, когда Адмирал Акбар кричал «Это ловушка!», мы смеялись и вопили, прося повторить еще раз.

В этот раз я не смеюсь.

«Подождите-ка минутку, – вступает в дело Вэс, опираясь на стол. – Что за черт? Мы только две недели назад выяснили у вас характеристики для запуска «Феникса». Вы, ребята, до сих пор не сказали нам, какого рода инфраструктура нам нужна, так что у нас еще даже не было возможности заказать необходимые серверы и сетевое оборудование. И, кстати говоря, производители закладывают на доставку три недели!»

Он смотрит на Криса, со злостью указывая на него пальцем. «И, кстати говоря, я слышал, что результаты работы твоей программы настолько дерьмовые, что нам понадобится просто какое-то невероятное оборудование, чтобы все работало. Предполагалось, что вы сможете проводить 250 транзакций в секунду, а, насколько я знаю, у вас с трудом выходит четыре! Нам понадобится столько оборудования, что придется обзавестись еще одним блоком, чтобы все туда влезло, а также нам скорее всего придется заплатить дополнительные сборы на таможне, чтобы успеть вовремя. Господи, никто и представить не может, как это отразится на бюджете».

Крис хочет ответить, но Вэс неумолим. «У нас до сих пор нет конкретных требований и характеристик того, как должна выглядеть конфигурация самих продуктов и тестирующих систем. Или вам больше не нужна тестовая среда? Да вы так и не провели до сих пор никаких тестов своего кода, потому что просто не успеваете!»

Мое сердце екает, когда я понимаю наконец, в чем дело. Я уже видел такое не раз. Все очень просто: сначала ты берешься за срочный проект, где финальная дата не может быть отложена из-за внешних обязательств перед Уолл-стрит или клиентами. Затем ты обращаешься к разработчикам, которые забивают все время в расписании, не оставляя ничего для тестировщиков или отдела сопровождения. И так как никто не хочет пропустить дату запуска, после разработчиков все должны действовать со скоростью молнии, принимая необдуманные и необоснованные решения, чтобы успеть к дедлайну.

Результаты подобных действий хорошими никогда не бывают. Обычно полученный программный продукт настолько нестабилен и не годится для использования, что даже люди, которые готовы были убить за него, заканчивают тем, что не считают нужным запускать его

в продажу. И, конечно же, отдел IT-сопровождения должен работать ночами, перезагружая серверы часами, чтобы компенсировать работу дерьмового кода, прикладывая героические усилия, чтобы скрыть от всего остального мира, насколько все плохо.

«Ребята, я понимаю общее желание запустить «Феникс» в оборот как можно скорее, – говорю я Стиву и Крису как можно более спокойно. – Но, полагаясь на то, что сказал Вэс, я думаю, что это просто невозможно на данный момент. Мы до сих пор не знаем, какое оборудование нам понадобится, чтобы добиться приемлемых показателей, не говоря уж о том, что мы до сих пор не провели никаких тестов, чтобы подтвердить свои предположения. Маловероятно, что у нас есть полная документация, позволяющая запустить этот продукт».

Максимально убедительным голосом я продолжаю: «Я хочу, чтобы «Феникс» уже попал на рынок, как никто другой, но если и он будет плохо работать, мы закончим тем, что сами отведем своих клиентов к конкурентам».

Я оборачиваюсь к Крису: «Ты не можешь просто взять и перекинуть нам свинью через забор, а затем давать пять своим ребятам на парковке, поздравляя друг друга с тем, как вы успели выполнить работу в срок. Вэс же только что сказал, что, скорее всего, эта свинья просто сломает ношу, и опять я и мои ребята будем работать ночами и по выходным, чтобы хоть как-то поддержать в ней жизнь».

Крис быстро отвечает: «Хватит нести чушь про свинью и забор. Мы приглашали твоих людей на наши обсуждения архитектуры проекта и планирования, но я по пальцам одной руки смогу сосчитать, сколько раз твои ребята действительно там появились. Нам приходилось ждать дни и даже недели, чтобы получить хоть что-нибудь от твоей команды!»

Затем он просто поднимает руки, показывая, что все вышло из-под его контроля. «Слушай, я бы тоже хотел, чтобы у нас было больше времени. Но мы с самого начала знали, что это жесткий по датам проект. Это бизнес-решение, которое мы приняли все вместе».

«Именно! – восклицает Сара, прежде чем я могу что-то ответить. – Это лишь демонстрирует, насколько отсутствует у Билла и его команды представление о срочности. Лучшее – враг хорошего. Билл, у нас просто нет времени, чтобы отполировать все до золотого стандарта, которого ты требуешь. Нам нужно добиться положительного баланса, и нам не удастся это сделать, пока мы не вернем себе рыночную долю. А чтобы сделать это, нам нужно запустить «Феникс».

Она смотрит на Стива. «Мы осознаем риск, так ведь, Стив? Ты проделал огромную работы, продавая эту идею аналитикам и ребятам из CNBC, – не думаю, что кто-либо здесь хотел бы, чтобы тебя закидали яйцами за то, что мы еще больше отстанем от сроков».

Стив кивает и трет шею, откидываясь на стуле. «Согласен, – говорит он в конце концов. – Мы имеем определенные обязательства перед инвесторами и аналитиками, которым мы обещали запустить «Феникс» в этом квартале».

У меня отваливается челюсть. Сара разрушила все мои аргументы, направляя Стива по безумному, деструктивному пути.

Обалдевший, я говорю: «Никому это не кажется странным? Я был в этой комнате, когда мы обсуждали, поставить ли нам питьевые фонтанчики на каждом этаже. Мы дали команде девять месяцев на планирование этого проекта. Девять месяцев! И все согласились, что так и должно быть.

Сейчас мы говорим о «Фениксе», который затронет тысячи торговых систем, а также всю офисную систему заказов. Это, по крайней мере, в десять тысяч раз сложнее, чем установить новые фонтанчики, и гораздо более рискованно для бизнеса. А вы даете нам на планирование и запуск проекта неделю?»

Я вздымаю руки, обращаясь к Стиву: «Не кажется ли это немного безумным и нечестным?»

Кирстен кивает, но Сара решительно говорит: «Стив, это очень трогательная история, но мы сейчас обсуждаем не водяные фонтанчики, мы говорим о «Фениксе». Кроме того, я полагаю, что решение уже было принято».

Стив говорит: «Да, было. Спасибо, что поделился с нами своим видением рисков, Билл. – Он оборачивается к Саре: – Когда дата запуска?»

Сара быстро отвечает: «Маркетинговый запуск в следующую субботу, 13 сентября. «Феникс» должен заработать в 17:00 за день до этого».

Стив пишет даты в своей записной книжке и говорит: «Хорошо. Сообщайте мне о том, как движется дело, и дайте знать, если я могу чем-то помочь».

Я смотрю на Вэса, который руками изображает самолет, разбивающийся об стол и взрывающийся.

В коридоре Вэс говорит: «Ну, думаю все прошло довольно хорошо, босс».

Я не смеюсь. «Что за чертовщина там случилась? Как мы оказались в таком положении? Кто-нибудь знает, что от нас нужно, чтобы поддержать запуск?»

«Никто не имеет ни малейшего представления, – качает он головой. – Никто даже не знает, как нам вообще взаимодействовать с разработчиками. Раньше они просто высылали нам сетевую папку и говорили: «Запускай это». Новорожденный младенец, оставленный на ступенях церкви, имеет больше инструкций, чем они дают нам».

Я качаю головой, представляя себе эту картину, но он прав. У нас серьезные проблемы.

Он продолжает: «Нам нужно собрать огромную команду, включая ребят Криса, чтобы выяснить, как мы собираемся с этим справиться. У нас есть проблемы на всех уровнях: сетевые, с серверами, с базами данных, с операционными системами, приложениями, коммутаторами на 7-м уровне – все в полном дерьме. Следующие девять дней придется здесь ночевать».

Я грустно киваю. Такого рода усилия – это еще одна сторона жизни IT-отдела, но мне очень не нравится, что мы постоянно должны совершать какие-то героические дела, если кто-то другой плохо спланировал свои действия.

Я говорю: «Собери свою команду и попроси Криса сделать то же. Перестань пытаться сделать это по почте или через систему оповещений. Все должны собраться в одной комнате.

Кстати, говоря об обязательствах, – говорю я. – Что имел в виду Крис, когда говорил о том, что наши ребята никогда не появляются на обсуждениях архитектуры и планирования по «Фениксу»? Это правда?»

Вэс закатывает глаза. «Да, это правда, что его люди всегда приглашали нас в последнюю минуту. Серьезно, кто может расчистить свой календарь, если приглашение пришло меньше чем за день?

Хотя справедливости ради, – говорит он, спустя мгновение, – мы получили заблаговременное приглашение на пару больших встреч. И один из тех, кому действительно нужно было бы побывать на тех встречах, не смог этого сделать из-за дополнительных работ. Ты можешь угадать, кто это…»

Я вздыхаю. «Брент?»

Вэс кивает: «Ага. Именно он нужен был нам на тех собраниях, чтобы сказать этим придуркам разработчикам, как работают вещи в реальном мире и что, собственно, не дает их разработкам нормально функционировать. Ирония, конечно, в том, что он не мог ничего сказать разработчикам, потому что в этот момент пытался исправить то, что они уже натворили».

Он прав. До тех пор пока мы не разорвем этот замкнутый круг, мы будем продолжать двигаться вниз по ужасной спирали. Брент должен взаимодействовать с разработчиками, чтобы прояснить все спорные вопросы, чтобы мы могли избежать дальнейших неполадок. Но Брент не может этого сделать, потому что он уже устраняет эти самые «дальнейшие неполадки».

Я говорю: «Нам нужны наши лучшие мозги, чтобы подготовиться к этому запуску, так что убедись, что в этот раз Брент придет».

Вэс немного смущается. Я спрашиваю: «В чем дело?»

«Думаю, он сейчас разбирается с сетевым сбоем», – отвечает он.

«Больше нет, – говорю я. – Они должны как-то все починить без него. Если у кого-то будут с этим проблемы, присылай их ко мне».

«О'кей, как скажешь, босс», – говорит он, пожимая плечами.

После организационной встречи я не в настроении говорить с кем бы то ни было. Я сижу за своим столом и ворчу, потому что мой ноутбук не собирается включаться. Лампочка запуска моргает. После того как на экране ничего не происходит, я хватаю пустую чашку с изображениями Пэйдж и двух моих сыновей, которая стоит у меня на столе, и отправляюсь к кофемашине за углом.

Когда я возвращаюсь на место, окно на рабочем столе сообщает мне, что компьютер собирается установить какие-то критические обновления. Внезапно передо мной появляется голубой экран смерти. Теперь мой ноутбук окончательно бесполезен.

То же происходит снова, когда я его перезагружаю. Я бормочу: «Да вы, должно быть, шутите!»

В этот самый момент Элен, мой новый ассистент, показывается из-за угла. «Доброе утро. Поздравляю с повышением, Билл!» Заметив голубой экран моего ноутбука, она говорит сочувственно: «Ооой, это выглядит не очень хорошо».

«Ммм, спасибо, – говорю я, пожимая ей руку. – Кстати говоря, об этом ноутбуке – ты можешь вызвать кого-нибудь из службы поддержки? У нас серьезные проблемы с «Фениксом», и он мне понадобится».

«Без проблем, – говорит она, кивая и улыбаясь. Я скажу им, что наш новый вице-президент сходит с ума и требует, чтобы его компьютер срочно починили. Из всех сотрудников тебе, думаю, больше всех нужен ноутбук, да ведь?

Знаешь, – добавляет она, – я слышала, что подобные проблемы сегодня возникли еще у нескольких человек. Я прослежу, чтобы ты попал на вершину списка. Нельзя, чтобы ты ждал в очереди».

Еще сломанные компьютеры? Вот это очевидное доказательство того, что вселенная решила прикончить меня сегодня.

«Помимо этого, мне нужна помощь с координацией некоторых срочных встреч касаемо «Феникса». Кто-нибудь предоставил тебе доступ к моему календарю?» – спрашиваю я.

Она закатывает глаза. «Нет. Именно поэтому я и пришла на самом деле. Я думала, может, ты сможешь распечатать мне пару своих следующих дней. Очевидно, это больше не вариант. Я свяжусь с кем-нибудь из поддержки, и мы посмотрим, что тут можно сделать. Иногда это занимает недели – просто наладить такой процесс».

Недели? Это неприемлемо. Я быстро смотрю на часы и понимаю, что с этим я разберусь позднее. Я уже опаздываю.

«Приложи максимум усилий, – говорю я. – Я ухожу на собрание по управлению изменениями, которое проводит Патти. Позвони мне, если что-нибудь понадобится, о'кей?»

Опоздав на десять минут на встречу с Патти, я мчусь в кабинет, ожидая, что там меня уже ждет толпа людей и что встреча уже началась.

Вместо этого я вижу Патти, которая сидит на столе, печатая что-то на своем ноутбуке.

«Добро пожаловать на CAB, Билл. Надеюсь, ты найдешь свободный стул», – говорит она.

«Где все?» – спрашиваю.

Я озадачен. Когда я руководил небольшой группой, моя команда никогда не пропускала такие встречи. Именно на них мы координировали и организовывали всю нашу работу, чтобы убедиться, что мы сами себя не загубим.

«Я вчера говорила тебе, что эти встречи – не из тех, на которые все рвутся, – говорит Патти, вздыхая. – Некоторые группы проводят свои внутренние обсуждения изменений, вроде как ты сам делал. Но большинство не делает вообще ничего.

Вчерашний сбой – это лишь еще одно доказательство, что нам нужно что-то менять в глобальном смысле. Сейчас же правая рука порой не знает, чем занимается левая».

«И в чем проблема?» – спрашиваю я.

Она поджимает губы. «Я не знаю. Мы посылали часть людей на ITIL-тренинг, чтобы они могли перенять оттуда лучшие практики. Мы заказывали сюда консультантов, которые помогли нам заменить нашу систему запросов-разрешений на особый ITIL-инструмент. Предполагалось, что люди будут вносить туда запросы на осуществление изменений и получать там разрешения. Но уже спустя два года все, что у нас есть, – это великолепный на бумаге процесс, которому никто не следует, и программы, которыми никто не пользуется. Когда я настаивала на том, чтобы все этим пользовались, все, что я получала в ответ, – это жалобы и извинения».

Я киваю. ITIL – это библиотека инфраструктуры IT, которая сохраняет лучшие IT-практики и процессы.

Меня беспокоит, что Вэса здесь нет. Я знаю, что он занят, но если даже он не пришел, почему остальные должны появиться? Такого рода усилия должны идти сверху, от руководства.

«Ну что же, они могут принести свои жалобы и извинения мне», – говорю я жестко.

Мы перезапускаем процесс отслеживания изменений. С моей полной поддержкой. Стив просил меня убедиться, что люди могут остаться полностью сосредоточенными на «Фениксе». Провалы вроде сбоя SAN заставляют нас пропускать сроки по «Фениксу», и теперь мы за это заплатим. Если кто-то хочет пропустить встречу касательно изменений, им, наверное, нужно получить особые указания лично. От меня».

Так как Патти удивляют мои выражения насчет «Феникса», я рассказываю ей, как Вэс провел утро, пытаясь остановить мчащийся на нас автобус. Сара и Крис были за рулем, а Стив сидел прямо за ними.

«Не хорошо, – говорит она расстроенно. – Они даже по Кирстен проехались, а?»

Я молча киваю, не желая и дальше это обсуждать.

Вместо этого я прошу ее рассказать мне о существующем процессе учета изменений и автоматизирующих его инструментах. На первый взгляд все звучит хорошо. Но есть только один способ увидеть, работает ли это.

Я говорю: «Поставь еще одну встречу CAB на то же время на пятницу. Я разошлю письмо всем членам CAB, давая понять, что их присутствие не обсуждается».

Когда я возвращаюсь в свой офис, Элен за моим столом, пишет записку.

«Все работает, надеюсь?» – спрашиваю я.

Она вздрагивает от звука моего голоса. «О, господи. Ты напугал меня, – смеется она. – Ребята из поддержки заменили тебе компьютер, потому что твой никак не хотел работать, даже после получаса возни с ним».

Она показывает на дальнюю сторону моего стола, и я не сразу соображаю, в чем дело.

Мой компьютер на замену выглядит так, будто ему больше десяти лет, – он в два раза больше моего старого ноутбука и в три раза тяжелее. Батарея приклеена на скотч, а половина клавиатуры стерлась из-за долгого использования. На секунду я думаю, что это просто шутка.

Я сажусь и пытаюсь включить свою почту, но все работает так медленно, что несколько раз мне показалось, что все зависло.

Элен сочувственно смотрит на меня. «Парень из поддержки сказал, что это все, что есть на сегодня. У двухсот других людей такие же проблемы, и многим пришлось выдать замену. Вроде как люди с такой же моделью ноутбука, как у тебя, столкнулись с теми же проблемами из-за какого-то обновления для системы безопасности».

Я забыл. Это же вторник обновлений, когда Джон и его команда запускают все свои обновления для системы безопасности от разных производителей. И снова Джон вызывает проблемы, которые затрагивают меня и мою команду.

Я медленно киваю и благодарю ее за помощь. После того как она уходит, я сажусь и печатаю сообщение для членов CAB, на заполнение каждого поля в почте у меня уходит около десяти секунд.

> От кого: Билл Палмер
> Кому: Вэс Дэвис, Патти МакКи, руководство отдела IT-сопровождения
> Дата: 3 сентября, 14:43
> Приоритет: самый высокий
> Тема: обязательная встреча CAB в пятницу, 14:00
>
> Сегодня я поприсутствовал на еженедельной встрече CAB. Я был очень разочарован тем, что, кроме меня и Патти, там больше никого не было, особенно учитывая полный провал, произошедший вчера. С этого момента менеджеры (или их делегаты) обязательно должны присутствовать на собраниях CAB и предоставлять полный перечень своих планов. Мы возрождаем процесс управления изменениями в Parts Unlimited, что и обсудим на ближайшей встрече.
>
> Любой, кто пропустит собрание, получит дисциплинарное взыскание.
>
> Каждую пятницу будут проходить обязательные встречи CAB, в 14:00. Увидимся там.
>
> Позвоните мне, если у вас есть вопросы или недопонимания.
> *Спасибо за поддержку,*
> *Билл*

Я нажимаю «отправить», жду пятнадцать секунд, пока письмо наконец-то отправится. Практически в тот же момент мне звонят.

Это Вэс. Я говорю: «Я как раз собирался звонить тебе по поводу ноутбуков. Нам нужно найти замены для наших менеджеров и сотрудников, чтобы они могли делать свою работу, слышишь?»

«Да, мы уже этим занимаемся. Но я звоню не поэтому. И не насчет «Феникса» тоже, – говорит он, его голос звучит раздраженно. – Слушай, насчет твоего письма об управлении изменениями: я знаю, ты босс, но ты должен знать, что когда мы последний раз всем этим занимались, IT-системы просто завалились. Никто, я имею в виду абсолютно НИКТО, не мог ничего делать. Патти настаивала на том, чтобы все соблюдали очередь и вносили свои изменения в график. Это было просто смешно и превратилось в пустую трату времени, – его не остановить. – Это приложение, которым она заставляла нас пользоваться, – это просто кусок дерьма. Двадцать минут занимало только заполнение всех полей в форме – и это нужно было проделать, чтобы внести крошечное изменение, что займет пять минут! Я не знаю, кто спроектировал весь этот процесс, но, думаю, они считали, что нам всем платят почасовую зарплату, а также решили, что нам больше нравится разговаривать о работе, чем делать ее.

В конце концов сетевая и серверная команды подняли бунт, отказываясь пользоваться инструментом Патти, – продолжает он горячо. – Но Джон поднял волну протеста и пошел к Люку, нашему бывшему директору по информационным технологиям. И, как и ты, Люк сказал, что эти процессы жизненно необходимы и мы обязаны им следовать под угрозой увольнения.

Мои ребята проводили половину своего времени, выполняя бумажную работу и просиживая на этих встречах CAB, – продолжает он. – К счастью, все эти попытки в итоге сошли

на нет, и Джон тоже понял, что никто больше туда не ходит. Даже он за последний год не был ни на одном собрании!»

Интересно.

«Я тебя услышал, – говорю я. – Мы не должны это повторить, но и такой катастрофы, как вчера, тоже не должно больше случиться. Вэс, ты нужен мне там, и ты должен помочь придумать выход из ситуации. В противном случае ты часть проблемы. Могу я на тебя рассчитывать?»

Я слышу, как он тяжело вздыхает: «Да, конечно. Но ты можешь также рассчитывать на то, что я назову все это дерьмом собачьим, если Патти попытается создать какой-нибудь новый сорт бюрократии, которая во всех убивает волю к жизни».

Я вздыхаю.

До этого я волновался, что отдел IT-сопровождения все время атакуют разработчики, служба информационной безопасности, аудиторы и бизнес-отделы. Теперь я начинаю понимать, что и мои главные менеджеры находятся в состоянии войны друг с другом.

Куда это все нас заведет?

Глава 5
Построить заново

Четверг, 4 сентября

Я подскакиваю в 6:15 от звона будильника. Моя челюсть до сих пор болит, так как я всю ночь крепко сжимал зубы. Мрачные перспективы предстоящей сдачи «Феникса» не выходят у меня из головы.

Как обычно, прежде чем выбраться из постели, я быстро просматриваю почту на предмет плохих новостей. Обычно я провожу минут десять, отвечая на письма, – приятно, когда можно от парочки проблем избавиться еще до выхода на поле.

Внезапно я вижу такое, что заставляет меня буквально подскочить на кровати так, что я бужу Пэйдж. «О, господи. Что, что с тобой?» – спрашивает она лихорадочно, еще не проснувшись.

«Еще одно письмо от Стива. Подожди, дорогая…» – говорю я, читая письмо.

> От кого: Стив Мастерс
> Кому: Билл Палмер
> Копия: Нэнси Мэйлер, Дик Лондри
> Дата: 4 сентября, 6:05
> Приоритет: самый высокий
> Тема: СРОЧНО: несоответствия стандартам, найденные аудитом SOX-404
>
> Билл, пожалуйста, разберись с этим как можно скорее. Мне не нужно объяснять тебе, как важно подчистить все проблемы, связанные с SOX-404 аудитом.
>
> Нэнси, пожалуйста, скооперируйся с Биллом Палмером, который теперь отвечает за IT-сопровождение.
> *Стив*
>
> >>Пересылаемое сообщение
>
> Мы только что завершили внутренний аудит Q3, подготавливающий компанию к предстоящему внешнему аудиту SOX-404. Мы обнаружили некоторые весьма серьезные недочеты, которые необходимо обсудить. В связи с опасностью и срочностью обнаруженных ошибок необходимо провести встречу с IT-отделом сегодня утром.
> *Нэнси*

На самом деле на 8 утра у меня уже назначена двухчасовая встреча, приглашение от Нэнси Мэйлер, руководителя внутреннего аудита.

Вот дерьмо. Она просто невероятно умна и обворожительна. За годы до этого, во время интеграции продаж, я видел, как она взгрела менеджера из бизнес-отдела, с которым мы работали. Он представлял их финансовую отчетность, когда она вдруг начала допрашивать его.

Он вскоре сломался, признаваясь, что увеличил показатели своего отделения.

Вспоминая ту встречу, я чувствую, как становятся влажными ладони. Но я все делал правильно. Но, судя по тону письма, она напала на след чего-то действительно важного, а Стив бросил меня ей под колеса. Я всегда очень надежно все контролировал в своей небольшой группе, поэтому аудит особо нас не волновал. Конечно, у них всегда было много вопросов и запро-

сов документации, что порой заставляло нас проводить несколько недель, собирая документы и подготавливая ответы. Временами они что-то находили, но мы могли все быстро исправить.

Хотелось бы верить, что мы построили уважительные рабочие взаимоотношения. Однако это письмо предвещает нечто более ужасное.

Я смотрю на часы. Встреча через девятнадцать минут, а я понятия не имею, о чем она хочет поговорить.

«Черт! – восклицаю я, тряся Пэйдж за плечо. – Дорогая, ты можешь отвезти детей в школу сегодня? Произошло нечто действительно ужасное, мне нужно встретиться со Стивом и руководителем внутреннего аудита. Мне нужно сделать несколько звонков и прямо сейчас ехать в офис».

Она отвечает раздраженно: «Последние два года ты отвозишь детей в школу по четвергам! Мне сегодня тоже рано убегать по делам!»

«Мне очень жаль, дорогая. Это действительно важно. Генеральный директор компании попросил меня решить этот вопрос. Стив Мастерс. Ты знаешь, парень из телевизора, который всегда произносит длинные речи на вечеринках компании? Я не могу опять облажаться после вчерашнего. А еще и эти газетные заголовки…»

Не сказа ни слова, она спускается по лестнице.

Когда я, в конце концов, нахожу переговорную для восьмичасовой встречи, я сразу же замечаю, как там тихо, не считая небольших коротких бесед, которые завязываются, когда кто-то входит в комнату.

Нэнси сидит во главе стола, рядом с ней четыре человека. Совсем рядом с ней Джон, как всегда в своем черном костюме-тройке. Как и обычно, я удивляюсь тому, насколько он молод. Ему что-то около тридцати с лишним, черные кудрявые волосы.

Джон смотрит вперед уставшими глазами и, как и многие выпускники колледжей, устроившиеся на офисную работу, постоянно набирает вес те три года, что работает в Parts Unlimited.

Джон на самом деле больше напоминает мне Брента, чем кого бы то ни было другого. Однако в отличие от Брента, который обычно носит футболку с логотипом Linux, Джон всегда одет в отглаженную рубашку, которая слегка ему великовата.

Вэс заметно хуже одет по сравнению со всеми остальными в комнате, но ему, очевидно, наплевать на это. Последний человек в кабинете – незнакомый мне молодой мужчина, скорее всего, IT-аудитор.

Нэнси начинает: «Мы только что закончили внутренний аудит Q3, который является подготовкой к предстоящему внешнему аудиту на соответствие SOX-404. Мы находимся в опасной ситуации. Тим, наш IT-аудитор, обнаружил поразительное количество проблем с IT-контролем. Хуже того, некоторые обнаруженные ошибки мы заметили еще три года назад – и за это время никто ничего не исправил. Их оставили нерешенными, и эти находки могут заставить нас прийти к заключению, что компания больше не контролирует точность своих финансовых операций. Это может привести к неблагоприятному выводу внешних аудиторов.

Хотя это, конечно, только предварительные выводы, все же в связи с серьезностью ситуации я уже устно проинформировала комитет».

Я чувствую, что бледнею. Хотя я знаю не все профессиональные словечки аудиторов, я понимаю достаточно – это может совсем испортить день Дику и, более того, означает потенциально гораздо худшие первые полосы для нас.

Удовлетворенная тем, что я понимаю всю опасность положения, Нэнси кивает. «Тим, пожалуйста, пройдись по своим заключениям».

Он достает огромную стопку скрепленных бумаг и раздает по такой же всем присутствующим. «Мы только что закончили аудит общего контроля IT в Parts Unlimited относительно

всех критических финансовых систем. Потребовалась работа команды из четырех человек, чтобы собрать этот полный отчет».

Вот дерьмо. Я беру в руки двухдюймовую пачку бумаг. Где они нашли такой большой степлер?

Это распечатанная экселевская таблица с двадцатью столбиками на странице, все напечатано крошечным 8 кеглем. Последняя страница – 189. «Здесь же, должно быть, тысячи проблем!» – говорю я, не веря глазам.

«К сожалению, да, – отвечает он, не в силах полностью скрыть удовлетворения. – Мы обнаружили 952 неточности в системах общего контроля, из которых шестнадцать – это значительные ошибки, а две – потенциальные существенные проблемы. Очевидно, мы очень встревожены. Учитывая, как скоро начнется внешний аудит, мы бы хотели как можно скорее ознакомиться с вашим планом по устранению всех ошибок».

Вэс сгорбился за столом, одна рука на лбу, другая листает страницу за страницей. «Что это за дерьмо?» Он достает одну страницу. «Проблема 127. Небезопасные настройки MAX_SYN_COOKIE в операционной системе». Это шутка? Если вы не в курсе, у нас есть настоящие дела, которыми нужно заниматься. Уже простите, если это как-то нарушает ваш служебный рэкет, которым вы здесь занимаетесь полный рабочий день».

Вэс всегда говорит то, что думают и все остальные, но в отличие от него все достаточно умны, чтобы молчать.

Нэнси мрачно отвечает: «К сожалению, на данный момент фаза контроля и тестирования уже позади. Что нам сейчас от вас требуется, так это «объяснительное письмо руководства». Вы должны изучить все обнаруженное, подтвердить эти проблемы и затем создать план исправления ошибок. Мы рассмотрим его и затем предоставим на суд комитета по аудиту и директорам.

Обычно у компании есть месяцы на то, чтобы подготовить это ответное письмо и реализовать план восстановления, – продолжает она, внезапно выглядя виноватой. – К сожалению, в соответствии с нынешним календарем аудита у вас есть лишь три недели до прибытия внешних аудиторов. Это очень печально. Мы постараемся дать IT-отделу больше времени в следующем цикле аудита. Но сейчас, нам требуется ваш ответ к… – она смотрит на календарь. – Через понедельник, самое позднее. Думаете, вы справитесь?»

О, черт.

Это всего лишь шесть рабочих дней. Нам понадобится половина этого времени просто на чтение документа.

Наши аудиторы, которых долгое время я считал силой справедливости и объективности, тоже хотят мне подгадить?

Я снова беру в руки огромную стопку бумаг и просматриваю случайные страницы. Там много запросов вроде тех, что прочитал Вэс, но есть и такие, которые указывают на неверные настройки безопасности, существование нереальных аккаунтов, проблемы с контролем изменений и проблемы с распределением обязанностей.

Джон захлопывает свою папку и говорит официальным тоном: «Билл, я обсуждал многие из этих проблем с Вэсом и твоим предшественником. Они убедили директора по информационным технологиям подписать отказ, подтверждающий, что он понимает риски, и больше ничего не было сделано. Поэтому сейчас многое в этом отчете повторяется с прошлых лет, и не думаю, что в этот раз удастся также выкрутиться из ситуации».

Он оборачивается к Нэнси. «При прошлом режиме управления контроль в IT не был в приоритете, но так как теперь мы видим, к чему это может привести, я уверен, Билл будет более предусмотрителен».

Вэс смотрит на Джона с презрением. Я не могу поверить, что Джон рисуется перед аудиторами. В такие моменты волей-неволей начинаешь задаваться вопросом: а на чьей он стороне?

Не обращая внимания на Вэса и на меня, Джон говорит Нэнси: «Мой отдел занимался восстановлением некоторых других контрольных систем, которым тоже, на мой взгляд, нужно отдать должное. Прежде всего мы завершили токенизацию персональных данных в наших критических финансовых системах, так что, по крайней мере, хоть с этим мы разобрались. Эта проблема теперь закрыта».

Нэнси сухо говорит: «Интересно. Хранение персональных данных не попадает в поле зрения аудита на соответствие SOX-404, так что, с этой точки зрения, сфокусироваться на общем контроле в IT было бы лучшим способом использования времени».

Подождите-ка. Срочная токенизация, выполненная Джоном, была проделана впустую?

Если это правда, то нам с Джоном будет о чем побеседовать. Позже.

Я медленно говорю: «Нэнси, если честно, я понятия не имею, что мы сможем сделать для тебя к пятнице. Мы просто погребены под восстановительными работами и пытаемся еще поддерживать запуск «Феникса». Какие из обнаруженных проблем наиболее важны?»

Нэнси кивает Тиму, который говорит: «Конечно. Первое – это потенциальные существенные недостатки, они отражены на странице семь. Вот этот пункт указывает на неавторизованные и нетестировавшиеся изменения в приложения, которые поддерживают финансовую отчетность. Это могло привести к неопределяемой существенной ошибке, вплоть до мошенничества и т. п. У руководства нет способов контроля, которые могли бы предотвратить или защитить систему от подобных изменений.

Более того, ваша группа вообще не проводит встречи относительно изменений, хотя предполагается, что они должны проходить еженедельно, согласно вашей же политике».

Я стараюсь своим видом не выдать, что на последнее собрание CAB вчера не пришел никто, а во время инцидента с системой расчет зарплаты мы настолько не подозревали об изменениях, которые проводил Джон, что закончилось все тем, что обвалился SAN. Если мы были слепы относительно этих изменений, я искренне сомневаюсь, что мы бы заметили, если бы кто-нибудь украл, допустим, 100 миллионов долларов при помощи специальной программы.

«Правда? Это невероятно. Я обязательно разберусь», – говорю я, надеясь, что в моем голосе звучит достаточно удивления и слышно, что это поражает меня до глубины души. Я киваю, Тим продолжает:

«Затем, мы нашли несколько инстанций, где разработчики имеют административный доступ к производственным приложениям и базам данных. Это существенно усугубляет риск мошенничества».

Я смотрю на Джона: «Серьезно? Ты не говорил. Разработчики вносят изменения в приложения, не получая специального разрешения на изменения? Это определенно звучит как риск системы безопасности. Что бы случилось, если бы кто-нибудь вынудил разработчика, ну, скажем, Макса, сделать что-то без авторизации? Мы должны с этим что-то делать, да, Джон?»

Джон становится ярко-красного цвета, но вежливо отвечает: «Конечно. Я согласен и буду счастлив помочь».

Тим говорит: «Хорошо. Давайте перейдем к шестнадцати значительным ошибкам».

Спустя полчаса Тим все еще объясняет нам. Я тупо уставился в огромную стопку найденных ошибок. Большая часть этих отчетов – вроде тех огромных, бесполезных документов, которые мы получаем от отдела по информационной безопасности, и это еще одна причина, почему у Джона плохая репутация.

Это бесконечное колесо боли: служба информационной безопасности заполняет ящики входящих сообщений бесконечными списками критически необходимой работы по защите информации, квартал за кварталом.

Когда Тим наконец-то заканчивает, Джон выступает с инициативой: «Мы должны подлатать эту уязвимую систему. У моей команды полно опыта в такого рода делах, если вдруг вам

понадобится помощь. Эти ошибки, обнаруженные аудитом, – это великолепная возможность закрыть некоторые огромные дыры в системе безопасности».

«Слушайте, вы оба понятия не имеете, о чем просите, – говорит Вэс Джону и Тиму, очевидно раздраженный. – Некоторым из наших серверов больше двадцати лет. Половина компании вылетит в трубу, если они выйдут из строя, а их производитель отошел от дел больше десяти лет назад! Это вещи настолько хрупкие, что если вы просто посмотрите на них не в то время дня, они сломаются и понадобится самая сильная магия вуду, чтобы перезапустить их. Они ни за что не справятся с теми изменениями, которые вы предлагаете вносить!»

Он наклоняется над столом, тыча пальцем прямо Джону в лицо. «Ты хочешь исправить все сейчас самостоятельно, ладно. Но я хочу получить от тебя расписку, что если после того, как ты нажмешь кнопку и половина компании полетит к чертям, то ты лично проползешь по всем менеджерам на производстве и объяснишь им, почему они не получили свои производственные планы. Договорились?»

Я в изумлении смотрю на то, как Джон наклоняется к Вэсу и со злостью говорит: «Ах, вот как? А как насчет того, что мы будем на всех первых полосах, потому что потеряли персональные данные, которые обязаны защищать? Ты лично будешь извиняться перед тысячами или миллионами семей, чьи данные были проданы русской мафии?»

Я говорю: «Так, все успокойтесь. Мы все хотим делать то, что хорошо для компании. Фишка в том, чтобы выяснить, что у нас есть время сделать и какие системы действительно можно подлатать».

Я смотрю на стопку бумаг. Вэс, Патти и я можем найти достаточно людей, чтобы разобраться с каждой проблемой, но кто будет выполнять другую, настоящую работу? Мы уже горим по срокам с «Фениксом», и я боюсь, что этот огромный проект будет той соломинкой, которая сломает спину верблюду.

Я говорю Нэнси: «Я соберу свою команду прямо сейчас, и мы продумаем план. Я не могу обещать, что мы подготовим ответное письмо по всем пунктам, но я даю слово, что мы сделаем все, что можем. Этого будет достаточно?»

«Вполне, – говорит Нэнси дружелюбно. – Пройтись по обнаруженным ошибкам и определиться со следующими шагами – это и были главные цели этой встречи».

Встреча заканчивается, я прошу Вэса остаться.

Заметив это, Джон задерживается тоже. «Это катастрофа. Все мои квартальные цели и бонусы завязаны на том, чтобы мы без проблем прошли SOX-404 и PCI-аудиты. Я провалюсь, потому что вы, ребята, не можете взять себя в руки!»

«Давай к нам», – говорю я.

Чтобы избавиться от него, я говорю: «Сара и Стив решили сдвинуть дату запуска «Феникса» на следующую пятницу. Они хотят просмотреть все отчеты по безопасности. Возможно, тебе стоит поговорить с Крисом и Сарой прямо сейчас».

Как я и ожидал, Джон проклинает все на свете и убегает, хлопая за собой дверью.

Измученный, я откидываюсь на стуле и говорю Вэсу: «Это просто не наша неделя».

Вэс весело смеется: «Я говорил тебе – у меня мозг скоро взорвется от того, что здесь творится».

Я указываю на отчеты аудиторов. «Предполагается, что мы сейчас подготавливаем ключевые ресурсы для «Феникса», но это все меняет. У нас нет такого количества людей, которые могут просто сесть и заняться всем этим, да?»

Вэс качает головой, его лицо непривычно напряжено.

Он еще раз переворачивает стопку бумаг. «Нам определенно понадобятся ведущие специалисты для этого. Но как ты уже и сказал, они все занимаются «Фениксом». Должны ли мы отвлекать их от проекта?

Кроме того, думаю, в числе этих необходимых нам специалистов находится Брент».

«О, да ладно, – ругаюсь я. – Брент. Брент, Брент, Брент! Можем мы хоть что-нибудь сделать без него? Посмотри на нас! Мы пытаемся обсудить наши обязательства и ресурсы, которыми мы располагаем, а все, к чему сводится разговор, – это один парень! Мне плевать, насколько он талантлив. Если ты хочешь сказать, что твоя команда не может без него ничего сделать, у нас большие проблемы».

Вэс хмыкает, слегка смущенный. «Он, безусловно, один из наших лучших людей. Он действительно умен и знает практически все, что у нас здесь творится. Он один из немногих людей здесь, которые действительно понимают, как сообщаются между собой все приложения на общем уровне. Скорее всего, этот парень знает о том, как работает эта компания, больше, чем я».

«Ты старший менеджер. Это для тебя также неприемлемо, как и для меня, – говорю я жестко. – Сколько Брентов тебе нужно? Один, десять или сотня? Мне понадобится обращаться к Стиву, чтобы расставить приоритеты в задачах. Что мне нужно от тебя – так это понять, какие нам нужны ресурсы. Если я будут просить Стива о людях, не хочу, чтобы позже мне пришлось умолять его еще раз».

Он закатывает глаза. «Слушай, я тебе уже сейчас могу сказать, чем все закончится. Мы пойдем к руководству и расскажем о своей ситуации. Они не просто откажут нам во всем, что мы просим, они еще и урежут наш бюджет на пять процентов. Именно так они поступали последние пять лет. Тем временем все будут хотеть получать все и сразу, продолжая добавлять в наш список дел новые пункты. – Раздраженный, он продолжает: – И чтобы ты знал, я пытался нанять больше Брентов. Но так как мне всегда не хватало, я сократил количество штатных позиций, лишь бы нанять больше старших инженеров того же уровня и с тем же опытом, что и Брент. И знаешь, что случилось?»

Я слегка поднимаю брови.

Вэс говорит: «Половина уволилась через год, а я и ни на йоту не увеличил продуктивность за счет тех, кто остался. Хотя у меня нет данных, чтобы доказать это, мне кажется, что Брент сейчас даже больше загружен, чем раньше. Он жалуется, что ему приходится тратить свое время, помогая новым ребятам, и у него все меньше времени остается на решение серьезных проблем. И он по-прежнему в центре всех событий».

Я отвечаю: «Ты сказал, что все продолжают вписывать свои задачи в наш список дел. Как выглядит этот список? Где я могу получить копию? У кого он?»

Вэс медленно отвечает: «Так, ну есть бизнес-проекты и еще несколько проектов по модернизации именно IT-систем. Но большая часть обязательств никуда не занесена».

«Как много бизнес-проектов? Как много инфраструктурных проектов?» – спрашиваю я. Вэс качает головой: «Я с ходу не могу сказать. Я могу получить список бизнес-проектов от Кирстен, но я не уверен, что хоть кто-нибудь знает ответ на твой второй вопрос. Эти проекты не проходят через офис менеджеров проектов «Феникса».

Я чувствую, как у меня что-то сжимается внутри. Как мы можем управлять рабочим процессом, если мы не знаем ни требований, ни приоритетов, ни статуса тех проектов, которые уже в работе, а также того, кто из сотрудников сейчас свободен, а кто занят? Я начинаю журить себя за то, что не задал себе эти вопросы в первый же день.

В конце концов, я хотя бы размышляю как руководитель.

Я звоню Патти. «По нам с Вэсом только что проехался аудит, и им нужен ответ от нас через неделю. Мне нужна твоя помощь, чтобы выяснить, кому мы и что должны, чтобы я мог провести со Стивом осмысленную беседу о недостатке персонала. Ты можешь говорить?»

Она отвечает: «Я уже почти у вас. Захожу».

После того как Вэс кратко пересказывает Патти всю историю с аудитом и указывает на стопку бумаг на столе, она присвистывает.

«Ты знаешь, мне очень жаль, что тебя не было на этой встрече с аудиторами, – говорю я. – Большая часть проблем связана с отсутствием функционирующего процесса контроля изменений. Думаю, ты стала бы их лучшим другом».

«У аудиторов есть друзья?» – смеется она.

«Мне нужно, чтобы ты помогла Вэсу оценить объемы работы по исправлению найденных аудитом ошибок к понедельнику, – говорю я. – Но сейчас давайте обсудим еще более серьезную проблему. Я пытаюсь получить список всех наших обязательств перед компанией. Насколько это длинный список и как он формируется?»

Выслушав, что мне сказал Вэс, Патти отвечает: «Вэс прав. Кирстен заведует официальным списком бизнес-проектов. Также у нас есть собственные проекты, связанные с IT-сопровождением, которые обычно находятся под руководством разных менеджеров, распределяющих бюджет – нет какого-то централизованного списка этих проектов. – Патти продолжает: – Также к нам поступают звонки из службы поддержки – как просьбы о чем-то новом, так и просьбы починить что-либо. Но этот список тоже неполон, потому что большая часть бизнес-работников напрямую обращается к тому сотруднику IT-отдела, который им больше нравится. Вся эта работа, соответственно, не учитывается».

Я медленно спрашиваю: «Итак, если я правильно понял, мы понятия не имеем, каков объем наших обязательств? Серьезно?»

Вэс говорит, оправдываясь: «До сих пор никто и не спрашивал. Мы обычно нанимали умных людей и поручали им определенную зону ответственности. Никогда не приходилось руководить процессом на каком-то другом уровне».

«Что ж, нужно начинать. Мы не можем давать обещания другим людям, когда не знаем, чего уже наобещали! – говорю я. – По крайней мере, посчитайте объем работы по исправлению аудиторских вопросов. Затем, по каждому из наших сотрудников, – какие проекты на них уже висят и как они будут с ними справляться. – Подумав минуту, я добавляю: – Проведите беседу с каждым человеком, который работает с «Фениксом». Уверен, наш отдел перегружен, и я хочу знать, насколько сильно. Я хочу заранее сказать другим сотрудникам компании, какие из их проектов горят по срокам, и мне не хотелось бы, чтобы их удивил тот факт, что мы не можем выполнить свои обязательства».

Вэс и Патти выглядят удивленными. Вэс заговаривает первым: «Но… но ведь нам придется поговорить буквально с каждым! Патти может быть и нравится издеваться над людьми и теми вещами, которыми они занимаются, но мы не можем отнимать время у наших лучших людей. У них есть настоящие дела!»

«Да, я знаю, что у всех есть реальная работа, – говорю я жестко. – Но мне нужно знать, каков объем выполняемой ими работы и как много займет у них завершение каждого проекта! – Поразмыслив о том, как все может повернуться, я добавляю: – Скажите людям, что вы делаете это, чтобы мы могли запросить еще ресурсы. Не хочу, чтобы хоть кто-нибудь думал, что мы собираемся отдать что-то на аутсорс или уволить, ладно?»

Патти кивает. «Мы должны были сделать это уже давно. Мы все время меняем приоритеты, но никогда по-настоящему не понимаем, за счет какого из проектов мы это делаем. Так происходит до тех пор, пока кто-то не наорет на нас, потому что мы задерживаем все сроки по какому-то затерявшемуся вопросу».

Она печатает на своем ноутбуке. «Ты хочешь получить список наших проектов, возложенных на ключевых сотрудников, с описанием того, чем они занимаются прямо сейчас и как много времени это еще займет. Мы начнем со всех проектов, связанных с «Фениксом» и аудитом, но в итоге разберемся со всеми проектами отдела IT-сопровождения. Я все правильно поняла?»

Я улыбаюсь, искренне радуясь тому, что Патти все так удачно сформулировала. Я знаю, что она все сделает правильно. «Именно. Бонусные очки, если вы с Вэсом сможете определить,

какие сотрудники наиболее загружены и как много новых людей нам нужно. Это будет основой для моего обращения к Стиву по поводу персонала».

Патти говорит Вэсу: «Это должно быть несложно. Мы можем провести пятнадцатиминутные интервью, собрать данные от наших сервисных служб и системы контроля, взять у Кирстен список проектов…»

К моему удивлению, Вэс соглашается, добавляя: «Также мы можем глянуть в наших бюджетных программах, как мы записывали запросы на персонал и оборудование».

Я встаю. «Это прекрасно, друзья. Назначьте встречу, на которой мы обсудим все, что вы обнаружите, но не позже пятницы. В понедельник я хочу встретиться со Стивом, уже вооруженный реальными данными».

Они показывают мне большие пальцы. Наконец-то мы сдвинулись с места.

Глава 6
Бесконечные изменения

5 сентября, пятница

Идет одна из бесконечных встреч по «Фениксу». Я понимаю, что разработчики отстают даже больше, чем мы боялись. Как Вэс и предсказывал, все больше и больше работы откладывается непосредственно до релиза программы, включая большую часть тестирования.

Это значит, что именно мы будем теми, кто обнаружит ошибки, которые могут взорвать компанию, а не отдел контроля качества. Великолепно.

Во время недолгого затишья в дискуссии я смотрю на свой телефон и вижу письмо от Патти. Она хочет встретиться и поговорить насчет персонала, обещая устроить мне удивительный сюрприз.

Я открываю прикрепленный документ и вижу вдохновляющее количество деталей, но на моем крошечном экране невозможно ничего разобрать. Я отвечаю Патти, что уже выдвигаюсь и прошу ее пригласить Вэса. Когда я прихожу, то с удивлением вижу, как Вэс устанавливает проектор, на котором транслируется список, который прислала Патти. Я очень рад, что мы наконец-то встретились, чтобы проанализировать ситуацию вместо того, чтобы лишь реагировать на внезапные сбои.

Я сажусь на стул. «Итак, что у вас есть?»

Вэс начинает. «Патти проделала отличную работу, собирая это все в один документ. Что мы обнаружили – ну, это интересно».

Патти объясняет: «Мы провели интервью, собрали данные и провели анализ. Сейчас это цифры только относительно наших ключевых ресурсов. И уже здесь наблюдаются определенные проблемы».

Она показывает на один из рядов в документе. «Во-первых, у нас очень много проектов. Кирстен сказала, что она одна ведет около тридцати пяти крупных бизнес-проектов, к каждому из которых мы причастны. Внутренних проектов по IT-сопровождению мы уже насчитали около семидесяти, и это число растет с каждым новым опрошенным сотрудником».

«Подождите, – говорю я, искренне пораженный. – У нас 150 сотрудников, правильно? Если вы уже насчитали 105 проектов, это по 1,5 человека на проект. Это не слишком много?»

Вэс отвечает: «Конечно, много. И мы знаем, что это число будет только расти. Так что в итоге получится по человеку на проект или меньше. Это безумие».

Я спрашиваю: «Насколько масштабны эти внутренние проекты?»

Вэс прокручивает табличку, показывая список проектов, которые они обнаружили, рядом с описанием проекта прописано количество требующихся на них человеко-часов. «Объединить и обновить почтовые серверы», «Обновить тридцать пять инстанций баз данных Oracle», «Установить поддерживаемые серверы баз данных Lemming», «Виртуализировать и переместить первостепенные бизнес-приложения» и т. д. Я не могу удержать стон. Конечно, некоторые проекты довольно небольшие, все же большая часть кажется просто огромными задачами, на реализацию которых требуются не человеко-часы, а по крайней мере три человеко-года или больше.

Увидев мое выражение лица, Патти говорит: «У меня была такая же реакция. Мы отвечаем за огромное количество проектов. Давай теперь посмотрим, что мы можем. Это немного сложнее, так как мы не можем просто назначать случайных людей на случайные проекты, – продолжает она. – Когда мы посмотрели, кто за какой проект отвечает и каковы другие их обязанности и возможности, вот что мы обнаружили».

Когда Вэс переключает на другую табличку, мое сердце останавливается.

«Ужас, а? – говорит Вэс. – Большая часть наших людей занимается «Фениксом». И посмотри на следующую строчку: «Исправление найденных аудиторами ошибок» – следующий большой проект. И даже если мы занимались бы только им, на это ушел бы целый год! И это включая Брента, кстати». Не веря своим глазам, я говорю: «Ты шутишь. Если мы отложим все проекты, кроме аудиторских замечаний, это потребует всех наших ресурсов на целый год?»

«Именно, – говорит Патти, кивая. – Трудно в это поверить, но теперь мы видим, как много работы провиснет из-за проблем с аудитом».

Я смотрю на табличку, у меня нет слов.

Если бы кто-нибудь показал мне эти цифры во время моего первого разговора со Стивом, я бы убежал из его кабинета, крича как маленькая девочка. А ведь еще не поздно, думаю я, представляя себе эту картину.

С напускным спокойствием я говорю: «Ладно, предупрежден – значит вооружен. Продолжайте».

Вэс снова смотрит на таблицу. «Третья большая статья занятости – это неожиданные ЧП и сбои. В данный момент именно они занимают около семидесяти пяти процентов времени нашего персонала. И так как это часто случается с критическими бизнес-системами, такие инциденты всегда в приоритете – включая «Феникс» и исправление найденных аудиторами несоответствий.

Кстати говоря, ты знал, что пока мы вчера разговаривали с Брентом о его проектах, наше интервью прерывалось дважды, потому что ему приходилось помогать налаживать системы после сбоев? Получается, что мы оторвали его от работы над «Фениксом», чтобы от нас его оторвали для восстановления систем!» – говорит он, смеясь. Я тоже начинаю смеяться, но затем прерываюсь. «Подожди. Какие сбои? Почему я ничего не знаю? Компания не может так работать!»

«Ну, это была очередная проблема с SAN, но не критическая, – отвечает Вэс. – Месяц назад процессы функционировали очень медленно, SAN работал без резервов. Когда очередной драйвер обвалился, следом за ним обрушилась вся система. Брент должен был помочь восстановить некоторые из баз данных, когда починили SAN».

Я не могу сдержаться и кричу на него: «Черт побери, Вэс! Этого же можно было избежать! Сделай так, чтобы один из твоих младших сотрудников каждый день мониторил сбои драйверов. Пусть он сидит и считает мигающие огоньки, если понадобится. Это называется превентивные меры! Брент нужен нам для «Феникса», а не для собачьего дерьма вроде этого!»

Защищаясь, Вэс говорит: «Эй, это все-таки немного сложнее. Мы заказали драйвера на замену, но эти заявки не утверждают неделями. Кто-то из производителей должен был дать нам их в кредит. Это не наша вина».

Я теряю терпение. «Вэс, послушай меня. МНЕ ПЛЕВАТЬ! Мне плевать на заявки. Мне плевать, насколько милы твои производители. Мне нужно, чтобы ты делал работу. Убедись, что этого не повторится! – Я делаю глубокий вдох. Я понимаю, что меня разочаровал не сбой драйверов, а то, что мы в принципе не можем сконцентрироваться на наиболее важных для компании вещах. – Ладно, давай сейчас не будем об этом, – говорю я, снова смотря на Вэса. – Хотя я серьезно говорю – кто-то должен постоянно мониторить состояние SAN. И назначь встречу на следующую неделю для тебя, меня и Патти, попробуем добраться до корня всех этих сбоев. Сейчас мы должны понять, как нам справиться с огромным количеством срочной работы. Если мы не сможем выполнить все, что требуется для «Феникса», это подвергнет опасности всю компанию».

«Да, я понял. Мы все наладим до запуска «Феникса», – говорит Вэс, кивая. – И я займусь сбоями SAN завтра днем».

«Ладно, теперь давайте к нашему документу», – говорю я.

Патти хмуро смотрит на таблицу: «Ты прав. Одним из лейтмотивов всех наших интервью было то, что все погибают под количеством работы по своим проектам. Даже когда у них появляется время, они с трудом могут расставить приоритеты по различным задачам. Сотрудники из бизнес-отдела постоянно просят наших ребят что-то сделать для них. Особенно из отдела маркетинга».

«Сара?» – спрашиваю я.

«Конечно, но не только она, – отвечает Патти. – На самом деле практически каждый руководитель в этой компании свободно обращается прямо к любимому сотруднику IT и либо просит его оказать услугу, либо заставляет».

«Как мы можем переменить такое положение дел? – спрашиваю я. – О чем мне нужно просить Стива?»

Вэс прокручивает табличку вниз. «Исходя из приблизительных цифр, нам нужно нанять семерых новых сотрудников: троих администраторов баз данных, двух серверных инженеров, одного сетевого инженера и одного инженера виртуализации. Конечно же, ты знаешь, потребуется время, чтобы найти и нанять этих людей, а потом еще полгода или год, чтобы они стали полноценно и продуктивно работать».

Конечно же, я знаю, что новичкам нужно время, чтобы начать вносить реальный вклад в нашу работу. Но услышать мнение Вэса о том, насколько не скоро они к этому придут, было тяжело. Даже если Стив это одобрит, помощи ждать еще долго.

Позже в тот же день я иду на второе заседание CAB, весьма обнадеженный. Если у нас получится запустить наш старый процесс контроля изменений, мы сможем разом решить одну из наиболее значительных проблем, обнаруженных аудиторами, и одержать некоторые операционные победы тоже. Помимо этого я очень рад тому, как отлично сработались Патти и Вэс. Подходя к переговорной, я слышу громкие голоса.

«…и в итоге Патти добилась того, что этого инженера уволили. Он был одним из наших лучших людей! Это не тебе было решать!»

Ошибки быть не может. Это орет Вэс. В ответ верещит Патти: «Что? Ты сам подписал тот приказ! С чего это вдруг это моя вина?»

Я знал, что это было бы слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Потом я слышу, как Джон говорит: «Это было правильное решение. Мы сейчас уже входим в третий год повторяющихся ошибок в области контроля изменений. Это уже известно аудиторскому комитету. В следующий раз они не просто уволят инженера, если вы понимаете, о чем я».

Подождите-ка. Кто пригласил Джона?

Прежде чем он еще больше усугубит ситуацию, я быстро открываю дверь и радостно говорю: «Всем привет! Все готовы обсудить некоторые изменения?»

Четырнадцать людей оборачиваются и смотрят на меня. Большая часть технических руководителей из разных групп сидит за столом. Вэс стоит за своим стулом пыхтя, а Патти стоит на другом конце комнаты, руки скрещены на груди.

Джон сидит в конце комнаты, костюм-тройка нараспашку, нежеланный гость.

Двумя руками я достаю свой допотопный компьютер. Он со стуком опускается на стол и из него выпадает батарейка – отклеился скотч, и затем я слышу скрежещущий звук – закрутился дисковод.

Разъяренное выражение лица Вэса моментально исчезает. «Вау, босс, классный комп. Что это, Kaypro II? Я таких уже лет тридцать не видел. Дай знать, если тебе понадобится дискета, чтобы записать какие-нибудь данные – одна вроде завалялась у меня на чердаке».

Два инженера прыскают со смеху. Я коротко улыбаюсь Вэсу, благодарный за такую попытку разрядить атмосферу.

По-прежнему стоя, я говорю, обращаясь ко всем сразу: «Давайте я объясню, зачем я вас всех здесь собрал. Учитывая сверхсрочность проектов по «Фениксу», вы можете быть уверены – я бы не стал вас отрывать, если бы это было неважно, – я продолжаю: – Во-первых, события, которые привели к сбою работы SAN и обвалу системы расчета зарплаты во вторник, не должны повториться. То, что началось как среднего размера сбой, превратилось в огромный ужасный инцидент, затронувший всю работу SAN. Почему? Потому что мы не говорим друг другу о тех изменениях, которые собираемся провести. Это неприемлемо.

Во-вторых, Джон прав. Мы провели вчерашнее утро с аудиторами, обсуждая ряд обнаруженных ими ошибок, – продолжаю я. – Дик Лондри уже сходит с ума, потому что это может затронуть наши квартальные финансовые отчеты. Мы должны вплотную заняться контролем изменений, и как менеджеры и технические руководители мы должны выяснить, какой процесс может помочь нам в этом и позволит избежать как масштабных сбоев, так и исправить найденные аудиторами недочеты, при этом позволяя продолжать работу. Никто не уйдет из этой комнаты, пока мы не разработаем план действий. Все понятно?»

Удостоверившись, что все внимательно слушают, я открываю дискуссию. «Итак, что позволит нам решить эти проблемы?»

Один из сидящих говорит: «Давайте я начну. Этот инструмент управления изменениями ужасен – им невозможно пользоваться. Там миллион обязательных для заполнения полей и тем не менее практически никогда не было возможности вписать, что же мне собственно нужно сделать – просто потому что в поле «Изменяемое приложение» не было того приложения, с которым я хочу поработать. Поэтому я просто перестал делать запросы».

Другой руководитель вступает: «Он не шутит. Чтобы следовать правилам Патти, я должен был вручную вбивать сотни имен серверов в одно текстовое окошко. В большей части случаев там просто не хватало места! Сотни названий серверов должны влезть в текстовое окошко на 64 символа? Какой идиот разработал эту форму?»

И снова недобрый смех.

Патти уже пунцового цвета. Она кричит: «Нам приходилось использовать такие ограниченные окошки, чтобы добиться равнозначности данных! И я бы хотела поддерживать список приложений обновленным, но у меня нет возможностей. Думаете, все самостоятельно обновляется?»

«Патти, суть не в конкретном инструменте. Это просто дурацкий процесс, – говорит Вэс. – Когда мои ребята делали запросы на разрешение на изменение, им приходилось ждать вечность, чтобы его получить, а затем еще поставить в расписание. Бизнес-отдел постоянно сидит у нас на шее. Мы не можем ждать, пока ты охаешь и ахаешь, жалуясь, что мы неправильно заполнили форму».

Патти срывается: «Это просто чушь, и ты это знаешь. Твои люди постоянно нарушают правила. Например, они всегда помечали свои запросы как «срочные» или «очень срочные». Это поле только для того, что действительно срочно!»

Вэс резко отвечает: «Нам приходилось так делать, потому что только так мы могли добиться, чтобы твоя команда вообще рассмотрела их! Кто будет ждать три недели?»

Другой руководитель предлагает: «Может быть, сделать еще одно поле – «суперсрочно»?»

Я жду, пока смех утихнет. Такими темпами мы никуда не сдвинемся. Пораздумав, я, в конце концов, говорю: «Давайте сделаем десятиминутный перерыв».

После того как встреча возобновляется, я говорю: «Мы не закончим, пока не составим список авторизованных и включенных в расписание изменений, которые планируются на следующие тридцать дней.

Как вы можете увидеть, моя помощница принесла сюда стопку каталожных карточек. Я хочу, чтобы каждая группа внесла на нее все планируемые изменения, по одному на кар-

точку. Там должна быть следующая информация: кто планирует, система, которая будет затронута и описание в одно предложение.

На доске я нарисую календарь, в который мы позже внесем одобренные изменения, – продолжаю я. – Таковы правила. Коротко и ясно».

Вэс берет стопку карточек, глядя на них с сомнением. «Серьезно? Бумажные карточки, в наши дни? Может мы используем твой компьютер? Хотя он, наверное, прародитель бумаги?»

Все смеются, но не Патти. Она злится, очевидно, недовольная тем, как все проходит.

«Это не похоже ни на один процесс управления изменениями, что я видел, – говорит Джон. – Но я запишу свои изменения на доске, вроде обновлений файерволов и мониторинга изменений, которые запланированы на следующую пару дней».

К моему удивлению, готовность Джона поучаствовать в этом вдохновляет всех остальных, и они начинают записать свои изменения на карточках.

В конце концов, и Вэс говорит: «Ладно, давайте попробуем. Все лучше, чем пользоваться старой программой».

Один из руководителей протягивает стопку карточек. «Я закончил с изменениями в базах данных, которые мы планируем осуществить».

После того как я одобрительно ему киваю, он быстро читает текст на одной из карточек: «Запустить рекомендованный производителем скрипт на сервере Octave XZ577, чтобы зафиксировать проблемы с производительностью систем платежей в розничных магазинах. Это затронет базы данных заказов и связанные с ними приложения. Мы бы хотели провести их в следующую пятницу в 20:30».

Я киваю, довольный ясностью предлагаемого изменения. Но Вэс говорит: «Это не изменение! Это просто запуск скрипта баз данных. Если бы ты его менял, то было бы о чем говорить. Следующий».

Но менеджер быстро отвечает: «Нет, это определенно изменение. Оно временно заденет некоторые настройки баз данных, и мы не знаем, на какую продукцию это может повлиять. На мой взгляд, это так же опасно, как изменение конфигурации баз данных».

Это изменение или нет? Я согласен с обеими сторонами.

После тридцати минут споров все еще неясно, как мы определяем «изменение».

Перезапуск сервера – это изменение? Да, потому что мы не хотим, чтобы все по своей воле перезапускали серверы, особенно если он сейчас включен в критические процессы. А как вообще насчет выключения сервера? Да, по той же причине. А как насчет включения? Нет, как нам показалось.

Спустя полчаса мы наконец-то можем записать на доске: «Изменение – это любая активность, которая физически, логически или виртуально затрагивает приложения, базы данных, операционные системы, сети или оборудование и которая может повлиять на текущие процессы».

Я смотрю на часы и с удивлением обнаруживаю, что мы пробыли в комнате больше девяноста минут и до сих пор не утвердили ни одного изменения. Я заставляю всех соображать быстрее, но по окончании двухчасовой встречи мы записали на доске только пять изменений.

К моему изумлению, никто, кроме меня, больше не выглядит разочарованным. Все вовлечены в дискуссию, даже Патти, – бурно обсуждают риски, связанные с предлагаемыми изменениями. По поводу одного даже выяснилось, что это изменение вовсе не обязательно.

Воодушевленный, я говорю: «Давайте отложим это до понедельника. Отдайте все свои карточки Патти как можно скорее. Патти, как нам лучше всего обработать карточки?»

Она отвечает: «Завтра я поставлю специальную корзину. Пока же просто сложите их на стол».

Когда мы заканчиваем, некоторые подходят ко мне, чтобы сказать: «Отличное собрание», и «Было бы здорово, если бы у нас было больше времени для таких обсуждений», и «Я уже жду понедельника».

В конце концов, осталась только Патти, руки скрещены. «Мы потратили столько пота, крови и слез, разрабатывая старую систему контроля. И сейчас все от нее плюются. Почему ты думаешь, что с этой все будет по-другому?»

Я пожимаю плечами: «Я не знаю. Но мы будем пробовать, пока система не начнет работать, и я лично проверю, все ли в этом участвовали. Это нужно не только для того, чтобы учесть замечания аудиторов. Нам нужен какой-то способ планировать, обсуждать и проводить изменения безопасно. Я зуб даю, что если мы не наладим этот процесс, скоро меня уволят». Показывая в свой программный документ, она говорит: «Мы не должны просто выкидывать проделанную работу в мусорное ведро. Мы потратили неделю на разработку и тысячу долларов на консультантов, которые помогали нам».

Она слегка всхлипывает. Я напоминаю себе, как долго она пыталась внедрить этот процесс в компании.

«Я знаю, что много сил было вложено в этот процесс, – говорю я участливо. – Но давай посмотрим правде в глаза. Никто им не пользовался, что и обнаружили аудиторы. Мы с тобой тоже знаем, что люди игнорировали систему просто потому, что им надо было продолжать делать свою работу.

Возможно, мы и начинаем все заново, но нам нужен твой опыт и навыки в этих вопросах. Это все еще твой процесс, и ты знаешь, насколько он для нас важен».

«Ладно, – говорит она, выдыхая. – Меня все же больше волнует наше выживание, а не сохранение старого процесса».

Выражение ее лица меняется. «Как ты думаешь, мне написать письмо с результатами встречи и новыми инструкциями о том, как нужно запрашивать разрешение?»

Позже днем я снова воюю за «Феникс», когда мне звонит Патти.

Я выхожу в коридор. «В чем дело?»

Ее голос звучит глухо. «У нас проблема. Я думала, что мы соберем около пятидесяти изменений, требующих согласования к следующей неделе. Но их уже 243. И я продолжаю получать письма от людей с просьбой дать им больше карточек… Я думаю, нам придется рассмотреть больше четырехсот изменений на следующей неделе!»

Дерьмо. Четыре сотни? Сколько из них высокой степени риска, сколько могут затронуть «Феникс», систему расчета зарплаты или того хуже?

«Ммм, ну что же, по крайней мере, люди следуют регламенту», – говорю я, нервно смеясь.

Я слышу ее смех. «Учитывая, сколько поступило изменений, как мы сможем их авторизовать к понедельнику? Можно ли какие-то из них отложить?»

«Ни в коем случае, – говорю я сразу же. – Лучший способ убить во всех желание и поддержку этого процесса – это не дать сделать то, что они хотят сделать. Не думаю, что у нас будет второй шанс сделать это правильно.

Разошли всем письма о том, что изменения можно назначить на понедельник. Те изменения, что попадут на понедельник, авторизовывать будет не нужно. Но на всю оставшуюся неделю – должны будут пройти согласование. И никаких исключений».

Я слышу, как Патти набирает что-то на телефоне. «Поняла. Думаю, мне понадобится кто-то из моих сотрудников, чтобы рассортировать все карточки за выходные. Если честно, я просто поражена количеству запросов».

И я тоже.

«Прекрасно», – говорю я, оставляя свои заботы при себе.

Глава 7
Встреча с наставником

5 сентября, пятница

Я возвращаюсь на свое рабочее место и ищу обезболивающее, которое обычно держу на столе, когда звонит мой телефон. «Палмер слушает», – говорю я, продолжая поиски.

«Привет, Билл. Это Стэйси – ассистент Стива. Хорошо, что я тебя поймала. Мы рассматриваем потенциального члена в правление по имени Эрик Рид, которому нужно побеседовать со всеми руководителями из IT. Он спрашивает, нет ли у тебя свободного часа прямо сейчас».

«Подожди секунду, я посмотрю в календаре», – отвечаю я.

Разрешение на этом допотопном компьютере настолько ужасное, что я не могу ничего рассмотреть в расписании встреч на ближайшую неделю. Я переключаю на режим одного дня, экран становится черным, и компьютер зависает.

Мне надоедает ждать, и я честно говорю: «Слушай, я понимаю, что это важно, но не может ли это подождать до понедельника? Ты не представляешь, насколько у меня тяжелый день!»

Она быстро отвечает: «Я бы хотела, чтобы с этим можно было подождать, но он в городе только на один день. И если я правильно поняла, Боб Штраусс, ну ты знаешь, новый председатель правления компании, и Стив просто сходят с ума, потому что боятся, что Эрик не примет их предложение. Он, видимо, какой-то технологический бог, и Боб со Стивом пригласили его в город, чтобы познакомиться поближе. Он настаивает на встрече со всеми IT-лидерами, прежде чем уедет».

«Ладно, я в деле», – говорю я, подавляя вздох.

«Хорошо. Он сидит в переговорной прямо рядом со мной. Приходи тоже – там есть кофе и пончики».

Я смеюсь: «Ну что же, это первые хорошие новости за день. Уже иду».

Направляясь в конференц-зал, я машу Стэйси и удивляюсь тому, в какой странный мир я попал. Я не привык быть в эпицентре политических действий руководства.

Как и обещали, у окна стоит огромная тележка с четырьмя видами кофе и шестью коробками пончиков из Vandal Doughnuts, места настолько популярного в городе, что там круглые сутки стоит длиннющая очередь.

Мужчина в мятых штанах цвета хаки и джинсовой рубашке стоит рядом с тележкой, раскладывая пончики на две тарелки. Я понятия не имел, что у Vandal Doughnuts есть служба доставки.

Я беру чашку и начинаю наливать себе кофе, краем глаза посматривая на выпечку. Я говорю: «Вы знаете, мы с женой – ваши преданные фанаты. В те времена, когда мы только встречались, практически по двадцать минут каждую пятницу мы ждали в очереди, чтобы получить свою порцию этого великолепия. Теперь у нас есть дети, и она просто посылает меня за пончиками одного. Возможно, стоит принести ей один домой сегодня вечером». Я хватаю огромный шоколадный пончик с фруктовыми колечками и еще один огромный глазированный, который выглядит не менее вкусно.

Курьер встает и смотрит на меня, улыбаясь. «Да, я вижу. Я тоже люблю эти пончики. Никогда до этого не пробовал. Я уже съел штук пять с тех пор, как я здесь. Не очень полезно для диеты, хотя…»

Протягивая руку, он говорит: «Я Эрик».

Вот дерьмо.

Я смотрю вниз. В одной руке у меня кофе, в другой тарелка, полная пончиков.

«О, господи, – говорю я скомканно. Я ставлю все на стол и оборачиваюсь, чтобы пожать ему руку. – Приятно познакомиться. Я Билл. Билл Палмер».

Я смотрю на него еще раз. У него усы, он примерно шести футов ростом и немного полноват, волосы до плеч. Стоя он выглядит больше похожим на парня из службы доставки, чем на потенциального члена руководства, даже с учетом того, что он «технологический бог».

Посмотрев на него еще раз, я поправляю себя – я практически уверен, что у парня из службы доставки вещи были бы не такие мятые.

«Не волнуйтесь, – говорит он дружелюбно, беря еще один пончик из корзины и кладя его на стол. – Присаживайтесь. Я надеялся побеседовать со всеми IT-лидерами, пока я в городе. Конечно, я должен был поговорить со Стивом и…ммм… как там имя вашего финансового директора? Даррен? Дэйл? Как бы там ни было – они довольно приятные ребята. Возможно, немного подслеповатые, но…»

Он снисходительно усмехается. «Я разговаривал и с начальником разработчиков тоже. Ммм, Кэри? Кэлвин? И следующий на очереди ваш парень из службы безопасности, Джимми, и Сильвиа, которая отвечает за розничные продажи».

Я пытаюсь не подать виду, слушая, как он коверкает абсолютно все имена.

«Понятно… И какие у вас впечатления?» – спрашиваю я осторожно.

Он перестает жевать и смахивает крошки с усов, немного задумавшись. «Выглядит, как будто ваша жизнь – боль. Отдел IT-сопровождения, похоже, разрывается под количеством срочной крупной работы, включая главный проект компании. Все руководители сходят с ума, и бизнес-отдел все время атакует разработчиков, чтобы те делали все возможное, чтобы запустить этот большой проект на реализацию. – Он смотрит мне в глаза. – У вас постоянно случаются какие-то сбои, из-за чего компания попадает на первые полосы. А теперь у вас на хвосте еще и аудиторы, что значит еще больше первых полос, а возможно, и штрафы на квартальном аудите. И все, кто хоть что-нибудь знает о «Фениксе», понимают, что все проблемы еще впереди…»

Пока он говорит, я чувствую, как наливается кровью мое лицо – от злости или смущения, сам не пойму.

«Так что дела у вас не очень хороши, приятель, – говорит он. – По крайней мере, не для потенциального члена правления, который должен отвечать и регулировать ваши показатели».

Я поджимаю губы, подавляя желание сказать что-нибудь в свою защиту.

Я говорю нейтрально: «Стив попросил меня принять эту должность три дня назад. И хотя я продолжал говорить «нет», он, в конце концов, убедил меня принять предложение. Конечно, впереди много сюрпризов…»

Он смотрит на меня мгновенье и затем начинает хохотать: «Готов поспорить! – говорит он обезоруживающе. – А-ха-ха! Сюрпризы. И какой у вас план по спасению корабля?»

Я задумываюсь на минуту, пытаясь сформулировать те жалкие корректирующие действия, которые я предпринимал на этой неделе. Я отвечаю: «Честно говоря, я все еще пытаюсь разобраться в ситуации. По большей части я мотаюсь от одной срочной проблемы к другой. Сейчас я сконцентрирован на наиболее срочных задачах и пытаюсь наладить дисциплину в рабочем процессе. Я пытаюсь разобраться, какие процессы лежат в основе всего, что здесь происходит. Исходя из того, что я увидел, я теперь знаю, что нам определенно нужно что-то менять, чтобы мы перестали сами себе по ногам стрелять. – Немного поразмыслив, я добавляю: – Нам просто нужно выбраться из режима постоянного чрезвычайного положения. В данный момент я пытаюсь понять, как получить достаточное количество ресурсов для исправления несоответствий, обнаруженных аудитом, который просто как с неба на нас свалился. Думаю, что мы сильно отстаем от своих конкурентов. Нам, очевидно, нужно будет больше людей, чтобы делать больше работы».

Эрик хмурится. «Твердость и дисциплина, да? Готов поспорить, вы служили. В E-6. Хотя нет, вы слишком молоды. В E-5, да?»

Я удивленно моргаю. «Все верно. E-5, военно-морские силы США. Как вы узнали?»

«Удачная догадка, – говорит он правдоподобно. – Потому что вы определенно не выглядите как инженер-химик или аудитор».

«Что?» – спрашиваю я.

«Вы правы, говоря, что вы не сможете продумать стратегию, не спланировав тактики, – говорит он, игнорируя мой вопрос. – Но то, что работало в армии, здесь работать не будет, учитывая весь происходящий вокруг цирк. Вместо одного генерала в вашей иерархии у вас здесь десять генералов, руководящих боями, и каждый имеет личные контакты со всеми остальными в компании».

Я медленно говорю: «Подождите-ка. Говорите, твердость и дисциплина не имеют значения?»

«Нет, конечно же, они имеют значение, – говорит он серьезно. – Но у вас здесь гораздо большая проблема, и она ничего общего не имеет с вашей твердостью, «эффективностью», «процессом». Ваша проблема в данный момент состоит в том, что вы не знаете, что такое «работа».

Я смотрю на него.

Кто этот клоун? На мгновение я размышляю над тем, могу ли я попросить Вэса или Патти поговорить с этим парнем, но Стив, очевидно, хотел, чтобы я сделал это лично.

«Я знаю, что такое работа, – говорю медленно. – Мы делаем ее каждый день. Если мы не сможем ее делать и не выполним то, что нужно бизнес-отделу, меня уволят».

«Как вы в таком случае определяете для себя, что такое «работа»?» – спрашивает он с выражением искреннего любопытства на лице.

«Ну, я могу сказать вам, что Стив подробно объяснил мне, что мы должны, во что бы то ни стало, запустить «Феникс». Это относится к работе, с моей точки зрения».

Он смотрит на потолок, кажется, будто разговаривает сам с собой. «Да, это определенно тип работы, за которую ответственен руководитель отдела IT-сопровождения. На мой взгляд, это совсем не тот уровень понимания того, что такое работа, который вам требуется, чтобы разрешить ваши проблемы насчет сроков проектов, сбоев и аудиторских несоответствий».

Он встает. «Собирайте вещи. Мы пойдем прогуляться».

Смущенный и раздраженный, я смотрю на часы. Времени – 16:17. Мне слишком многое нужно сделать, чтобы я мог позволить себе терять время с этим парнем.

И тут я понимаю, что его нет. Я выглядываю в коридор, но его и там нет. Я вопросительно смотрю на Стэйси, она показывает на лифты. Я бегу, чтобы успеть за ним.

Он только заходит в лифт. Оборачиваясь, он придерживает для меня дверь. «Вы, наверное, и не представляете, как работает эта компания. А если вы этого не видели, вы не сможете и управлять ей – организовать, упорядочить и разобраться, сколько сотрудников может выполнить нужную вам работу».

Я хмурюсь, вспоминая мою последнюю встречу с Вэсом и Патти, когда они показали мне список всех наших проектов для компании.

Я спрашиваю: «Что это? Какой-то особый тест?»

«Да, можно сказать и так, – отвечает он. – Но не волнуйтесь. Дело не только в вас. Стив тоже должен пройти этот тест. И Дик, конечно, тоже», – я следую за ним в его арендованную машину и понимаю, что он везет меня к одному из наших производственных зданий. Оно огромное, вероятно, в четыре раза больше моего здания, только в нормальном состоянии, с ремонтом и какими-то инновациями.

Женщина-охранник лет пятидесяти приветствует нас: «Здравствуйте, доктор Рид. Как приятно вас видеть! Как у вас дела? Давно вы у нас не были». Эрик тепло пожимает ей

руку, отвечает подмигивая: «Приятно видеть тебя снова, Дороти. Мы здесь, чтобы с высоты посмотреть на завод. Мы все еще можем воспользоваться мостиком?»

Она отвечает с кокетливой улыбкой: «Для большинства людей он закрыт, но, думаю, для вас мы можем сделать исключение».

Я с подозрением смотрю на Эрика. То он не мог вспомнить ни одного имени, а тут он вдруг вспомнил, как зовут охранника на входе. И мне никто ничего не говорил насчет ДОКТОРА Рида.

Поднявшись на пять пролетов, мы становимся на мостик, с которого видно весь производственный этаж.

«Взгляни вниз, – говорит он. – Ты можешь увидеть отгрузочные доки на каждой стороне здания. Сырье привозят с этой стороны, а законченные продукты выгружают с той. Заказы печатаются на этом принтере. Если постоять здесь достаточно долго, сможешь увидеть то, что называется «рабочим процессом».

Десятилетиями на этом заводе, – продолжает он, – были повсюду разбросаны кучи незаконченной продукции. В некоторых местах эти кучи были настолько высоки, что ты мог бы забраться на них прямо отсюда, воспользовавшись поручнями. Иногда было просто не видно другой стороны здания. Задним умом мы сообразили, что сам «рабочий процесс» был причиной хронических срочных проблем, проблем качества, плюс еще и экспедиторы меняли приоритеты каждый день. Просто удивительно, как этот бизнес не провалился в тартарары».

Он широко разводит обе руки. «В 1980-е этот завод был бенефициарием трех невероятных научных управленческих движений. Ты, возможно, слышал о них: теория ограничений, бережливое производство, или по-другому производственная система Тойоты и TQM – комплексное и системное управление качеством. Хотя каждое из этих движений зародилось в разных местах, все они сходятся в одном: «незавершенное производство» (рабочий процесс) – это безмолвный убийца. В то же время одни из самых важных инструментов управления на любом производстве это деблокирование заданий и выпуск продукции. Без этого ты просто не сможешь контролировать рабочий процесс».

Он показывает на стол рядом с отгрузочными доками. «Видишь стол вон там?»

Я киваю, но стараюсь заметно посмотреть на часы: 16:45.

Не обращая внимания на мое нетерпение, он продолжает: «Позволь мне рассказать тебе историю. Десятилетия назад жил-был человек по имени Марк. Он был управляющим первого производственного участка здесь, прямо вот за тем столом. В тех стеллажах хранились папки поступающих заданий. Не удивительно ли, что эти папки и сейчас выглядят так же?

В любом случае, – продолжает он, – однажды я увидел, как Марк берет папку, чтобы начать выполнять какую-то задачу. Я спросил его: «По какой причине ты выбрал именно эту задачу, а не другие?»

И знаешь, что он мне ответил? Он сказал: «Это работа, для которой именно этот производственный участок важнее всего. И мы уже открыты».

Он качает головой. «Я с трудом мог в это поверить. Я сказал ему: «Твоя станция – первая в цепи из двадцати операций. Ты не задумываешься о том, работают ли другие девятнадцать?» А он ответил: «Ну что ж, нет. Именно так мы делали предыдущие двадцать лет».

Он смеется. «Я сказал ему, что это отличная причина, чтобы выбрать, с чего начать. Он просто поддерживает свою станцию занятой. Но теперь, конечно, все знают, что нельзя планировать рабочий процесс, исходя из доступности только первой станции. Напротив, мы все отталкиваемся от того, насколько быстро все вместе смогут выполнить задачу, то есть насколько быстро мы сможем пройти через узкое горлышко бутылки».

Я молча глазею на него.

Он продолжает: «Из-за того, как Марк руководил процессом, завод продолжал погрязать в узком бутылочном горлышке, и ничего никогда не доделывалось в срок. Каждый день был

каким-то чрезвычайным происшествием. Годами мы были лучшими клиентами нашей аэрокомпании-перевозчика, потому что нам постоянно нужно было как можно скорее переправлять продукцию разозленным заказчикам».

Он делает паузу и затем с нажимом говорит: «Элайя М. Голдратт, который создал теорию ограничений, показал нам, что любые усовершенствования, осуществляемые где-либо, кроме как не в зоне бутылочного горлышка, – это иллюзия. Поразительно, но это правда! Любое улучшение, которое делается в зоне после горлышка, – бесполезно, потому что сам вход будет попрежнему застопорен, и другая зона будет просто ждать, пока рабочие задачи пройдут сложный загруженный участок. И любые улучшения, реализуемые до горлышка, только ухудшают ситуацию, еще больше нагружая сложный участок».

Он продолжает: «В нашем случае нашим бутылочным горлышком была плавильная печь, прямо как в романе Голдратта «Цель». Также у нас были сушильные камеры для краски, которые позже превратились в ограничения. На время мы заморозили выполнение новых задач, и в это время здесь не было видно абсолютно ничего, потому что все погрязло под огромными кучами незавершенной продукции. Даже отсюда ничего не было видно!»

Против воли я смеюсь вместе с ним. Понятно, что мы смотрим из будущего, но я не могу представить себе Марка, для которого это было неочевидным. «Слушай, спасибо за урок истории. Но я это все уже изучал в бизнес-школе. Я не вижу, как это может относиться к отделу IT-сопровождения. Работа IT-отдела не похожа на работу завода».

«Что, серьезно? – Он оборачивается ко мне, сильно нахмуренный. – Попробую угадать. Ты собираешь сказать, что IT – это работа мозга и она требует квалифицированных сотрудников. Поэтому там нет места стандартизации, задокументированным рабочим процедурам и всей этой «твердости и дисциплине», которая так тебе дорога».

Я сержусь. Я не понимаю, пытается ли он убедить меня в чем-то, что я и так знаю, или же пытается заставить меня прийти к противоречивому заключению. «Если ты считаешь, что твоему отделу нечему поучиться на заводской практике, ты ошибаешься. Очень сильно ошибаешься, – говорит он. – Твоя работа как вице-президента отдела IT-сопровождения состоит в том, чтобы наладить быстрый, отрегулированный и непрерывный поток запланированной работы, которая доставляет ценности для бизнеса, минимизируя влияние и разрушения от незапланированной работы, чтобы вы могли предоставлять стабильный, отлаженный и безопасный IT-сервис».

Слушая его, я раздумываю, а не надо ли мне это записать.

Он хорошо меня изучил. «Что ж, я вижу, что пока не время для такой дискуссии. До того как ты лучше поймешь, что же такое работа, любой разговор насчет контроля над ней будет для тебя просто пустым. Это как разговаривать об акробатике с тем, кто не верит в гравитацию.

Смею тебя заверить, однако, – говорит он, указывая все на тот же стол, – чтобы добиться того, что ты хочешь, тебе просто необходимо понять, каков твой личный эквивалент этого стола. Ты должен понять, как контролировать рабочий процесс в отделе сопровождения и, что более важно, убедиться, что твои наиболее ограниченные ресурсы выполняют только ту работу, которая служит всей системе, а не складу.

Когда ты это выяснишь, юный Билл, ты сможешь осознать Три Пути, – говорит он. – Первый Путь помогает нам понять, как наладить быстрый поток работы, соединяющий отдел разработки и IT-сопровождения, потому что именно он лежит между бизнесом и клиентами. Второй Путь показывает нам, как сократить и усилить цикл обратной связи, чтобы можно было сразу фиксировать качество и избегать ненужных переделок. И Третий Путь показывает нам, как создать культуру постоянного эксперимента, как учиться на ошибках и понять, что повторение и практика – это то, что ведет к настоящему мастерству».

Хотя сейчас его речь стала похожа на речь Мастера Шифу из мультика «Кунг-Фу Панда», я внимательно слушаю. Необходимость твердости, дисциплины, а также постоянной практики

и вознаграждения за способности – вот те важные уроки, которые я вынес из службы на флоте. Жизни моих людей зависели от этого там, а моя работа зависит от этого здесь. Создание такого рода предсказуемости и гладкости процесса – вот какова моя главная цель при работе с группой IT-сопровождения.

Эрик протягивает мне листок бумаги, на котором написан мобильный номер. «Помни, есть всего четыре типа работы. Ты назвал бизнес-проекты как один из них. Когда поймешь, какие оставшиеся три, позвони мне».

Он достает ключи от машины из кармана и спрашивает: «Подбросить тебя обратно до офиса?»

Когда я, в конце концов, добираюсь обратно до своего кабинета, на часах 17:10. Я захожу на почту, чтобы проверить сообщения. Но не могу сконцентрироваться.

Последний час с Эриком прошел так, будто я был в параллельной вселенной. Или как будто меня заставили посмотреть психоделический фильм, когда я был под наркотиками.

Что имел в виду Эрик, говоря, что существует четыре типа работы?

Я вспоминаю нашу встречу с Вэсом и Патти. Вэс говорил, что у нас есть два разных списка – бизнес-проектов и проектов, касающихся инфраструктуры IT. Последние – это другой тип работы?

Пока я над этим раздумываю, мне приходит очередное уведомление о том, что на почте есть неотвеченные письма.

Написание писем – это тип работы?

Сомневаюсь. На заводе Эрик показывал на целый производственный этаж. Когда он говорил «работа», он, кажется, имел в виду ее на организационном уровне, а не на уровне индивидуального исполнителя.

Я размышляю об этом еще немного. Потом я встряхиваю головой и быстро пишу Стиву, давая ему знать, что я встретился с Эриком. Уверен, что лет десять спустя я буду рассказывать своим друзьям об этой истории с сумасшедшим, который притащил меня на завод.

Мне нужно выдвигаться. Пэйдж будет очень недовольна, если я и в пятницу приду домой поздно. Когда я отключаю ноутбук от зарядки, раздается режущий уши звон сирены.

«Черт побери», – кричу я, сообразив, что звук исходит из моего монструозного компьютера. Ругаясь, я пытаюсь уменьшить громкость, выключить его, но ничего не помогает.

В итоге я переворачиваю его и пытаюсь вытащить батарейку, но не могу отклеить скотч. Я хватаю нож для разрезания писем, разрезаю ленту и вытаскиваю батарейку.

Наконец-то ноутбук замолкает.

Глава 8
Душевный подъем

8 сентября, понедельник

Я провел все выходные работая над презентацией для своей утренней встречи со Стивом сегодня. Несмотря на всю проделанную работу, мне жаль, что не было времени подготовиться получше.

Я заставляю себя расслабиться, представляя, какая может получиться здоровая и полезная бизнес-дискуссия, и воображаю, как выхожу из кабинета, получив все, что хотел. Я продолжаю напоминать самому себе, насколько это важно для компании и моего отдела. Все так усердно работали, чтобы подготовиться к этому, и теперь наш успех или неудача зависит только от того, насколько хорошо я донесу это все до Стива.

Стэйси улыбается, когда я прихожу, и тепло говорит: «Входи. Жаль, что не удалось выбить для тебя полчаса».

Я останавливаюсь прямо в дверях, так как рядом со Стивом сидит Сара. Она говорит: «…Ты проделал удивительную работу, рассказывая, куда мы движемся. Если и были скептически настроенные аналитики, теперь все в восторге. И здорово, что теперь мы снова заявим о себе, когда запустим «Феникс». Мне показалось, они были впечатлены тем, какие надежды мы возлагаем на «Феникс».

Они рассказывают аналитикам о «Фениксе»? Учитывая, как много всего откладывается до следующего запуска, я задаюсь вопросом о том, насколько мудро давать ложные обещания рынку.

Стив же только кивает и довольно отвечает: «Давай посмотрим, изменит ли это их мнение о нас. Увидимся позже».

Сара улыбается мне и говорит: «Привет, Билл. Ты сегодня ранняя пташка, да?»

Показывая ей все свои зубы, я никак не комментирую это. «Всем доброе утро, – пытаясь продемонстрировать интерес, я говорю: – Похоже, вы говорили, что все налаживается».

Сара улыбается еще шире. «Да, аналитики весьма впечатлены нашим видением и согласны, что это изменит всю ситуацию. Именно это нам нужно, чтобы расширить рыночную долю и успокоить Уолл-стрит».

Я удивленно смотрю на нее, задаваясь вопросом, не из-за этих ли пустых обещаний, что мы даем всему миру, оказывается такое давление на команду Криса.

Я сажусь напротив Стива. Я не могу полностью повернуться спиной к Саре, но стараюсь.

Я не хочу давать Стиву свои материалы, пока Сара не уйдет, но она продолжает болтать, вспоминая прошедшее собрание и то, как они изменили мнение аналитиков.

Пока они разговаривают, все, о чем я могу думать, так это о том, что она крадет мое время.

Одиннадцать минут спустя Стив смеется над ее шуткой, и наконец-то она покидает кабинет, закрывая дверь. Стив оборачивается ко мне и говорит: «Извини за такую спешку, наша следующая конференция с аналитиками насчет «Феникса» через двадцать минут. Итак, что у тебя на уме?»

«Вы с самого начала мне говорили, что я должен увеличить возможность удачного выполнения всех проектов по «Фениксу», – начинаю я. – Исходя из моих наблюдений за прошедшую неделю, мы находимся в весьма угрожающем положении, я считаю, что «Феникс» под угрозой срыва.

Я попросил своих сотрудников установить, каков наш уровень занятости и возможностей на самом деле, – продолжаю я. – Мы записали все, что мы обязаны сделать уже, вне зависимо-

сти от того, крупные это проекты или совсем небольшие. Исходя из этих данных я могу заключить, что наши возможности существенно ниже, чем то, что требуется для выполнения всех обязательств. Я попросил своих коллег сделать график того, как распределены проекты сейчас, чтобы мы могли принять более взвешенное решение о том, кто должен работать и над чем. – Настолько внушительно, насколько я только могу, я говорю: – Одно ясно совершенно точно. Нам катастрофически не хватает персонала. Нет никакого способа выполнить все наши обещания. Или нам нужно сократить список проектов, или нанять новых сотрудников».

Пытаясь использовать все аргументы, на сочинение которых я потратил целые выходные, я продолжаю: «Другая большая проблема состоит в том, что у нас очень много проектов равного значения. Вы не раз говорили, что «Феникс» превыше всего, но у нас просто не получается сделать так, чтобы сотрудники были постоянно сконцентрированы только на нем. К примеру, в прошлый четверг внутренний аудит предоставил нам список несоответствий, которые нужно изучить и подготовить по ним ответное письмо. За неделю. Эта работа отвлекает от «Феникса».

Я наблюдал за Стивом, пока говорил, но его выражение лица оставалось бесстрастным. Я спокойно смотрю на него и говорю: «Я бы хотел, чтобы мы пришли к четким приоритетам между «Фениксом» и несоответствиями, выявленными аудиторами, а также поговорить о количестве проектов и о том, как распределить на них сотрудников».

В своей голове я проделал хорошую работу, был компетентным и увлеченным менеджером, который бесстрастно борется за улучшение положения дел, не вынося никаких моральных суждений.

Стив отвечает раздраженно: «Что за чушь с вопросами про приоритеты? Если бы я пришел к своему руководству и спросил, чем мне заниматься, продажами или маркетингом, меня бы просто выставили из кабинета. Мне нужно делать и то, и то, так же как и тебе! Жизнь тяжелая штука. «Феникс» – это наивысший приоритет для компании, но это не значит, что ты должен бросить SOX-404 на произвол судьбы».

Я считаю до трех, прежде чем сказать: «Наверное, я не совсем ясно выразился. И «Феникс», и исправление несоответствий требуют вовлечения наших ключевых ресурсов, вроде Брента. Только исправление ошибок САМО ПО СЕБЕ займет этих людей на год, но нам нужно, чтобы они сфокусировались на «Фениксе». Помимо этого, наша внутренняя IT-структура настолько хрупкая, что каждый день случаются сбои, для восстановления которых требуются все те же ключевые сотрудники. Если произойдет что-то похожее на сбой системы расчета зарплаты, мы, вероятнее всего, отвлечем Брента и от «Феникса», и от аудиторских находок, чтобы выяснить, в чем дело».

Я смотрю ему прямо в глаза и говорю: «Мы рассмотрели самые разные варианты решения проблемы с персоналом, включая наем новых сотрудников и передвижение старых, но ни один из них не принесет нужного эффекта. Если «Феникс» действительно в топ-приоритете, нам нужно приостановить работу с аудитом».

«Не обсуждается, – говорит он, даже не дав мне закончить. – Я видел эту кучу найденных аудитом несоответствий, и нас просто сожгут, если их не исправить».

Что-то определенно идет не по плану. «Ладно… – говорю я медленно. – Мы сделаем все возможное, но позвольте мне повторить, что нам катастрофически не хватает персонала, чтобы одновременно все делать хорошо».

Я жду, что он услышит мою точку зрения. Проходят секунды, пока в итоге он кивает головой.

Осознав, что это, похоже, лучшее, что я могу сегодня получить, я протягиваю ему первую страницу своих материалов. «Давайте подробнее рассмотрим наши возможности и то, что требуется для проектов. В данный момент мы поддерживаем тридцать пять бизнес-проектов через Кирстен, а также более семидесяти небольших бизнес-проектов и внутренних инициатив.

И еще множество тех, что мы даже не стали считать. У нас в отделе 143 человека, и мы ничего не успеваем делать».

Я указываю ему на вторую страницу своих записей, говоря: «Как вы видите, моя команда и я просим нанять шесть человек, которых нам больше всего недостает».

Я пододвигаюсь ближе, говорю: «Моя цель состоит в увеличении наших показателей и результативности, чтобы нам не пришлось снова находиться в таком положении и чтобы мы могли реализовывать столько проектов, сколько нужно компании. Я бы хотел получить ваше одобрение на то, чтобы открыть эти вакансии немедленно, чтобы мы могли начать поиск. Найти талант вроде Брента не так-то просто, и нам нужно начинать как можно скорее».

В моих предположениях именно в этот момент Стив должен был рассмотреть мои умозаключения, задать вопросы, и у нас получилась бы осмысленная дискуссия. Возможно, он даже похлопал бы меня по спине и сделал комплимент за высокопрофессиональный анализ.

Но Стив даже не прикасается к моим материалам. Вместо этого он смотрит на меня и говорит: «Билл, затраты на «Феникс» уже превысили бюджет на 10 млн долларов, а мы должны вскоре выйти на положительный баланс. У тебя в команде одни из самых дорогостоящих ресурсов во всей компании. Ты должен использовать то, что у тебя есть. – Он скрещивает руки и продолжает: – В прошлом году к нам пришел один IT-аналитик и открыл глаза руководству компании. Он сказал нам, что мы тратим на IT гораздо больше, чем конкуренты.

Тебе, возможно, кажется, что при трех тысячах сотрудников еще шесть человек не сыграют роли. Но, поверь мне, каждая такая трата ведет к еще одной. Если я не смогу уравнять баланс бюджета, мне нужно будет кого-то уволить. Так что твои расчеты здесь просто не работают».

Он продолжает более дружелюбным голосом: «Что я тебе предлагаю? Иди к своим коллегам и обсуди проблему с ними. Если у тебя действительно серьезный случай, они с удовольствием поделятся с тобой своим бюджетом. Но я хочу быть предельно ясным: любое увеличение бюджета не обсуждается».

Я провел дома часы, проигрывая в голове самые худшие сценарии этой беседы. Очевидно, мне нужно учиться быть более пессимистичным.

«Стив, я не знаю, как мне выразиться яснее, – говорю я, чувствуя всю безнадежность ситуации. – Все это – не магия. Всю эту работу действительно взвалили на плечи реальных людей. То, что мы сейчас разгребаем аудиторские претензии, никак не вознаграждается, эту работу просто скинули на сотрудников, и так погребенных под «Фениксом».

Понимая, что мне особо уже нечего терять и пытаясь пробудить хоть какие-то чувства в нем, я говорю: «Если вы действительно хотите догнать конкурентов за счет запуска «Феникса», вы не должны действовать так. На мой взгляд, вы как будто пытаетесь выиграть в перестрелке, просто выйдя с ножом».

Я ожидал какой-то реакции, но ничего не меняется – он сидит, скрестив руки на груди. «Мы все делаем, что можем. Так что тебе лучше пойти и заняться тем же».

И в этот момент открывается дверь и входит Сара. «Привет, Стив. Извините, что прерываю, но у нас следующая телефонная конференция с аналитиками через две минуты. Можно я соединю?»

Черт.

Я смотрю на часы. 9:27.

Она украла у меня даже эти три минуты.

В конце концов, я говорю: «Ладно, я понял. Продолжать работать. Я вам напишу».

Стив кивает и затем оборачивается к Саре, закрывая за мной дверь. Выходя, я выбрасываю презентацию, над которой работал все выходные, в мусорное ведро у стола Стэйси.

Я пытаюсь отбросить ощущение провала, пока иду на встречу CAB. Я размышляю над тем, как мне рассказать плохие новости Вэсу и Патти, когда захожу в переговорку, в которой Патти назначила встречу.

Все мысли о Стиве исчезают, когда я вижу, что там происходит.

Практически каждый сантиметр стены покрыт белыми бумажками. Каталожные карточки висят на всех досках по двум стенам. И висят они еще и не по одной – кое-где к доске прикреплены до десяти карточек под одной скрепкой.

На столе валяются двадцать или даже тридцать кучек с карточками.

На дальней стороне стола два парня, которые работают с Патти, согнулись над столом, изучая одну из карточек. Мгновенье спустя они кладут ее на две другие, лежащие рядом с ними.

«Черт возьми», – говорю я.

«У нас проблема», – говорит Патти.

«Недостаточно места для карточек?» – говорю я, и шучу я только отчасти.

Прежде чем Патти отвечает, я слышу, как Вэс входит в комнату. «Святые угодники! – говорит он. – Откуда все эти карточки? Они все на эту неделю?»

Я оборачиваюсь к нему: «Ты удивлен? Большая часть из них от сотрудников из твоей группы».

Он осматривает стены и затем карточки на столе: «Я знал, что мои ребята действительно много работают, но здесь же около двухсот изменений».

Патти открывает свой ноутбук, чтобы показать нам документ: «С прошлой пятницы подали заявки на примерно 437 изменений на эту неделю».

Впервые Вэс теряет дар речи. В конце концов, он встряхивает головой и говорит: «И теперь предполагается, что мы рассмотрим их все и утвердим? Эта встреча запланирована на час – но нам же нужно несколько дней, чтобы со всем разобраться!»

Он смотрит на меня. «Заметь, я не говорю, что мы не должны, но если мы собираемся делать это каждую неделю…»

И снова он замолкает, пораженный задачей, стоящей перед нами.

Если честно, я чувствую себя так же. Конечно, заставить всех менеджеров записать свои изменения на всю неделю – это лишь первый шаг. Но я никак не ожидал такого поворота.

Я заставляю себя радостно сказать: «Это отличное начало. Как и всегда, темнее всего перед рассветом. Нас с энтузиазмом поддержали технические руководители, так что теперь нам просто нужно разобрать все эти изменения. Есть идеи?»

Патти первая берет слово. «Ну, никто не говорил, что мы должны сами рассмотреть все изменения, – возможно, мы можем часть делегировать».

Я слушаю идеи Патти и Вэса и потом говорю: «Давайте вернемся к нашим целям: собраться вместе и узнать, что делают другие сотрудники, разобраться в ситуации, держать руку на пульсе и дать аудиторам доказательства того, что мы взяли процесс контроля изменений в свои руки.

Нам нужно сфокусироваться на наиболее рискованных изменениях, – продолжаю я. – Правило 80/20 в этом случае работает так: двадцать процентов изменений несут восемьдесят процентов риска».

Я снова смотрю на кучки карточек перед нами и вытаскиваю пару наугад, пытаясь хоть чем-то вдохновиться.

Держа в руках карточку, на которой нарисовано большое хмурящееся лицо, я спрашиваю: «Что такое PUCCAR?»

«Это бесполезное приложение, – говорит Вэс с отвращением, – это приложение Parts Unlimited, которое проверяет клиринг чеков и соответствие банковским требованиям, которое кто-то установил почти два десятка лет назад. Мы зовем его «пукер», потому что каждый раз,

когда его хоть немного меняешь, оно взрывается, и никто не знает, как наладить его работу. Производитель отошел от дел черт знает сколько лет назад, но мы никак не можем его заменить, потому что нет финансирования».

Я спрашиваю: «Если мы знаем, что это приложение все время рушится, зачем его изменять?»

Вэс быстро отвечает: «Мы пытались этого не делать. Но иногда бизнес-правила меняются, и мы тоже должны им следовать. Оно работает с операционной системой, которая уже не используется, поэтому это всегда немного сложно…»

«Понятно! Это рискованное изменение. Какие еще изменения вроде пукера вы предложили?»

Мы складываем отдельную кучку из примерно пятидесяти карточек, предлагающих изменения в приложения Rainbow, Saturn или Taser, а также изменения сети и определенных баз данных, которые могут затронуть часть или даже весь бизнес.

«Даже глядя только на эти карточки, я чувствую, что у меня сердце сейчас выскочит, – говорит Вэс. – Некоторые из этих изменений очень опасны».

Он прав. Я говорю: «Ладно, давайте эти все назовем «Хрупкие изменения». Это изменения, связанные с высоким риском, их нужно авторизовывать у CAB. Патти, подобные изменения всегда должны быть в приоритете на наших встречах».

Патти кивает, все записывая, и говорит: «Поняла. Мы вывели категорию изменений высокого риска, на которые надо не просто подать запрос, но и авторизовать до выполнения».

Мы быстро создали список десяти наиболее хрупких сервисов, приложений и инфраструктур. Любое изменение, которое затрагивает какую-либо из этих систем, требует одобрения CAB.

Патти добавляет: «Нам нужно создать какую-то стандартную процедуру для этих изменений, а также найти людей, которые будут не просто знать, но и отвечать за них, если что-то пойдет не так».

Она добавляет с улыбкой: «Ну, вы знаете, вроде как пожарные и «Скорая», которые ждут на посадочной полосе, готовые заливать самолет специальной пеной, когда он приземлится, весь в огне».

Вэс смеется и говорит: «Да, а в случае с PUCCAR нужно еще пригласить кучку следователей и мешков для трупов. И пиарщика, который уже готов отвечать на злобные звонки из бизнес-отдела, говоря, что у некоторых спасаемых нами клиентов была аллергия на используемую нами пену для тушения».

Я смеюсь. «Вы знаете, а это интересная идея. Давайте позволим бизнесу выбрать эту самую пену. Нет причины, по которой вся ответственность должна ложиться на наши плечи. Мы можем отсылать письмо бизнес-руководству с вопросом, когда лучшее время для наших работ. Если мы сможем предоставить им данные о результатах предыдущих изменений, они возможно отложат запланированное».

Мне очень нравится идея Патти, и я уверен, что мы на правильном пути. «Ладно, но у нас все еще остается четыре сотни карточек. Идеи?»

Вэс в это время методично разбирал карточки, раскладывая их на две кучки. Он берет карточку из большей кучи: «Это стопка изменений, которые мы делаем постоянно. Вроде обновления налоговых ставок в системе POS. Не думаю, что мы должны их опасаться.

С другой стороны, изменения вроде «увеличение тред пула Java-приложений» или «установка пакета исправлений от поставщика Kumquat для решения проблем с производительностью».

«Что нам со всем этим делать? – говорит Вэс. – Я просто недостаточно компетентен в этих вопросах, чтобы действительно что-то решать. Я не хочу быть такой чайкой, которая прилетает, испражняется на людей и потом улетает, понимаете?»

Воодушевленная, Патти говорит: «Отлично! Первая группа – это изменения с низкой вероятностью риска, то, что называется «стандартные изменения». Это изменения, которые мы осуществляли много раз удачно, их мы заранее одобряем. Их по-прежнему нужно будет вносить, но проводить можно и без собрания».

Когда все кивают, она продолжает: «И у нас остается около двухсот изменений средней степени риска, которые нам нужно рассматривать».

«Я согласен с Вэсом, – отвечаю я. – В этих случаях мы должны довериться тому руководителю, в чьей группе они проводятся, так как он или она знают больше. Но я бы хотел, Патти, чтобы сотрудники продолжали информировать всех, кого их действия могут затронуть, и получали ОК ото всех этих людей».

Некоторое время я думаю и говорю: «Возьмите приложение Джона. Прежде чем запрос на такое изменение поступил бы к нам, нужно было, чтобы он получил согласие ото всех владельцев приложений и баз данных, а также от бизнес-отдела. Если бы он это сделал, для меня этого было бы достаточно. Наша роль видится мне в том, чтобы убедиться, что все точки над «i» расставлены. На этом уровне меня больше беспокоит интеграция процессов, а не сами изменения».

Патти печатает: «Давайте проверим, все ли я правильно поняла: для сложных средних изменений мы решаем, что тот, кто проводит изменение, ответственен за то, чтобы получить одобрение ото всех людей, которых оно может затронуть. Если он сделал это, то записывает его на карточку, чтобы мы могли одобрить это изменение и поставить в расписание».

Я улыбаюсь и говорю: «Ага. Как считаешь, Вэс?»

В конце концов, он говорит: «Думаю, сработает. Давайте попробуем».

«Хорошо, – говорю я. Затем я обращаюсь к Патти: – Ты можешь проследить, чтобы все следовали регламенту?»

Патти улыбается и говорит: «С удовольствием».

Она смотрит на доску, постукивая карандашом по столу, раздумывая. Она говорит: «Сегодня понедельник. Мы всем объявили, что сегодняшние изменения не требуют одобрения. Я предлагаю продлить срок амнистии до завтра и собрать полное собрание CAB в среду, чтобы составить расписание для оставшихся изменений. Это даст всем время подготовиться».

Я смотрю на Вэса. Он говорит: «Это хорошо, но я уже думаю о следующей неделе. Мы должны сказать всем, чтобы они продолжали заполнять карточки, и давайте начнем собираться еженедельно начиная с пятницы».

Патти выглядит довольной (как и я) тем, что Вэс планирует наперед, а не издевается. Она говорит: «Я разошлю всем инструкции в ближайшую пару часов».

После того как она заканчивает записывать, она добавляет: «Еще одно, последнее. Я хочу подчеркнуть, что мы используем на это дело двух людей, и меня, кстати, тоже, которые налаживают этот ручной процесс. Это очень напряженный труд. В конце концов, нам надо будет это как-то автоматизировать».

Я киваю. «Конечно же, это не постоянный формат. Но давайте проведем парочку встреч CAB в таком виде, пока не выведем все правила. Я обещаю, мы пересмотрим сам процесс».

Встреча заканчивается, и мы все выходим, улыбаясь. Это впервые в моей команде.

Глава 9
Новый вид работы

9 сентября, вторник

Это самая бесчеловечная встреча по поводу бюджета из всех, на которых я присутствовал. Дик сидит в конце комнаты, внимательно слушая и судействуя. Мы все подчиняемся ему, потому что именно он ответственен за составление годового плана. Сара сидит рядом с ним, печатая что-то на айфоне.

В конце концов, и я беру телефон. Наверное, что-то сверхсрочное случилось. Он вибрировал целую минуту.

Я читаю: «Инцидент 1-й категории: обвалилась система обработки кредитных карт. Все магазины пострадали».

Дерьмо.

Я знаю, что должен уйти с совещания, хотя понимаю, что все постараются растаскать мой бюджет. Я встаю, пытаясь крепко держать огромный ноутбук и не дать ему развалиться на части. Я уже почти вышел, когда Сара говорит: «Еще проблема, Билл?»

Я кривлюсь. «Ничего такого, с чем мы не справимся».

В действительности любой сбой 1-го уровня автоматически квалифицируется как очень большая проблема, но я не хочу сам вкладывать оружие ей в руки.

Когда я добираюсь до NOC, то сажусь рядом с Патти, которая разговаривает по конференц-связи. «Эй, ребята, Билл только что присоединился к нам. Как ты знаешь, система ввода заказов обвалилась, поэтому мы заявили о сбое первого уровня. В данный момент мы пытаемся установить, какие изменения были внесены».

Она делает паузу и смотрит на меня. «И я совсем не уверена, что у нас есть ответ».

Я обращаюсь ко всем: «Патти задала довольно простой вопрос. Итак, какие изменения осуществлялись сегодня и могли привести к сбою?»

Повисает тяжелое молчание, как будто все смотрят по сторонам на своих коллег с подозрением и избегают смотреть друг другу в глаза.

Я уже готов сам начать говорить, как слышу: «Это Крис. Я уже говорил Патти раньше и повторяю снова, никто из моих разработчиков ничего не менял. Так что вычеркните нас из своего списка. Скорее всего, это изменение в базе данных».

Кто-то на другом конце стола со злостью говорит: «Что? Мы ничего не меняли – ну, скажем, ничего, что могло бы задеть системы ввода заказа. А ты уверен, что это никак не связано с патчем операционной системы, который пошел не так, как планировалось?»

Кто-то горячо говорит: «Конечно же, нет. У нас не было в расписании никаких изменений, которые могли задеть эти системы, и нет на ближайшие три недели. Спорю на пятьдесят баксов, это было сетевое изменение – они всегда вызывают проблемы».

Закрывая руками глаза, Вэс кричит: «Ради бога, ребята!»

Выглядя абсолютно разочарованным, он говорит сидящим напротив него менеджерам: «Вам может быть тоже нужно защитить свою честь, а? Очередь дойдет до всех».

И действительно, руководитель команды, занимающейся сетями, скрещивает руки на груди, выглядя очень обиженным. «Вы знаете, это очень нечестно, что именно нашу группу всегда винят во всех сбоях. У нас не было запланировано никаких изменений на сегодня».

«Докажи», – говорит менеджер баз данных.

Тот становится абсолютно красным, голос срывается. «Это чушь собачья! Ты просишь меня доказать, что мы ничего не делали! Как ты это, черт побери, докажешь? Кроме того,

я думаю проблема в изменениях в файерволе. Большая часть сбоев за последнюю пару недель была вызвана именно ими».

Я знаю, что именно я, наверное, должен положить конец этому безумию. Вместо этого я откидываюсь на стуле и продолжаю наблюдать, одной рукой прикрывая рот, чтобы скрыть злость и не позволить самому себе сказать что-нибудь грубое.

Патти выглядит абсолютно растерянной и поворачивается ко мне: «Никто из команды Джона не участвует сейчас в совещании. Его команда проводит все обновления защитных систем. Давай я попробую еще раз связаться с ним».

Я слышу по громкой связи, как кто-то что-то печатает, а затем говорит: «Ммм, кто-нибудь может проверить ее сейчас?»

Слышны звуки – несколько человек что-то печатают, видимо, пытаясь получить доступ к системам ввода заказов.

«Подождите-ка! – говорю я громко, практически вылетая из своего стула и показывая пальцем в телефон. – Кто только что сказал это?»

Снова тишина.

«Это я, Брент».

Вот дела.

Я заставляю себя сесть обратно и беру глубокий вдох. «Брент, спасибо тебе за проявленную инициативу, но в случае с такого рода инцидентами мы должны обсуждать любые действия, которые мы в связи с ними предпринимаем. Последнее, чего нам хотелось бы, так это сделать все еще хуже и усложнить и без того непростую ситуацию…»

Прежде чем я успеваю закончить, кто-то прерывает меня: «Эй, ребята, системы опять заработали. Хорошая работа, Брент».

О, да ладно вам.

Я сжимаю губы.

Конечно, даже такие недисциплинированные действия могут привести к удаче.

«Патти, разберись с этим, – говорю я. – И мне нужно будет увидеть тебя и Вэса в твоем кабинете немедленно», – я встаю и выхожу из комнаты.

Я стою в кабинете Патти, пока они оба не приходят.

«Позвольте мне быть предельно четким. В случаях со сбоями первого уровня мы не можем себе позволить снова оказаться в такой ситуации – просто сидеть и не знать, что делать. Патти, с этого момента, как человек, отвечающий за решение подобных ситуаций, к общему собранию ты должна иметь полное представление обо всех изменениях, которые могут иметь к этому отношение.

Ты ответственна за то, чтобы вся информация была у нас на руках, и это должно быть несложно, так как мы запускаем процесс контроля проводимых изменений. И эта информация должна исходить от тебя, а не ото всех подряд в аудитории. Это понятно?»

Патти смотрит на меня, очевидно расстроенная. Я пытаюсь немного смягчить свои слова. Я знаю, она много работала, а я очень сильно давлю на нее.

«Да, абсолютно ясно, – говорит она. – Я поработаю над документацией этого процесса и сделаю его общепринятым настолько быстро, насколько смогу».

«Этого недостаточно, – говорю я. – Я хочу, чтобы ты улучшала эту практику и проводила учебные тревоги каждые две недели. Мы должны сделать так, чтобы все привыкли решать эти проблемы проверенным путем и знали, как это делается, до того как мы соберемся на встречу. Если мы не сможем сделать этого на учебной тревоге, как мы можем ожидать, что люди сообразят, что делать, во время реальной экстренной ситуации?»

Видя ошарашенное выражение ее лица, я кладу ей руку на плечо. «Слушай, я ценю все, что ты делаешь. Это важная работа, и я не знаю, что бы мы без тебя делали».

Затем я поворачиваюсь к Вэсу: «Доведи до сведения Брента, что во время подобных происшествий мы сначала обсуждаем догадки, которые есть у каждого из нас. Я не могу этого доказать, но я уверен, что это Брент и вызвал сбой, а когда осознал это – отменил изменение».

Вэс хочет ответить, но я не обрываю его.

«Положи этому конец, – говорю я с нажимом. – Никаких больше неавторизованных изменений и никаких больше самостоятельных исправлений во время сбоев.

Ты можешь контролировать своих людей или нет?»

Вэс выглядит удивленным и изучает мое лицо какое-то время. «Да, могу, босс».

Мы с Вэсом провели бессонную ночьсо вторника на среду в конференц-зале «Феникса». Запуск уже через три дня. И чем меньше у нас дней, тем хуже все выглядит.

С облегчением я возвращаюсь в кабинет координации изменений.

Когда я вхожу, практически весь CAB уже на месте. Разбросанные карточки исчезли. Вместо этого все они висят на стенах или же аккуратно сложены на столик рядом со входом, озаглавленные «Изменения, ожидающие подтверждения».

«Я всех приветствую на очередной встрече по управлению изменениями, – начинает Патти. – Как вы можете увидеть на доске, все стандартные изменения уже вписаны в расписание. Сегодня мы будем рассматривать и распределять только те изменения, которые связаны со средней или высокой степенью риска. Затем мы рассмотрим сам план изменений, чтобы внести некоторые поправки – не буду говорить ничего сейчас, но, думаю, вы сами поймете, что это требует вашего внимания».

Она берет первую стопку карточек. «Первое изменение высокой степени риска – это изменение правил в фаерволе, предложил Джон, назначить на пятницу». Затем она перечисляет людей, которые обсудили и подписали предлагаемое изменение.

Она обращается к нам с Вэсом: «Билл и Вэс, вы утверждаете это изменение на пятницу?»

Я доволен тем, что им занялись столько человек, поэтому я киваю. Вэс говорит: «Я тоже. Эй, неплохо. Двадцать три секунды на утверждение одного изменения. Мы побили свой прошлый рекорд на пятьдесят девять минут!»

Раздаются аплодисменты. Патти выглядит очень довольной, потому что на утверждение оставшихся восьми изменений высокой степени риска уходит даже меньше времени. Раздаются еще аплодисменты, а один из ее помощников размещает карточки на доске.

Патти берет карточку из стопки средней степени риска. «Было предложено 147 изменений. Я попросила каждого из вас обсудить то, что вы предлагаете, с теми, кого они затронут. Девяносто из этих изменений уже можно вносить в расписание, и мы повесили эти карточки на доску. Я распечатала список с ними, чтобы вы все могли с ним ознакомиться».

Поворачиваясь к нам с Вэсом, она говорит: «Я проверила десять процентов из этого списка, и пока все хорошо. Я продолжу следить за тенденцией, если вдруг нужно будет ужесточить контроль. Если никаких возражений нет, я думаю, мы закончили с изменениями средней степени риска. Перед нами сейчас стоит более сложная проблема, к которой нам и нужно обратиться».

Когда Вэс говорит: «Я не возражаю», я киваю Патти, чтобы она продолжала, и она указывает на доску.

Я думаю, что вижу, в чем дело, но молчу. Один из руководителей указывает на доску и спрашивает: «Сколько изменений стоит на пятницу?»

Бинго.

Патти ослепительно улыбается и говорит: «173».

Становится понятно, что на доске половина изменений стоит на пятницу. Из оставшихся половина записана на четверг.

Она продолжает: «Я не думаю, что 173 изменения, которые будут реализованы в пятницу, это плохо, но боюсь, что это может привести к конфликту интересов и ресурсов. К тому же пятница – это день запуска «Феникса».

Если бы я была авиадиспетчером, – продолжает она, – я бы сказала, что в воздушном пространстве слишком много самолетов. Кто-нибудь хочет изменить свой план полета?»

Кто-то говорит: «Есть три изменения, которые я могу сделать сегодня, если никто не возражает. Я не хочу находиться вблизи от аэропорта, когда «Феникс» зайдет на посадку».

«Да, что же, везет тебе, – ворчит Вэс. – Некоторые из нас просто обязаны быть здесь в пятницу. Я уже вижу дым, бьющий из-под крыльев…»

Еще двое инженеров просят перенести их изменения на более ранние сроки. Патти подходит к доске и перемещает карточки, убеждаясь, что они не спорят с другими запланированными изменениями.

Пятнадцать минут спустя доска выглядит уже совсем по-другому. Меня совсем не радует, что все стараются сдвинуть свои изменения как можно дальше от пятницы, как будто зверьки убегают из леса в преддверии пожара.

Смотря, как все двигают свои карточки туда-сюда, я понимаю, что меня беспокоит что-то еще. Не только образ кровавой резни и бойни вокруг «Феникса». Напротив, это что-то, связанное с Эриком и тем заводом. Я смотрю на карточки.

Патти не дает мне сосредоточиться: «…Билл, который сделает заключение о том, как мы все осуществили. Все изменения на неделю утверждены и вставлены в расписание».

Пока я пытаюсь прийти в себя, Вэс говорит: «Ты проделала действительно отличную работу, организовывая это, Патти. Ты знаешь, я громче всех критиковал подобные решения. Но, – он показывает на доску, – это просто прекрасно».

Раздаются звуки одобрения, Патти сияет. «Спасибо. Это только первая неделя, и это самое широкое собрание, которое у нас когда-либо случалось. Но прежде, чем мы станем радоваться, давайте и на следующей неделе так сделаем?»

Я говорю: «Конечно же. Спасибо за то, что потратила на это столько времени, Патти. Продолжай в том же духе».

Когда встреча заканчивается, я остаюсь, смотря на доску.

Несколько раз за эту встречу какая-то мысль не давала мне покоя. Было ли это что-то, что сказал Эрик, что я не заметил раньше? Что-то связанное с работой?

В прошлый четверг Вэс и Патти проводили ручную опись всех наших проектов, и они обнаружили сотни задач. Это было выяснено в ходе личных бесед со всеми сотрудниками. Они определенно представляют собой две категории работы: бизнес-проекты и внутренние IT-проекты.

Смотря на доску изменений, я понимаю, что вижу еще один тип работы. Согласно словам Патти, это 437 кусочков… работы… которую мы выполняем на этой неделе.

Я понимаю, что эти изменения – это третья категория работы.

В то время как Патти двигала карточки с пятницы на более ранние дни, они меняли наше расписание. Каждая из этих карточек определяет, что моя команда планирует делать в этот день.

Конечно же, каждое из этих изменений намного меньше, чем целый проект, но это все же работа. Каково соотношение между изменениями и проектами? Они в равной степени важны?

И как так могло случиться, что до сегодняшнего дня ни одно из этих изменений нигде не фиксировалось, ни в одной системе? Откуда тогда все исходили?

Если изменения – это вид работы, который отличается от проектов, значит ли это, что мы ведем больше сотни проектов? Сколько подобных изменений приходится на один из сотни проектов? Если ни одно из них не соотносится с нашими проектами, должны ли мы над ними работать? Если бы у нас было достаточно персонала, чтобы заниматься сразу всеми проектами,

значило бы это, что у нас нет достаточно оборудования и времени, чтобы осуществить все эти изменения?

Я разговариваю сам с собой, потому что чувствую, что я на пороге какого-то значимого озарения. Эрик спрашивал меня, какой в моей организации эквивалент тому столу на заводе. Управление изменениями подходит под эту роль?

Внезапно я начинаю смеяться над тем абсурдным количеством вопросов, которые только что сам себе задал. Я чувствую себя как дискуссионный клуб одного спикера. Эрик завлек меня в какую-то философскую чертовщину.

Задумавшись на мгновенье, я решаю, что изменения действительно являются другой категорией работы, но не знаю почему. Получается, что три из четырех типов работы я уже обнаружил. Ненадолго я задаюсь вопросом, какой же четвертый.

Глава 10
Нехватка ресурсов

11 сентября, четверг

Следующим ранним ярким утром я снова в переговорной по поводу «Феникса». Каждое утро Кирстен вкратце расписывает самые важные для «Феникса» проекты. Так как ставки очень высоки, все менеджеры стараются максимально четко выполнять поставленные задачи. Никто не хочет попасть в черный список Кирстен. Или Стива.

Плохие новости сегодня исходят от Уильма Мэйсона, начальника отдела контроля качества, который работает на Криса. По всей видимости, они по-прежнему находят в два раза больше ошибок, чем удается поправить.

Вряд ли можно назвать хорошим знаком ситуацию, когда машина рассыпается по частям, еще двигаясь по линии сборки. Поэтому ничего удивительного в том, что мы все с содроганием ждали даты запуска, не было.

Я обдумываю, как мы можем снизить некоторые риски, и вдруг я слышу, как Кирстен произносит имя Брента в третий раз. И в третий раз Вэсу приходится объяснять, почему что-то не было сделано.

Сара говорит из дальнего угла комнаты: «Вэс, похоже, твои люди запирают тебя в бутылку. У тебя какие-то проблемы с персоналом?»

Вэс краснеет и уже готов ответить, когда я быстро говорю: «Кирстен, а сколько еще заданий поручено Бренту?»

Она отвечает: «На сегодня пять срочных дел. Три были переданы ему в прошлую среду, а еще два – в пятницу».

«Ладно, я займусь, – говорю я. – И как только мы закончим здесь, я попробую разобраться, что происходит. Я пришлю тебе отчет о ходе дел сегодня к полудню, а также сроки, к которым задачи будут выполнены. Я дам тебе знать, если нам что-нибудь будет нужно».

По пути в кабинет Брента в здании № 7 я напоминаю сам себе, что моя цель – это наблюдение. В конце концов, этот парень всплывает в разговорах каждый день с тех пор, как я занял новый пост.

Возможно, Брент на самом деле не так умен, как мы думали. Или, возможно, он на самом деле какой-то технологический Эйнштейн, и все попытки найти кого-то, похожего на него, обречены на провал. Или возможно он просто саботирует все наши попытки как-то его разгрузить.

Но Брент выглядит умным профессионалом, несильно отличаясь от тех старших инженеров, с которыми я работал до этого.

Подходя к его столу, я слышу, как он разговаривает по телефону и стучит по клавишам. Он сидит перед четырьмя мониторами в наушниках. Я стою в дверях, слушая, что он говорит.

Он бормочет: «Нет, нет, нет. База данных нормально работает. Да, я знаю точно, она прямо передо мной… Да, я могу делать запросы… Да… Да… Нет… Говорю вам, должно быть дело в сервере приложений… Он в порядке? О'кей, давайте я посмотрю… Подождите, дайте я попробую вручную. Пробую…»

Звонит его сотовый. «Подождите секунду, мне звонят по другому телефону. Я вам перезвоню».

Он записывает что-то на стикере и клеит его на монитор рядом с двумя другими. Измученный, он отвечает на звонок. «Да, это Брент… Какой сервис не работает? Вы пробовали его перезагрузить? Послушайте, я действительно занят с «Фениксом» прямо сейчас, я наберу вам позже сегодня, ладно?»

Я уже мысленно поздравляю его и тут слышу: «Ох… Я не знал, кто это. Вице-президент чего? ОК, давайте я погляжу».

Я вздыхаю, садясь на стул за свободный стол, чтобы досмотреть эпизод из сериала «День из жизни Брента».

Он на телефоне еще пять минут и кладет трубку только, когда какая-то очень важная база данных снова функционирует нормально.

Я ценю то, как Брент, кажется, искренне заботится обо всем, что относится к IT-системам, но мне совсем не нравится, что все используют его, как хотят, вроде личного программиста. В ущерб «Фениксу».

Брент отлепляет один из стикеров с монитора и берет трубку. Прежде чем он успевает набрать номер, я встаю и говорю: «Привет, Брент». «Ой! – вскрикивает он. – Как давно вы здесь?»

«Всего пару минут, – говорю я с наиболее дружелюбной улыбкой, садясь рядом с ним. – Достаточно давно, чтобы увидеть, как ты решил проблемы двоих людей. Это очень мило, но я пришел насчет проектов Кирстен. Есть пять заданий, которые тебе поручили и по которым сроки уже затянуты».

Я показываю ему список из пяти проектов. Он быстро говорит: «Я уже наполовину сделал каждый из них. Мне лишь нужно пару часов спокойного рабочего времени, чтобы окончательно все доделать. Я бы сделал это из дома, если бы мог, но сетевое соединение слишком медленное».

«Кто тебе звонил и что они хотели?» – спрашиваю я хмуро.

«Обычно это другие сотрудники из IT, которые не могут что-то починить, – отвечает он, закатывая глаза. – Когда что-то ломается, я, похоже, единственный человек, который знает, как все исправить».

«Я думал, Вэс нанял несколько человек, чтобы снять с тебя некоторые обязанности», – говорю я.

Брент снова закатывает глаза: «Таков был план. Но большую часть этих людей нагружали собственной работой, и у них было полно дел, когда они нужны были мне здесь. Других уволили во время сокращений, потому что они были недостаточно нагружены. Поверьте мне, это не было большой потерей. Все равно я в итоге сам разбирался с большей частью проблем».

«На сколько звонков ты отвечаешь каждый день? Ты где-то их регистрируешь?» – спрашиваю я.

«Вы имеете в виду что-то вроде нашей системы отслеживания? Нет, потому что если я стану открывать ее и записывать каждый звонок, на это уйдет больше времени, чем на решение самой проблемы, – говорит Брент обреченно. – Количество звонков разнится. Последняя неделя была гораздо хуже средней».

Теперь я все понял. Готов поспорить, что если бы кто-то позвонил прямо сейчас и наорал или произнес достаточно важное имя, Брент занялся бы решением еще каких-нибудь проблем.

«Ты пытался надавить на последнего человека, который тебе звонил. Что заставило тебя все-таки заняться проблемой, а не отправить его куда подальше?» – спрашиваю.

Он отвечает: «Она сказала мне, что вице-президент отдела логистики кричала, что заказы на пополнение запасов не создаются и что если мы не починим систему прямо сейчас, наши магазины рискуют оказаться в сток-ауте по всем ходовым позициям. Я не хотел быть тем человеком, из-за которого у нас в магазинах образуется сток-аут».

Я сжимаю губы. Руководители компании прямо-таки наловчились использовать моих лучших инженеров для решения своих чепуховых проблем. И они совершенно не думают о том, как скажется на них провал запуска «Феникса».

Вставая, я говорю: «Ладно, с этого момента ты работаешь только над проектами для «Феникса». Стив Мастерс сказал, что это приоритет для всех. Теперь больше, чем когда-

либо ты нужен проекту. Я надеюсь, что ты выполнишь это задание, а не будешь заниматься всем подряд».

Брент выглядит так, будто испытывает настоящее облегчение, и при этом он очень сосредоточен. Возможно, он думает о вице-президенте по логистике.

Я добавляю: «Если кто-то попробует связаться с тобой по вопросу, не относящемуся к «Фениксу», отправляй их к Вэсу. Пусть он сам разбирается со всеми этими придурками».

Он скептически говорит: «Слушайте, я ценю это, но я правда не думаю, что это сработает надолго. Наши ребята просто не знают, как работают все наши системы. В конце концов, они всегда приходят ко мне».

«Ну что же, им придется научиться. Когда они будут звонить, отправляй их к Вэсу. Если у кого-то будут претензии, отправляй ко мне. Знаешь, поставь-ка на свой автоответчик сообщение, что ты в отпуске и что ты не отвечаешь ни на какие письма, кроме «Феникса», и что пусть связываются с…»

Брент добавляет с улыбкой: «С Вэсом».

«Видишь? Ты уже научился», – я улыбаюсь в ответ.

Я указываю на телефон: «Делай что нужно, чтобы отучить людей обращаться напрямую к тебе по любому пустяку. Ты получаешь мое разрешение на выключение своего телефона и изменение сообщения на автоответчике, в котором говорится, что ты недоступен и все должны обращаться к Вэсу».

Осознав, что я отвлекаю Брента от «Феникса», просто стоя сейчас рядом с ним, я говорю быстро: «Нет, знаешь что, моя ассистентка Элен поменяет твое голосовое сообщение».

Брент снова улыбается и говорит: «Нет-нет-нет. Я могу сделать это сам. Спасибо за предложение».

Я записываю номер своего телефона на стикере и даю его ему: «Элен сделает это. Ты должен сфокусироваться на «Фениксе». Звони, если что-нибудь понадобится».

Когда он кивает, я уже выхожу, оборачиваюсь и спрашиваю: «Слушай, может, я куплю тебе пива на следующей неделе?»

Он соглашается, абсолютно сияющий.

Выходя из здания, я немедленно звоню Патти. Когда она берет трубку, я говорю: «Хватай Вэса и встретимся в комнате заседаний насчет «Феникса». Нам нужно разобраться с обязанностями Брента. Прямо сейчас».

Мы все сидим в переговорной.

«Как все прошло с Брентом?» – спрашивает Вэс.

Когда я говорю ему, что Брент не мог работать над «Фениксом» из-за постоянной срочной работы, он бледнеет. «Он же был на всех этих срочных собраниях! Как ему только в голову пришло думать о чем-то, кроме «Феникса».

Я говорю: «Хороший вопрос. Почему Брент бросает «Феникс», занимаясь чем-то еще?»

Вэс тихо говорит: «Возможно, потому, что кто-то вроде меня кричал на него, говоря, что мне во что бы то ни стало нужна его помощь, чтобы выполнить какое-то задание. И, возможно, это правда: в слишком большом количестве вопросов Брент оказывается единственным человеком, который знает ответ».

«Если это бывала я, то я обычно пыталась оправдаться, говоря, что это займет лишь пару минут… – говорит Патти. – Что, возможно, и было правдой, но где минутка, там и вся жизнь».

«Предполагается, что установленные процедуры призваны защитить людей. Нам нужно выяснить, как защитить Брента», – говорю я и рассказываю, как мы уже перевели все его входящие звонки на Вэса.

«Что? Ты хочешь, чтобы я разбирался с мелкими поручениями вместо него? У меня нет времени быть личным секретарем Брента или стать кем-то вроде парней из службы поддержки!» – кричит он.

«Ладно, а что, по-твоему, более важно, чем убедиться, что твои люди делают все, чтобы проекты «Феникса» были завершены в срок?» – спрашиваю я.

Вэс оторопело смотрит на меня несколько секунд и начинает смеяться.

«Ладно, ты поймал меня. Слушай, Брент умный парень. Но он также один из самых ужасных людей, которых я когда-либо видел, в ситуациях, когда нужно что-то записать. Давай я расскажу тебе, как все будет на самом деле: несколько месяцев назад мы три часа бились над восстановлением системы после сбоя первого уровня и решили во что бы то ни стало не отвлекать Брента. Но, в конце концов, мы дошли до точки, когда никаких идей уже не было и мы стали только усугублять ситуацию. И мы вызвали Брента, – он качает головой, вспоминая тот случай. – Он сел за клавиатуру и будто бы вошел в транс. Десятью минутами позже проблема была решена. Все расслабились, система восстановилась. Но затем кто-то спросил: «Как ты это сделал?» И клянусь тебе Господом Богом, Брент посмотрел на него и сказал: «Я понятия не имею, просто сделал».

Вэс опирается на стол и говорит: «Именно в этом проблема Брента. Как ты, ради всего святого, это задокументируешь? «Закройте глаза и войдите в транс»?»

Патти смеется, видимо, вспоминая ту историю. Она говорит: «Не думаю, что Брент делает это намеренно, но интересно, не смотрит ли он на свои знания как на некую суперсилу. Может быть, какая-то часть его не хочет все это бросать. Это буквально ставит его в позицию незаменимого человека».

«Возможно. Возможно, и нет, – говорю я. – Я скажу вам, что я точно знаю. Каждый раз, когда мы полагаемся на Брента в том, что сами не можем восстановить, Брент становится чуточку умнее, а вся система – тупее. Мы должны положить этому конец.

Возможно, нам нужно создать особую группу инженеров третьей линии, которые будут заниматься этими срочными проблемами, но Брент не должен в нее входить. Эти люди были бы ответственны за окончательное решение проблем, и только они могли бы получить доступ к Бренту только лишь при одном условии.

Если они хотят поговорить с Брентом, они сначала должны получить одобрение от Вэса или меня, – говорю я. – Они будут обязаны задокументировать то, чему они научились, и Бренту будет не позволено никогда больше выполнять ту же работу снова. Я буду изучать каждое из обращений еженедельно, и если я выясню, что Брент работал над какой-то проблемой дважды, будем штрафовать всех. И третий уровень, и Брента, – добавляю я. – Исходя из истории Вэса, мы не должны давать Бренту даже притрагиваться к клавиатуре. Он должен будет говорить людям, что им нажимать, но никаких больше неавторизованных документов. Это ясно?»

«Это великолепно, – говорит Патти. – В конце каждого происшествия у нас будет появляться новая статья в базе знаний, как устранить ту или иную проблему, а также целая куча людей, которые могут ее решить».

Вэс не выглядит полностью убежденным, но в конце концов он смеется. «Мне тоже нравится. Я буду относиться к нему как Ганнибал Лектор – когда он будет нам нужен, наденем на него смирительную рубашку, привяжем к крутящемуся стулу и выкатим на середину комнаты».

Я смеюсь.

Патти добавляет: «Чтобы разгрузить Брента, нам нужно подробно записать все, что он делает. Возможно, стоит сделать так, чтобы за ним ходил специальный человек с видеокамерой, а также запустить журнал записи изменений, чтобы мы знали, что именно он меняет».

Это мне нравится, хотя звучит немного экстремально. Но я уже уверен, что в такой ситуации нам помогут только экстремальные меры.

Я рискую: «Может быть, нам закрыть его доступ, чтобы он мог что-то делать только через сотрудников третьего уровня».

Вэс хохочет: «Он ведь уволится, если мы так сделаем».

«Ладно, кого мы можем использовать как сотрудников третьего уровня?» – спрашиваю я.

Он сомневается: «Ну, у нас есть двое сотрудников, которых мы наняли около года назад в помощь Бренту. Одна из них сейчас занята созданием стандартов конфигураций сервера, но мы можем ее снять с этого задания. Есть еще два инженера, которых мы обучали сразу нескольким проектам несколько лет назад, но возможности использовать это пока не было. Итак, у нас есть три человека».

«Я составлю описание новых процедур для Брента, – говорит Патти. – Мне нравится идея давать доступ к нему только через тебя и Вэса. Но как мы отучим людей вроде этого вице-президента по логистике обращаться прямо к нему?»

Я сразу отвечаю: «Мы соберем имена всех этих людей, и я обращусь к их начальству с просьбой надавить на них. А затем расскажу Стиву, как они мешают воплощению проектов «Феникса».

«Ладно, давайте попробуем, – говорит она. – Но знаете, метод «кнута» мы продумали, как насчет «пряника»? Как мы можем мотивировать Брента и инженеров следовать этому процессу?»

«Может быть, отправим их на любой тренинг или конференцию, на которую они захотят поехать? Когда старшие инженеры достигнут уровня Брента, они захотят научиться чему-то еще и поделиться собственным опытом. А что касается Брента, как насчет того, чтобы дать ему неделю отпуска, абсолютно свободную, без звонков?» – предлагает Вэс. – Господи, – продолжает Вэс, качая головой. – Не думаю, что ему удалось хоть день выходного взять без бесконечных звонков за эти три года. Знаете, он, скорее всего, расплачется, когда мы ему это предложим».

«Давайте так и сделаем, ребята, – улыбаюсь я, представляя себе эту картину. – Кстати, пока я не забыл, Вэс, я хочу получать от Брента подробное описание того, что он делал, каждый день. Нам это понадобится, чтобы проанализировать всю эту ситуацию позже. Любой, кто использует время Брента, должен будет объясниться передо мной. Если подобного оправдания не последует, я донесу все это до Стива, и тогда этот человек должен будет уже ему объяснять, почему он считает, что его дело важнее «Феникса».

«Это просто прекрасно, – говорит Патти. – За последнюю неделю мы продумали больше разнообразных процессов и процедур, чем за последние пять лет!»

«Просто все делаем в последний момент, – говорит Вэс, в его голосе слышится облегчение. – Окажите мне услугу, никому об этом не рассказывайте. Мне нужно беречь репутацию».

Глава 11
Рабочий момент

11 сентября, четверг

Позже, сидя за ланчем, я громко все проклинаю. Я пытался использовать несколько драгоценных свободных минут во время перерыва, чтобы просмотреть почту, но забыл, что мой древний ноутбук выключается сразу же, как только я отключаю его от зарядки. Это происходит со мной уже в третий раз за неделю. Я успел допить кофе и съесть половину ланча, пока смог зайти в почту.

Оглядевшись, я нашел стикер, написал «НЕ ВЫКЛЮЧАТЬ НОУТБУК, КОГДА ОН ЗАРЯЖАЕТСЯ!!!» и приклеил его на компьютер, чтобы в следующий раз не тратить время на такую тупость.

Я улыбаюсь своим собственным контрмерам, когда мне на мобильный звонит Патти. «Есть минутка поговорить? Я смотрю в календарь изменений и вижу кое-что очень странное. Тебе нужно это увидеть».

Заходя в переговорную, я вижу карточки с изменениями, висящие на стене. Корзина, в которую все их складывают, полна карточек и еще на столе лежит несколько кучек. Патти внимательно рассматривает что-то на своем ноутбуке, покусывая ногти.

Выглядя измученной, она говорит: «Мне начинает казаться, что вся эта затея с контролем изменений – пустая трата времени. На ее организацию работают три человека. А исходя из того, что я вижу сейчас, все может быть бесполезно».

Слышать, как она уничижительно высказывается о процессе, за который билась годами, очень тревожно.

«Вау, – говорю я, садясь рядом с ней. – Можешь бросить в меня камень, но я считаю, что ты проделала фантастическую работу, и мне не хотелось бы возвращаться в прошлое. Что тебя так волнует?»

Она показывает на ячейки с изменениями на понедельник и вторник. «В конце каждого дня мои люди закрывают проведенные изменения. Мы хотим убедиться, что все изменения, которые не были проведены, перенесены на другие сроки, и убедиться, что наш календарь изменений соответствует тому, что происходит в действительности».

Она показывает на уголок одной карточки. «Мы проверяем карточки, которые помечены как выполненные, а затем смотрим, не вызвали ли они какого-нибудь сбоя. С прошлой пятницы 60 % запланированных изменений не были осуществлены! Это значит, что мы делаем всю эту работу по авторизации и утверждению расписания для изменений только для того, чтобы выяснить, что их никто и не осуществлял!»

Я понимаю, почему Патти встревожена.

«А почему их не провели? И что ты делаешь с подобными карточками изменений?» – спрашиваю я.

Она держится за голову. «Я звонила нескольким из тех, кто не провел назначенные изменения, и у них всех есть самые разные оправдания. Пара людей сказала, что они не смогли собрать всех людей, которые им были нужны, чтобы реализовать изменение. Кто-то начал проводить изменения, а затем выяснил, что ребята, которые уже должны были закончить обновлять SAN к этому моменту, как обещали, не сделали этого, поэтому ему пришлось откатить свое, потратив два часа на не выполненную в итоге процедуру».

Я хмурюсь, думая о потраченном времени и усилиях. Я продолжаю слушать Патти: «Кто-то еще сказал, что не смог осуществить свое изменения, потому что был какой-то сбой. А другие говорили, мм…»

Она чувствует себя неуютно, я прошу ее продолжать. «Ну, они говорили, что им нужен Брент, а он недоступен, – говорит она обреченно. – В некоторых случаях участие Брента было запланировано. Но в других они выясняли, что им нужна его помощь уже после того, как начинали операцию. И они были вынуждены все прекращать, потому что Брент занят».

Еще до того, как Патти заканчивает говорить, я уже весь красный.

«Что? Снова Брент? Что происходит? Как он умудрился попасть абсолютно во все дела?

Вот дерьмо! – говорю я, когда вдруг понимаю, что происходит. – Мы создали проблему, заставив Брента сфокусироваться на «Фениксе»? Эта новая политика – ошибка?»

Она говорит после небольшой паузы: «Ты знаешь, это интересный вопрос. Если ты правда думаешь, что Брент должен работать только над самыми важными проектами, тогда новая политика верна и нам не нужно ее менять.

Но я думаю, что важно иметь в виду, что до недавнего времени Брент помогал людям с их изменениями без этой необходимости записывать свои действия где бы то ни было. Но он во многих случаях бывал слишком перегружен, поэтому и при старой политике многие изменения оставались неосуществленными».

Я беру телефон и быстро набираю Вэсу, прося его присоединиться к нам.

Когда он приходит через пару минут, то садится и, глядя на мой старый ноутбук, говорит: «Господи. Ты до сих пор таскаешь с собой этого монстра? Уверен, у нас есть парочка новейших восьмилетних ноутбуков, которыми ты мог бы воспользоваться».

Игнорируя его комментарий, Патти быстро посвящает его в курс дел. Его реакция на ее открытие сходна с моей.

«Ты, должно быть, шутишь! – говорит он со злостью. – Может быть, нам стоит позволить Бренту помогать этим людям с их изменениями?»

Я быстро говорю: «Нет, это не вариант. Я предлагал это тоже. Но Патти объяснила, что это фактически делает эти изменения важнее «Феникса». Но это не так, – я размышляю вслух. – Однако мы отбили у людей привычку просить Брента за них решать проблемы, теперь то же нам нужно проделать и с реализацией изменений. Те люди, которые делают эту работу, должны иметь все знания, как говорится, на руках. Если они не могут сообразить, как это делается, возможно, у нас проблема с квалификацией нашей команды».

Никто ничего не говорит, я добавляю: «Как насчет того, чтобы использовать тех же инженеров третьего уровня, чтобы защитить Брента и от этой работы?»

Вэс быстро отвечает: «Возможно. Но это не долгосрочные меры. Нам нужно, чтобы люди сами понимали, что за работу они делают, а не пользовались услугами других».

Я слушаю, как Вэс и Патти обмениваются идеями о том, как можно снизить и давление на Брента, когда что-то начинает меня беспокоить. Эрик называл «работу в процессе» «безмолвным убийцей», и именно невозможность постоянно контролировать текущие проблемы была одной из причин постоянных сбоев и проблем качества.

Мы только что выяснили, что 60 % наших изменений не были выполнены по расписанию.

Эрик говорил, что постоянно растущая гора работы на производственном этаже была индикатором того, что менеджеры не могут контролировать рабочий процесс.

Я смотрю на стопку карточек с изменениями, запланированными на сегодня, как на огромный снежный шар. Внезапно мне начинает казаться, что та картина, которую Эрик нарисовал передо мной на заводе, – это начальное состояние моей организации.

Можно ли всерьез сравнивать работу IT с работой на заводе?

Патти прерывает мои размышления, спрашивая: «О чем ты думаешь?»

Я смотрю на нее. «За последнюю пару дней только 40 % изменений были реализованы. Остальные откладываются. Давайте представим, что это будет продолжаться еще какое-то время, пока мы разбираемся, как нам распространить знания Брента.

У нас отложено 240 изменений на этой неделе. Если на следующей неделе мы получим заявки на еще 400 изменений, всего будет 640 изменений на следующую неделю!

Мы вроде Мотеля Бейтса для изменений, – говорю я в полном расстройстве. – Изменения входят к нам, но никогда не выходят. За месяц наберется тысяча изменений, которые мы будем пытаться осуществить, и все они будут противоречить друг другу».

Патти кивает: «Именно это и беспокоит меня. Нам не нужно будет ждать даже месяц, чтобы набрать тысячу изменений, – у нас уже запланировано 942. На следующей неделе мы пересечем отметку в 1000. У нас уже нет места, чтобы располагать эти карточки. И, самое ужасное, мы пытаемся решить все эти проблемы, а изменения даже не реализуются!»

Я смотрю на все эти карточки, словно они могут сами ответить на мой вопрос. Я вижу перед собой постоянно растущую кипу незавершенных проектов, разваленных на производственном этаже.

Огромная куча незаконченной работы внутри отдела IT-сопровождения и мы, которым не хватает места среди карточек с изменениями.

Куча работы, вырастающая перед печью плавления из-за Марка, который не знает, как организовать рабочий процесс.

Куча работы, вырастающая перед Брентом, потому что…

Почему?

Итак, если Брент – это наша плавильная печь, кто Марк? Кто авторизует всю эту работу, чтобы запустить ее в систему?

Что же, это мы. Или даже CAB.

Дерьмо. Значит ли это, что мы сами заперли себя?

Но изменения ведь нужно реализовывать, правильно? Именно поэтому их называют изменениями.

Кроме того, как можно сказать «нет» наступающей работе?

Смотря на растущие кучи карточек, можем ли мы позволить себе сказать «нет»?

Но когда вообще задавался такой вопрос, можем ли мы принять работу? И исходя из чего мы принимали решение?

И снова – я не знаю ответа. Но хуже всего – ощущение, что, возможно, Эрик не был буйнопомешанным. Возможно, он прав. Возможно, есть некая связь между производственным этажом на заводе и отделом IT-сопровождения. Возможно, перед нами стоят одинаковые задачи и проблемы.

Я встаю и прохожу к доске изменений. Я начинаю размышлять вслух: «Патти обеспокоена тем, что больше половины изменений не выполняются в соответствии с расписанием, задаваясь вопросом, а стоит ли тогда вообще все, что мы делаем, затраченных усилий.

Более того, – продолжаю я, – она отмечает, что значительная часть изменений не может быть реализована без Брента, частично потому, что мы запретили Бренту заниматься чем-то, кроме «Феникса». Но мы пришли к выводу, что отказываться от этой политики неразумно. – Я пытаюсь следовать за своей интуицией. – И я готов поспорить на миллион долларов, что это точно будет неправильно. Благодаря этому процессу мы вообще впервые знаем, насколько много у нас работы. Отказаться от процесса – значит отказаться от ситуационной осведомленности».

Чувствуя, будто я на правильном пути, я говорю мягко: «Патти, нам нужно разобраться, какая работа требует присутствия Брента. Какие изменения требуют его помощи, возможно, даже стоит ввести такую графу на карточках. Или использовать карточки другого цвета – на твой вкус. Ты должна выяснить все изменения, для которых требуется Брент, и попытаться заполнить эти бреши инженерами третьего уровня. Если не получится, попытайся среди них расставить приоритеты – чтобы мы могли передать их Бренту».

Чем больше я говорю, тем больше я уверен, что мы идем по правильному пути. С этой точки зрения мы, возможно, не решаем проблему, но, по крайней мере, у нас будут какие-то данные.

Патти кивает, озабоченность и отчаяние уходят с ее лица. «Ты хочешь, чтобы я разобралась с теми изменениями, для которых требуется Брент, пометила это на карточках и затребовала это как дополнительную информацию на новых карточках. И затем дала тебе знать, сколько изменений упираются в Брента, что это за изменения и какова их приоритетность. Я все правильно поняла?» – Я киваю с улыбкой.

Она записывает это все на ноутбуке. «Ладно, я поняла. Я не знаю, что мы обнаружим, но это лучше, чем все, что мне приходило в голову».

Я смотрю на Вэса: «Ты выглядишь озабоченным – что такое?»

«Мм, – говорит Вэс в конце концов. – Мне особо нечего сказать, если честно. Кроме того, что это самый сложный из всех рабочих процессов, что я когда-либо видел в IT. Без обид, но ты случайно не пил каких-нибудь таблеток недавно?»

Я улыбаюсь: «Нет, но недавно я разговаривал с одним буйнопомешанным, глядя на производственный зал на фабрике».

Но если Эрик был прав насчет текущего рабочего процесса в отделе IT-сопровождения, насчет чего еще он был прав?

Глава 12
Полет «Феникса»

12 сентября, пятница

19:30, пятница, прошло два часа после запланированного запуска «Феникса». И все не очень хорошо. Запах пиццы ассоциируется у меня с безысходностью похоронного марша.

Всю команду IT-сопровождения собрали для подготовки к запуску уже в 16:00. Но нам просто нечего было делать, потому что мы ничего не получили от команды Криса, в последнюю минуту они все еще вносили какие-то изменения.

Это не очень хороший знак – вроде как быстренько приделывать детали к шаттлу за час до запуска.

В 16:30 Уильям ворвался к переговорную «Феникса», иссиня-бледный из-за того, что никто не может получить код «Феникса», чтобы запустить его в тестовом режиме. Хуже того, те части «Феникса», которые были запущены, провалили тесты.

Уильям отослал критические отчеты разработчикам, многие из которых уже ушли домой. Крису пришлось вызывать их обратно, а команде Уильяма ждать, пока они пришлют новые версии программы.

Моя команда тоже, конечно, не просто сидела рядом и била баклуши. Напротив, мы работали с командой Уильяма, проверяя коды «Феникса» в тестовой среде. Потому что если все это не заработает в тестовом режиме, нам нужно будет молиться, чтобы запустить проект в реальный мир.

Мой взгляд перемещается с часов на стол. Брент и трое других инженеров совещаются с группой контроля качества. Они работали тут с 16:00 и уже выглядят измученными. У многих на ноутбуках открыты поисковики Google, другие систематически возятся с настройками серверов, операционных систем, баз данных и приложения «Феникс», пытаясь выяснить, как все собрать вместе, что, по словам разработчиков, было возможно.

Один из разработчиков пару минут назад вошел и сказал: «Слушайте, на моем ноутбуке все работает. Может, посмотрите?»

Вэс начинает ругаться, а два наших инженера и три инженера из команды Уильяма начинают сосредоточенно изучать компьютер разработчика, пытаясь понять, что в нем отличается от последней тестовой среды.

В другой части комнаты инженер громко разговаривает с кем-то по телефону: «Да, мы скопировали файлы, которые ты дал… Да, это версия 1.0.13… В каком смысле неправильная версия…Что? Когда вы ее поменяли?… Копирую еще раз, попробую снова… Ладно, слушай, это не будет работать… Думаю, это сетевая проблема…Что ты имеешь в виду, нужно открыть порт фаервола? Какого черта ты не сказал нам это два часа назад?»

Он бросает трубку и стучит кулаком по столу, крича: «Идиоты!»

Брент поднимает глаза от ноутбука разработчика, протирая глаза. «Дай-ка я угадаю. Внешний интерфейс не мог подсоединиться к серверу базы данных, потому что кто-то не сказал нам, что мы должны открыть порт фаервола?»

Инженер устало кивает головой и говорит: «Если честно, я просто не могу в это поверить. Я разговаривал с этим уродом по телефону двадцать минут, а ему даже в голову не пришло, что это не проблема кода. Это просто полная ЖОПА».

Я продолжаю молча слушать, но киваю, согласный с его прогнозами.

Я смотрю на часы: 19:37.

Самое время проверить менеджеров моей команды. Я собираю Вэса и Патти и оглядываюсь вокруг в поисках Уильяма. Он смотрит через плечо одного из своих инженеров. Я прошу

его присоединиться к нам. На мгновенье он выглядит озадаченным, потому что обычно мы не имеем никаких совместных дел, но затем кивает и идет за нами в мой кабинет.

«Ладно, ребята, расскажите мне, что вы думаете об этой ситуации», – спрашиваю я.

Вэс первым берет слово: «Эти парни правы. Это полный кошмар. Мы все еще получаем неполные релизы от разработчиков. За последние два часа я уже дважды видел случаи, когда они забывали переслать нам какие-то необходимые файлы, без которых код просто не запускался. И, как ты сам видел, мы до сих пор не знаем, как настроить тестовую среду, чтобы «Феникс» заработал нормально».

Он снова качает головой: «Исходя из того что я видел за последние полчаса, мне кажется, что мы двигаемся только назад».

Патти просто качает головой с отвращением и мнет руки, ничего не добавляя.

Я говорю Уильяму: «Я знаю, до этого мы особо вместе не работали, но мне бы действительно хотелось узнать, что ты думаешь. Как это выглядит, на твой взгляд?»

Он смотрит вниз, потихоньку вздыхая, и говорит: «Если честно, я понятия не имею. Код меняется так быстро, что мы просто не успеваем за ним. Если бы я заключал пари, то ставил бы на то, что при запуске «Феникс» взорвется. Я пару раз разговаривал с Крисом о том, чтобы остановить релиз, но они с Сарой вообще не слушали, что я говорил».

Я спрашиваю его: «Что ты имеешь в виду «не успеваем»?»

«Когда мы находим проблемы в ходе тестирования, мы отправляем отчет разработчикам, чтобы они могли поправить ошибку, – объясняет он. – Затем они присылают нам новый релиз. Проблема в том, что на то, чтобы все настроить и запустить уходит где-то полчаса, и потом еще три часа, чтобы прокрутить весь дымовой тест. За это время нам приходит еще примерно три релиза от разработчиков».

Я усмехаюсь при упоминании дымового теста, таким термином обычно пользуются разработчики схем. Распространенная фраза: «Если ты подключил плату, и она не задымилась, значит, она, наверное, будет работать».

Он качает головой и говорит: «Нам все еще приходится делать это через такой тест. Меня заботит, что у нас до сих пор нет достаточно управляемой версии – мы уже устали просто отслеживать номера версий, которые мы запускаем. Каждый раз, когда они что-то исправляют, ломается что-то новое. Поэтому они присылают нам отдельные файлы вместо полного пакета».

Он продолжает: «Все в таком хаосе, что если бы случилось чудо и «Феникс» прошел дымовой тест прямо сейчас, я практически уверен, что мы не смогли бы повторить это, потому что слишком много частей двигались туда-сюда. – Снимая очки, он говорит обреченно: – Скорее всего, нам всем придется проторчать тут всю ночь. Я думаю, что есть серьезный риск, что мы ничего не запустим и к 8 утра завтра, когда откроются магазины. И это большая проблема».

Это очень мягкое выражение. Если мы не закончим релиз к 8 утра, системы продаж в розничных магазинах не заработают. А это значит, что мы не сможем проводить платежи на покупки.

Вэс кивает: «Уильям прав. Нам определенно придется остаться здесь на всю ночь. А результаты даже хуже, чем я мог предположить. Нам нужно, по крайней мере, еще двадцать серверов, чтобы осуществить загрузку, и я понятия не имею, где мы найдем их прямо сейчас. Несколько моих людей сейчас ищут запасное оборудование. Возможно, нам придется даже разбирать какие-то серверы».

«Уже слишком поздно отменять запуск? – спрашиваю я. – Когда наступит точка невозврата?»

«Это очень хороший вопрос, – отвечает Вэс. – Мне нужно свериться с Брентом, но, думаю, прямо сейчас мы еще можем отменить запуск без последствий. Но когда мы начнем конвертировать базы данных, чтобы они могли принимать данные как с POS-систем,

так и из «Феникса», мы будем связаны по рукам и ногам. Таким образом, думаю, до этого момента есть еще пара часов».

Я киваю. Я услышал то, что хотел.

«Ребята, я попробую написать Стиву, Крису и Саре, может быть, мы сможем отменить запуск. И затем я постараюсь найти Стива. Возможно, мы сможем выбить еще одну неделю. Господи, да даже еще один день уже будет победой. Какие мысли?»

Вэс, Патти и Уильям просто молча кивают головами.

Я поворачиваюсь к Патти: «Иди вместе с Уильямом, чтобы выяснить, как мы можем лучше скоординировать релизы. Доберись до разработчиков и сыграй в авиадиспетчера – убедись, чтобы все их доработки были проименованы в соответствии с версией. А затем дай Вэсу и команде понять, что они получают. Нам нужно больше наглядности и кто-то, кто заставит людей следовать процессу. Я хочу, чтобы был только один общий вход, контролируемые релизы, документация… Понимаешь?»

Она отвечает: «С удовольствием. Я пойду в переговорную «Феникса» для начала. Выбью дверь плечом, если нужно будет, и скажу: «Мы здесь, чтобы помочь вам…»

Я всем киваю с благодарностью и открываю ноутбук, чтобы написать письмо.

> От кого: Билл Палмер
>
> Кому: Стиву Мастерсу
>
> Копия: Крис Андерсон, Вэс Дэвис, Патти МакКи, Сара Молтон, Уильям Мэйсон
>
> Дата: 12 сентября, 19:45
>
> Приоритет: самый высокий
>
> Тема: СРОЧНО: Запуск «Феникса» под большой угрозой – я рекомендую отложить релиз на неделю
>
> Стив,
>
> во-первых, позволь заметить, я желаю запуска «Феникса» не меньше, чем кто-либо другой. Я понимаю, насколько он важен для компании.
>
> Однако, исходя из того, что я видел, я уверен, что мы не запустим его к завтрашнему 8-часовому дедлайну. Есть ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РИСК, что он затронет магазинные POS-системы.
>
> После разговора с Уильямом я рекомендую отложить запуск «Феникса» на одну неделю, чтобы увеличить шансы на то, что «Феникс» достигнет своих целей и избежит настоящей катастрофы.
>
> Я думаю, что никому не хотелось бы еще раз сталкиваться с такими сбоями, которые потенциально ведут к рискам для клиентских данных и данных заказов.
>
> Стив, я позвоню тебе буквально через пару минут.
>
> *С уважением,*
>
> *Билл.*

Я беру минутку паузы, чтобы собраться с мыслями, и звоню Стиву, который отвечает после первого же гудка.

«Стив, это Билл. Я только что отправил письмо тебе, Саре и Крису. Я не могу описать, в каком мы ужасном положении. Это все обернется против нас. Даже Уильям согласен. Моя команда сейчас очень озабочена тем, что мы не сможем запустить программу к 8-часовому открытию магазинов. Это может повлиять на возможности магазинов проводить транзакции, а также вызвать большое количество сбоев на сайте.

Все еще не поздно остановить поезд, – убеждаю я. – Провалом будет то, что мы не сможем принимать заказы: как в магазинах, так и в Интернете. Также мы можем потерять данные заказов и клиентов, а значит, потерять самих клиентов. Отложив на неделю запуск, мы лишь расстроим клиентов, но, по крайней мере, они к нам вернутся!»

Стив дышит в телефон и затем отвечает: «Звучит плохо, но на самом деле у нас нет выбора. Мы должны продолжать двигаться вперед. Маркетинг уже выкупил рекламные полосы в газетах, сообщая, что мы запускаем «Феникс». Они сверстаны, оплачены и доставлены в дома по всей стране. Все наши партнеры ждут на низком старте».

Ошарашенный, я говорю: «Стив, насколько плохо все должно быть, чтобы вы отложили релиз? Я же говорю вам, в этот раз мы столкнулись просто с безумной вероятностью рисков!»

Некоторое время он молчит. «Ладно, вот что. Если сможешь убедить Сару отложить запуск, тогда поговорим. В противном случае продолжайте».

«Вы что, издеваетесь надо мной? Она ведь и заварила всю эту кашу».

И прежде чем закончить, бросаю трубку. На короткий момент я размышляю над тем, не стоит ли перезвонить и извиниться.

Хотя я это и ненавижу, я должен предпринять последнюю попытку остановить это безумие. Что значит я должен поговорить с Сарой лично.

Вернувшись в переговорную «Феникса», я чувствую спертый запах – очень много людей там потеют от напряжения и страха. Сара сидит одна, печатая что-то на ноутбуке.

Я обращаюсь к ней: «Сара, мы можем поговорить?»

Она указывает на стул рядом с собой, говоря: «Конечно. Что случилось?»

Тогда я тихо говорю: «Давай поговорим в коридоре».

Молча выйдя из кабинета, я прошу ее: «Как считаешь, как выглядит запуск программы?»

Она говорит уклончиво: «Ты знаешь, как все бывает, когда мы пытаемся сделать что-то быстро? Всегда какие-то неучтенные нюансы выскакивают, когда дело доходит до технологий. Если хочешь сделать омлет, ты должен и хотеть разбить несколько яиц».

«Мне кажется, это немного хуже, чем обычный сбой. Я надеюсь, ты видела мое письмо, правильно?»

Она спокойно говорит: «Да, конечно. А ты видел мой ответ?»

Черт.

Я говорю: «Нет. Но, прежде чем ты мне расскажешь о нем, я хотел убедиться, что ты понимаешь последствия и риски для бизнеса», – и затем я повторяю практически слово в слово то, что говорил Стиву минуту назад.

Неудивительно, что на Сару это не производит никакого впечатления. Когда я заканчиваю говорить, она произносит: «Мы все рвали задницы, чтобы продвинуть «Феникс» так далеко. Маркетинг готов, разработчики готовы. Все готовы, кроме тебя. Я говорила тебе раньше, но ты, очевидно, меня не слушал: лучшее враг хорошего. Нам нужно продолжать двигаться вперед».

Пораженный этой колоссальной тратой времени, я просто качаю головой и говорю: «Нет, недостаток компетенции – враг хорошего. Запомни мои слова. Мы будем восстанавливаться после этого днями, если не неделями, из-за твоего тупого решения».

Врываясь обратно в NOC, я читаю письмо от Сары, которое ввергает меня еще в большую ярость. Я сдерживаюсь от желания ответить ей и подлить масла в огонь. Я также сдерживаюсь и не удаляю его – возможно, оно понадобится мне позже, чтобы прикрыть собственную задницу.

От кого: Сара Молтон
Кому: Билл Палмер, Стив Мастерс
Копия: Крис Андерсон, Вэс Дэвис, Патти МакКи, Уильям Мэйсон

Дата: 12 сентября, 20:15
Приоритет: самый высокий
Тема: Re: СРОЧНО: Запуск «Феникса» под большой угрозой – я рекомендую отложить релиз на неделю

Все готовы, кроме тебя. Маркетинг, разработчики и менеджеры проектов – все полностью вложились в проект. Теперь твоя очередь.

НАМ НУЖНО ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД!

Сара

Внезапно на минуту я впадаю в панику, потому что не сказал ничего Пэйдж. Я быстро набираю ей сообщение: «Ночь становится все хуже. Остаюсь здесь еще на пару часов. Напишу тебе. Люблю тебя. Пожелай мне удачи, дорогая».

Я чувствую ладонь у себя на плече, поворачиваюсь и вижу Вэса. «Босс, у нас очень серьезная проблема».

Меня пугает уже выражение его лица. Я быстро встаю и бегу за ним на другую часть зала.

«Помнишь, когда я тебе говорил, что точка невозврата наступит около девяти? Я замерил прогресс конверсии баз данных «Феникса», и он в тысячу раз медленнее, чем мы думали, он будет. Предполагалось, что все закончится за пару часов, но сейчас только десять процентов выполнено. Это значит, что все данные будут конвертированы лишь ко вторнику. Мы в полном дерьме».

Возможно, я больше устал, чем думал, но я его не совсем понимаю. Я говорю: «Почему это проблема?»

Вэс пытается еще раз: «Этот скрипт должен быть выполнен до того, как запустятся системы POS. Мы не можем его остановить или перезапустить. Кажется, что мы никак не можем заставить его проходить быстрее. Я думаю, мы можем хакнуть «Феникс», чтобы он мог работать и без него, но насчет внутримагазинных POS систем – не знаю».

Вот дерьмо.

Я обдумываю это дважды и затем спрашиваю: «Брент?»

Он только качает головой: «Он посмотрел на систему пару минут. Он считает, что кто-то запустил процесс индексирования базы данных слишком рано, что замедлило сам процесс. Сейчас мы уже ничего не можем с этим сделать без ущерба для данных. Я отправил его обратно заниматься запуском «Феникса».

«А как со всем остальным? – спрашиваю я, пытаясь завладеть полной информацией о ситуации. – Какое-нибудь улучшение показателей? Обновления инструментов баз данных?»

«Показатели все еще ужасные, – отвечает он. – Думаю, нам катастрофически недостает памяти, и это в системе еще нет пользователей. Мои ребята считают, что нам нужно будет перезапускать некоторые серверы каждые пару часов, чтобы только не дать им взорваться. Проклятые разработчики… – продолжает он. – Мы выклянчили еще пятнадцать серверов, некоторые из них новые, некоторые притащили с разных уголков компании. И теперь, хочешь верь в это, хочешь нет, у нас нет места в центре данных, чтобы расставить их. Нам приходится проделывать огромную работу, протягивая кабели и тому подобное, убирая мусор отовсюду. Патти только что позвонила – она отправила мне несколько своих людей в помощь».

Я чувствую, что у меня брови уже добрались до кромки волос на лбу, настолько я удивлен. Я чуть отступаю и начинаю смеяться. «О, господи. Наконец-то у нас есть серверы для запуска, но теперь для них не хватает места. Великолепно. У нас просто ни минуты без проблем!»

Вэс качает головой. «Ты знаешь, я слышал такие истории от своих приятелей. Но это, пожалуй, будет просто королем провалов среди провальных запусков».

Он продолжает: «И вот самая восхитительная часть: мы вкладывали безумное количество денег в виртуализацию, которая, как предполагалось, спасет нас от ситуаций вроде этой. Но когда разработчики не смогли решить свои проблемы с показателями работы кода, они обвинили во всем виртуализацию. Поэтому нам приходится все обратно переносить на физические серверы!»

И это с учетом того, что Крис предложил эту дату запуска именно потому, что виртуализация должна была спасти наши задницы.

Я закрываю глаза и пытаюсь перестать истерически смеяться. «А как насчет инструментов систем ведения баз данных, которые нам обещали разработчики?»

Вэс сразу же перестает улыбаться: «Полный мусор. Нашим ребятам придется вручную редактировать базы данных, чтобы исправить все ошибки, генерируемые «Фениксом». И нам придется вручную вносить дополнения. Мы все еще разбираемся, сколько такой ручной работы потребуется для «Феникса». Это будет связано просто с бесконечным количеством ошибок, основанных и на человеческом факторе».

Я моргаю, размышляя о том, как это займет еще больше наших ребят, заставляя их делать вручную пустяковую работу, которая должна выполняться приложением. Ничто не беспокоит аудиторов больше, чем ручное редактирование данных без всякого контроля.

«Ты отлично справляешься. Наш главный приоритет сейчас – выяснить, как не полностью конверсированная база данных повлияет на системы POS в магазинах. Найди кого-нибудь, кто хорошо в этом разбирается. Если нужно, позвони кому-нибудь из команды Сары, кто имеет дело с ежедневными операциями продаж. Дополнительные очки, если разберешься, как нам добраться до сервера и программного обеспечения POS, чтобы мы могли увидеть последствия своими глазами».

«Я понял, – говорит Вэс, кивая. – Я знаю, кто может этим заняться».

Я смотрю, как он уходит, и затем оглядываюсь по сторонам, пытаясь понять, где я буду полезнее всего.

Через окна уже начинает пробиваться рассветное солнце, освещая бардак из чашек из-под кофе, бумаг и всякого другого мусора. В углу один из разработчиков уснул прямо под стульями.

Я только что сбегал в туалет, ополоснул лицо и прополоскал рот. Я чувствую себя немного посвежее, но кажется, что прошли годы с тех пор, когда я был дома.

Мэгги Ли, старший директор по управлению розничными продажами, она работает на Сару. Она собирает в 7 утра в офисе срочное совещание, и на него приглашены около тридцати человек. Уставшим голосом она говорит: «Это была героическая ночь, и я ценю все, что вы сделали для «Феникса».

Как вы знаете, причина этого экстренного собрания – что-то пошло не так с конверсией баз данных, – продолжает она. – Это значит, что все магазинные POS-системы обвалятся, а это значит, что в магазинах не будут работать кассы. Это, в свою очередь, значит, что продавцы все будут делать вручную. – Она добавляет: – Хорошая новость в том, что сайт «Феникса» работает, – она указывает на меня и говорит. – Спасибо Биллу и всему отделу IT-сопровождения за то, что они сделали это возможным».

Раздраженный, я говорю: «Лучше бы остались в рабочем состоянии POS-системы, чем «Феникс». Настоящий ад разразится в центре управления сетью. Все наши телефоны разрываются последние полчаса, потому что люди в магазинах кричат, что их системы не отвечают. Там сейчас все похоже на «Телетон» Джерри Льюиса. Как и у всех вас, мой ящик голосовой почты уже переполнен запросами от персонала из 120 магазинов. Нам нужны будут еще люди, просто чтобы отвечать на звонки».

У кого-то на столе вибрирует телефон, выступая отличным сопровождением к моей речи. «Нам нужно очень активно действовать здесь, – говорю я Саре. – Нам нужно отправить описание случившегося во все магазины, как можно быстрее объяснить им ситуацию, а также дать подробные инструкции, как проводить платежные операции без POS-систем».

На мгновенье Сара бледнеет и говорит: «Это хорошая идея. Как насчет того, что ты составишь примерное письмо, а мы его подправим?»

Огорошенный, я отвечаю: «Что? Я не менеджер магазина. Как насчет того, что твоя команда этим займется, а мы с Крисом проверим, все ли в порядке?»

Крис кивает.

Сара оглядывает комнату. «Ладно. Мы разберемся вместе в ближайшую пару часов».

«Ты что, издеваешься? – кричу я. – Магазины на восточном побережье открываются меньше чем через час – нам нужно разобраться с проблемой прямо сейчас!»

«Я позабочусь об этом», – говорит Мэгги, поднимая руку. Она сразу же открывает ноутбук и начинает печатать.

Я сжимаю голову руками, пытаясь таким образом смягчить головную боль, и размышляю о том, насколько все может стать еще хуже.

К 14:00 в субботу становится очевидно, что мы оказались на гораздо более глубоком дне, чем я думал вообще возможно быть.

Все магазины работают в ручном режиме. Платежи через кредитные карты проводятся через такие ручные аппараты с чеками под копирку.

Менеджеры магазинов заставляют своих сотрудников бегать в расположенные рядом канцелярские магазины за дополнительными чеками с копиркой для таких машин, а также в банки, чтобы они могли давать сдачу.

Клиенты, пользующиеся сайтом «Феникса», жалуются, что он либо обваливается, либо работает слишком медленно. Мы даже попали в самые обсуждаемые темы в Твиттере. Все те наши клиенты, которые очень ждали, чтобы опробовать наш новый сервис, начитавшись рекламы в газетах и на ТВ, говорят о глобальном провале IT.

Те клиенты, которые все же смогли сделать заказ онлайн, оказались в нелепом положении, когда пришли в магазины забрать свой заказ. В этот момент мы выяснили, что из «Феникса» исчезают случайные транзакции, а в других случаях он берет плату с клиента дважды или трижды.

В ярости из-за того, что мы на грани того, чтобы потерять все данные о продажах, Энн из финансового отдела и ее команда организовали новую переговорную комнату на другом конце коридора, принимая звонки из магазинов, пытаясь разобраться с проблемными заказами. К полудню у них на столе разбросаны кучи бумаг, исписанные жалобами от сотни клиентов.

Чтобы поддержать Энн, Вэс бросил в дело еще нескольких инженеров, которые должны были создать подходящий для Энн и ее команды инструмент, чтобы записывать быстро растущую базу упущенных транзакций.

Проходя за стол NOC в третий раз, я решаю, что слишком измучен, чтобы быть полезным хоть для кого-то. Уже 14:30.

Вэс спорит с кем-то на другом конце комнаты, я жду, пока он закончит, и говорю: «Давай примем тот факт, что эта заварушка не на один день. Как ты держишься?»

Он кряхтит и отвечает: «Я сумел выбить себе часок сна. Слушай, ты выглядишь ужасно. Иди домой и поспи хоть пару часов. Я попробую здесь все держать под контролем. Я позвоню тебе, если что-то понадобится».

Слишком уставший, чтобы спорить, я благодарю его и ухожу.

Я просыпаюсь, когда слышу звонок своего мобильного. Я сползаю с кровати и поднимаю трубку. Сейчас 16:30. Звонит Вэс.

Я трясу головой, чтобы хоть немного проснуться, и отвечаю: «Что такое?»

И слышу, как он говорит: «Плохие новости. Вкратце по всему Твиттеру разнеслась информация, что сайт «Феникса» плохо охраняет данные кредитных карт. Они даже прикрепляют скриншоты. Видимо, когда ты освобождаешь свою корзину, сессия обваливается, и прямо в этом же окне отражаются все данные кредитной карты с последней удачной транзакции».

Я уже выскочил из кровати и мчусь в душ. «Позвони Джону. У него родимчик от этого случится. Должен быть какой-то протокол для этого, включая тонны бумажной работы, и, возможно, нам понадобятся юристы».

Вэс отвечает: «Я уже позвонил ему. Он и вся его команда едут сюда. И он в бешенстве. Похож на парня из «Криминального чтива». Он даже цитировал момент про то, что «да обрушится его месть на тех, кто попытается отравить и уничтожить братьев моих».

Я смеюсь. Мне нравится эта сцена с Джоном Траволтой и Самюэлем Л. Джексоном.

Я быстро принимаю душ, забегаю на кухню и хватаю пару сырных палочек, которые так любит мой сын. Я беру их с собой, прыгаю в машину и еду в офис.

Уже выехав на шоссе, я звоню Пэйдж. Она отвечает сразу же: «Дорогой, где ты был? Я на работе, дети с мамой».

Я говорю: «Если честно, я выбрался домой только на часик. Только я лег в постель, позвонил Вэс. Видимо, наше приложение «Феникс» стало показывать всему миру номера кредитных карточек. Это просто ужасная проблема безопасности, поэтому я уже мчусь обратно на работу».

Я слышу, как она грустно вздыхает: «Ты в этой компании уже больше десяти лет и никогда тебе не приходилось столько работать. Я уже не уверена, что мне нравится это повышение».

«Как и я, дорогая…» – говорю я.

Глава 13
Катастрофа

15 сентября, понедельник

К понедельнику «Феникс» превратился в публичное фиаско. Мы попали на первые полосы всех технологических сайтов. Ходят слухи, что кто-то из Wall Street Journal пытался добраться до Стива, чтобы взять интервью.

Я возвращаюсь в реальность, когда слышу, как Стив произносит мое имя. Полностью дезориентированный, я оглядываюсь по сторонам и понимаю, что я на работе и, видимо, уснул на встрече о состоянии «Феникса». Я бросаю взгляд на часы. 11:04.

Мне приходится посмотреть на телефон, чтобы понять, что на дворе понедельник.

На мгновение я задаюсь вопросом, куда делось мое воскресенье, но, глядя на красное лицо Стива и понимая, что он, похоже, обращается ко мне, пытаюсь сконцентрироваться.

«…не волнует, чья это вина. Можете быть уверены, при мне такого никогда не случалось. Но прямо сейчас не нужно быть провидцем, чтобы понять, что мы полностью облажались перед нашими клиентами и вкладчиками. Все, что я сейчас хочу слышать, это как мы собираемся выкапываться из этого дерьма и восстанавливать работу бизнеса».

Он оборачивается и показывает на Сару, говоря: «И ты не должна расслабляться, пока все твои менеджеры магазинов не скажут, что они могут в нормальном режиме проводить транзакции. Ручная оплата через терминал? Мы что, в какой-то стране третьего мира?»

Сара спокойно отвечает: «Я полностью понимаю, насколько это неприемлемо. Я лично удостоверюсь в том, что весь наш персонал осознает ответственность и свои обязанности».

«Нет, – отвечает Стив быстро и жестко. – Это ты полностью должна осознавать свои обязанности и ответственность. Не забывай об этом».

Мое сердце на мгновенье замирает, когда я думаю о том, что Стив наконец-то снял с себя заклятье Сары.

Возвращаясь снова ко всем остальным в комнате, он жестко говорит: «Когда менеджеры магазинов скажут, что они безболезненно могут проводить все необходимые операции, я хочу поговорить по 15 минут с каждым, кто приложил к этому руку. Освободите свои календари. Никаких извинений.

Это касается тебя, Сара, Крис, Билл, Кирстен, Энн. И даже тебя, Джон», – говорит он, указывая на тех людей, чьи имена он называет.

Поздравляю, Джон. Наконец-таки и тебя заметил Стив.

Он продолжает: «Я вернусь через два часа – после того, как поговорю по телефону с очередным журналистом».

Он хлопает дверью.

Сара нарушает молчание. «Что ж, вы все слышали Стива. Нам не только надо восстановить POS-системы, но нужно еще настроить «Феникс» так, чтобы он работал. У прессы сегодня просто не день, а праздник из-за всех этих ошибок с системой заказов и прочим».

«Ты из ума выжила? – говорю я, наклоняясь вперед. – Мы поддерживаем в «Фениксе» жизнь только за счет героических усилий всей команды. Вэс не шутил, когда сказал, что мы реально перезагружаем серверы каждый час. Мы не можем бороться с какими-то еще нестабильностями. Я предлагаю изменять код приложения только дважды в день и вообще запретить все изменения кроме тех, что исправят показатели».

К моему удивлению, Крис немедленно вступает в дело: «Я согласен. Уильям, ты что думаешь?»

Уильям кивает. «Полностью согласен. Я предлагаю объявить разработчикам, что все предлагаемые изменения кода должны иметь номер той ошибки, на исправление которой они направлены. Все помимо этого будет отклоняться».

Крис говорит: «Это подойдет, Билл?»

Довольный таким решением, я говорю: «Идеально».

Хотя Вэс и Патти кажутся довольными таким внезапным согласием с отделом разработки, Сара выглядит недовольной. Она говорит: «Я не согласна. Мы должны быть в состоянии отвечать на запросы рынка, а рынок говорит нам, что «Феникс» слишком тяжело использовать. Мы не можем просто не обращать на это внимания».

Крис отвечает: «Слушай, время тестирования удобности использования и тому подобного прошло месяцы назад. Если у нас не получилось сделать это с первого раза, ничего не получится сделать правильно без реальной работы. Твои product-менеджеры разрабатывают свои поправки в проект. Мы возьмемся за них сразу же, как только разберемся с кризисом».

Поддерживая его позицию, я говорю: «Я согласен».

«Ты все говоришь верно. Я согласна», – говорит она, видимо осознавая, что в этом споре ей уже не победить.

Я не уверен, что Сара сейчас вообще может что-то согласовывать или не согласовывать. Но, к счастью, дискуссия быстро поворачивается к вопросам о том, как восстановить функциональность POS. Я пересматриваю свое мнение после пары замечаний Стива. Я все еще думаю, что он был сообщником Сары, но, возможно, я все-таки зародил в нем зерно сомнения.

Покидая переговорную «Феникса», я вижу комнату на другом конце коридора, где Энн и ее команда решают проблемы с заказами. Меня внезапно охватывает любопытство – очень хочется посмотреть, что они делают.

Я стучусь и захожу внутрь, все еще доедая несвежий бублик с предыдущей встречи. С субботы я уже поглотил бесконечное количество пиццы, закусок, колы, и кофе, которые хоть как-то поддерживали во мне жизнь.

Передо мной открывается картина безумной активности. Столы покрыты кучами входящим факсов из магазинов, и двенадцать человек ходят туда-сюда. Каждый факс – это проблемный заказ, который ждет, пока с ним разберутся.

Прямо передо мной сидят четыре человека из финансового отдела, их пальцы летают по калькуляторам и клавиатурам ноутбуков. Они вручную забивают заказы, пытаясь подсчитать примерный масштаб катастрофы и перепроверяя все, чтобы избежать ошибок.

На стене они ведут общий счет. Итак, на данный момент пять тысяч клиентов пострадали от дублирующихся платежей или отсутствующих заказов, и еще повисло двадцать пять тысяч транзакций, с которыми только предстоит разобраться.

Я качаю головой, не веря своим глазам. Стив прав. В этот раз мы полностью облажались перед клиентами. Это очень стыдно и обидно.

С другой стороны, я не могу не восхищаться тем, как сотрудники финансового отдела пытаются навести порядок. У них все выглядит очень организованно, каждый делает то, что должен.

Голос рядом со мной говорит: «Еще какое-то крушение «Феникса», а?»

Это Джон, появляется прямо передо мной. Он не говорит «а я тебе говорил», но конечно думает. С ним, конечно же, его вечный костюм-тройка. Джон произносит: «Если бы это случилось с нашими конкурентами, я бы смеялся до слез. Я говорил Крису о том, что такое может случиться, снова и снова, но он не послушал. Теперь мы за это расплачиваемся».

Он подходит к одному из столов и начинает заглядывать людям через головы. Он роется в одной из стопок, как вдруг его лицо заметно бледнеет.

Он оборачивается ко мне и шепчет: «Билл, есть проблема. В коридор. Сейчас же».

«Посмотри на этот чек с заказом, – шипит он в коридоре. – Ты видишь проблему?»

Я смотрю на страничку. Это скан бланка заказа в плохом разрешении. Он на покупку нескольких запчастей, на 53 доллара в общем.

Я говорю: «Почему бы тебе просто не сказать мне?»

Джон показывает на написанный от руки номер и подпись хозяина. «Этот номер из трех цифр – это код CVV2, который располагается на задней стороне кредитки. Он находится там, чтобы предотвратить мошенничество с кредитными картами. По правилам индустрии платежных карточек, мы не можем использовать или сохранять у себя то, что находится на магнитной полосе карты. Даже попытка такого автоматически рассматривается как взлом данных держателя карты и наказывается штрафом. Опасность очень серьезная, вплоть до первых полос новостей».

О, нет. Только не снова.

Он продолжает, будто читая мои мысли: «Да, но в этот раз это будет хуже всего. Мы не просто попадем в местные новости, фото Стива будет во всех журналах, на всех наших рынках. А затем он поедет в столицу, чтобы там его могли поджарить сенаторы, от лица всех своих обиженных жителей».

Он продолжает: «Это действительно серьезно. Билл, мы должны уничтожить всю эту информацию немедленно».

Я качаю головой: «Ни в коем случае. Мы должны разобраться со всеми этими заказами, чтобы убедиться, что мы не взяли лишних денег с клиентов один раз или дважды. Нам просто необходимо это сделать, в противном случае получится, что мы взяли с них деньги, а вернуть уже никак не сможем».

Джон кладет руку мне на плечо. «Это может казаться важным, но это лишь верхушка айсберга. Мы и правда по уши в дерьме, потому что «Феникс» упускает персональные данные клиентов. Все может быть еще хуже. Нас оштрафуют столько раз, сколько пострадает держателей карт».

Он показывает рукой на все бумаги, говоря: «Это может не просто удвоить наши штрафы! Или тебе казалось, что наши аудиторы были слишком жесткими? Так это сделает их в десять раз суровее, потому что мы попадем в их список первого уровня мошенников до конца вечности. Они могут даже поднять сборы с транзакций с трех процентов до – кто знает как высоко? Это заберет половину прибыли наших розничных магазинов и… – он останавливается на середине предложения. – О, черт! Аудиторы PCI уже сегодня будут проводить ознакомление с бизнес-процессами. Они на втором этаже, берут интервью у администратора по поводу наших операций. Они даже собирались использовать эту переговорную!»

«Ты, должно быть, шутишь», – говорю я, чувствуя, как подступает паника, что заставляет меня осознать, что все последние три дня я провел на выбросах адреналина.

Я оборачиваюсь и смотрю через окно конференц-зала на то, как сотрудники финансового отдела раскладывают по стопочкам проблемные заказы. Черт.

«Слушай, – говорю я. – Я знаю, что иногда людям кажется, что ты не на нашей стороне, но мне действительно нужна твоя помощь. Ты должен держать аудиторов как можно дальше от этого этажа. Лучше даже подальше от этого здания. Я найду какие-нибудь занавески на окна или даже забаррикадирую дверь, если придется».

Джон смотрит на меня и кивает. «Ладно, я возьму на себя аудиторов. Но мне до сих пор кажется, что ты не вполне понимаешь. Как лица, отвечающие за сохранность данных держателей карт, мы не можем дать сотням человек доступ к ним. Риск мошенничества слишком высок. Нам нужно уничтожить данные срочно».

Я не могу сдержаться и смеюсь из-за все растущего потока проблем.

Заставляя себя сфокусироваться, я медленно говорю: «Ладно, я проверю, действительно ли сотрудники финансового отдела полностью понимают это и контролируют ситуацию.

Возможно, мы сможем все это отсканировать, и отправить в оффшорную фирму, чтобы их занесли в списки ошибочных заказов».

«Нет-нет-нет. Это даже хуже! – говорит он. – Пойми, нам не позволено передавать эти данные или пересылать третьим лицам. Понимаешь? Слушай, чтобы, если что, чтобы мы могли все отрицать, я просто притворюсь, что не слышал этого сейчас. Ты должен найти способ уничтожить все эти данные!»

Когда Джон упоминает, что мы будем все отрицать, мне становится действительно страшно. Я беру глубокий вдох и говорю: «Просто держи аудиторов подальше от этажа, а я позабочусь о сканах карт. Ладно?»

Он кивает и говорит: «Договорились. Я позвоню тебе, когда отправлю аудиторов в какое-нибудь безопасное место».

Смотря, как он быстро мчится по коридору к лестнице, я все продолжаю думать: «Он просто выполняет свою работу. Он просто выполняет свою работу».

Я успокаиваю дыхание и оборачиваюсь, чтобы еще раз посмотреть на переговорную. На двери повесили знак, объявляющий: «Зал восстановления POS».

Внезапно я чувствую себя как в фильме «Уик-энд у Берни», где двое парней пытаются спрятать мертвое тело от гостей. Затем я спрашиваю себя, не похоже ли это больше на огромную круглосуточную шреддинговую операцию, которая была проведена повсеместно в офисах компании «Arthur Andersen» после того, как аудит объявил о банкротстве компании Enron. Виновен ли я в уничтожении важных улик?

Что за бардак. Я трясу головой и иду обратно в переговорную, чтобы сообщить о плохих новостях.

Обратно в NOC я попадаю уже около 14:30 и пытаюсь изучить положение дел по дороге в свой кабинет. Поставили еще семь столов, чтобы увеличить пространство для обсуждения, и люди сидят вокруг каждого из них. Пустые коробки из-под пиццы валяются по всем столам и в углу комнаты. Я сажусь за свой стол, выдыхая с облегчением. Я провел практически час с Энн и ее командой, разбираясь с проблемой данных клиентов, и еще полчаса, доказывая им, что это их проблема, а не моя. Я сказал им, что мог бы помочь, но моя команда очень занята, так как пытается поддерживать в «Фениксе» жизнь.

Я понимаю с некоторым удивлением, что это, похоже, первый раз, когда я смог сказать «нет» кому-то в этой компании с тех пор, как занял новый пост. Я задаюсь вопросом, сделал бы я так, если бы мои люди не были заняты восстановлением системы приема заказов и других проблемных сервисов.

Пока я об этом раздумываю, звонит мой телефон. Это Джон. Я быстро отвечаю, надеясь получить последние новости об аудиторах. «Джон, как все проходит?»

Джон отвечает: «Неплохо. Я переманил аудиторов к себе, в здание № 7. Я так устроил, что все интервью пройдут здесь. До переговорной «Феникса» они не доберутся, и я сказал службе безопасности в здании № 9 не пускать их дальше стойки ресепшен».

Я обалдело слушаю, видя, как Джон нарушает все правила. «Это просто великолепно. Спасибо, что помогаешь. Кроме того, я думаю, Энн нужна твоя помощь, чтобы понять, что нам грозит за хранение данных держателей карт. Я рассказал ей, все что мог, но…»

Джон говорит: «Без проблем. Я рад помочь».

Он сомневается пару минут. «Мне очень жаль говорить об этом сейчас, но ты должен был отправить ответное письмо аудиторам SOX-404 сегодня. Как с этим обстоят дела?»

Я начинаю смеяться: «Джон, мы собирались сформировать это письмо за выходные после запуска «Феникса». Но, как ты знаешь, дела пошли не так, как планировалось. Не думаю, что кто-то занимался этим с пятницы».

Очень озабоченным голосом Джон говорит: «Ты знаешь, что его ждет весь аудиторский комитет, да? Если мы пропустим этот дедлайн, это будет как красный флаг для всех, что у нас серьезные проблемы с контролем. Это может расширить время внешнего аудита помимо всего прочего».

Я говорю так убедительно, как только могу: «Поверь мне, если бы я хоть что-нибудь мог сделать, я бы сделал. Но прямо сейчас вся моя команда круглосуточно работает, пытаясь поддерживать «Феникс». Даже если бы они сформировали отчет, и все, что мне нужно было сделать, – это подправить его и отправить по почте, я не смог бы. Мы совсем тонем».

Пока я говорю, осознаю, насколько это освобождает – говорить, что моя команда работает на полную мощность, и у них нет никаких сил на выполнение новых заданий, и люди просто верят мне.

Джон говорит: «Ты знаешь, я мог бы освободить двух инженеров. Может они могут помочь с исправлением ошибок? Или если хочешь, они могут даже помочь твоим ребятам с «Фениксом». Они оба очень технически подкованные и опытные».

Я ободряюсь. У нас все уже брошены на разные срочные задачи и провели здесь по одной ночи. Некоторые мониторят нестабильные сервисы и системы, другие помогают на телефонах менеджерам магазинов, третьи помогают отделу контроля качества писать тесты и строить системы, некоторые помогают разработчикам разбираться с проблемами кода.

Я сразу же говорю: «Это очень помогло бы. Пошли Вэсу письмо с парой строк о твоих инженерах. Если ему не нужны их способности для решения срочных задач, я отправлю их составлять отчет для аудита».

«Ладно, договорились, – говорит Джон. – Я отправлю Вэсу информацию чуть позже и дам тебе знать, что мы решили».

Он кладет трубку, и я думаю, что нам бы очень повезло, если бы кто-то действительно смог заняться аудитом.

Затем я осознаю, насколько я устал. Что-то действительно пошло не так в мире, где в один день я могу найти причины поблагодарить и отдел разработки и отдел безопасности.

Глава 14
Без вины виноватые

16 сентября, вторник

Поздно ночью в понедельник мы стабилизировали ситуацию. Работая с командой Криса, магазины наконец запустили контрольно-кассовые аппараты, но все знали, что это лишь временные меры. И, по крайней мере, нам больше не нужно было хранить уязвимые данные держателей кредитных карт, к большому облегчению Джона.

В 10:37 я стою у дверей кабинета Стива вместе с Крисом. Он облокотился на стену, смотря в пол. Энн, Джон и Кирстен тоже здесь, ждут своей очереди, как провинившиеся школьники ждут в коридоре рядом с кабинетом директора.

Открывается дверь, и выходит Сара. У нее пепельного цвета лицо, она сейчас расплачется. Ее вызвали первой, и разговор с ней продлился меньше десяти минут.

Она закрывает за собой дверь, выдыхает и говорит нам с Крисом: «Вы следующие».

«Ну, была не была…» – говорю я, открывая дверь.

Стив стоит у окна, смотря на корпоративный двор.

«Садитесь, джентльмены».

Когда мы садимся, Стив начинает вышагивать перед нами. «Я разговаривал с Сарой. Как руководитель проекта она ответственна за полный провал «Феникса». Я не знаю, в лидере ли проблема или же у нее просто неправильная команда».

У меня отваливается челюсть. Сара как-то сумела отвертеться от своей роли в этой катастрофе? Это полностью ее вина!

Стив поворачивается к Крису. «Мы потратили 20 млн долларов на этот проект, и львиная доля досталась твоей команде. Как мне сейчас кажется, лучше бы у нас вообще не было никаких результатов, чем такие. Сейчас же половина моей компании должна работать с утра до ночи, чтобы вытащить нас из катастрофы, которую вызвал ты».

Поворачиваясь спиной к нам обоим, он продолжает: «В хорошие годы мы получали пять процентов чистой прибыли. Это значит, что чтобы заработать 1 млн долларов, нам нужно было продать продукции на 20 млн. Кто знает, как много продаж мы потеряли за прошедший уикэнд и как много преданных клиентов мы потеряли навсегда».

Он снова начинает вышагивать туда обратно. «Мы предоставили своим клиентам просто ужасный сервис. Это люди, которым нужно было починить свои машины для работы. Это отцы, работающие над проектами со своими детьми. Мы также подставили своих лучших корпоративных клиентов и поставщиков.

Чтобы успокоить людей, которые уже успели воспользоваться «Фениксом», маркетинг сейчас раздает ваучеры на 100 долларов, которые обойдутся нам в миллионы долларов. Ну же! Мы должны получать деньги от клиентов, а не раздавать их всем вокруг».

Как бывший сержант, я знаю, что бывает время и место для того, чтобы распекать кого-то. Но это уже слишком. «Без обид, сэр, но вы считаете, это для меня новые новости? Я звонил вам, объясняя, что произойдет, и просил отложить запуск. Вы не только отправили меня подальше, но сказали мне попытаться убедить Сару. А как насчет вашей ответственности в этом деле? Или вы отдали все свои размышления ей на аутсорс?»

Пока я говорю, я понимаю, что я, возможно, делаю большую ошибку, говоря то, что я действительно думаю. Возможно, сказывается адреналин этих сложных дней, но так приятно высказать все Стиву. Действительно приятно.

Стив перестает шагать, указывая пальцем мне прямо в лоб: «Я знаю об обязанностях и ответственности больше, чем ты за всю свою жизнь узнаешь. Я устал от проблем маленького

цыпленка, который кричит, что небо падает, а затем довольно крякающий «Я же вам говорил». Ты должен приходить ко мне с готовыми решениями проблем».

Наклоняясь к нему, я говорю: «Я говорил вам, что ИМЕННО произойдет, когда вы с Сарой придумали поставить дату запуска на через две недели. Говорите, я мог бы справиться и получше? Я весь внимание».

С уважением я добавляю: «Сэр».

«Я скажу тебе, что мне от тебя было нужно, – отвечает он спокойно. – Мне нужно, чтобы бизнес-отдел перестал говорить мне, что они в заложниках у IT, ребята. Это одна из самых главных жалоб за то время, что я занимаю должность генерального директора. Это случается с любой крупной инициативой. Тем временем наши конкуренты отрываются от нас, оставляя нам только пыль за собой собирать. Черт побери, мы не можем даже испражниться без IT».

Он берет глубокий вдох. «Но так как я не прислушался к этим жалобам, вы все еще здесь сейчас. Но я вызвал вас, чтобы сказать вам две вещи. Во-первых, благодаря тому, как вы облажались в последний раз, руководство настаивает на том, чтобы мы изучили возможности разделения компании. Они считают, что ее лучше всего продавать по частям. Я против этого, но они уже наняли консультантов по этим вопросам. Я больше ничего не могу с этим поделать.

Во-вторых, мне надоело играть в русскую рулетку с IT. «Феникс» только еще раз показал, что IT – это не та сфера, которую мы можем здесь развивать. Возможно, это нам просто не подходит. Я дал Дику зеленый свет на изучение аутсорсеров, которые могут взять на себя все IT-задачи, и он обещал найти таких за 90 дней».

Весь IT-отдел на аутсорсе. Вот дерьмо.

Это значит, что весь мой отдел лишится работы.

Это значит, что я лишусь работы.

Внезапно я понимаю, что, высказав все это Стиву, я нисколько не побил его своими доводами. У него в руках полная власть. Простым взмахом ручки он может отдать все, что мы делаем, на аутсорс какой-нибудь бедной компании из любого уголка планеты.

Я украдкой смотрю на Криса, он выглядит таким же потрясенным, как и я.

Стив продолжает: «Я надеюсь, что вы окажете Дику всю посильную помощь в этом.

Если за следующие 90 дней вы совершите какое-то чудо, мы подождем выставлять за дверь IT-отдел.

Спасибо, джентльмены. Пожалуйста, позовите Кирстен», – говорит он в конце концов.

«Извини за опоздание», – говорю я, падая на стул перед Крисом. Равно шокированные после встречи со Стивом, мы с ним решили встретиться за ланчем. Перед ним стоит какой-то фруктовый напиток с зонтиком. Никогда не думал, что он будет такое пить.

Он смеется: «Поверь мне, тот факт, что ты опоздал на десять минут, – самая маленькая проблема для меня. Закажи себе что-нибудь выпить».

Пэйдж постоянно говорит мне, что я не должен доверять этому парню. У нее отличная интуиция на людей, и когда дело доходит до меня, она хочет защитить меня от всего и вся, что постоянно заставляет меня смеяться. Я бывший морпех, в конце концов. Она же – «милая медсестричка».

«Любое пиво, пожалуйста, – говорю я официантке. – Скотч и воду, пожалуйста. Это был тяжелый день».

«Никаких проблем, сладкий», – отвечает она, смеясь.

Криса она спрашивает: «Еще один Маи Таи для вас?»

Он кивает, протягивая ей пустой стакан. Так вот как выглядит Маи Таи. Никогда не пробовал.

Крис поднимает свой стакан с водой и говорит: «За общий смертный приговор».

Я улыбаюсь и поднимаю свой стакан. Чувствуя необходимость добавить немного оптимизма, я говорю: «И за то, чтобы понять, как нам избежать наказания от гувернера».

Мы чокаемся стаканами.

«Ты знаешь, я думал об этом, – говорит Крис. – Возможно, отдать мою группу на аутсорс – это не худшее, что может случиться. Я работал в сфере разработки программного обеспечения всю свою жизнь. Я привык к тому, что все ожидают каких-то чудес, что я сделаю невозможное, привык к людям, меняющим требования в последнюю минут, но пережив весь этот кошмарный проект, я думаю, может быть настало время все изменить…»

Я не могу в это поверить. Крис всегда был уверенным, даже высокомерным, казалось, что он действительно любит то, что делает. «Насколько все изменить? Думаешь о том, чтобы открыть бар май тая во Флориде или о чем-нибудь подобном?»

Крис ухмыляется. Когда он смотрит вниз, я вижу огромные мешки у него под глазами и вообще очень утомленное лицо. «Я любил эту работу, но за последние десять лет она стала сильно сложнее. Технологии продолжают изменяться все быстрее и быстрее, и успеть за ними уже практически невозможно».

Официантка приходит обратно с нашими напитками. Часть меня чувствует вину за то, что я распиваю алкоголь во время ланча в рабочее время, но я думаю, что заслужил это, потратив достаточно своего личного времени на компанию за последнюю пару недель. Крис делает большой глоток, я следую его примеру.

Он продолжает: «Это просто безумие – то, что программисты и даже менеджеры вроде меня, должны изучать каждую пару лет. Иногда это абсолютно новая технология баз данных, новый метод программирования или что-то в том же роде, например облачное хранение.

Как много раз ты можешь выкинуть все, что знаешь, чтобы набраться новых знаний? Иногда я смотрю на себя в зеркало и спрашиваю: «Будет ли этот год тем годом, когда я сдамся? Проведу ли я остаток карьеры, занимаясь программированием на «Кобол» или стану еще одним бывшим менеджером среднего звена?»

Я дружелюбно смеюсь. Я выбрал жизнь на технологических задворках. Я был счастлив там. Был, пока Стив не вытащил меня и не бросил в огромный бассейн, полный пираний.

Качая головой, он продолжает: «Сейчас сложнее, чем когда-либо, убедить бизнес-машину делать что-то правильно. Они как дети в магазине игрушек. Они прочитали в журнале в самолете, что могут перенести всю свою логистическую цепь в облако всего за 499 долларов в год, и вот внезапно это уже становится главной идеей компании. Когда мы говорим им, что не все так просто, и показываем им, как все сделать правильно, они исчезают. Куда они направляются? Они идут жаловаться своему кузену Винни или каким-то аутсорсерам, которые обещают сделать это в десять раз быстрее и в половину цены».

Я смеюсь. «Пару лет назад кто-то из маркетинга попросил мою группу использовать отчетный инструмент в системе управления базами данных, которую написал кто-то из их летних стажеров. Я был очень мил, сказал, что она должна поработать пару месяцев, а затем уже можно будет запускать в постоянное использование. Как, ради всего святого, ты будешь поддерживать что-то безопасным, если оно написано в Microsoft Access? Когда аудиторы выяснили, что мы не можем обеспечить безопасность всех данных, мы провели недели, пытаясь сделать все так, чтобы их удовлетворить.

Это как бесплатный щенок».

Крис смеется. «Да, именно! Они говорят: «Щенок не может делать все, что нам хочется. Не могли бы вы натренировать его водить самолеты? Это же ведь простая проблема в коде, так ведь?»

После того как мы заказываем еду, я рассказываю ему, как я не хотел принимать новый пост и как я не могу справиться со всей работой, которую должна выполнять моя группа.

«Интересно, – говорит Крис. – Ты знаешь, мы тоже страдаем. У нас никогда не было такого количества проблем. У нас все больше и больше сбоев. А запуски требуют все больше и больше времени. То, что раньше занимало десять минут, сейчас занимает час. Затем день, потом целые выходные, а потом и четыре дня. Сейчас у меня есть некоторые системы, внедрение которых занимает неделю. Вроде «Феникса». – Он продолжает. – Я был недавно на встрече, где число невыполненных задач было настолько высоко, что менеджеры проектов спорили о том, какое из обновлений нужно запустить через три года! Мы не можем эффективно что-либо спланировать даже на год, что говорить о трех годах! Какой смысл?»

Я внимательно слушаю. То, что произошло с «Фениксом» – это комбинация тех возможностей, которые мы должны были предоставить рынку и которые нас заставляли делать все быстрее и быстрее, что вызвало проблему постоянных отложенных запусков. Он коснулся очень важной проблемы на этой бесконечной нисходящей спирали, которую нам нужно разрубить.

«Слушай, Билл, я понимаю, что сейчас уже поздно это говорить, но лучше поздно, чем никогда. Мне очень жаль за ту роль, что я сыграл в фиаско «Феникса». Сара пришла ко мне за неделю до встречи с Кирстен, задавала мне разные вопросы. Она спрашивала, когда мы сможем получить, самое раннее, полные программы. Я и понятия не имел, что она все так проинтерпретирует, особенно в кабинете у Стива. Уильям предсказывал, что это будет катастрофа, и я, конечно, должен был к нему прислушаться. Это моя вина».

Я смотрю ему в глаза некоторое время. В итоге я решаю ему поверить. Я киваю и говорю: «Спасибо. Не переживай из-за этого».

Я добавляю: «Но и больше так не делай. Если сделаешь, я сломаю тебе обе ноги, а затем Вэс будет проводить все твои встречи с персоналом. И я не уверен, что тебе это больше понравится».

Крис улыбается и поднимает бокал: «Чтобы это никогда больше не повторилось, да?»

Хорошая мысль. Я улыбаюсь, и мы чокаемся.

Я заканчиваю свое второе пиво. «Я действительно волнуюсь, как бы Сара не переложила всю вину на нас, знаешь?»

Крис поднимает глаза от стакана и говорит: «Она как тефлон. Ничего-то к ней не прилипает. Нам нужно объединиться. Я прикрою твою спину и дам тебе знать, если она опять затевает какие-то дерьмовые политические игры».

«Взаимно», – говорю я.

Я смотрю на свои часы. Уже 13:20. Время возвращаться назад, поэтому я прошу официантку принести счет. «Это было прекрасно. Нам нужно делать это почаще. Как насчет того, чтобы встречаться раз в неделю и обсуждать, что нам нужно еще сделать, чтобы весь IT-отдел не отправили на аутсорс?»

«Полностью поддерживаю, – говорит он. – Не знаю, как ты, но я это так не спущу. Я еще повоюю».

Договорившись, мы пожимаем руки.

Даже поев, я чувствую себя слишком оживленным. Я размышляю, смогу ли я где-нибудь найти мятную жвачку, чтобы не казалось, что я провел все утро, пьянствуя. Я смотрю на свое расписание на телефоне и сдвигаю встречи на более поздние часы. В 16:00 я все еще у себя в кабинете, когда получаю письмо от Криса.

От кого: Крис Аллерс
Кому: Билл Палмер
Дата: 16 сентября, 16:07
Тема: Устроим небольшую пост-«Фениксовую» вечеринку

Привет, Билл…

Отлично посидели за обедом – я очень хорошо провел время.

Мы устраиваем небольшую импровизированную вечеринку, чтобы отметить запуск «Феникса». Ничего особенного, но мы заказали бочку пива, немного вина и еды и прямо сейчас собираемся в столовой здания № 7.

Было бы здорово, если бы ты пришел со своими ребятами. На мой взгляд, это был один из лучших случаев командной работы на моей памяти в этой компании. Я заказал достаточно пива, на твоих ребят тоже хватит.

Увидимся, Крис

Мне очень нравится такой жест Криса и думаю, моей команде тоже понравится.

Я отправляю письмо Вэсу и Патти, говоря им, что нужно, чтобы все захотели пойти. Они заслуживают отдыха.

Через пару минут мой телефон вибрирует. Это письмо от Вэса:

От кого: Вэс Дэвис
Кому: Билл Палмер, Патти МакКи
Дата: 16 сентября, 16:09
Тема: Re: Устроим небольшую пост-«Фениксовую» вечеринку

Вот урод. Большинство моих ребят не смогут пойти. Мы все еще заняты, исправляя неправильные транзакции в коде, который они создали. Очень здорово, наверное, позволить себе роскошь отмечать «Выполнение миссии» и все такое, да?

В

Я ворчу. Хотя кризис прошел для ребят Криса, люди вроде нас все еще вычерпывают воду. Все же я уверен, что очень важно, чтобы наши ребята пошли на вечеринку. Чтобы добиться успеха, нам нужно создать крепкие отношения с командой Криса. Даже если у нас есть только полчаса.

Я сжимаю зубы и звоню Вэсу. Как однажды сказал Спок: «Только Никсон мог съездить в Китай». И думаю, я Никсон.

Глава 15
Тушение пожаров

17 сентября, среда

Хотя я и не могу взять целый выходной день, я вывожу Пэйдж на завтрак. Она все улаживала дома сама, пока я все время, что не спал, работал.

Мы в Mother's – одном из наших любимых утренних ресторанчиков. Мы были на дне его открытия почти восемь лет назад. С тех пор владелица достигла больших успехов. Не только с рестораном – он стал любимым местечком у местных, но она также написала кулинарную книгу, я даже видел ее на какой-то телевизионной передаче.

Мы так счастливы ее успеху. И я знаю, Пэйдж нравится, когда хозяйка нас узнает, даже когда в ресторанчике полно людей.

Я смотрю в глаза жены, она сидит напротив меня. Ресторан на удивление полон утром в среду. Люди проводят здесь бизнес-встречи, да и разные хипстеры собираются для – ну для чего там собираются хипстеры по утрам? Работают? Играют? Если честно, я понятия не имею.

Она говорит, держа в руках коктейль: «Спасибо, что решил немного времени отдохнуть – ты уверен, что не можешь остаток дня провести со мной?» Сначала я не заказал себе такой же, потому что не хотел провести рабочий день в подпитии. Но, уже второй день подряд, я в итоге говорю себе: «А, ну и черт с ним».

Попивая свой апельсиновый сок и шампанское, я грустно улыбаюсь, качая головой. «Я очень хотел бы, дорогая. Если бы я возглавлял отдел разработки, я бы отпустил всю команду на день, как сделал Крис. Но в моем отделе мы все еще подчищаем ошибки после фиаско «Феникса». Понятия не имею, когда моя жизнь снова станет нормальной».

Она медленно качает головой. «Не могу поверить, что это только твоя третья неделя. Ты изменился. Я не жалуюсь, но я не видела тебя в таком состоянии…»

Она на время замирает, перебирая воспоминания. Она смотрит на меня и говорит: «Никогда! Половину времени, что мы едем на машине, у тебя такое отрешенное лицо. Все остальное время ты скрежечешь челюстями, как будто прокручиваешь какую-то ужасную встречу в голове. Ты никогда не слышишь, что я говорю, потому что полностью поглощен работой».

Я начинаю извиняться, но она обрывает меня: «Я не жалуюсь. Я не хочу тратить зря этот редкий момент, когда мы вдалеке от работы и детей. Но, когда я думаю о том, как ты был счастлив до того, как принял этот пост, я спрашиваю себя, почему ты это делаешь».

Я сжимаю губы. Даже с учетом всех драм последних двух недель я чувствую, что компания стала лучше благодаря моим усилиям. И даже с нависающей угрозой быть сокращенным, я рад, что я – один из тех людей, которые пытаются это предотвратить.

Но стоит учесть, конечно, что в последние пять лет я был одним из немногих людей, способных сохранять баланс между работой и личной жизнью. Теперь же баланс полностью потерян.

Один приятель из морпехов сказал мне, что его приоритеты выглядят следующим образом: кормилец, родитель, супруг, затем уже его профессиональная деятельность. Я думаю об этом в том же ключе. Прежде и важнее всего, моя самая главная обязанность – быть кормильцем семьи. Повышение моей зарплаты поможет нам выплатить долги, и мы сможем начать копить деньги на колледж для наших детей, как всегда хотели. Было бы очень сложно бросить эту надежду и вернуться к прошлому финансовому состоянию.

Мы оба сейчас подозреваем, что наш дом стоит гораздо меньше, чем мы за него заплатили. Мы пытались продать его пару лет назад, чтобы переехать поближе к родителям. Но спустя девять месяцев мы сняли предложение с продажи. С моим повышением мы скоро сможем выплатить вторую часть ипотечного кредита. И может быть, только может быть, если дела пойдут хорошо, через несколько лет Пэйдж сможет перестать работать.

Но стоит ли работать со Стивом ради невозможного будущего?

Даже хуже: вести дела с этой чокнутой Сарой.

«Видишь? Ты снова это делаешь. Дай угадаю, – говорит Пэйдж, прерывая мои размышления. – Ты раздумываешь о какой-то встрече, которая была у тебя со Стивом, и о том, как он превратился в полного придурка без всякой на то причины. Не считая этой чокнутой Сары».

Я смеюсь: «Как ты узнала?»

Она улыбается: «Это просто. Ты начинаешь смотреть мимо всех, плечи сгибаются, зубы скрежещат, губы сжаты».

Я снова смеюсь.

Выражение лица Патти становится грустным. «Я иногда хочу, чтобы они нашли кого-то другого на эту работу. Стив точно знал, как заставить тебя сказать «да». Он лишь сделал так, чтобы это звучало как будто это твоя обязанность – спасти компанию».

Я медленно киваю: «Но, дорогая, сейчас это действительно правда – если они отдадут все IT на аутсорс, практически двести человек из моей группы могут потерять работу или работать на какую-то безликую аутсорсинговую компанию. А еще двести человек из группы Криса. Я действительно чувствую, что могу предотвратить это».

Она с сомнением смотрит на меня, говоря: «Ты правда думаешь, что вы с Крисом можете остановить их? Исходя из того что ты говорил, звучит так, будто они уже все продумали».

После того как я закинул поникшую Пэйдж домой, я останавливаюсь на обочине, чтобы просмотреть почту на телефоне прежде, чем приеду на работу.

К своему удивлению, я вижу жизнерадостное письмо от Вэса.

> От кого: Вэс Дэвис
> Кому: Билл Палмер, Патти МакКи
> Дата: 19 сентября, 9:45
> Тема: FW: Вот это да! Звоночек от процесса контроля изменениями!
>
> Посмотрите, ребята. Один из администраторов баз данных прислал это всем остальным инженерам сегодня с утра.
>
> >>Пересылаемое сообщение:
> Народ, новый процесс контроля изменений спас наши задницы сегодня с утра. Сегодня две группы вносили изменения в материалы базы данных и серверы приложения. Ни одна из групп не знала о другой.
>
> Раджив заметил потенциальную нестыковку на доске изменений. Мы решили, что мои изменения пройдут первыми, и я позвонил ему, когда мы закончили. А могли дел натворить.
>
> Пожалуйста, продолжайте писать карточки, ребята! Это спасло нас сегодня!
>
> Спасибо Радживу, Тому, Шелли и Бренту.
> *Роберт*

В конце концов, хоть какие-то хорошие новости. Одна из проблем предупредительных мер в том, что ты никогда не знаешь, какие катастрофы ты предотвратил.

Но вот мы знаем. Здорово.

И даже еще лучше, что это заметил не кто-то из менеджеров, а один из инженеров.

Когда я добираюсь до своего стола, то на ноутбуке вижу свой стикер, и улыбаюсь. Я аккуратно вставляю шнур от него в розетку, терпеливо жду две минуты, пока он загрузится.

Никаких сигналов тревоги. Все как и планировалось. Отлично.

Кто-то стучит в мою дверь.

Это Патти. «Хорошо, что я тебя поймала. Есть минутка? Думаю, у нас есть еще одна проблема».

«Конечно, – говорю я. – Что там у тебя? Дай угадаю – кто-то жалуется на управления изменениями?»

Патти качает головой, выглядя очень угрюмо. «Немного серьезнее. Мы можем пойти в комнату координации изменения?»

Я ворчу. Каждый раз, когда Патти тащит меня туда, – это значит, что действительно случилось что-то серьезное. Но проблемы, к сожалению, не исчезают, если их просто игнорировать.

Я встаю и говорю: «Пойдем».

Когда мы заходим в кабинет, я смотрю на доску изменений. Что-то изменилось. «Так-так», – говорю я.

Патти смотрит на доску вместе со мной и говорит: «Да-да. Очевидно и в то же время слегка неожиданно, да?»

Я могу только кивнуть в ответ.

На доске вплоть до прошлого четверга все так, как и было. На каждый день назначено около сорока-пятидесяти изменений, каждый помечен как «выполнено». Но на следующие дни нет практически ничего. Как будто кто-то просто стер все карточки с доски.

«Куда они делись?»

Она показывает на другую доску на другой стороне комнаты, которая называется «Изменения, которые нужно поставить в расписание». Под ней стоит корзина, до краев набитая карточками.

Наверное, штук шестьсот.

Понимание постепенно приходит ко мне, я спрашиваю: «И причина того, что ни одно из этих изменений не было выполнено…»

Патти закатывает глаза: «Из-за «Феникса», вот почему. Вся запланированная работа вылетела в трубу. Мы задействовали почти всех, кто мог помочь. И только сейчас они смогли вернуться к своим обычным обязанностям. Ты можешь увидеть на доске, что сегодня первый день, когда запланированные изменения снова стали реализовывать».

Это кажется важным почему-то.

И затем до меня доходит.

Я хотел позвонить Эрику, чтобы коротко рассказать ему, что я нашел три из четырех категорий работы: бизнес-проекты, внутренние проекты и изменения. Но я помнил, как он говорил, что есть еще один вид работы, наверное, самый важный, потому что наиболее разрушительный.

И в этот момент озарения я думаю, что, похоже, знаю, какой еще есть вид работы.

А затем вдруг сразу нет. Мое смутное понимание быстро ускользает и затем уходит совсем.

Я говорю: «Черт побери!»

Патти вопросительно смотрит на меня, но я не обращаю на нее внимания, пытаясь поймать ускользающую мысль.

Я смотрю на ту часть доски, где нет никаких карточек. Кажется, как будто огромная рука смела все карточки, которые мы так кропотливо расставляли на доске. И мы знаем, что это за рука – взрыв «Феникса».

Но «Феникс» нельзя назвать четвертой категорией работы.

Возможно, то, что я ищу, – вроде темной материи. Ты можешь узнать о ее существовании только при ее взаимодействии с другой материей, которую мы можем видеть.

Патти называет это тушением пожара. Это тоже работа, думаю. Она внезапно заставляет людей работать ночи напролет. И сдвигает все запланированные изменения.

Я оборачиваюсь к Патти и медленно говорю: «Позволь мне угадать. Брент тоже не занимался никакими изменениями из-за работы над «Фениксом», да?»

«Конечно, нет! Ты ведь там был, правильно? – говорит она, смотря на меня так, будто у меня восемь голов выросло. – Брент круглосуточно занимался восстановлением программ, созданием новых инструментов для поддержания систем и баз данных. Все остальное отложили».

Эта срочная работа сместила всю запланированную, и проектную и изменения.

А… Теперь я понимаю.

Что может сместить запланированную работу?

Незапланированная работа.

Ну конечно же.

Я смеюсь без причины, что, конечно, придает мне безумия в глазах Патти, которая даже на шаг отступает от меня.

Именно поэтому Эрик называл это наиболее разрушительным видом работы. Это не совсем работа, вроде других категорий. Другие виды – это то, что ты запланировал сделать, потому что ты должен это сделать.

Незапланированная работа не дает тебе выполнить все остальное. Как материя и антиматерия, в присутствии незапланированной работы вся запланированная работа накаляется и взрывается, уничтожая все вокруг себя. Вроде «Феникса».

Все, что я пытался делать за свое короткое пребывание на должности вице-президента отдела IT-сопровождения, – это предотвратить внеплановую работу: координировал изменения, чтобы они не вызывали сбоев, разрабатывал порядок урегулирования сбоев и инцидентов, чтобы не отрывать ключевых сотрудников от важной работы, делал все, что нужно, чтобы не отрывать Брента…

Я делал это по большей части инстинктивно. Я знал, что это должно быть сделано, потому люди занимались не теми вещами. Я пытался предпринять все необходимые шаги, чтобы держать людей подальше от неправильной работы, незапланированной работы.

Как будто я только что забил гол с шестидесяти ярдов, я кричу: «Да! Теперь я понял! Это на самом деле незапланированная работа! Четвертая категория – это незапланированная работа!»

Я немного успокаиваюсь, когда вижу Патти, которая выглядит по-настоящему озабоченной.

«Я объясню позже, – говорю я. – Что ты хотела, чтобы я увидел на этой доске?»

Она отходит назад и показывает на заполненные карточки на прошлую неделю. «Я знала, что ты был озабочен тем, что 60 % изменений не были выполнены. Поэтому я и подумала, что из-за того факта, что на этот раз не выполнено 100 % изменений, ты действительно расстроишься. Я что-то неправильно поняла?»

«Все правильно. Отличная работа, Патти. Продолжай в том же духе!» – говорю я, соглашаясь.

И затем я разворачиваюсь и направляюсь к дверям, доставая телефон. Мне нужно кое-кому позвонить.

«Эй, – кричит вслед Патти. – Ты меня не хочешь посвятить?»

Я кричу через плечо: «Позже! Обещаю!»

Вернувшись на свое место, я везде ищу листочек, который мне дал Эрик. Я уверен, что не мог выкинуть его, но, если честно, я и знать не знал, что буду его использовать.

Я слышу, как Элен позади меня говорит: «Нужна помощь?»

И вот уже мы вдвоем прочесываем мой стол в поисках маленького кусочка бумажки.

«Это он?» – спрашивает она, вытащив что-то из ящика стола.

Я смотрю ближе – и да! Это тот самый сложенный вдвое листок, который мне дал Эрик.

Забрав у нее бумажку, я говорю: «Отлично! Спасибо большое, что помогла в поисках! Веришь или нет, но это, возможно, самый важный кусочек бумажки, что вообще был у меня в руках в жизни!»

Я решаю выйти прогуляться, пока буду разговаривать. Под ярким осенним солнцем я нахожу скамейку рядом с парковкой. Садясь, я обращаю внимание, что на небе ни облачка.

Я звоню Эрику, он отвечает после первого же гудка. «Привет, Билл. Как у вас там дела после того, как «Феникс» развалился и сгорел с таким размахом?»

«Мм, ну… Все налаживается, – говорю я. – Ты, возможно, слышал, что у нас обвалились POS-системы, а также случилась небольшая неприятность с кредитными картами».

«А-ха-ха! Небольшая неприятность с кредитными картами. Это мне нравится. Вроде «небольшой взрыв крошечного атомного реактора». Я должен это записать», – говорит он, хмыкая.

Он посмеивается, как будто предсказал, что так случится, хотя, если подумать, возможно, именно это он и сделал, в переговорной, когда я впервые с ним встретился. Что-то о том, чтобы «очистить календарь». Вроде как очистить доску изменений, понимаю я.

«Думаю, теперь ты можешь мне назвать четыре типа работы?» – спрашивает он.

«Да, думаю, могу, – отвечаю я. – На заводе я назвал тебе первую категорию, бизнес-проекты, вроде «Феникса», – говорю я. – Позже я понял, что я не упомянул внутренние IT-проекты. Неделю спустя я сообразил, что изменения – это еще один вид работы. Но только после фиаско «Феникса» я увидел последнюю категорию, когда она затмила всю остальную работу, и это последняя категория, так ведь? Тушение пожаров. Незапланированная работа».

«В точку! – слышу я Эрика. – Ты даже использовал мой любимый термин для этого – «незапланированная работа». Тушение пожаров – это очень яркое описание, но «незапланированная работа» еще лучше. Может, даже лучше назвать это «антиработа», так как это еще лучше отражает ее деструктивную природу.

В отличие от других категорий работы незапланированная работа – это обычно ремонтная работа, работа по восстановлению, которая отвлекает тебя от твоих целей. Поэтому очень важно знать, откуда она берется».

Я улыбаюсь, когда он признает мой правильный ответ, и мне очень нравится, что он пересекается с моими размышлениями о незапланированной работе как антиматерии.

Он говорит: «Как там обстоят дела с доской изменений, которую ты упоминал?»

Я рассказываю ему о моих попытках запустить какой-никакой процесс контроля изменений и о наших обсуждениях того, сколько полей должно быть в карточке изменения, что в итоге привело к тому, что люди стали заполнять каталожные карточки и мы стали развешивать их на доске.

«Очень хорошо, – говорит он. – Ты объединил инструменты – визуальное управление работой и контроль работы через систему. Это важная часть первого пути, то есть ты создал быстрое течение работы между разработчиками и отделом IT-сопровождения. Каталожные карточки на доске – один из лучших способов сделать это, потому что все наглядно видят рабочий процесс. Теперь ты должен постоянно снижать объем незапланированной работы, это второй путь».

До сих пор я был так поглощен попытками понять, что такое работа, что напрочь забыл о том, что Эрик рассказывал про Три Пути. Я пропустил эту информацию мимо ушей раньше, но теперь слушаю очень внимательно.

И вот через сорок пять минут я обнаруживаю, что я пересказываю Эрику историю своего короткого правления. Когда я описываю все несчастья и мои попытки справиться с хаосом, Эрик громко смеется.

Когда я заканчиваю, он говорит: «Ты продвинулся гораздо дальше, чем я думал. Ты начал делать шаги к стабилизации операционной среды, ты начал визуальное руководство рабочим процессом и начал защищать свой ограниченный ресурс, Брента. Ты также укрепил дисциплину. Очень хорошо, Билл».

Я поднимаю брови и спрашиваю: «Подожди. Брент – мое ограничение? Что ты имеешь в виду?»

Он отвечает: «Так, ну что же, если мы будем разговаривать о последующих шагах, ты определенно должен знать об ограничениях, потому что тебе нужно увеличивать поток. Прямо сейчас нет ничего более важного».

И он начинает объяснять голосом лектора: «Ты сказал, что ты изучал операции управления производством в бизнес-школе. Я надеюсь, что в ходе своего образования ты ознакомился с книгой Голдратта «Цель». Если у тебя нет ее сейчас, ты должен ее раздобыть. Она тебе понадобится».

Думаю, что эта книга есть у меня в кабинете дома. Пока я пытаюсь вспомнить, как она выглядела, он продолжает: «Голдратт учил, что на большей части предприятий есть очень маленькое количество ресурсов – людей, машин, сырья, которые диктуют условия всей системе. Мы называем это ограничением – или бутылочным горлышком. Оба термина подходят. Как ни назови, до тех пор пока ты не создашь систему, регулирующую поток работы до ограничения, это ограничение будет постоянно на износе, что значит, что это ограничение будет просто немыслимо недоиспользоваться.

Это значит, что ты не даешь бизнесу все, что можешь. Это также значит, что ты не доделываешь технические задолженности, поэтому твои проблемы и количество незапланированной работы продолжает расти», – говорит он.

И затем продолжает: «Ты определил, что Брент – это ограничение восстановлению системы. Поверь мне, ты обнаружишь, что он также ограничивает и другие направления работы».

Я пытаюсь прервать его, чтобы задать вопрос, но он мчится дальше: «Есть пять шагов, которые Голдратт описывает в «Цели»: шаг первый – определить ограничение, бутылочное горлышко. Ты уже сделал это, поздравляю. Продолжай внимательно все изучать, убедись, что это действительно ограничение в твоей организации, потому что если ты ошибаешься, никакие твои действия не принесут результата.

Шаг второй – максимально использовать этот ограничивающий ресурс, – продолжает он. – Другими словами, убедись, что это ограничение не тратит времени впустую. Никогда. Этот человек (в твоем случае) никогда не должен ждать чего-либо, всегда должен работать над высочайшими приоритетами твоего отдела. Всегда».

Он ободряюще говорит: «Ты проделал хорошую работу, максимально задействовав ограниченный ресурс по разным направлениям. Ты снизил зависимость от Брента во время сбоев. Ты даже начал понимать, как использовать Брента для трех типов работы лучше всего: бизнес и IT-проектов, а также изменений. Помни, внеплановая работа убивает твои возможности выполнять запланированную работу, поэтому ты должен делать все, что требуется, чтобы избежать ее. Закон Мерфи, конечно же, существует, у тебя всегда будет незапланированная работа, но ты должен эффективно с ней справляться. Тебе еще далеко до этого».

Более жестким голосом он говорит: «Но ты уже готов перейти к третьему шагу, что значит, тебе нужно создать «буферную зону» до ограничения, построить субординацию. В книге «Цель» главный герой, Алекс, узнает об этом, когда Херби, самый медленный бойскаут в группе, диктует ритм шага всей группе. Алекс переставил Херби в начало цепочки детей, чтобы они не убежали слишком далеко от него. Позже на своем заводе он начал понимать, что темп работы зависит от плавильной печи, которая была бутылочным горлышком его завода.

Спустя два десятилетия после того, как была опубликована «Цель», – продолжает он, – Дэвид Дж. Андерсон придумал технику использования особых японских досок – канбан, чтобы контролировать текущий рабочий процесс в отделе IT-сопровождения. Тебе это покажется интересным. Вы с Пенелопой со своей доской изменения близки к его методу системы канбан.

Вот твое домашнее задание, – говорит он. – Выясни, как задать темп работы, согласуясь с Брентом. Позвони мне, когда разберешься».

«Подожди-подожди, – спешу я, пока он не повесил трубку. – Я сделаю домашнее задание, но не упускаем ли мы здесь кое-что? Всю незапланированную работу вызвал «Феникс». Почему мы фокусируемся на Бренте сейчас? Не лучше ли нам обратиться к разработчикам «Феникса», ведь вся незапланированная работа появилась оттуда?»

«Теперь ты похож на Джимми, жалуясь на то, что не можешь контролировать, – вздыхает он. – Конечно, «Феникс» вызывает проблемы. Честер, твой коллега из отдела разработки, руководит своими ребятами как придется, вместо того чтобы налаживать стабильность, безопасность, измеримость, управляемость, оперативность, постоянность и все другие «ость».

С другой стороны линии конвейера Джимми пытается наладить контроль над продукцией уже после того, как паста вылезла из тюбика. Безнадежно! Это никогда не будет работать! Ты должен сформировать то, что некоторые называют нефункциональными требованиями к продукту. Но твоя проблема в том, что человек, который знает больше всех о твоих задолженностях и о том, как на самом деле должен выглядеть код, подходящий для твоего отдела, очень занят. Ты знаешь, кто этот человек, разве нет?»

Я ворчу: «Брент».

«Именно, – говорит он. – Не решив проблему Брента, ты будешь продолжать приглашать его на встречи с разработчиками, но он никогда не придет из-за…»

Я снова отвечаю: «Незапланированной работы».

«Отлично, – говорит он. – Ты становишься все лучше в этом. Но, до того как ты начнешь слишком важничать, я скажу тебе, что ты все еще упускаешь важную часть первого пути. Проблема Джимми с аудиторами просто показала, что он не может понять, какая работа имеет значение, а какая нет. И у тебя временами возникает та же проблема. Вспомни, как ты пытался сократить рабочий процесс. Разобраться с тем, какая работа важна, – это гораздо важнее, чем впихнуть еще больше работы в систему. Чтобы сделать это, тебе нужно знать, что имеет значение для достижения бизнес-результатов, знать их проекты, операции, стратегию, обязанности, а также знать законы безопасности, конечно, и все остальное».

Он продолжает: «Помни, результаты – вот что важно, а не процесс, не контроль процесса и не та работа, которую вы выполнили».

Я вздыхаю. И когда уже я думаю, что достаточно разобрался с ограничениями, Эрик снова вступает: «Не расстраивайся. Позвони мне, когда разберешься с деятельностью Брента», – говорит он и вешает трубку.

Я не могу в это поверить. Я пытаюсь ему перезвонить дважды, но он скидывает меня на автоответчик.

Сидя на скамейке, я откидываюсь, глубоко вдыхаю и заставляю себя хоть отчасти насладиться теплым утром. Я слышу чириканье птиц и шум с дороги.

Затем следующие десять минут я пытаюсь как можно подробнее записать, что помню, пытаясь собрать воедино все, что сказал Эрик.

Закончив, я звоню Вэсу и Патти. Я точно знаю, что нужно делать, и мне не терпится начать.

Глава 16
Освобождение

18 сентября, четверг

Я за столом, записываю вопросы, которые еще предстоит выяснить, когда вбегает Элен, держа в руках распечатанное письмо. Это от Дика, он поднял тревогу по всем руководителям компании, потому что что-то ужасное случилось с системой выставления счетов в компании. Чуть раньше сегодня, один из наших служащих выяснил, что за три дня ни одному из наших клиентов не был выставлен счет. Помимо всего прочего, это значило, что ни один из клиентов не заплатил вовремя, что, в свою очередь, значит, что у компании будет меньше денег на счету в конце квартала, чем было запланировано, что повлечет за собой множество неудобных вопросов, когда отчет о финансовом состоянии компании будет оглашен.

По тексту письма Дика, понятно, что сам он просто в ярости и весь его отдел курит одну за одной, пытаясь отследить ошибки на всех уровнях.

> От кого: Дик Лондри
> Кому: Стив Мастерс
> Копия: Билл Палмер
> Дата: 18 сентября, 15:11
> Приоритет: Самый высокий
> Тема: СРОЧНО НУЖНО ДЕЙСТВОВАТЬ: потенциальное недовыполнение плана на 50 млн долларов из-за ошибки IT
>
> ВСЕ СЧЕТА КЛИЕНТОВ ЗАВИСЛИ ИЛИ ПОТЕРЯЛИСЬ В СИСТЕМЕ, МЫ ДАЖЕ НЕ МОЖЕМ ВРУЧНУЮ ВОССТАНОВИТЬ ИХ, ЧТОБЫ ОТПРАВИТЬ ПО ПОЧТЕ!
>
> Мы пытаемся выяснить, как мы можем восстановить нормальные бизнес-операции. В системе зависло счетов примерно на 50 млн долларов, и мы их недосчитаемся в этом квартале.
>
> Пусть твои IT-работнички починят это. Такую дыру в квартальном отчете нам никак не спрятать, и даже объяснить будет сложно.
>
> Позвони мне, Стив. Я буду ждать на подоконнике.
> *Дик*

Нас всех собрали в переговорной NOC. Я доволен тем, что, заканчивая описывать инцидент, Патти быстро проговаривает все относящиеся к делу изменения, осуществленные за последние 72 часа.

После того как она закончила, я говорю, обращаясь ко всей команде: «Во-первых, прежде всего нужно оценить риск потери всех транзакций. Леди и джентльмены, я хочу быть максимально ясным: НИЧЕГО НЕ ТРОГАЙТЕ, НЕ СОГЛАСОВАВ ЭТО СО МНОЙ. Это не такой сбой, с которым мы имели дело раньше. Сейчас мы действительно можем потерять очень большое количество данных. Это меня пугает. И вас это тоже должно пугать.

Как и сказала Патти, нам нужны все ваши предположения о том, что вызвало сбой системы выставления счетов, – говорю я. – Это момент из Аполлона 13, а я Джин Кранц, теряю контроль в Хьюстоне. Я не хочу играть в угадайку. Я хочу гипотезы, основанные на фактах. Поэтому посмотрите на свои экраны, найдите данные, и я хочу услышать ваши лучшие идеи. Провал в этом случае не вариант».

К 18:00 команда Патти задокументировала больше двадцати потенциальных причин сбоя. После дальнейшего расследования осталось только восемь наиболее вероятных причин. Теперь другой отдел должен был рассмотреть каждую из них.

Понимая, что мы как группа ничего больше не можем сделать, пока они не закончат свое исследование, мы договариваемся собраться снова в 22:00 сегодня вечером.

С одной стороны, я расстроен, что снова мы потратили весь день на незапланированную работу. С другой – я чувствую глубокое чувство удовлетворения от того, как мы провели расследование, и быстро пишу Пэйдж, что ненадолго приеду на семейный ужин.

«Папочка», – слышу я, сидя на кровати с Грантом, пытаясь уложить его в постель и разобраться с мыслями о сбое.

Улыбаясь ему, я отвечаю на бесконечные вопросы моего трехлетнего сына. «Почему у паровозика Томаса такой мотор?» У нас есть ритуал чтения книг на ночь. Я рад делать это снова, как раньше делал каждый вечер. До «Феникса».

Большая часть света уже выключена, горит только один ночник. На кровати Гранта куча книг, и мы читаем уже третью за ночь.

У меня начинает рот высыхать от чтения. Мне нравится, как любопытны дети и то, как они любят книги, но бывали вечера, когда я настолько уставал, что засыпал прямо во время чтения. Когда моя жена заходила в комнату, находила меня, спящим на кровати Гранта с книгой на лице, и самого Гранта, пристроившегося рядом со мной.

Несмотря на то как я устал, я благодарен за то, что сегодня я рано дома и могу провести свой ритуал со старшим сыном.

«Нужно обязательно разобраться, папочка», – настаивает Грант. Я улыбаюсь ему, достаю телефон из кармана, собираясь забить в поиск Google «томас паровозик и его мотор».

Но сначала я быстро проверяю почту на телефоне. И сам удивляюсь, как все изменилось за две недели.

Во время первого срочного инцидента со сбоем в системе расчета зарплаты на нашем первом собрании все только показывали друг на друга пальцами, открещивались от проблемы и, что самое важное, тратили время наших клиентов, не в силах вернуть им деньги.

У НАС РИТУАЛ

ЧТЕНИЯ КНИГ НА НОЧЬ.

Я РАД ДЕЛАТЬ ЭТО

СНОВА, КАК РАНЬШЕ

ДЕЛАЛ КАЖДЫЙ ВЕЧЕР.

ДО «ФЕНИКСА».

В конце концов, после серии попыток выяснить, что произошло на самом деле, мы собрались, чтобы обсудить идеи о том, как это предотвратить. Кроме того, Патти провела серию звонков, оповещая всех о новых процедурах. Было приятно смотреть на это. Даже Вэс оценил.

Я был доволен, оценив по письмам в почте то, как эффективно шла дискуссия между командами, решающими проблему. Они поддерживали связь через конференц-звонок и открытую переговорную, и я решил позвонить позже, в десять, чтобы узнать, как идут дела. Это будет еще через сорок пять минут. Еще кучу времени могу провести с Грантом, который уже скоро заснет.

Он пихает меня, ожидая ответов на свои вопросы.

«Извини, Гранти. Папочка рассеян», – говорю я, открывая поисковик.

Я удивлен, как много результатов по запросу «Томас паровозик». Это серия книг, породившая мультимиллионную индустрию игрушечных паровозиков, одежды и видео. Учитывая, что у нас двое сыновей, скоро у нас этим будет завален весь дом.

Я читаю многообещающее описание паровозов на «Википедии», когда мой телефон начинает вибрировать и на нем отражается «Звонок от Стива Мастерса». Я ворчу и дважды проверяю свои часы. Сейчас 21:15.

За последнее время у нас со Стивом состоялось уже слишком много встреч и звонков, и я спрашиваю себя, сколько еще я смогу вынести.

С другой стороны, после полного провала «Феникса» любой сбой и происшествие кажется пустяком.

Я ласково говорю: «Подожди, Грант. Папа должен ответить на звонок. Я вернусь». Я выскакиваю из кровати и выхожу в коридор. Я рад, что успел помониторить ситуацию на почте. Я беру глубокий вдох и нажимаю кнопку «ответить».

Я говорю: «Билл на проводе».

Громкий голос Стива разрывает мои уши. «Добрый вечер, Билл. Я очень рад, что ты подошел. Ты, конечно, знаешь о проблемах, которые обнаружил Дик?»

«Да, конечно, – отвечаю я, удивленный его тоном. – Моя команда объявила о крупном сбое сегодня днем, и с тех пор мы работаем над проблемой. Я получаю отчеты о состоянии дел каждый час. Мы с Диком разговаривали двадцать минут по телефону чуть раньше. Я знаю, что проблема серьезная, и моя команда сейчас следует процессу, который мы создали после сбоя в системе расчета зарплаты. Я полностью удовлетворен его работой».

«Ну что же, а мне только что позвонил Дик и сказал, что ты еле-еле работаешь, – говорит Стив, очень злой. – Очевидно, я звоню тебе посреди ночи не потому, что хочу поболтать. Ты понимаешь, насколько это неприемлемо? Еще один IT-сбой, который сказывается на всей компании. Деньги – это кровь компании, а если мы не можем выставлять счета клиентам, мы не можем получить и деньги с них!»

Уже наученный иметь дело с кричащими людьми, я спокойно повторяю то, что уже говорил раньше. «Как я и сказал, я разговаривал с Диком чуть раньше. Он очень подробно рассказал мне обо всех последствиях. Мы запустили наш новый план действий в случаях сбоев и методично ищем, что могло вызвать сбой. Моя команда делает в точности то, что я хочу, чтобы они делали, потому что очень просто все ухудшить, принимая необдуманные решения…»

«Ты в офисе?» – прерывает меня Стив.

Его вопрос обезоруживает меня.

«Мм… Нет, я дома», – отвечаю я.

Он беспокоится, потому что я делегировал решение проблемы? Чтобы укрепить мою руководящую роль в решении этого кризиса, я говорю: «Я собираюсь позвонить на передовую около десяти часов. Как и обычно, у нас есть свои часовые и те, кто должен быть в офисе сейчас,

уже там. – В конце концов, я прошу: – Стив, скажите мне, что у вас на уме? Я контролирую ситуацию. Что вам нужно, кроме того, что мы уже делаем?»

Он быстро отвечает: «Что мне нужно от тебя, так это осознание срочности ситуации. Дик и его команда горят на работе, пытаясь выяснить, что делать с кварталом, который закончится через шесть рабочих дней. Но я, похоже, уже знаю, какой будет ответ. – Он продолжает: – Мы, скорее всего, не достигнем никаких целей из тех, что обещали правлению, абсолютно никаких. Такой провал может подтвердить подозрение правления, что мы просто потеряли контроль над руководством этой компанией!»

Стив уже практически рычит, говоря: «Поэтому что мне нужно от тебя, БИЛЛ, так это контроль над ситуацией, чтобы мой финансовый директор не говорил мне, что ты ничего не делаешь. У нас дом горит, а все, что я слышу от тебя, – это что вы рисуете картинки и графики. Что, черт побери, с тобой не так? Ты боишься лишний раз вытащить людей из постели?»

Я снова начинаю: «Стив, если бы я думал, что это может помочь, я бы вызвал всех сотрудников на ночь. Когда случилась история с «Фениксом», люди не уходили домой целую неделю. Поверьте мне, я знаю, что уже весь дом в огне, но прямо сейчас, больше чем что-либо еще, нам нужно разобраться в ситуации. Прежде чем мы отправим команду выбивать двери в горящих домах, нужно чтобы кто-то, хотя бы быстро, пробежался по дворам, в противном случае мы подожжем и соседние дома!»

Я понимаю, что уже очень громко говорю в тишине дома, в котором мои дети пытаются уснуть. Я продолжаю тише: «И, если вдруг вы забыли, в случае со сбоем системы расчета зарплаты, мы сделали все еще хуже, чем было, именно своими действиями. Если бы кто-то не начал откатывать SAN, мы все могли бы очень быстро восстановить. Но из-за необдуманных действий мы добавили к времени сбоя еще шесть часов и практически потеряли данные о зарплате».

Мои надежды, что спокойный голос разума дойдет до него рухнули, когда я слышу: «Да что ты? Я не думаю, что твоя команда с тобой согласна. Как звали того умного парня, которого ты мне представлял? Боб? Нет, Брент. Что же, я разговаривал с Брентом чуть ранее сегодня, и он очень скептически относится к твоему подходу. Он считает, что все, что ты делаешь, – это отделяешь настоящую работу от того, что должно быть сделано. А что Брент делает прямо сейчас?»

Дерьмо.

Мне нравится прозрачность. Я всегда старался сделать так, чтобы все действия моей команды были видны боссу и бизнес-отделу. Но это влечет за собой и риски. Вроде того что Брент делится своими сумасшедшими теориями с генеральным директором компании.

«Я надеюсь, что Брент сейчас дома, потому что именно там он должен быть, – отвечаю я. – До тех пор пока мы не выясним, что пошло не так, я хочу, чтобы он оставался дома. Слушайте, именно скоростные ученые сотрудники вроде него очень часто вызывают проблемы. Каждый раз, когда мы обращаемся к Бренту, мы увеличиваем давление на него и зависимость от него и делаем все менее вероятным возможность разрешения инцидента без него!»

Подозревая, что я, возможно, не убедил Стива, я начинаю снова: «Хаотичный способ, которым мы действовали раньше, не привел ни к чему хорошему – Брент был ежедневно погребен под завалами срочной работы. Я практически уверен, что он сам был виной этой кучи. Не со зла, конечно, но как побочный эффект неосознанной работы со сбоями».

Молчание. Затем он медленно и решительно говорит: «Я очень рад, что ты так обстоятельно обо всем рассуждаешь, но у нас случился пожар, который нам уже не подконтролен. На данный момент с твоими способами мы покончили. И теперь будем действовать по-моему.

Ты должен вызвать Брента, и он должен закатать рукава и наладить систему. И не только Брент. Я хочу, чтобы все твои сотрудники сейчас смотрели в мониторы и стучали по клавишам.

Я капитан Кирк. Ты – Скотти. И теперь мне нужен полный вперед, так что поднимай своих ленивых инженеров с их задниц! Ты меня понял?»

Стив уже орет так громко, что мне приходится держать телефон подальше от уха.

Внезапно я впадаю в ярость.

Стив опять хочет все испортить.

Вспоминая дни на флоте, я говорю: «Разрешаете говорить свободно, сэр?»

Я слышу, как на том конце Стив ворчит: «Да, черт побери».

«Вы считаете, что я слишком осторожен, что я сомневаюсь и не могу сделать то, что нужно сделать. Но вы очень ошибаетесь. Смертельно ошибаетесь, – говорю я жестко. – Если я сделаю то, что вы предлагаете, то есть брошу всех в дело, я уверен, дела дальше пойдут только хуже. Я пытался давать вам советы до запуска «Феникса». До этих пор не было никакой дисциплины в том, как мы разбирались со сбоями. Учитывая всю сложность наших систем, риск навредить еще больше и вызвать новые проблемы очень велик. Я не знаю, что вызвало сбой в системе выставления счетов, но я знаю достаточно, чтобы прийти к выводу, что то, что вы предлагаете, – это очень плохая идея. Я думаю, что нужно действовать теми же способами, что мы уже работаем».

Я задерживаю дыхание, слушая, как он отреагирует.

Он медленно говорит: «Мне жаль, что тебе так кажется, Билл, но все графики сейчас открыты у меня на компьютере. Говорю тебе, нужна повышенная боевая готовность, так что гони сюда своих самых умных людей и решай проблему. И я хочу получать отчеты о состоянии дел каждые два часа до того, как все не будет исправлено. Понял?»

Прежде, чем я успеваю подумать, что говорю, я произношу: «Не понимаю, почему вы заставляете меня это делать. Вы разговариваете напрямую с моими людьми и хотите играть первую скрипку. Делайте это сами. Я не могу нести ответственность за эту дерьмовую ситуацию».

И прежде, чем я успеваю повесить трубку, я говорю: «Я увольняюсь с утра».

Я вытираю пот со лба, поднимаю глаза от телефона и вижу Пэйдж, которая смотрит на меня во все глаза.

«Ты что, обезумел? Ты только что уволился? Так вот просто? Как ты собираешься платить по счетам?» – спрашивает она, ее голос взлетает вверх.

Я выключаю звонок своего телефона, кладу его в карман и говорю: «Дорогая, не знаю, сколько ты слышала, но позволь объяснить…»

Часть 2
Восстановление системы

Глава 17
Главные ценности

22 сентября, понедельник

Четыря дня после моего увольнения Пейдж бесконечно нервничала и переживала. Однако я просто поражен тем, насколько лучше я сам стал спать по ночам, как будто огромный невидимый груз свалился с плеч.

Не прерываемый письмами или срочными сообщениями уик-энд был невероятно мирным. Я все еще продолжал получать их в четверг, поэтому просто заблокировал почту и текстовые сообщения.

Это было просто прекрасно.

Я сказал Пэйдж не отвозить Гранта к ее маме. Вместо этого я предложил взять его с собой в приключение. Она ошеломленно улыбнулась и помогла мне собрать его рюкзак с Томасом Паровозиком.

В 8 утра мы выходим из дома и направляемся прямиком на железнодорожную станцию, куда я месяцами обещал отвести его. Целый час мы смотрим на проходящие мимо поезда, нескрываемая искренняя радость Гранта просто поражает меня. Несмотря на неясность нашего будущего, я чувствую благодарность за то, что могу разделить такой момент с сыном.

Пока я снимаю на телефон Гранта, вопящего от радости и показывающего на разные поезда, я понимаю, насколько мало фотографий своих детей я сделал за последний месяц.

Мы все еще смотрим на составы, когда у меня звонит телефон. Это Вэс. Я отправляю его на голосовую почту.

Он звонит еще несколько раз и каждый раз оставляет новое голосовое сообщение.

Затем звонит Патти, ее я тоже перенаправляю на голосовую почту. После еще трех звонков, я бормочу: «Да ладно вам, ребята…»

«Палмер», – отвечаю я.

«Билл, мы только что узнали новости от Стива, – говорит Патти, кажется, она на громкой связи. С внезапной злостью в голосе она продолжает: – Вэс тоже здесь, и мы оба в настоящем шоке. Мы поняли, что что-то не так, когда ты не пришел на наше собрание CAB в пятницу. Я просто не могу поверить, что ты уволился прямо во время этого сбоя, – и это после всего, чего мы добились!»

«Слушайте, ребята, это никак не касается вас, – объясняю я. – У нас со Стивом просто возникли неразрешимые противоречия относительно того, как решить проблему со счетами. Я уверен, что вы, ребята, отлично справитесь без меня».

Говоря последнюю фразу, я чувствую, что не совсем искренен.

«Ну, мы уже довольно сильно облажались после того, как ты ушел, – говорит Вэс, судя по голосу, он в искреннем замешательстве, и это подтверждает мои худшие опасения. – Стив настоял, чтобы мы вызвали всех инженеров, включая Брента. Он сказал, что нам не хватает «чувства срочности» и что «руки нужно держать на клавиатуре, а не просто сидеть на стуле». И, конечно же, мы не могли нормально скоординировать все усилия и…»

Вэс не заканчивает предложение. Патти подхватывает за него: «Мы не знаем наверняка, но, по последним сведениям, системы управления материальными ресурсами тоже полностью

обвалились. Никто не знает о состоянии запасов на заводах и в магазинах, и, соответственно, никто не знает, какое сырье нужно докупать. Все ребята из финансового отдела уже готовы прыгать из окна, потому что они, вероятно, не смогут закрыть квартальные отчеты вовремя. И со всеми этими обвалившимися системами ни у кого нет данных, чтобы посчитать цены проданных товаров, выручку и чистую прибыль».

«Господи, ну и дела, – на мгновенье я лишаюсь дара речи. В конце концов, я говорю: – Это просто невероятно».

Грант хватает мой телефон, требуя внимания. Я говорю: «Слушайте, ребята, я с сыном, и у нас тут важные дела. Я не могу долго говорить. Но можете быть уверены, я действительно горжусь всем тем, что мы сделали вместе, и я знаю, что вы, ребята, выберетесь из кризиса и без меня».

«Это просто дерьмо собачье, и ты это знаешь, – говорит Патти. – Как ты можешь нас бросить в такой момент? Мы запланировали столько вещей, которые надо сделать вместе, а ты бросаешь все неоконченным! Никогда не думала, что ты можешь уволиться вот так вот!»

«Я согласен. Уйти сейчас – достаточно скотский поступок, если спросишь моего мнения», – говорит Вэс, встревая.

Я вздыхаю. Я никогда не расскажу им обо всех разочаровывающих и абсурдных встречах, которые случились у нас со Стивом. Это останется между нами двумя.

«Мне очень жаль вас расстраивать, но я должен был это сделать, – говорю я. – Вы справитесь. Просто не позволяйте Стиву или кому-нибудь еще командовать собой. Никто не знает IT-системы лучше вас, ребята, поэтому не давайте никому заправлять вместо себя, хорошо?»

Я слышу, как Вэс ворчит: «Уже поздно».

Грант снова пытается выхватить мой телефон. «Ребята, я должен бежать. Встретимся позже, ладно? За пивом».

«Да, конечно», – говорит Вэс.

«Ох, ладно, спасибо за все, – говорит Патти. – Увидимся».

На этом разговор заканчивается.

Я испускаю долгий вздох. Затем, смотря на Гранта, я убираю телефон и снова полностью сосредотачиваюсь на нем, пытаясь снова поймать то ощущение счастья.

Мой телефон звонит снова, пока мы едем домой. Грант спит на заднем сиденье.

На этот раз это Стив.

Не испытывая никакого желания с ним разговаривать, я перенаправляю его на голосовую почту.

Трижды.

Я заезжаю в гараж, вылезаю из машины и пытаюсь достать Гранта с заднего сиденья так, чтобы не разбудить. Проходя с ним через дом, я вижу Пэйдж. Я киваю на Гранта и тихо шепчу ей: «Уснул». Я аккуратно поднимаюсь по лестнице, снимаю с него ботинки и кладу в кровать. Со вздохом облегчения я закрываю за собой дверь и спускаюсь обратно.

Когда я вижу Пэйдж, она говорит: «Этот ублюдок Стив звонил мне утром. Я уже почти бросила трубку, но он стал рассказывать мне длинную историю о каком-то духовном поиске с неким парнем по имени Эрик. Он сказал: у него есть для тебя предложение. Я сказала, что передам тебе».

Когда я закатываю глаза, она говорит внезапно напряженным голосом: «Слушай, я знаю, что ты уволился, потому что почувствовал, что настало время сделать это. Но ты знаешь, как и я, что в городе не так много компаний, которые платят так же хорошо, как Parts Unlimited. Особенно учитывая твое повышение. Я не хочу, чтобы нам пришлось переезжать к родителям».

Она смотрит на меня пристально: «Дорогой, я знаю, что он сволочь, но мы оба все еще должны зарабатывать на жизнь. Пообещай мне, что ты послушаешь, что Стив хочет тебе сказать, и подумаешь об это, ладно? Ладно?»

Я слегка киваю и иду в столовую, набирая Стиву.

Он отвечает после первого же гудка. «Добрый вечер, Билл. Спасибо, что перезвонил. Мне посчастливилось поговорить с твоей женой и объяснить ей, каким засранцем я был».

«Да, она мне передала, – отвечаю я. – Она сказала, что вы хотите поговорить».

Он отвечает: «Слушай, я хотел извиниться за то, как вел себя с того момента, как ты принял мое предложение о повышении. Дик думал, что я сошел с ума, когда я сказал ему, что IT будут подчиняться мне. Но я рассказал ему о том, что когда я впервые стал менеджером на заводе, много лет назад, я работал на конвейере месяц, просто чтобы убедиться, что я понимаю, как устроена жизнь всех, кто там работает.

Я пообещал Дику, что я и здесь поработаю своими руками, а не просто делегирую проблему. Я очень зол на себя за то, что не выполнил это обещание и делегировал все вопросы Саре, которая полностью облажалась.

Слушай, я знаю, что был несправедлив к тебе. Ты все говорил прямо, и ты искренне хотел предотвратить все обрушившиеся на нас беды, – он замолкает на мгновенье. – Слушай, я только что получил по полной от Эрика и всего аудиторского комитета. Они поджаривали меня, пока я не осознал кое-что. Они заставили меня понять, что я все делал абсолютно неправильно много лет, и теперь я хочу все исправить.

Я бы хотел, чтобы ты вернулся на свою должность вице-президента прямо сейчас. Мне хотелось бы продолжать работать с тобой. Возможно, вместе мы сможем разобраться, что действительно неправильно в том, как мы руководим IT здесь, в Parts Unlimited.

Я абсолютно убежден, что IT – это та сфера, которую нам обязательно нужно развивать. Все, что я прошу, – это чтобы ты провел 90 дней со мной и попробовал все исправить. И если по окончании 90 дней ты все еще захочешь уйти, то ты так и сделаешь, но мы выплатим тебе отходные в размере твоего годового заработка».

Помня о моем обещании Пэйдж, я осторожно подбираю слова.

«Вы были довольно постоянны в своем поведении, как вы сказали, засранца, последний месяц. Я постоянно озвучивал вам свои размышления и рекомендации, снова и снова. И каждый раз вы все отвергали. Почему я должен доверять вам теперь?»

Сорок пять минут спустя, после того как Стив в течение всего этого времени убеждал меня вернуться, я вешаю трубку и иду обратно на кухню, где Пэйдж ждет, чтобы услышать, что случилось.

Глава 18
Переосмысление

23 сентября, вторник

На следующее утро я еду на работу к 6:30 на неформальную встречу со Стивом по поводу управления IT. Он называет ее «неформальной», хотя встреча будет проходить в здании № 2.

Раньше этим утром я прокрался тихонько в комнаты Гранта и Паркера, чтобы попрощаться. Смотря, как спит Паркер, я поцеловал его и тихо прошептал: «Прости, что папа не может отправиться с тобой в приключение сегодня. Твоя очередь, но папочке приходится вернуться на работу. Но уже на этих выходных, обещаю».

Для тебя лучше, чтобы оно того стоило, Стив.

Встреча пройдет в зале заседаний правления. Поднимаясь на пятнадцатый этаж, я снова удивляюсь тому, насколько сильно это место отличается от других зданий компании. Крис, Вэс и Патти уже здесь, у всех в руках чашки кофе и тарелки с закусками.

Патти не верит своим глазам, когда видит меня.

Вэс громко меня приветствует, саркастически сообщая: «Эй, Билл! Приятно снова видеть тебя. Надеюсь, ты не уволишься снова сегодня же».

Спасибо, Вэс.

Крис приветствует меня с понимающей улыбкой, закатывая глаза и напоминая мне о встрече за пивом. Я киваю и улыбаюсь, а затем оборачиваюсь в другую сторону.

Мое настроение резко улучшается, когда я вижу там пончики Vandal Doughnuts, и сразу же начинаю накладывать их себе на тарелку. Пытаясь решить, будут ли шесть донатов у меня на тарелке нарушением этикета, я чувствую руку на плече.

Это Стив. «Приятно видеть тебя снова, Билл. Я рад, что ты здесь, – смотря на мою тарелку, он громко смеется. – Почему ты просто не возьмешь всю коробку?»

«Хорошая идея. Я тоже рад быть здесь», – отвечаю я.

Эрик садится прямо напротив меня, говоря: «Доброе утро, Билл». За ним стоит большой дипломат, который он принес с собой.

Я кошусь на этот агрегат. Последний раз, когда я видел подобный чемодан без колес, был, когда я заглянул в шкаф своей матери двадцать лет назад.

С волос Эрика капает вода, стекая на плечи его джинсовой рубашки. Он так торопился сегодня утром, что выскочил из отеля, не высушив волосы? Или он так выглядит каждое утро? Где именно Стив нашел этого парня?

«Доброе утро, – говорит Стив, обращаясь ко всем, находящимся в комнате. – Во-первых, я ценю, что вы все собрались здесь так рано. Особенно учитывая тот факт, что вы и ваши команды работали непомерно долго последние две недели».

«Ха! – хмыкает Эрик. – Это, пожалуй, преуменьшение века». Все нервно смеются, стараясь не смотреть друг другу в глаза.

Стив грустно улыбается. «Я знаю, что последняя пара недель была мучительной. Только сейчас я осознал, что ответственность за все это лежит на моих плечах. Не только за катастрофу с «Фениксом», но и за проблемы с аудитом, с выставлением счетов клиентам и сбоями в системах учета в последние пару дней». Он останавливается, очевидно смущенный и нуждающийся в небольшом перерыве, чтобы собраться с силами.

Он что, чуть не плачет?

Вот и та сторона Стива, которую не каждый день увидишь. Что за чертовщина с ним случилась после моего увольнения?

Он кладет картонную карточку, которую держал в руках, на стол, встряхивает плечами и указывает на Эрика. «Эрик описывал отношения между генеральным директором и директором по информационным технологиям как отношения супругов в неблагополучном браке. Обе стороны чувствуют себя бессильными и в то же время держат друг друга в заложниках».

Руками он теребит карточку. «За последние два месяца я научился двум вещам. Первая – IT имеют значение. IT – это не просто отдел, управление которым я могу делегировать кому-то. IT – это сердцевина каждого усилия компании, и именно эта группа критически необходима для каждого аспекта наших ежедневных операций. – Он говорит: – Я знаю, что прямо сейчас ничто, абсолютно ничто, не может быть важнее для успеха компании, чем то, как покажет себя команда лидеров.

Второе, чему я научился, так это тому, что именно мои действия усугубили и без того крупные проблемы IT. Я отклонял просьбы Криса и Билла на бюджет, совет Билла отложить запуск «Феникса», чтобы все сделать правильно, и пытался влезть в ваши дела, когда не получал желаемых результатов. – Стив смотрит на меня. – Человек, на счет которого я ошибался больше всех, – это Билл. Он говорил мне вещи, которые я не хотел слышать, поэтому я его просто затыкал. Оглядываясь назад, я понимаю, что он был абсолютно прав, а я – абсолютно не прав. И за это, Билл, я прошу прощения».

Я вижу, как у Вэса отваливается челюсть.

В конец смущенный, я тихо говорю: «Все это дела минувших дней. Как я и сказал тебе вчера, Стив, извинения не требуются, но я их, конечно, ценю».

Стив кивает и смотрит на свою карточку несколько мгновений. «Глобальные проблемы, с которыми мы столкнулись и еще столкнемся, требуют от нашей команды действий на высшем уровне. Но мы еще не полностью доверяем друг другу. Я знаю, что сам частично в этом виноват, но сейчас все должно закончиться.

В выходные я размышлял о своей карьере, которая, как многие из вас знают, может закончиться в любой момент, это мне дало понять правление компании. Я знаю, что мои самые лучшие времена на работе были тогда, когда я был частью прекрасной команды. Это касается как моей профессиональной, так и личной жизни.

Прекрасная команда – это не значит, что в ней собрались только самые умные сотрудники. Что делает команду такой, так это обоюдное доверие ее членов. Доверие может быть той могущественной силой, благодаря которой возникает некая магия».

Стив продолжает: «Одна из моих любимых книг о командной работе – это книга Патрика Ленсиони «Пять пороков команды». Он говорит, что, чтобы возникло взаимное доверие, вы должны открыться, стать уязвимыми. Итак, поэтому я расскажу вам о себе и о том, что мною движет. А затем я попрошу вас сделать то же.

Вам это может показаться некомфортным, но это часть того, что мне нужно от вас как от лидеров. Если вы не можете сделать это ради себя, сделайте это ради почти четырех тысяч сотрудников Parts Unlimited и их семей. Я не отношусь к этой ответственности легковесно, и вы не должны».

О, черт. Это новая часть «неформального управления», я о ней забыл. Трогательное дерьмо.

Стив игнорирует нарастающее в комнате напряжение, потому что все, как и я, надевают свои защитные доспехи. «Моя семья была очень бедна, и я был горд тем, что первым из своих родных сумел окончить колледж. Никто до меня этого не делал. Выросшие в деревенском Техасе мои родители работали на хлопковой фабрике. Каждое лето мы с братьями собирали хлопок с полей, так как были слишком малы, чтобы работать на заводе. Люди собирали хлопок вручную в прошлом веке? Я сам задаюсь вопросом о том, как это возможно.

Итак, вот он я, на вершине мира, в Университете Аризоны. У моих родителей не было денег, чтобы заплатить за мое обучение, поэтому я нашел работу на медном руднике. Не знаю,

существовало ли тогда Федеральное агентство по охране труда и здоровья, но если бы они увидели тот рудник, то, конечно, закрыли бы его. Там было грязно и опасно для жизни, – он показывает на свое левое ухо, говоря: – Я частично потерял слух в одном ухе, когда какой-то взрыв случился слишком близко от меня.

Я наконец-таки получил небольшую передышку, когда пристроился на работу на трубный завод, помогал там обслуживанием оборудования. Думаю, это была первая работа, где мне платили.

Я изучал менеджмент, и больше чем что-либо еще, я хотел заниматься продажами после колледжа. Из того, что я увидел на заводе, мне казалось, что менеджеры по продажам – это люди, у которых лучшая работа в мире. Им платят, чтобы они пили вино и обедали с клиентами, путешествуя из города в город, смотря, походя, что делается на лучших фабриках».

Стив грустно качает головой. «Но все обернулось не так. Чтобы заплатить за обучение, я пошел в службу вневойсковой подготовки офицеров, где я впервые разглядел, на что похожи дети среднего класса Америки. И это значило, помимо прочего, что после колледжа вместо того, чтобы пойти работать в индустрию, я должен был выполнить свои обязательства перед армией США, где я и обнаружил в себе страсть к логистике. Я занимался тем, что делал так, чтобы материалы отправлялись туда, куда должны. Вскоре я обрел репутацию парня, к которому можно обратиться, что бы тебе ни было нужно».

Я сижу как вкопанный. Стив – хороший рассказчик.

«Но быть бедным мальчишкой из глубинки тяжело, если ты окружен людьми из привилегированных семей. Мне казалось, что я должен доказать всем, кто я есть. Мне было двадцать пять лет, и до сих пор находились офицеры, которые называли меня тупым и медленным только из-за моего акцента и манер… – говорит он, голос слегка срывается.

IT – это не просто отдел. Это компетенция, которую нам нужно развивать как целую компанию.

– Это только больше заставляло меня стремиться показать себя. После девяти лет я был готов покинуть армию, сделав там блистательную карьеру. Прямо перед моим увольнением мой командир сказал мне то, что изменило всю мою жизнь.

Он сказал, что, несмотря на то что я постоянно добирался до самых высоких позиций в рейтингах все эти годы, без исключений, никто из тех, кто служил под моим началом, не хотел бы поработать со мной снова. Он сказал мне, что если бы существовала награда «Засранец десятилетия», я бы выиграл ее с большим отрывом по очкам. И еще он сказал, что если я хочу что-то из себя представлять, я должен это понять».

Угловым зрением я вижу, как Вэс закатывает глаза, смотря на Криса, но Крис демонстративно его игнорирует.

«Я знаю, что вы думаете, – говорит Стив, кивая на Вэса. – Но это один из поворотных моментов моей жизни, и я понял, что я совершил серьезную ошибку тем, как жил свою жизнь, предавая свои собственные ценности.

Следующие три десятилетия я постоянно учился тому, как создавать отличные команды, в которых люди доверяют друг другу. Сначала я делал это как менеджер по закупкам, позже как управляющий предприятием, затем как глава маркетингового отдела, а еще позже как директор по продажам. Затем, двенадцать лет назад, Боб Штраусс, наш бывший генеральный директор в то время, нанял меня, чтобы я стал новым директором по производству».

Стив медленно вдыхает, потирая лицо, и внезапно я замечаю, как он устал и как он стар. «Но каким-то образом я снова сделал неверный поворот, как и тогда в армии. Я стал тем человеком, которым я обещал себе, не стану снова никогда». Он замолкает и оглядывает комнату.

Молчание растягивается, он смотрит в окно. Через жалюзи начинает пробиваться утреннее солнце.

Стив говорит: «Перед нами стоят крупные проблемы, которые нужно решить. Эрик прав. IT – это не просто отдел. Это компетенция, которую нам нужно развивать как целую компанию. И я знаю, что если мы сможем стать прекрасной командой, где все могут доверять друг другу, то мы добьемся успеха».

Затем он говорит: «Вы ребята хотите поработать, чтобы помочь нам создать команду, в которой доверие будет основой?»

Стив оглядывает стол. Все смотрят на него с сосредоточенным вниманием.

Молчание становится тягостным.

Крис говорит первым. «Я в деле. Работать в разваливающейся команде – полный отстой, поэтому, если ты предлагаешь все исправить, я сделаю все, что в моих силах».

Я вижу, как Патти и Вэс тоже кивают, а затем все оборачиваются ко мне.

Глава 19
Будем откровенны

23 сентября, вторник

В конце концов, я тоже киваю.

Патти говорит: «Ты знаешь, Билл, я думаю, что ты проделал невероятную работу за последние две недели. Извини меня за то, как я отреагировала на твое увольнение. Просто я увидела, насколько по-другому стал функционировать весь IT-отдел. Это была команда, которая не могла внедрить ни одного процесса и у которой были серьезные проблемы с доверием между подразделениями. Очень приятно было наблюдать изменения к лучшему, и мне кажется, что это по большей части твоя заслуга».

«Я согласен с Патти. Думаю, я тоже рад, что ты вернулся, ты, любитель погулять, – громко смеется Вэс. – Что бы я там ни говорил в твой первый день, я не хочу твою должность. Ты нужен нам здесь».

Смущенный, я только улыбаюсь, показывая, что принимаю их комплименты, но не хочу, чтобы они слишком усердствовали: «Ладно вам. Спасибо, ребята».

Стив кивает, наблюдая за нашей беседой. В конце концов, он предлагает: «Давайте каждый из нас расскажет о себе. Где вы родились? Есть ли у вас братья или сестры? Какие события из вашего детства сделали вас такими, какие вы есть?»

Далее Стив поясняет: «Цель данного упражнения в том, чтобы мы смогли лучше узнать друг друга. Вы уже узнали немного обо мне и о моих слабых местах. Но этого недостаточно. Мы должны больше узнать друг о друге, чтобы заложить основы доверия».

Он оглядывается. «Кто хочет быть первым?»

Ох, черт побери.

Морпехи не любят подобную слезоточивую чушь. Я отвожу глаза – совсем не хочу быть первым.

К моему облегчению, Крис вызывается добровольцем.

Он начинает: «Я родился в Бейруте, младший из трех детей в семье. До того как мне исполнилось восемнадцать, я успел пожить в восьми разных странах. Как следствие – я говорю на четырех языках».

Крис рассказывает нам о том, как он и его жена в течение пяти лет пытались завести ребенка, о мучительных моментах, когда ему приходилось вкалывать ей лекарства, и о том, насколько сложно было все это пережить.

Далее его повествование переходит к чуду, которое произошло в их семье: его супруга забеременела сразу двумя близнецами. Однако счастье привело к новым испытаниям, и ему пришлось помогать жене, находясь с ней в отделении интенсивной терапии на протяжении трех месяцев, так как дети родились недоношенными. Крис вспоминает, как он ночь за ночью проводил в молитвах и о том, как он не хотел, чтобы один из близнецов прожил свою жизнь без другого, тогда как им полагалось быть вместе и понимать друг друга так, как никто другой их никогда не поймет.

Крис рассказывает о том, что все пережитое показало ему, насколько он был эгоистичен, и пробудило в нем желание заботиться о других.

Не ожидал от себя такого, но я практически плачу, видя, как сильно Крис желает увидеть будущее своих детей, и украдкой замечаю, что все остальные чувствуют примерно то же самое.

«Спасибо, что поделился с нами, Крис, – благодарит его Стив после небольшой паузы. И оглядывается. – Кто следующий?»

К моему удивлению и облегчению, Вэс вызывается следующим.

Я узнаю, что он был трижды обручен и в последний момент все три помолвки были разорваны. А когда Вэс, в конце концов, женился, то очень быстро развелся, потому что его жена устала от его привычки гонять на машине. Как может парень, который весит около 250 фунтов, вообще «гонять на машине»?

У Вэса четыре машины, поэтому если бы он не являлся сотрудником Parts Unlimited, то был бы одним из наших самых преданных клиентов. Он проводит бóльшую часть свободного времени, работая над своей «Mazda Miata» и старенькой «Audi», на которых он и гоняет большую часть выходных. Помимо прочего, Вэс всю жизнь, с детства, борется с лишним весом. Он рассказывает о том, как его не принимали другие.

Вэс и сейчас продолжает свою борьбу. Не для того, чтобы завести друзей или поправить здоровье, а чтобы состязаться в автогонках с азиатскими подростками-рэйсерами вдвое моложе его. Ради этого он даже ездил в лагерь для похудения. Дважды.

После его выступления повисает долгое молчание.

Я слишком боюсь рассмеяться.

Стив в конце концов говорит: «Спасибо, что поделился, Вэс. Кто следующий?»

Я сжимаю губы и снова испытываю облегчение, когда Патти поднимает руку.

Мы узнаем, что у нее степень магистра по искусству. Хм, она одна из тех людей, над кем я потешался большую часть жизни? Но она выглядит такой рассудительной!

Патти рассказывает нам, что значит расти «умной девчонкой в очках и с большими буферами», которая пытается решить, чем ей заниматься в жизни. Она откладывала получение степени в колледже пять раз, потому что хотела стать певицей в городе Атенс штата Джорджиа, и провела два года, разъезжая по стране со своей группой. В результате Патти вернулась к образованию, уже испробовав на себе жизнь полунищей богемы, и после окончания учебы устроилась на работу в Parts Unlimited. Она с трудом смогла найти работу из-за наложенного на нее ареста за неповиновение, запись о котором до сих пор присутствовала в ее досье.

Когда Патти замолкает, Стив благодарит ее: «Спасибо. Остаешься только ты, Билл…»

Хотя я и знал, что этот момент настанет, комната начинает медленно плыть у меня перед глазами.

Ненавижу говорить о себе. На флоте я смог поставить себя так, что мне приходилось только орать на людей и указывать им, что надо делать. Мне платили за то, чтобы мои люди оставались живыми за счет небольшого набора знаний, которые они получили, а также благодаря моим великолепным голосовым связкам.

Я не делюсь своими переживаниями с коллегами.

Да и вообще ни с кем, если честно.

Я смотрю на блокнот, лежащий передо мной, где я пытался набросать план своего рассказа. Все, что я вижу, – это нервные каракули.

В почти абсолютной тишине, повисшей в комнате, все смотрят на меня и ждут. И они, как я погляжу, не теряют терпения. Напротив, мои коллеги выглядят очень терпеливыми и добрыми. У Патти на лице написано сочувствие.

Я сжимаю на мгновение губы, а затем как на духу выпаливаю: «Что повлияло на меня больше всего? Когда я понял, что моя мама делала для нас все возможное, а мой отец был полностью невменяемым. Он был алкоголиком, и когда что-то шло не так, все мои братья и сестры прятались от него. Но, в конце концов, я решил, что с меня хватит, и сбежал. И оставил все это позади. Моей младшей сестре было тогда всего восемь лет. – Далее я продолжаю: – Вы знаете, арест стал одним из лучших событий в моей жизни. Альтернативой было возвращение домой. Но я выбрал флот. Там мне открылся целый новый мир, где я узнал абсолютно другую жизнь. Она научила меня, что ты можешь получить награду за то, что делаешь все правильно и заботишься о своих солдатах.

Чему еще я научился? Что моя цель – стать прекрасным отцом, а не тем дерьмом, которым был мой собственный отец. Я хотел быть таким мужчиной, которого заслуживают мои сыновья», – я чувствую, что у меня по щекам текут слезы, быстро стираю их и злюсь, что тело предало меня.

«Этого достаточно, Стив?» – говорю я злее, чем намеревался.

Стив кивает с полуулыбкой и медленно отвечает: «Спасибо, Билл. Я знаю, что для тебя это было тяжело, как и для всех нас».

Я медленно выдыхаю, а затем делаю глубокий вдох, пытаясь хоть немного восстановить внутреннюю гармонию.

Неловкое молчание наконец-то проходит.

«Я знаю, что не мне в это лезть, Билл, – произносит Вэс с расстановкой, – но я уверен, твой отец был бы невероятно горд тобой. И он бы понял, каким он был куском дерьма по сравнению с тобой».

Я слышу, как все смеются, а Патти тихо говорит: «Я согласна с Вэсом. Твоим детям очень повезло».

Вэс одобрительно фыркает, Крис кивает мне. И я понимаю, что впервые за тридцать лет я плачу.

Смущенный, я пытаюсь собраться и смотрю на каждого из них по очереди.

Потом с облегчением вижу, что все уже снова сосредоточены на Стиве, который оглядывает комнату.

«Во-первых, я бы хотел поблагодарить каждого из вас за столь искренние слова и за то, что вы проделали со мной это упражнение, – говорит он. – Безусловно, приятно знать друг друга лучше, но я бы не стал предлагать ничего подобного, если бы ваша откровенность не требовалась бы для дела. Решение любой сложной бизнес-проблемы предполагает слаженную командную работу, для чего и необходимо доверие. Ленсиони учит, что демонстрация уязвимости помогает заложить для этого фундамент.

Я знаю, глупо предполагать, будто мы выйдем сейчас отсюда, точно зная, что теперь нужно делать с расставленными приоритетами и ролями, – продолжает он. – Но теперь я бы хотел составить общее мнение о том, как мы будем двигаться к решению наших проблем».

Стив кладет обе руки перед собой и говорит: «Просто чтобы закрутилось обсуждение, я бы хотел предположить, что одна из основных проблем заключается в том, что мы не соблюдаем наших обязательств. Люди вне IT-отдела часто жалуются, что мы не выполняем ничего из того, что обещаем.

Это заставляет меня думать, – говорит он, оглядывая комнату, – что мы, возможно, не очень хорошо выполняем внутренние обязательства друг перед другом здесь, в IT-отделе. Что скажете?»

Неловкое молчание.

– Слушайте, я совсем не хочу докапываться по мелочам, – наконец решается Крис. – Но если мы взглянем на статистику, то увидим, что моя группа реализует все крупные проекты вовремя. Мы соблюдаем сроки.

– Ага, прямо как вы соблюдали сроки с «Фениксом», да? – усмехается Вэс. – Это был невероятный успех. Я слышал, Стив прямо горд вашей работой на прошлой неделе».

Крис краснеет, поднимая обе руки. «Я не это имел в виду. – На мгновенье он задумывается, затем добавляет: – Тогда была полная катастрофа. Но технически мы выполнили все в срок».

Интересно.

«Если это правда, – вступаю в разговор я, пытаясь раскрыть тему, – то мы очень плохо понимаем, что такое «реализованный проект». Если это значит «выполнил ли Крис все задачи по «Фениксу»?» – тогда все отлично. Но если мы хотели, чтобы «Феникс» полностью выполнил

поставленные бизнесом задачи, а не обвалил все бизнес-процессы, тогда мы должны назвать происшедшее полным провалом».

«Давайте не будем опускаться до оскорблений, – прерывает меня Стив. – Я сказал Саре, что «Феникс» – один из самых провальных проектов за всю историю компании. Есть другие критерии для определения успеха?»

Немного подумав, я отвечаю ему: «Не знаю. Но мы имеем дело с постоянно повторяющейся картиной. Группа Криса никогда не учитывает ту работу, которую придется проделывать отделу IT-сопровождения. И даже когда они это делают, то забивают все время в расписании, не оставляя нам ничего. Мы же потом еще долго подчищаем грязь после запуска чего бы то ни было».

Крис понимающе кивает. «Да, мы с тобой пытаемся это исправить. Половину вопросов вызывают проблемы планирования, а также структуры, об исправлении которых мы с тобой разговаривали. Но ты не понимаешь, насколько твоя группа – бутылочное горлышко для всего IT-отдела. У нас есть целый пакет разных приложений, которые нужно запустить, но так как твоя команда забита под завязку, все другие запуски откладываются. – Он добавляет: – Каждую неделю у нас пять или шесть групп разработчиков ждут, пока твоя команда занимается чем-то другим. И когда что-то ломается, все застревает окончательно. Без обид, но когда вы, ребята, опаздываете, вы напоминаете закрывающийся аэропорт. Вы не успеваете закончить с чем-то одним, а над вами уже кружатся как минимум несколько самолетов, все еще ожидающие посадки».

Вэс громко и с раздражением парирует: «Ага, конечно, именно это происходит, когда самолет, который вы построили, разбивается при взлете, полностью разрушая взлетную полосу».

Но затем он примирительно машет рукой, продолжая: «Слушай, я не обвиняю тебя, Крис. Я лишь хочу озвучить общеизвестный факт. Когда запуск идет не так, как запланирован, вне зависимости от того, был его план написан твоей группой или моей, он задевает абсолютно всех. Вот все, что я хотел сказать».

Я киваю, соглашаясь с Вэсом. И, к моему удивлению, Крис тоже кивает.

И я говорю: «Эрик помог мне понять, что существуют четыре вида работы моего отдела: бизнес-проекты, проекты IT-сопровождения, изменения и незапланированная работа. Но мы же обсуждаем только запланированную работу, тогда как незапланированная появляется, если что-то идет не так. Мы затрагиваем в нашем разговоре лишь половину тех задач, которые выполняет отдел IT-сопровождения, – я оборачиваюсь, чтобы посмотреть на Стива. – Я показывал вам наш список проектов. Помимо тридцати пяти крупных бизнес-проектов, мы ведем еще семьдесят пять, или около того, иных проектов. И не забывайте о тысячах изменений, проходящих фоном, которые, очевидно, нужно произвести по той или иной причине. На вершине всего этого у нас растет гора незапланированной работы: большая ее часть вызвана сбоями в наших уязвимых приложениях, включая и «Феникс», – произношу я еще более решительно. – То количество задач, которые перед нами скопились, показывает, что мы уже вышли за пределы наших возможностей. И это не учитывая огромного проекта по восстановлению после аудита, который Стив назвал топ-приоритетом».

Я вижу понимание, постепенно озаряющее лица Стива и Криса.

Кстати говоря…

Я оглядываюсь озадаченный: «Слушайте, а где Джон? Если мы говорим об обязательствах, не должен ли он тоже здесь быть? И разве он не часть команды IT-руководителей?»

Вэс хмыкает, закатывая глаза: «О, отлично, вот кого нам не хватало».

Стив выглядит пораженным. Он смотрит на карточку, которую раньше держал в руках. Затем смотрит на календарь перед собой. «Черт. Я забыл его пригласить».

Крис бормочет: «Ну, мы столько сделали. Возможно, это было счастливое проведение, так ведь?»

Все смеются, но в то же время выглядят немного смущенными из-за того, что мы шутим над Джоном, пока его нет.

«Нет-нет-нет, я не это имел в виду, – говорит Стив быстро, выглядя самым смущенным из всех. – Билл прав, он нужен нам здесь. Так, давайте сделаем пятнадцатиминутный перерыв. Я попрошу Стэйси разыскать его».

На время перерыва я решаю прогуляться, чтобы развеяться.

Возвращаюсь через десять минут и вижу свидетельства любой корпоративной встречи: бумажные стаканчики, наполовину заполненные кофе, тарелки с остатками пищи, скомканные салфетки.

Вдалеке Патти и Вэс ведут оживленную дискуссию с Крисом. Стив разговаривает с кем-то по мобильному, Эрик же рассматривает рисунки частей автомобиля, висящие на стене.

Я направляюсь к Патти и Вэсу, когда вижу Джона, входящего в комнату. Под мышкой у него, конечно же, неизменная папка. «Стэйси сказала, ты меня искал, Стив?» – говорит он. Джон оглядывается вокруг, понимая, что совещание уже давно идет без него. «Я пропустил уведомление? Или же меня просто пригласили не на всю встречу?»

Так как все избегают смотреть ему в глаза, он говорит еще чуть громче: «Слушайте, вы тут случайно не сексом занимались? Я пропустил что-то приятное?»

Крис, Патти и Вэс прекращают разговор и абсолютно невозмутимо занимают свои прежние места.

«О, хорошо, ты здесь. Хорошо, что ты смог прийти, – говорит Стив, ничуть не выглядя смущенным. – Пожалуйста, садись. Эй, все, давайте начнем. Джон, прими мои извинения за то, что не прислал тебе приглашение. Это полностью моя вина, – начинает оправдываться Стив, направляясь на свое место во главе стола. – Я организовал это совещание вчера в последний момент, как раз после встречи с аудиторским комитетом. Осознав свою вину в усугублении всех проблем IT, я захотел собрать команду IT-руководства, чтобы посмотреть, можем ли мы двигаться в одном направлении и разобраться с трудностями по нашим проектам».

Если организация не выплачивает свой технический долг, каждое ее усилие будет потрачено лишь на выплату процентов в форме незапланированной работы.

Джон смотрит на меня, вопросительно поднимая бровь.

Любопытно, что Стив забыл упомянуть об упражнении на уязвимость и всем прочем. Возможно, понимая, что второй раз мы на такое вряд ли пойдем, он решил и не говорить об этом.

Я утвердительно киваю Джону.

Стив оборачивается ко мне: «Билл, пожалуйста, продолжай».

«Когда ты произнес слово «обязательство», это напомнило мне, о чем спросил меня Эрик на прошлой неделе, – говорю я. – Он поинтересовался, каким образом мы решаем, можем ли мы взять в работу новый проект. Когда я ответил, что не знаю, Эрик устроил мне тур по очередному заводу. Он отвел меня к Элли, координатору планирования производственных ресурсов, и поинтересовался у нее, как она решает, может ли принять новый заказ. – Я откладываю свои записи: – Она сказала, что сначала взглянет на заказ, а потом посмотрит на перечень требуемых материалов и план производства. Исходя из этого, она оценит загруженность необходимых для данного проекта заводских мощностей и решит, не повредит ли новый заказ выполнению уже принятых обязательств.

Эрик спросил, как мы принимаем такого рода решения в IT-отделе. Тогда я ответил ему и повторяю теперь при вас, что не знаю. Но я практически уверен, что мы не проводим никакого анализа возможностей и всего в таком роде до того, как принимаемся за дело. Из-за этого мы все время некачественно выполняем работу, потому что пытаемся угнаться за сроками, вызывая тем самым появление еще большего числа нестабильных приложений. Оно, в свою очередь, означает, что впереди нас ждет еще большее количество незапланированной работы. И так далее, и так далее».

К моему удивлению, Эрик прерывает меня: «Хорошо сказано, Билл. Ты только что описал «технический долг», который нужно выплачивать. Он появляется в результате спонтанных решений, принимающихся в случае, когда времени не хватает. Но, как и финансовый долг, сложные проценты по этому кредиту постоянно растут. Если организация не выплачивает свой технический долг, каждое ее усилие будет потрачено лишь на выплату процентов в форме незапланированной работы.

Как вы знаете, незапланированная работа – небесплатна, – продолжает он. – А совсем наоборот. Она очень дорого стоит, потому что оплачивается за счет…»

Он осматривается вокруг как лектор, ожидающий ответа.

Вэс, в конце концов, спрашивает: «Запланированной работы?»

«Именно! – оживленно говорит Эрик. – Абсолютно верно, Честер. Билл упомянул четыре типа работы: бизнес-проекты, внутренние проекты IT-сопровождения, изменения и незапланированную работу. Невыплаченный технический долг приведет к тому, что все, что в итоге будет сделано, – это только незапланированная работа».

«Это похоже на нашу ситуацию, – кивает Вэс. Затем он дружелюбно смотрит на Эрика: – И я Вэс, кстати. Не Честер. Я Вэс».

«Да, я знаю», – отвечает с охотой Эрик.

Он обращается ко всем остальным в комнате. «Незапланированная работа имеет и другой побочный эффект. Когда вы тратите все свое время на тушение пожаров, у вас не остается времени и энергии на планирование. Когда все, что вы делаете, это реагируете, не остается времени на то, чтобы выяснить, можете ли вы принять новую работу. Таким образом новые проекты сваливаются в кучу, на каждый из них остается все меньше времени, а это значит – плохая мультизадачность, больше сложностей из-за самого простого кода и, соответственно, больше решений, принятых на скорую руку. Как сказал Билл «и так далее, и так далее». Это спираль гибели возможностей IT».

Я внутренне улыбаюсь, слыша, как Эрик коверкает имя Вэса. Не уверен, что понимаю его мотивы, но наблюдать за этим очень увлекательно.

Неуверенно спрашиваю Стива: «А нам вообще позволено сказать «нет»? Каждый раз, когда я просил расставить приоритеты или отложить проект, так вы были готовы мне голову откусить. Все сейчас уверены, что «нет» – ответ просто неприемлемый, мы все постоянно берем на себя новые обязательства и дальше двигаемся по этому гиблому пути. Не удивлюсь, если именно это произошло с моими предшественниками».

Вэс и Патти кивают.

Даже Крис кивает.

«Конечно же, вы можете сказать «нет»! – Стив начинает горячиться, на его лице написано раздражение. Перед тем как продолжить, он глубоко вздыхает. – Позвольте мне высказаться максимально ясно. Мне нужно, чтобы вы говорили «нет»! Мы не можем позволить себе, чтобы команда лидеров лишь пассивно принимала заказы. Мы платим вам за то, чтобы вы думали, а не просто делали!»

Теперь Стив уже разозлился не на шутку. Он продолжает: «На кону выживание компании! От результатов ваших проектов зависит, добьется компания успеха или нет!»

И смотрит прямо на меня. «Если ты или кто угодно другой знает, что проект провалится, вы должны так и сказать. И подкрепить данными. Дайте мне такие данные, которые показывал тебе координатор на заводе, чтобы я понял, о чем ты говоришь. Извини, Билл, ты мне очень нравишься, но говорить «нет», основываясь только на интуиции, – плохая идея».

Эрик фыркает и бормочет: «Очень милая возвышенная риторика, Стив. Очень трогательно. Но ты знаешь, в чем твоя проблема? Вы, ребята из бизнес-мира, просто на голову пришибленные своими проектами, беретесь за всю новую работу, которая никогда не будет успешно выполнена. Почему? Потому что вы понятия не имеете, какие возможности у вас в запасе. Вы как тот парень, который всегда выписывает чеки, превышающие сумму на счете, потому что он понятия не имеет, сколько у него есть денег, и не хочет утруждать себя проверкой электронной почты.

Позвольте мне поведать вам историю, – продолжает он. – Давайте я расскажу вам, что происходило на том заводе, до того как я приехал туда. Эти бедолаги вскрывали все конверты с сумасшедшими заказами, которые к ним приходили. Бизнес требовал абсурдных вещей, и их нужно было осуществить к невозможным датам, вообще не учитывая работу, находящуюся в процессе выполнения. Просто ежедневный кошмар наяву. Их производство было загружено на несколько лет вперед. А был ли систематизированный способ контроля рабочего процесса? Черт побери, нет! В работу попадали те задания, из-за которых кричали громче и чаще всего, и задания тех людей, у которых были лучшие отношения с экспедиторами или главным фактором становился ранг руководителя, давшего задание. – Эрик оживлен, как никогда. – Мы стали восстанавливать режим, когда выяснили, где наше слабое место. И мы сделали все, чтобы убедиться, что рабочий процесс налажен и спокойно проходит через это бутылочное горлышко».

Затем Эрик успокаивается и уже тихо произносит: «Чтобы решить вашу проблему, нужно научиться гораздо большему, чем просто говорить «нет». Это лишь вершина айсберга».

Мы смотрим на него, ожидая продолжения. Но он встает, берет свой чемоданчик и открывает его, представляя нашему взору множество вещей, в том числе трубку, мусорный пакет и боксеры.

Эрик роется в чемодане, достает оттуда батончик мюсли, закрывает чемодан и поворачивается к столу.

Мы все смотрим, как он разворачивает батончик и начинает есть.

Стив, выглядя столь же озадаченным, как и все мы, в конце концов, говорит: «Очень интригующая история, Эрик. Пожалуйста, продолжай».

Эрик вздыхает. «Нет, это все, что я собирался сказать. Если из моего монолога вы не можете понять, что вам нужно делать, трудно поверить, что хоть кто-нибудь из вас чего-нибудь добьется».

Стив с раздражением хлопает ладонью по столу.

Но у меня в голове уже начала выстраиваться логическая цепочка.

Нам нужно не просто лучше расставлять приоритеты. С ними все понятно, как бы это ни было неудобно, но главное – «Феникс». Исправление найденных аудитом нарушений. Поддержание всей системы в работающем состоянии.

Мы думаем, что знаем наше слабое место. Это Брент. Брент, Брент, Брент… И мы уже предприняли определенные шаги, позволяющие защитить его от незапланированной работы.

Я осознаю, что не могу нанять больше людей.

Я также в курсе, что загруженность моей команды абсолютно вышла из-под контроля.

Никакие героические усилия с моей стороны не смогут что-то решительно изменить в том огромном потоке работы, который топит нашу систему. Потому что никто никогда не говорил «нет».

Наши ошибки были сделаны задолго до того, как я взялся за работу. Они были совершены тогда, когда Крис принял на себя все эти проекты и безумные сроки, то есть еще до того, как это коснулось меня.

Как мы можем остановить творившееся безумие?

И тут меня озаряет странная идея, после чего я раздумываю над ней еще мгновенье. Звучит абсурдно, но я не могу понять, как я додумался до нее.

Я говорю: «Стив, у меня идея. Но, пожалуйста, позволь мне закончить, прежде чем реагировать».

И я рассказываю ему, что пришло мне в голову.

Стив берет слово первым: «Ты, должно быть, из ума выжил, – резюмирует он, и первое выражение недоверия на его лице сменяется раздражением. – Ты хочешь просто перестать выполнять работу? Ты думаешь, мы кто? Фермеры на государственных субсидиях, которым платят, чтобы они не выращивали зерновые?»

Но, прежде чем я успеваю ответить, Джон берет слово: «Я согласен. Твоя идея не кажется мне правильной. Под нами сейчас и так земля горит, и мы должны наконец-то все сделать как надо. Мы должны ковать железо, пока горячо. Это наш идеальный шторм, в ходе которого мы должны получить необходимый нам бюджет, совершая правильные поступки исключительно правильно».

Он начинает загибать пальцы на руке: «У нас проблема с аудитом; широко разрекламированный проект, который может провалиться; и операционный сбой, который случился снова. Нам нужно поторопиться и запустить полный контроль безопасности на все процессы».

Вэс прерывает Джона, посмеиваясь над ним: «Я поражен! Я думал, тебе понравится идея Билла. Я имею в виду – тебе же нравится, когда ничего не делается, и ты любишь говорить «нет», правильно? Да это же словно твоя заветная мечта стала реальностью!»

Джон краснеет, подготавливая едкий ответ. Но Вэс кладет свою большую руку ему на плечо и говорит с улыбкой: «Слушай, я просто шучу, ладно? Просто шутка».

Все начинают разом говорить, когда Эрик внезапно встает, сминает обертку из-под своего батончика и кидает ее через всю комнату в мусорную корзину, промахиваясь на несколько десятков сантиметров. Он откидывается на стуле, говоря: «Билл, думаю, твое предложение очень дальновидное».

Смотря на Джона, он продолжает: «Помнишь, Джимми, цель в том, чтобы увеличить отдачу всей системы, а не увеличить количество задач, попадающих в нее. И если у тебя нет заслуживающей доверия системы работы, почему я должен доверять системам контроля безопасности? Упс. Полнейшая трата времени».

Джон смотрит на Эрика озадаченно: «Что?»

Эрик вздыхает и закатывает глаза. Вместо того чтобы отвечать Джону, он поворачивается к Стиву. «Ты же был менеджером на производстве. Подумай об этом как о приостановке выпуска продукции, пока достаточное количество текущей работы не будет выполнено и не покинет завод. Чтобы контролировать систему, нам нужно снизить число движущихся в ней частей».

Так как Стив не выглядит убежденным, Эрик наклоняется к его стулу и спрашивает с ударением на каждом слове: «Представь, что ты управляешь заводом и у тебя производство забито доверху. Что случится, если ты перестанешь поставлять новые заказы и материалы на производство?»

Удивленный тем, что вопрос нацелен на него, Стив на мгновенье задумывается.

«Объем текущей работы уменьшится, и нагрузка начнет снижаться вместе с покидающей завод готовой продукцией».

«Правильно, – продолжает Эрик, одобрительно кивая. – А что произойдет с показателями, завязанными на сроках?»

«Эти показатели вырастут, потому что рабочий процесс запустится», – делает вывод Стив. Он очень насторожен, так как не понимает, к чему клонит Эрик.

«Да, очень хорошо, – говорит его собеседник все тем же одобряющим тоном. – Но, с другой стороны, что произойдет, если ты позволишь заводу принимать заказы и выполнять новые задачи?»

Через мгновенье Стив отвечает: «Результативность рабочего процесса снизится».

«Великолепно, – подытоживает Эрик. – А что случится с показателями по срокам?»

Стив выглядит так, будто он только что проглотил что-то мерзкое, и, в конце концов, произносит: «Все знают, что на производстве, когда объем работы в процессе вырастает, показатели по срокам падают.

Подожди-ка, – говорит он, прищуриваясь на Эрика. – Ты же не думаешь, что подобное работает и с IT, верно? Что, заморозив все проекты, кроме «Феникса», мы снизим объем текущей работы в IT-отделе, и это каким-то образом улучшит наши показатели по срокам? Ты что, серьезно?»

Эрик откидывается на стуле очень довольный собой: «Именно».

Вэс говорит: «Но не получится ли так, что большей части из нас нечего будет делать? Это же 130 человек в отделе IT-сопровождения, которые просто сидят на месте. Звучит немного… расточительно?»

Эрик кашляет и отвечает: «Я скажу тебе, что такое расточительно. Как насчет тысячи изменений, застрявших в системе, без возможности быть реализованными?»

Вэс хмурится. Затем он кивает, говоря: «Тоже верно. Количество карточек на столе Патти продолжает расти. Если это та самая текущая работа, она определенно выходит из-под контроля. Еще пара недель – и пресловутые карточки забьют все под завязку».

Я киваю. Он прав.

Идея в том, чтобы отделы IT-сопровождения и разработки не принимали новые проекты в течение двух недель и прекратили всю работу по IT-сопровождению, кроме той, что связана с «Фениксом».

Я обвожу взглядом своих коллег: «Если сосредоточение на самом важном проекте на две недели не сыграет большой роли, тогда, думаю, мы все можем начинать искать новую работу».

Крис кивает: «Полагаю, мы должны попробовать. Будем продолжать заниматься другими активными проектами, но остановим все работы по развертыванию, кроме «Феникса». Со стороны Билла это будет выглядеть так, будто больше мы ничем не занимаемся. Но будь уверен, «Феникс» станет топ-приоритетом для всех».

Патти и Вэс согласно кивают.

Джон скрещивает руки. «Я не уверен, что могу поддержать столь безумное предложение. Во-первых, никогда до этого не видел, чтобы в компаниях делали хоть что-то похожее. Во-вторых, меня крайне беспокоит, что если мы пойдем на это, то потеряем возможность исправить ошибки, найденные аудитом. Как Стив уже сказал, несоответствия аудиту могут прикончить компанию».

«Ты знаешь, в чем твоя проблема? – говорит Эрик, показывая пальцем прямо на Джона. – Ты никогда не видишь связи между бизнес-процессами, так что я просто гарантирую тебе, что многие из тех инструментов контроля, которые ты хочешь запустить, не обязательны».

Джон говорит: «Что?»

И снова Эрик не обращает внимания на вопрос Джона. «Не волнуйся об этом сейчас. Просто позволь неизбежному случиться, и посмотрим, какой урок мы извлечем из него».

Стив оборачивается к Джону. «Я понимаю твое беспокойство. Но главную опасность для компании представляют не аудиторские проблемы. Самое страшное для фирмы – это пер-

спектива развалиться. Нам нужно, чтобы «Феникс» смог восстановить наши конкурентные преимущества».

Он останавливается, но затем продолжает: «Давайте запустим данный план по замораживанию всех проектов на неделю и посмотрим, приведет ли он к изменениям с «Фениксом». Если нет, мы все вернем обратно. Договорились?»

Джон неохотно кивает. Затем достает листок из своей папки и что-то записывает. Скорее всего, фиксирует на бумаге обещание Стива.

«Стив, нам определенно нужна будет ваша помощь, – говорю я. – Мои ребята постоянно обязаны выполнять собачью работу практически для каждого менеджера в компании. Я думаю, нам нужно, чтобы вы разослали письмо, в котором не только объясняется, почему мы это делаем, но также в нем должны быть описаны последствия, если кто-то попытается пропихнуть неавторизованную работу в систему».

«Без проблем, – быстро отвечает Стив. – После совещания я разошлю вам всем краткое резюме нашей встречи. Просмотрите его, после чего я отправлю его всем менеджерам компании. Этого достаточно?»

Пытаясь скрыть недоверие в голосе, я отвечаю: «Да».

То, о чем мы сумели договориться за следующий час, просто поразительно. Мой отдел заморозит всю деятельность, не связанную с «Фениксом». Разработчики могут продолжать вести около двадцати проектов помимо «Феникса», но заморозят все новые развертывания. Другими словами, никакая работа не будет поступать из отдела разработки в отдел IT-сопровождения в течение следующих двух недель.

Более того, мы определим главные области технического долга, с которой разработчики попытаются разобраться, чтобы снизить объем незапланированной работы, создаваемой уже запущенными проблемными приложениями.

Все это произведет настоящий переворот в рабочем процессе моей команды. Более того, Крис и Кирстен пересмотрят все задачи по «Фениксу», которые не были выполнены, и привлекут ресурсы из других проектов, чтобы снова запустить их.

Все выглядят очень воодушевленными – хотят поскорее воплотить новый план в жизнь, даже Джон.

Прежде чем мы расходимся, Стив подводит итог: «Спасибо вам всем за хорошую работу сегодня и за то, что рассказали о себе. Я чувствую, что теперь лучше знаю каждого из вас. И, несмотря на то что идея Билла безумна, думаю, она может сработать. Надеюсь, это будет первое звено в цепочке превосходных решений, которые примет наша команда.

Как я и говорил, одна из моих целей – создать команду, в которой все друг другу доверяют, – продолжает он. – Надеюсь, мы сделали небольшой шаг в данном направлении, и я вдохновил вас на создание честных и доверительных отношений между собой».

Он оглядывается и спрашивает: «Прямо сейчас от меня еще что-нибудь нужно?»

Никто ничего не говорит, поэтому мы выходим.

Когда все встают, Эрик громко произносит: «Отличная работа, Билл. Я бы и сам лучше не придумал».

Мне следует играть по правилам с тех пор, как я стал тем самым человеком, который их устанавливает.

Глава 20
Первые успехи

26 сентября, пятница

Три дня спустя я сижу за своим столом, пытаясь прочесть на своем ноутбуке отчет Кирстен о прогрессе «Феникса». Пока техника кряхтит и свистит, я задумываюсь о том, сколько недель прошло с тех пор, как патч безопасности, запущенный Джоном, сломал мой компьютер. Получать ноутбук на замену – это как лотерея. Очень заманчиво захватить один из тех, что есть у ребят из службы поддержки, как предлагал один из менеджеров по маркетингу, но я не хочу лезть без очереди. Мне следует играть по правилам с тех пор, как я стал тем самым человеком, который их устанавливает. Делаю себе пометку поговорить с Патти о необходимости произвести замену как можно скорей.

В конце концов, письмо открывается:

> От кого: Кирстен Фингл
> Кому: Стиву Мастерсу
> Копия: Билл Палмер, Крис Аллерс, Сара Молтон
> Дата: 26 сентября, 10:33
> Тема: Отличные новости о проекте!
>
> Стив,
>
> мы наконец-таки двигаемся вперед. Замораживание проектов и фокусирование IT-отдела на «Фениксе» позволили разгрести завалы. Мы достигли за прошедшие семь дней больше, чем обычно делали за месяц.
>
> Браво всей команде!
>
> Обрати внимание: многие разочарованы тем, что их проекты поставили на паузу. В частности, Сара Молтон уверена, что ее проекты нужно разморозить. Я направила ее к тебе.
>
> Прикрепляю формальный отчет о ходе дел. Пожалуйста, обращайся, если есть вопросы.
>
> *Кирстен*

Хотя известие о том, что Сара снова вносит неразбериху, заставляет меня скрежетать зубами, это просто прекрасные новости.

Мы ожидали их, однако все равно очень приятно, особенно после событий прошедшей недели. Мы столкнулись с глобальным отставанием из-за инцидента первого уровня, который затронул все внутренние телефоны и голосовые системы, буквально поставив на колени отдел продаж и производство в последний день квартала.

Потратив два часа на сбой, мы выяснили, что он был вызван одним из наших сетевых производителей, который как раз осуществлял изменения в нашей телефонной системе без предварительного уведомления.

Сбой повлияет на наши квартальные показатели, но пока неясно, насколько сильно. Чтобы не дать подобному случиться еще раз, мы решили запустить проект, который будет мониторить все критически важные системы на предмет неавторизованных изменений.

Именно об этом проекте по мониторингу разговаривают Вэс, Патти и Джон, собравшись вокруг стола переговоров Патти.

И тут вмешиваюсь я: «Извините, что прерываю, но я хочу поделиться хорошими новостями». Показываю им письмо от Кирстен.

Вэс откидывается назад и говорит: «Ну что же, теперь все официально. Твой проект по заморозке действительно работает».

Патти смотрит на него с удивленным видом: «А ты что, сомневался? Да ладно тебе, мы же вместе обсуждали, что никогда не видели у людей такую концентрацию на деле. Просто удивительно, насколько эта заморозка сократила конфликты приоритетов и мультизадачность плохого толка. Она очень сильно сказалась на производительности».

Вэс фыркает, но потом улыбается. «До тех пор пока Кирстен не написала об этом, все существовало только у нас в воображении».

И он прав. Просто прекрасно, что мы получили подтверждение своего успеха от Кирстен.

«Кстати, – говорит Патти. – Она не шутит насчет бизнес-менеджеров, которые сходят с ума. Все больше и больше вице-президентов звонит мне, требуя человека на их собственные проекты или прося меня позволить им что-то сделать, не занося ни в какие отчеты. И не только Сара – она просто самая громкая и шумная».

Я ворчу: «Ладно, это часть нашей работы, и мы знали, что так будет. Но я не хочу, чтобы такого рода давление оказывалось хоть на кого-то из наших людей. Вэс?»

«Я сказал всей своей команде, чтобы они отправляли недовольных прямо ко мне. И поверь мне, я перезваниваю всем этим парням и задаю им по первое число», – сообщает он.

Патти говорит: «Я уже немного опасаюсь того, что мы будем делать, когда снимем заморозку. Это не будет похоже на открытие шлюзов?»

И снова она указывает на важный момент. Я отвечаю: «Спрошу Эрика, но пока давайте обсудим, как мы расставляем приоритеты в нашей работе. Когда мы берем на себя обязательства по проекту, изменению, запросу поддержки или чему-то еще – как решить, какой работой заниматься в каждый момент времени? Что случится, если мы столкнемся с конфликтом приоритетов?»

«Это происходит каждый чертов день! – восклицает Вэс. Настроен он скептически: – Вот что прекрасно в заморозке всех проектов, кроме одного. Никому не приходилось решать, чем заниматься. Никакой многозадачности».

«Я не об этом спрашивал, – возражаю я. – Когда у нас есть несколько потоков текущей работы одновременно, как принимается решение о том, чем нужно заниматься именно сейчас?»

«Ну что же, – отвечает Вэс, – мы доверяем своему персоналу делать выбор, исходя из тех данных, что у них есть. Дело в том, что мы нанимаем толковых людей».

Это нехорошо.

Вспоминая о том, как я двадцать минут наблюдал за Брентом еще до заморозки проектов, и спрашиваю: «А исходя из каких данных наши люди расставляют приоритеты?»

Вэс начинает обороняться: «Мы все пытаемся жонглировать приоритетами как можно лучше. Это жизнь, верно? Приоритеты меняются».

«Давайте будем честны, – вступает в разговор Патти. – Приоритет № 1 – это человек, который кричит громче всех; тот, кто может сослаться на наиболее старшее руководство. Я видела, например, как мои сотрудники оценивали степень важности работы, исходя из того, приглашает ли их тот или иной менеджер на обед раз в месяц».

Ох, великолепно. Помимо инженеров, на которых орут, у меня есть инженеры, похожие на капрала Макса Клингера из телесериала «M*A*S*H», организовавшие свой собственный черный рынок IT-работ.

«Если это правда, мы никак не сможем снять эту заморозку. Ты не думаешь, что нет никакого способа запустить работу в IT-отделе и быть уверенным, что ее выполнят?»

Пытаясь скрыть разочарование в голосе, я констатирую: «Патти права. Мы должны многое выяснить прежде, чем снимем заморозку, а она продлится еще ровно неделю».

Я решил выйти и прогуляться по улице. У меня есть тридцать минут до следующей встречи, и мне нужно подумать.

Ощущение такое, что я выбит из колеи как никогда. Если мы имеем в системе больше одного проекта в одно и то же время, как нам защитить рабочий процесс от того, что его постоянно прерывают и как сделать так, чтобы приоритеты расставлялись правильно и бизнес-отделом, и сотрудниками IT-отдела?

Солнце светит довольно ярко. Сейчас 11 утра, пахнет осенью. Листья на деревьях потихоньку становятся оранжевыми или коричневыми, и ими уже покрыта вся парковка.

Несмотря на то что я выжат как лимон, я понимаю, насколько освежает возможность подумать о том, как нужно строить рабочий процесс, расставлять приоритеты и реализовывать их. На мгновение я поражаюсь тому, что большая часть моей карьеры в IT была связана лишь с чрезвычайными ситуациями: мы тушили возникавшие «пожары».

Проблемы же, которые нам приходится решать в последнее время, такие… интеллектуальные.

Когда я получал степень MBA, работа руководителя представлялась мне именно так. Я и сейчас убежден, что если мы хорошенько подумаем, то можем действительно что-то изменить. В этот момент я решаю позвонить Эрику.

«Алло?» – слышу я его голос.

«Привет, это Билл. У тебя есть пара минут на разговор? У меня появились вопросы по поводу приостановки проектов. – Я делаю паузу и затем добавляю: – Или, вернее, о том, что будет, когда мы снова все разморозим».

«Ну что же, давно пора. Я ждал, когда ты выяснишь, что теперь перед тобой огромная новая проблема».

Быстро рассказываю ему о хороших новостях от Кирстен, а также о том, что мы запустили проект по мониторингу и размышляем над дополнительными возможностями защиты системы.

«Совсем неплохо! – говорит Эрик. – Ты определенно пустил наши разговоры об ограничениях в дело и стараешься защитить свои ограниченные ресурсы от незапланированной работы. Ты задаешь очень важные вопросы о Первом пути и о том, как тебе справляться с текущими заданиями. До тех пор пока ты этого не делал, ты особенно ничем не мог руководить, так ведь?

Ты в смятении, потому что сейчас осознаешь, что не понимаешь, как на самом деле делается работа», – продолжает он.

Я подавляю раздраженный вздох.

«Думаю, сейчас самое время для еще одного путешествия на завод. Как скоро ты сможешь туда добраться?» – интересуется он.

Удивленный, я спрашиваю: «Ты в городе?»

«Ага, – отвечает Эрик. – Сегодня встреча с аудиторами и парнями из финансового отдела, которую я не пропустил бы ни за что на свете. Убедись, что ты тоже на нее попадаешь. Мы там Джону голову снесем».

Я говорю ему, что могу быть на заводе через пятнадцать минут.

Эрик в середине лобби, ждет меня.

Я вижу его сразу, но затем с удивлением оглядываю еще раз. На нем застиранная футболка и свитшот на молнии с потрепанным логотипом. У него уже есть бейджик посетителя, и он нетерпеливо постукивает ногой.

«Я пришел так быстро, как смог», – говорю я.

Эрик лишь ворчит и жестом приглашает следовать за собой. И снова мы карабкаемся по лестнице и останавливаемся на мостике, с которого можно осмотреть весь производственный этаж.

«Итак, расскажи мне, что ты видишь», – говорит он, рукой обводя открывшуюся нам панораму. Я смотрю вниз, смущенный, не зная, что он хочет услышать. Начиная с очевидного, говорю: «Как и в прошлый раз, я вижу сырье, которое поступает сюда через грузовые шлюзы слева. А на правой стороне я вижу, как готовая продукция покидает помещение через грузовые шлюзы».

К моему удивлению, Эрик одобрительно кивает. «Хорошо. А что между ними?»

Я снова смотрю вниз. Часть меня чувствует весь идиотизм ситуации, когда я как каратепацан отвечаю на вопросы мистера Мияги. Но я сам попросил о встрече, поэтому приходится что-то говорить. «Я вижу материалы и рабочий процесс, который течет слева направо, – но, очевидно, он идет очень медленно».

Эрик опирается на поручни и спрашивает: «Да, правда? Похоже на реку?»

Он поворачивается ко мне, презрительно качая головой. «Ты что думаешь, это какой-то урок поэзии? Отнесись к нашему разговору серьезно. Как бы поставил вопрос заводской менеджер? Откуда и куда идет рабочий процесс и почему?»

Пробуя еще раз, я отвечаю: «Ладно-ладно. Рабочий процесс идет от одного производственного участка к другому, как то диктуют наличие материалов и маршрутизация. И все это записано в наряде на работу, который лежит на столе прямо под нами».

«Так уже лучше, – говорит Эрик. – А можешь ты найти производственные участки, которые можно назвать бутылочным горлышком завода?»

Я знаю, Эрик рассказывал мне об этом во время нашей первой поездки на завод.

«Печь для термообработки и сушильные камеры для краски, – говорю я внезапно. – Вот там, – я внимательно смотрю на этаж и, в конце концов, нахожу скопление машин у дальней стены. – И еще вот там, – констатирую я, показывая на большие помещения с вывесками «Окрасочная камера № 30-a» и «Окрасочная камера № 30-b».»

«Хорошо. Понимание хода работы – это ключ к Первому пути, – говорит Эрик, кивая. Более сурово он спрашивает: – А теперь какие производственные участки являются ограничительными в твоей организации?»

Я улыбаюсь, с легкостью отвечая: «Брент. Мы говорили об этом раньше».

Он покашливает, поворачиваясь обратно к производственному этажу.

«Что? – практически кричу я. – Как это может быть не Брент? Ты даже поздравлял меня, когда я сказал, что это Брент, пару недель назад!»

«Брент внезапно превратился в автоматическую печь для термообработки? Ты говоришь мне, что твой эквивалент сушильной камеры Брент? – спрашивает Эрик, и в его голосе звучит недоверие. – Ты знаешь, мне кажется, большей глупости я не слышал».

Он продолжает: «В таком случае кем будут двое других твоих менеджеров, Честер и Пенелопа? Дай угадаю. Возможно, они – эквивалент тому автоматическому прессу и той штамповочной машине? Или может быть этому шлифовальному станку?»

Эрик сурово смотрит на меня: «Будь уже наконец серьезным. Я спросил тебя, какие производственные участки можно назвать ограничительными в твоей организации. Подумай».

Абсолютно запутавшись, я снова смотрю на этаж. Я знаю, что часть ответа – Брент. Но когда я так уверенно это сказал, Эрик обругал меня как только мог. Снова.

Он, похоже, был раздражен тем, что я назвал конкретного человека, как бы предполагая, что Брент – часть оборудования.

Я снова смотрю на печь для термообработки. И затем я вижу их. Два человека в униформе, касках и очках. Один сидит перед компьютером, набирая текст, другой наблюдает за частями на ленте конвейера, сканируя что-то своим ручным компьютером.

«Ой, – размышляю я вслух. – Плавильная печь является производственным участком, с которым связаны определенные работники. Ты спросил меня о нашем слабом производственном участке, и я назвал Брента, что не может быть верным, так как Брент – не участок производства.

Брент – это работник, а не участок работы, – повторяю я снова. – И готов поспорить, что Брент поддерживает слишком много производственных участков. Поэтому он и является ограничением».

«Ну, наконец-то мы куда-то двигаемся! – говорит Эрик, улыбаясь. Он широким жестом обводит завод, говоря: – Представь себе, что двадцать пять процентов всех производственных мощностей завязаны на одном человеке по имени Брент. Что произойдет с ходом работы?»

Очевидно, – продолжает он, – что каждый производственный участок подразумевает наличие четырех вещей: машина, человек, метод работы и измерения.

Я закрываю глаза, чтобы подумать.

«Работа не будет выполняться в срок, потому что Брент одновременно сможет находиться только на одном производственном участке, – говорю я. С энтузиазмом я продолжаю: – Именно наш случай. Я знаю, что часть запланированных изменений даже не может начаться, пока Брент не займется ими. Когда это происходит, мы обращаемся к Бренту, приказывая ему бросить все его текущие дела, чтобы новый производственный участок начал функционировать. Нам повезет, если его не отвлечет кто-то еще и он останется до тех пор, пока изменение не завершится».

«Именно!» – подтверждает Эрик.

Я немного встревожен тем, что в ответ на одобрение меня наполняет теплое чувство благодарности.

«Очевидно, – продолжает он, – что каждый производственный участок подразумевает наличие четырех вещей: машина, человек, метод работы и измерения. Предположим, что машина у нас – это печь для термообработки. Человек – это два сотрудника, которые нужны, чтобы выполнять все необходимые действия, и, очевидно, им понадобятся измерения результатов, полученных в результате работы по определенному методу».

Я фыркаю. Упомянутые производственные термины знакомы мне еще по моим годам в бизнес-магистратуре. Но я никогда не думал, что они пригодятся мне в сфере IT-управления.

Ища способ записать услышанное, я понимаю, что оставил свою папку в машине. Роюсь по карманам и нахожу там крошечный стикер.

Торопливо записываю: «Производственный участок: машина, человек, метод, измерения».

А Эрик объясняет дальше: «Конечно же, на данном производственном этаже четверть процессов не зависит от одного человека. Подобное было бы абсурдом. Но, к несчастью для тебя, у вас все именно так. Именно поэтому, когда Брент берет отпуск, вся работа просто стопорится, потому что исключительно Брент знает, какие шаги нужно предпринять – шаги, о существовании которых, похоже, известно только ему, так ведь?»

Киваю, соглашаясь. «Ты прав. Я слышал, как мои менеджеры жаловались, что если Брента вдруг собьет автобус, мы окажемся в полном дерьме. Никто не знает, что у него в голове. Именно поэтому я организовал третью линию поддержки».

Я быстро объясняю, что сделал, стараясь ограничить обращения к Бренту во время сбоев, чтобы его не прерывали внеплановой работой, и как я пытался проделать то же самое с запланированными изменениями.

«Хорошо, – говорит Эрик. – Ты стандартизируешь работу, которой занимается Брент, чтобы и другие люди могли выполнять ее. И так как наконец-то данные шаги были задокументированы, ты повышаешь и уровень надежности, и качество выполняемой работы. Ты не только сокращаешь количество производственных участков, зависящих от Брента, ты генерируешь документацию, которая позволит тебе все автоматизировать».

Он продолжает: «Кстати, до того как ты это сделаешь, будет совершенно неважно, сколько Брентов ты наймешь, Брент всегда будет твоим ограничением. Любой, кого ты наймешь, закончит тем, что будет просто стоять с ним рядом».

Я понимающе киваю. Именно так описывал это Вэс. Хотя он и нанял еще больше Брентов, мы не могли увеличить результативность работы на выходе.

Меня охватывает радостное чувство по мере того, как в моей голове кусочки паззла складываются в единую картинку. Эрик подтверждает некоторые из моих внутренних озарений и подводит под них теоретическую базу.

Но мой душевный подъем длится недолго. «Ты спрашивал меня, как пережить разморозку проектов. Твоя проблема в том, что ты продолжаешь путать две вещи. До тех пор пока ты не сможешь их разделить в своей голове, будешь продолжать ходить по кругу».

Эрик начинает идти куда-то, я спешу за ним. Скоро мы уже стоим посреди производственного этажа.

«Ты видишь производственный участок там, с мигающим желтым огоньком?» – спрашивает он, показывая пальцем.

Когда я киваю, Эрик просит: «Расскажи мне, что ты видишь».

Пытаясь представить, каково это – вести с ним нормальный человеческий разговор, я принимаю на себя роль туповатого ученика. «Какая-то часть механизма, видимо, сломана – наверное, поэтому мигает индикатор.

Пятеро человек сбились вокруг, включая двоих, похожих на руководителей. Они все выглядят озабоченными. Еще три человека наклонились вниз, обследуя панель механизма, если я правильно понимаю. У них фонарики, и они держат еще и отвертки, определенно здесь поломка машины…»

«Хорошая догадка, – говорит Эрик. – Скорее всего, компьютеризированный шлифовальный станок сломался, и команда работает над тем, чтобы снова его запустить. Что случилось бы, если бы каждую часть оборудования должен был бы чинить Брент?»

Я смеюсь. «По любому сбою немедленно обращались бы к нему».

«Именно, – продолжает он. – Давай вернемся к твоему первому вопросу. Какие проекты можно будет безопасно запустить, когда вы снимите заморозку с проектов? Зная, как проходит рабочий процесс через определенные производственные участки и о том, какие участки нуждаются в Бренте, а какие нет, что бы ты сказал?»

Я медленно повторяю про себя все то, что сказал Эрик, пытаясь собрать его фразы воедино и получить ответ.

«Понял, – улыбаюсь я. – Проекты, которые можно реализовать безопасно, это те, для которых не требуется Брент».

Моя улыбка становится еще шире, когда он восклицает: «Бинго! Все просто, да?»

Но мое настроение падает, когда я думаю о связанных с данной мыслью сложностях. «Подожди-ка, как я узнаю, для каких проектов не нужен Брент? Мы раньше никогда и не думали, что нам нужен Брент, пока половина работы еще не была проделана!»

Я моментально жалею, что задал последний вопрос, потому что Эрик просто уставился на меня: «Я что, должен дать тебе готовые ответы на все, что ты не способен выяснить сам?»

«Извини. Я разберусь, – говорю я быстро. – Ты знаешь, я вздохну с облегчением, когда мы, наконец, выясним, какие конкретно проекты по-настоящему требуют Брента».

«Чертовски правильно, – отвечает Эрик. – Что тебе нужно сделать, так это создать спецификацию для всей той работы, что вы выполняете в отделе IT-сопровождения. Но вместо каталога частей и комплектующих, вроде формовок, шурупов и колесиков, тебе нужно составить список всех необходимых условий для того, чтобы ты мог выполнить работу: например, номера моделей компьютеров, спецификация пользовательской информации, программное обеспечение и необходимые лицензии, требования безопасности, и так далее, и так далее…»

И тут он прерывает сам себя: «Если быть более точным, ты должен составить спецификацию ресурсов, то есть ведомость материалов вместе со списком требующихся производственных участков и маршрутизацией. Как только она у тебя появится вместе с заказами на работу и описанием твоих ресурсов, ты, в конце концов, сможешь понять, каковы твои возможности и каковы требования к вам. Это позволит тебе все-таки разобраться, можешь ли ты принимать новые заказы и выполнять их в срок».

Великолепно. Я практически все понял.

И я уже готов задать еще несколько вопросов, но Эрик опережает меня: «Твой второй вопрос был о том, было ли правильным запустить ваш проект по мониторингу. Ты уже выяснил, что для него не требуется Брент. Более того, ты сказал, что цель данного проекта – предотвращать сбои, позволяя таким образом снизить количество обращений к Бренту. Более того, когда сбой все же произойдет, Брент сможет быстрее выяснить, в чем проблема. Ты уже определил, в чем состоит ваше ограничение, пытаешься выжать из него максимум, и ты построил определенную субординацию между текущим рабочим процессом и ограничением. Так насколько важен этот проект по мониторингу?»

Некоторое время я размышляю. И затем, запуская руку в волосы, бормочу правильный ответ: «Ты сказал, что мы всегда должны искать способы снизить нагрузку на ограничение, то есть я должен делать все, от меня зависящее, чтобы снять с Брента как можно больше разных циклов. Чем и занимается наш проект по мониторингу!»

Я говорю, и сам не верю, что не видел этого раньше. «Проект по мониторингу систем является, возможно, самым важным улучшением, которое мы осуществили, – нужно запускать его прямо сейчас».

«Именно, – соглашается Эрик. – Превентивная деятельность, направленная на сокращение такой работы, которая требует особого уровня квалификации, лежит в сердце всех программ TPM – комплексной системы обеспечения эффективности работы оборудования. Как сказал бы один из моих сенсеев: «Улучшение ежедневной работы даже важнее, чем выполнение ее». Вся суть Третьего пути в том, чтобы убедиться: мы постоянно работаем с системой, мы закрепляем полезные привычки и занимаемся совершенствованием чего-либо. Мы должны постоянно давить на систему с целью избавиться от тех недостатков, которые в ней есть.

Майк Ротер говорит, что, по сути, неважно, что ты усовершенствуешь, пока ты совершенствуешь хоть что-то. Почему? Потому что если ты не пытаешься улучшить систему, энтропия абсолютно точно будет расти, так как работы без ошибок, потерь и инцидентов не бывает».

Внезапно все становится таким очевидным и ясным. Я чувствую необходимость позвонить Патти прямо сейчас, пусть она немедленно запускает проект по мониторингу.

Эрик продолжает: «Ротер называет это «усовершенствованием ката». Он использует термин «ката», потому что понимает: повторение рождает привычки, а привычки – основа мастерства. Говорим ли мы о спортивной тренировке, обучении игре на музыкальном инструменте или тренировке в особых войсках – ничто не способствует обретению мастерства так, как практика и зубрежка. Согласно исследованиям, упражняться в чем-либо пять минут в день лучше, чем делать то же самое раз в неделю, но три часа. А если ты хочешь создать настоящую культуру постоянного усовершенствования, ты должен закреплять такие привычки».

Оборачиваясь к производственному этажу, Эрик говорит: «Прежде чем мы уйдем, обрати внимание не на производственные участки, а на пространство между ними. Не менее важно, чем управление выполнением рабочих заказов, – управление процессом передачи работы от одной инстанции к другой. Время ожидания для конкретного ресурса равняется проценту занятости ресурса, разделенному на процент времени, когда ресурс условно свободен. Так, если ресурс используется на пятьдесят процентов, время ожидания равняется 50/50, или единице. Если ресурс используется на девяносто процентов, время ожидания – 90/10, или в девять раз дольше. А если ресурс задействован на девяносто девять процентов?»

Хотя я не очень понимаю связь, простые математические расчеты я могу проделать: 99/1. Я говорю: «Девяносто девять».

«Верно, – соглашается он. – Когда ресурс задействован на девяносто девять процентов, ты должен ждать в девяносто девять раз дольше, чем в том случае, когда ресурс используется на пятьдесят процентов».

Он экспрессивно машет рукой: «Самая важная часть Второго пути – сделать время ожидания видимым, чтобы ты знал, когда твоя работа ждет целыми днями в очереди; или хуже того, когда работа возвращается назад, так как для нее недостает всех требуемых частей или нужно что-то переделывать.

Помни, наша цель – максимизировать течение работы. Здесь, на этом заводе, много лет назад был период, когда некоторые компоненты никогда не попадали в выпуск вовремя. Так случалось, потому что у нас не было достаточных ресурсов или потому что определенные задачи занимали слишком много времени?

Нет! Изучив происходящее, мы поняли, что нужные части просто долго находились в очереди. Другими словами, «время контакта» было малой долей в общем времени рабочего процесса. Нашим экспедиторам приходилось исследовать горы работы, чтобы найти нужные им части и все вместе направить их на нужный производственный участок, – говорит он скептически. – Это происходит и на твоем заводе, присмотрись».

Я киваю: «Эрик, я все еще в тупике относительно запуска проекта по мониторингу. Люди всегда настаивают на том, что их проект очень срочный и должен быть выполнен в ущерб остальным. Как нам управиться со всеми срочными поправками аудита и проектами по восстановлению безопасности, с которыми носится Джон?»

Эрик пристально вглядывается в мое лицо и, в конце концов, отвечает: «Ты слышал хоть слово из того, что я говорил в последние две недели?»

Далее он смотрит на часы и произносит: «Ладно, мне пора».

Пораженный, я смотрю, как Эрик направляется к выходу. Мне приходится бежать, чтобы догнать его. Он очень большой мужчина, по виду немного старше пятидесяти. Несмотря на лишний вес, Эрик двигается очень быстро.

Наконец я догоняю его: «Подожди. Ты имеешь в виду, что проблемы с аудитом недостаточно важны, чтобы их исправлять?»

«Я этого никогда не говорил, – отвечает он, останавливаясь и оборачиваясь ко мне. – Ты облажался с чем-то, что не дает бизнесу следовать законам и регулятивам? Тебе лучше это исправить, в противном случае тебя стоит уволить».

Эрик поворачивается и продолжает двигаться вперед, бросая через плечо: «Скажи мне. Все эти проекты, которые продвигает Джимми, ваш начальник управления информационной безопасности. Они увеличивают скорость работы в IT-отделе?»

«Нет», – быстро отвечаю я, продолжая мчаться за ним.

«Они увеличивают операционную стабильность или сокращают время, которое требуется на обнаружение причин сбоев и восстановление после них?»

Я немного размышляю над его вопросом. «Скорее всего, нет. По большей части они влекут за собой дополнительную работу, и часто такие проекты связаны с новыми сбоями».

«Эти проекты увеличивают пропускную способность Брента?»

Я смеюсь. «Нет, даже наоборот. Только решение проблем с аудитом может занять Брента на весь следующий год».

«А что выполнение всех проектов вашего Джимми сделает с рабочим процессом на всех уровнях?» – спрашивает он, открывая дверь.

Уставший, я отвечаю, запыхавшись после такой пробежки: «Вся система снова взорвется».

Когда мы наконец спускаемся в самый низ, Эрик внезапно останавливается и спрашивает: «Ладно. Его проекты «безопасности» снижают количество выполняемой работы, что является ограничением для всей компании. И съедают бóльшую часть ресурсов твоего отдела. Они также не добавляют стабильности, возможностей, живости, постоянства, безопасности или защищенности организации».

Далее Эрик бесстрастно спрашивает: «Вот и скажи мне ты, гений, проекты Джимми стоят потраченного на них времени?»

Когда я начинаю отвечать, он просто открывает дверь на улицу и выходит.

Наверное, это был риторический вопрос.

Глава 21
Соберись, Джон

26 сентября, пятница

Превысив скорость движения везде, где только мог, я все равно на двадцать минут опаздываю на встречу с аудиторами в здании № 2. Когда я захожу в конференц-зал, то поражаюсь тому, как много там людей.

Сразу становится абсолютно очевидно, что это встреча, от которой очень многое зависит, носит для компании едва уловимый политический подтекст. Дик и корпоративный юрист сидят во главе стола.

Напротив них сидят независимые внешние аудиторы, которые с точки зрения закона отвечают за поиск ошибок и мошенничества в нашей финансовой отчетности, но с точки зрения своего бизнеса хотят сохранить нас как клиентов.

Дик и его команда попытаются показать, что все обнаруженное аудиторами – это просто огромное недоразумение. Их цель – выглядеть убедительными и в то же время возмущенными тем, что тратится их драгоценное время.

Все это сплошной политический спектакль, но политический спектакль с большими ставками, и от него по-настоящему зависит моя заработная плата.

Энн и Нэнси тоже здесь, как и Вэс, и некоторые другие мои знакомые.

Затем я вижу Джона и просто глазам своим не верю.

Господи, он выглядит просто ужасно: как наркоман на третий день после завязки. Со стороны кажется, что он думает, будто вся комната сейчас обрушится на него и сотрет в порошок. И это, возможно, не так уж далеко от истины.

Рядом с Джоном сидит Эрик, сама собранность.

Как он сюда так быстро добрался? И когда успел переодеться? В машине? Пока шел до здания?

Я сажусь рядом с Вэсом, он наклоняется ко мне, показывая на стопку бумаг и шепчет: «Цель этой встречи – пройтись по основным нарушениям, которые мы разбирали. Джон выглядит так, словно перед ним расстрельная команда, которая лишь ждет приказа».

Я вижу, что у Джона потеют руки, и думаю про себя: ну и ну, Джон. Соберись. Именно я руководитель отделения, которое не обеспечило устранение несоответствий, поэтому «стрелять» будут в меня, а не в тебя.

Но в отличие от Джона я получил порцию убедительных аргументов от Эрика в пользу того, что все будет нормально.

Но все же, это ведь не задница Эрика в огне, а моя, и я на мгновенье задумываюсь, не стоит ли мне так же волноваться, как Джону.

Пять часов спустя весь огромный стол покрыт бумагами, полными помарок, и пустыми кружками из-под кофе; в комнате пахнет потом от пережитого напряжения и горячих аргументов.

Я поднимаю голову, когда слышу, как застегивается портфель одного из аудиторов. Он говорит Дику: «После рассмотрения новых данных мы пришли к выводу, что все эти слабые места с потенциальными угрозами для бизнеса могут быть очень быстро отлажены при помощи IT-контроля. Заранее благодарю вас за собранную для нас всю необходимую документацию, необходимую для завершения дела.

Мы заберем ее, подробно рассмотрим и дадим ответ в ближайшие пару дней, – продолжает он. – Скорее всего, с целью поддержать те финансовые заявления, которые вы делаете,

нужно будет прислать нам расписание планируемого тестирования новых задокументированных систем контроля, дабы убедиться, что все на месте и функционирует».

Когда он встает, я просто не верю своим глазам. Мы были на волоске от полного краха и избежали его. Вся команда Parts Unlimited, собравшаяся за столом, выглядит очень удивленной.

Единственное исключение – Эрик. Он просто одобрительно кивает, очевидно, раздраженный тем, что все это заняло так много времени.

Есть еще одно исключение – Джон. Он выглядит очень рассеянно, сидит с опущенными плечами, и я не на шутку начинаю беспокоиться о нем.

Их диалог напоминал игру в теннис, мяч летал туда-сюда, между нашей командой и аудиторами, со словами вроде «взаимосвязь», «значимость» и «надежный контроль».

Я уже почти встал, чтобы проверить Джона, когда аудитор жмет руку Дику и, к моему удивлению, обнимает Эрика.

«Эрик, прошло сто лет с нашей последней встречи, – говорит он с теплотой в голосе. – Я был уверен, что наши пути еще пересекутся, но я никогда не думал, что таким образом. Чем ты занимался все это время?»

Эрик смеется: «По большей части беззаботно плавал на своей лодке. Друг попросил меня присоединиться к руководству Parts Unlimited, частично из-за того, что некие независимые аудиторы навели тут бучу. Я должен был знать, что ты будешь здесь замешан». Аудитор выглядит немного смущенным, и они удаляются вместе, шепчась.

Последние пять часов Джон, Вэс и я сидели в этом кабинете, глядя, как бизнес-менеджеры вели аудиторов по искусным закоулкам тонко продуманной дискуссии о том, как простые средства IT-контроля могут помочь избежать ошибок в финансовой отчетности. Они апеллировали к какому-то документу с названием «GAIT принципы».

Их диалог напоминал игру в теннис, мяч летал туда-сюда, между нашей командой и аудиторами, со словами вроде «взаимосвязь», «значимость» и «надежный контроль». В отдельных случаях Дик ненадолго давал слово экспертам из сходных бизнес-областей, таким образом демонстрируя, что даже если какой-то злодей и устроит сбой в IT-контроле, его мошеннические действия засекут на другом уровне.

Менеджеры из отдела снабжения, приема заказов, отдела кассовых операций и даже из HR-отдела убеждали, что даже если приложение, база данных, операционная система и файервол погибнут от дыр в безопасности, мошенническая транзакция все равно будет поймана в каком-нибудь из еженедельных инвентаризационных отчетов.

Снова и снова мы обсуждали сценарии, в которых вся IT-инфраструктура превращалась в дырявый швейцарский сыр, где наши предатели-сотрудники или злодеи-хакеры из внешнего мира могли внедриться в систему и совершить мошенничество. Но любая материальная ошибка все равно, как утверждалось, была бы отслежена в финансовых документах.

В какой-то момент Дик указал на целый отдел из двадцати человек, отвечающих за отслеживание ошибочных и потенциально вредоносных заказов. Именно они, а не IT-контроль служили основой безопасности для всего бизнеса.

Аудиторы каждый раз, часто неохотно, соглашались с тем, что основной контроль должен быть основан на финансовых сверках, а не на IT-системах и не на системах IT-контроля.

Для меня это были новости. Но я, конечно, не собирался ни с кем спорить. На самом деле, если оказалось бы, что заткнуться и молчать – это тот самый путь, ведущий к спасению

Parts Unlimited от аудиторов, я бы с радостью начал пускать слюни и вообще претворился бы, что не умею читать.

«У тебя есть минутка поговорить?» – слышу я тихий голос Джона за спиной.

Обхватив голову руками, он выглядит все еще абсолютно подавленным.

«Конечно», – отвечаю я, оглядываясь по сторонам в поисках ближайшего свободного помещения. Теперь за огромным столом только мы с Джоном, а Эрик продолжает шептаться со своим аудитором в дальнем углу.

Джон выглядит ужасно. Если бы его рубашка была хоть чуточку более помятой и с парочкой дырок, он был бы похож на бездомного. «Джон, тебя что-то мучает? Вид у тебя так себе», – говорю я.

Выражение его лица становится абсолютно несчастным: «Ты знаешь, сколько сил я потратил за последние пару лет, пытаясь добиться, чтобы все делали все правильно? Компания десятилетиями вытирает ноги об информационную безопасность. Я все бросил в бой. Я говорил им, что мир обрушится им на голову, если они не возьмутся за ум и не исправят хоть какие-то из системных проблем в данной области… Я имею в виду, что должно ведь хотя бы казаться, что мы заботимся об этом».

Я вижу, как на другом конце комнаты Эрик оборачивается и смотрит на нас. Его знакомый аудитор вроде как не слышал Джона. Тем не менее, Эрик приобнимает его и по-дружески провожает в коридор, продолжая разговор и громко хлопая дверью за собой.

Не обращая на них никакого внимания, Джон продолжает: «Ты знаешь, бывают времена, когда мне кажется, что я – единственный человек во всей компании, которого хоть немного заботит безопасность наших систем и данных. Ты можешь себе представить, каково это – когда целый отдел разработки скрывает от меня свою деятельность и мне приходится умолять людей рассказать мне, где они собираются на совещания? Это что, начальная школа? Я пытаюсь всем помочь делать их работу!»

В ответ я молчу, и он продолжает с насмешкой: «Не надо так. Я знаю, ты смотришь на меня свысока, Билл».

Я же смотрю на него с искренним удивлением.

«Я знаю, что ты никогда не читаешь мои письма. Мне приходится звонить тебе, прося, чтобы ты их открыл, – я знаю об этом, потому что получаю оповещение о том, что ты их прочитал, когда мы уже разговариваем по телефону, сволочь ты эдакая».

Ой.

Но я ведь читал множество его писем и без его звонков. Однако, прежде чем я успеваю что-нибудь ответить, Джона заносит все дальше: «Вы все смотрите на меня сверху вниз. Ты знаешь, я ведь руководил работой серверов, как ты сейчас. Но я решил, что мое предназначение – это защита информации. Я хотел помогать ловить плохих парней. Я хотел помогать компаниям защищать самих себя от тех, кто намеревался до них добраться. Во мне говорили чувство долга и желание сделать мир лучше.

Но все время, что я работаю здесь, все, что я делаю, – это борюсь с корпоративной бюрократией и бизнесом, хотя именно их-то я и пытаюсь защитить от самих себя. – Горько смеясь, он продолжает: – Аудиторы должны были наложить на нас взыскание. Они должны были наказать нас за наши грехи. И знаешь что? Всю сегодняшнюю встречу мы лишь смотрели, как они легонько гладят нас по голове. Даже аудиторам плевать! Все коту под хвост!»

Джон уже практически кричит: «Наших аудиторов нужно привлечь к суду за некомпетентность! Все, что они обнаружили, – это глубинные проблемы и несовершенства структуры! Мы живем в выгребной яме, состоящей из всевозможных рисков. Я поражен до глубины души, что это место до сих пор не взорвалось под давлением собственного безразличия. Я годами ждал, что все это безумие обернется против нас».

Он останавливается и шепчет: «И вот куда мы пришли…»

И тут Эрик снова входит в комнату, хлопая за собой дверью. Он садится на стул рядом с ней и жестко смотрит на Джона. «Знаешь, в чем твоя проблема, Джимми? – спрашивает Эрик, тыча в него пальцем. – Ты как комиссар, который приходит на завод, гордо неся свой бэйджик перед рабочими и с садистским удовольствием начиная вмешиваться во все дела, заставляя их делать то, что тебе хочется, дабы потешить собственное эго. Чаще всего ты больше ломаешь, чем исправляешь. Хуже того, ты разрушаешь планы всех, кто на самом деле занимается важной работой».

Это уже слишком.

Джон взрывается: «Ты кем себя возомнил? Я пытаюсь поддержать безопасность нашей организации и выставить аудиторов! Я…»

«Ну что же, спасибо вам за ни за что, мистер начальник по информационной безопасности, – прерывает его Эрик. – Как я только что увидел, организация выставила аудиторов и без тебя – ты не сделал для этого ничего. Ты как сантехник, который даже не курсе того, что он обслуживает самолет, не говоря уже о маршруте полета и конъюнктуре рынка авиакомпании».

Джон уже абсолютно белый, рот широко открыт.

Я уже готов вмешаться, когда Эрик встает и орет на Джона: «Мне нечего тебе сказать, пока ты не докажешь мне, что понимаешь, что совсем недавно произошло в этой комнате! Бизнес-сотрудники сумели отвести от нас гнев аудиторов, без какой бы то ни было помощи со стороны твоей команды. До тех пор пока ты не поймешь, как это произошло и почему, тебе нечего лезть в дела и мешать деятельности нашей организации. Вот что должно стать твоим руководящим принципом: ты выигрываешь, защищая организацию, а не нагружая IT-отдел бесполезной работой. И ты выигрываешь даже больше, когда ты можешь снять немного бесполезной работы с IT-отдела».

Затем он оборачивается ко мне и произносит: «Билл, ты, возможно, был прав. Вы, ребята, похоже полностью облажались с информационной безопасностью».

Я такого никогда не говорил. Я поворачиваюсь к Джону, намереваясь показать ему, что я понятия не имею, о чем сейчас сказал Эрик, но Джон меня даже не замечает. Он смотрит на Эрика с выражением безграничной ненависти на лице. Эрик обращается ко мне, показывая пальцем на Джона: «Этот парень вроде того руководителя по контролю качества, чья группа пишет миллионы новых тестов для продукта, который мы больше не производим, и затем засылает миллионы ложных отчетов о проблемах, которых просто не существует».

Джон качает головой, пораженный. Он говорит: «Как ты смеешь! Как потенциальный член правления я не могу поверить, что ты просишь нас рискнуть персональными данными наших клиентов и финансовой отчетностью!»

Эрик спокойно смотрит на Джона. «Ты что, и правда ничего не понимаешь? Самое худшее, что может случиться с Parts Unlimited, – это если она выйдет из игры совсем. А ты, похоже, прикладываешь все усилия, чтобы вывести ее из бизнеса даже быстрее со всеми своими сумасшедшими, нелогичными и мелочными требованиями. Ничего удивительного, что от тебя все отвернулись! Остальные, по крайней мере, пытаются помочь бизнесу остаться на плаву. Если бы это был эпизод из «Последнего героя», все бы уже давно проголосовали против тебя!»

Сейчас Эрик уже стоит прямо перед Джоном. «Джимми, Parts Unlimited хранит в своих системах данные кредитных карт четырех членов моей семьи. Мне нужно, чтобы ты защитил эти данные. Но ты никогда не сможешь защитить их, когда наш продукт уже запущен в работу. Ты должен защищать их, когда мы только создаем его».

Засовывая руки в карманы, он говорит более мягко: «Хочешь разобраться? Отправляйся на завод и найди начальника безопасности производства. Иди, поговори с ней, выясни, чего она пытается достичь и как она это делает».

Понемногу выражение лица Эрика светлеет, и он добавляет: «И знаешь, передавай ей привет от меня. Я буду готов поговорить с тобой еще раз, когда Дик скажет, что хочет видеть тебя здесь».

Закончив на этом, он уходит.

Джон смотрит на меня: «Что за черт?»

Пытаясь заставить себя встать с кресла, я говорю: «Не принимай все это исключительно на свой счет. Он то же самое говорит мне. А я устал и хочу поехать домой. Предлагаю тебе сделать то же».

Джон безмолвно встает. Стараясь казаться спокойным, он собирает свою папку на столе. Внезапно с жутким стуком она падает на пол, и ее содержимое разлетается во все стороны. Сотни страниц разбросаны по полу.

Он смотрит на меня с грустной улыбкой и говорит: «Я так и поступлю. Пойду домой, вот и все. Не знаю, приду ли я завтра или вообще когда-нибудь. Какой смысл, не понимаю?» И выходит из комнаты.

Я смотрю на его папку, не веря тому, что он так беззаботно бросил ее здесь. Джон таскал ее за собой повсюду более двух лет. Напротив того места, где он сидел, лежит кусочек бумаги, на нем – несколько строчек. Размышляя, не предсмертная ли это записка или, может, прощальное письмо, я быстро смотрю на нее. То, что на ней написано, похоже на стихотворение.

Хайку?

Я сижу, мои руки связаны,
Все злятся, но я мог бы их спасти,
Если бы они только знали.

Глава 22
Система канбан

29 сентября, понедельник

После встречи с аудиторами в понедельник Джон исчез. В NOC даже заключали пари на то, что с ним произошло – заработал ли он нервный срыв, был уволен, прячется или еще что похуже.

Я видел, как Вэс и некоторые из его инженеров громко хохотали над Джоном.

Прочищаю горло, чтобы привлечь внимание Вэса. Когда он подходит, я поворачиваюсь спиной к NOC, чтобы никто не слышал мои слова. «Окажи мне услугу, не надо распускать слухи и потешаться над Джоном. Помнишь, что до нас пытался донести Стив на той неформальной встрече? Нам нужно построить уважительные и доверительные отношения и с Джоном тоже». Улыбка мгновенно сходит с лица Вэса, и, в конце концов, он произносит: «Да. Я знаю. Я просто пошутил, ясно?»

«Хорошо, – говорю я, кивая. – Ладно, хватит об этом. Пойдем со мной. Мне нужно поговорить с тобой и Патти об этом мониторинговом проекте». Мы идем в кабинет Патти, она сидит за своим столом, что-то печатая на компьютере.

«Есть полчаса?» – спрашиваю я.

Когда она кивает, мы собираемся вокруг нее. Я говорю: «Я общался с Эриком в пятницу до встречи по аудиту. И вот что выяснил». Далее я рассказываю им, что Эрик подтвердил возможность запуска мониторингового проекта и о том, насколько важен этот проект для дальнейшего освобождения Брента. Потом я пытаюсь изложить свои мысли о том, как мы можем определить, какие проекты мы можем запустить безопасно, исходя из того, требуют они участия Брента или нет.

«Подожди секунду. Спецификация ресурсов и маршрутизации? – спрашивает Вэс с сомнением в голосе. – Билл, мне не нужно напоминать тебе, что мы здесь не заводом управляем. Это IT-отдел. Мы используем свои мозги, чтобы что-то сделать, а не руки. Я знаю, Эрик сказал парочку умных вещей там и тут, тем не менее… Это все похоже на какой-то дешевый трюк».

«Слушай, я тоже голову над этим ломал, – говорю я. – Но можешь ли ты с полной уверенностью сказать, что те выводы, к которым мы приходим, исходя из этого предположения, ошибочны? Ты думаешь, что запускать наш проект по мониторингу небезопасно?»

Патти морщит лоб. «Мы знаем, что работа в IT-отделе – это проекты и изменения. И среди проектов есть еще множество задач или субпроектов, которые возникают снова и снова. Вроде как перезапустить сервер. Это повторяющаяся работа».

Она встает, подходит к доске и рисует несколько прямоугольников. «Давайте для примера разберем случай с настройкой сервера. Этот процесс состоит из поставки оборудования, установки операционной системы и приложений на него согласно спецификации, а затем регулировки и отладки его работы. Затем мы удостоверяемся, что все было сделано правильно. Каждый из этих шагов – это стандартная работа, делается одинаково разными людьми. Может быть, каждый шаг – вроде производственного участка, со своими собственными машинами, методами, людьми и измерениями».

С меньшей уверенностью она продолжает: «Но я не уверена, что в этом случае будет машиной».

Я улыбаюсь, глядя на небрежные рисунки на доске. Она ухватила нечто, до чего я не додумался. Не знаю, куда Патти движется, но думаю, она на правильном пути.

«Возможно, машина, – рассуждаю я, – это те инструменты, которые нужны, чтобы сделать работу? Консоли управления виртуальными машинами, терминальные сессии и еще, возможно, место на виртуальном диске?»

Патти качает головой. «Возможно. Консоли и терминальные сессии звучат так, как будто они могут быть машиной в этом смысле. И я думаю, что место на диске, приложения, ключи от лицензий и все тому подобное являются входными данными: иными словами, это сырье, которое нужно, чтобы получить результат».

Она смотрит на доску. И, в конце концов, произносит: «Думаю, что пока мы не начнем, то будем просто спотыкаться, бредя в темноте. Мне начинает казаться, что все эти разговоры о производственных участках на самом деле описывают процесс работы IT-отдела довольно неплохо. На примере установки сервера мы знаем, что это производственный участок, который связан практически с каждым бизнес– и IT-проектом. Если мы разберемся получше, то сможем адекватнее выполнять задания Кирстен и ее менеджеров проектов».

«Мне нужна пауза, ребята, – говорит Вэс. – Во-первых, наша работа неповторяющаяся и нестандартная. Во-вторых, она требует высокого уровня знаний, это вам не детали склеивать или гайки закручивать. Мы нанимаем очень умных и опытных людей. Поверьте мне. Не можем мы заниматься своей деятельностью так, как это делается на фабрике».

Я размышляю над его словами. «На прошлой неделе я бы согласился с тобой, Вэс. Но на прошлой неделе я понаблюдал за работой производственных участков на фабрике в течение пятнадцати минут и был ошеломлен тем, что там происходит. Положа руку на сердце, я с трудом мог себе такое представить. Несмотря на все усилия, приложенные, чтобы сделать все повторяющимся и стандартизованным, им до сих пор приходится много импровизировать и решать постоянные проблемы, чтобы выполнять свои производственные цели. Они делают гораздо больше, чем просто закручивают гайки. Они каждый день героически борются с трудностями, используя тот опыт, что у них есть».

Далее я уже начинаю горячиться: «Они по-настоящему заслуживают уважения. Если бы не они, ни у кого из нас не было бы работы. Думаю, нам есть чему поучиться у руководителей производства».

И подытоживаю: «Давайте запустим мониторинговый проект как можно скорее. Чем раньше мы начнем, тем раньше получим первые положительные результаты. Нам нужно защищать все свои ресурсы так, будто они все – Брент. Так что давайте начинать».

«Есть еще кое-что, – говорит Патти. – Я все думаю о том движении, течении работы, которое мы пытаемся создать. Я бы хотела опробовать некоторые из этих идей с внутренними сервисными запросами, вроде добавления/изменения/удаления пользователей, изменения паролей и – ну, знаете – заменой оборудования».

Она виновато смотрит на мой гигантский ноутбук, который сейчас даже в худшей форме, чем он был, когда я получил его три недели назад. Мне пришлось примотать еще больше скотча, чтобы он не разваливался, да и разные другие повреждения на нем появились – например, когда мне пришлось использовать ключи от машины, чтобы открыть его. А теперь еще и на половине экрана отслоился верхний слой покрытия.

«Ох, черт побери, – ворчит Вэс, смущенно смотря на него. – Не могу поверить, что мы все еще не заменили тебе его. Патти, я найду кого-нибудь, кого можно будет загрузить работой по отладке ноутбуков и стационарных компьютеров».

«Отлично, – отвечает Патти. – У меня родилась идея небольшого эксперимента, которую мне бы хотелось проверить».

Не желая стоять на ее пути, я говорю: «Действуй».

Когда в понедельник я прихожу в офис, Патти меня ждет. «У тебя есть минутка?» – спрашивает она. На ее лице написано нетерпение, она очень хочет что-то мне рассказать. И вот

мы уже находимся в ее кабинете. Я сразу же бросаю взгляд на стену с новой доской. На ней каталожные карточки разделены на четыре ряда.

Ряды озаглавлены: «Смена рабочего места», «Добавить/изменить/удалить аккаунт», «Предоставить новый стационарный компьютер/ноутбук» и «Восстановить пароль».

Каждый столбик разделен на три колонки: «Готов», «В процессе», «Сделано».

Интересно. Выглядит как-то знакомо. «Что это? Еще одна доска изменений?»

Патти широко улыбается и говорит: «Это система канбан. После нашей последней встречи я съездила на завод сама. Мне было очень любопытно посмотреть на работу этих производственных участков, хотелось увидеть все в действии. Я нашла одного из руководителей, с которыми работала до этого, и он провел со мной час, показывая, как они руководят текущей работой».

Патти объясняет, что канбан-доска, помимо всего прочего, – это один из основных способов, каким на наших производствах составляются расписания и систематизируется работа. Они визуализируют рабочий процесс и используются как оповещения для смежных участков.

«Я решила поэкспериментировать, используя канбан для наших ключевых сотрудников. Любые действия, которые они выполняют, должны проходить через эту доску. Не по почте, не в быстрых сообщениях, не по телефону.

Если этого нет на доске, оно не будет сделано, – говорит она. – И, что еще более важно, если оно есть на доске, то будет сделано быстро. Ты был бы поражен, если бы узнал, как быстро выполняется работа, потому что мы ограничиваем время на обработку запроса. Основываясь на этих экспериментах, я думаю, что мы сможем предсказать время, которое требуется на работу, и показывать лучшие результаты, чем когда-либо».

Патти сейчас немного похожа на Эрика: она взволнованна и захвачена процессом. «Что я сделала, – продолжает она, – так это взяла некоторые из наших наиболее часто повторяющихся сервисных запросов, определила с точностью, какие шаги требуются для их выполнения и какие сотрудники могут их выполнить, а также замерила, сколько требуется времени на каждую операцию. И вот результат».

Моя коллега с гордостью протягивает мне листок.

Сверху на нем написано «Очередь на замену ноутбука». В списке – имена тех, кто запрашивал замену ноутбука или стационарного компьютера, а также дата, когда они подали запрос и плановая дата, когда они смогут его получить. В начале списка – самые давние запросы.

Я четырнадцатый в списке, и в нем отмечено, что мне можно получить свой ноутбук через четыре дня, начиная с сегодняшнего.

«Ты на самом деле уверена в этом расписании?» – говорю я, пытаясь скептически отнестись к этому. Но на самом деле это было бы просто невероятно прекрасно, если бы мы смогли разослать это всем и могли бы соблюдать названные даты.

«Мы работали над этим все выходные, – отвечает она. – Исходя из проб, которые мы делали с пятницы, мы можем быть вполне уверены, что точно понимаем время, требующееся на этот процесс от начала до конца. Мы даже выяснили, как можно сократить несколько шагов благодаря изменениям в процессе копирования данных на диск. Между нами, исходя из того что мы заложили сюда еще и запасное время, я думаю, что мы можем соблюдать эти сроки».

Она качает головой. «Ты знаешь, я быстренько опросила людей, которым мы выдали ноутбуки. Обычно требуется еще около пятнадцати обращений к нам, чтобы окончательно их настроить. Я изучаю этот процесс сейчас и пытаюсь свести количество дополнительных обращений к трем. Все действительно меняется. Ошибки уходят».

Улыбаюсь и говорю: «Это очень важно. Предоставление руководителям и рядовым сотрудникам инструментов, которые нужны им для работы, – одна из наших основных обязанностей. Я не говорю, что не верю тебе, но давай пока оставим эти сроки при себе. Если

неделю все сроки будут соблюдаться, начнем публиковать это для всех запрашивающих и их руководителей, ладно?»

Патти улыбается в ответ. «Я точно так же думала. Представь, как будут довольны пользователи, если мы сможем точно сказать им, когда выполним запрос, и насколько длинная очередь перед ними, и на самом деле соблюсти сроки, которые назвали, потому что не позволяем своим сотрудникам прерываться на неприоритетные задачи!

Мой приятель с завода также рассказал мне о системе «усовершенствования ката», которую они используют. Хочешь – верь этому, хочешь – нет, но Эрик помог им внедрить ее еще много лет назад. Их деятельность разделена на двухнедельные циклы усовершенствования, каждый из которых требует от них небольшого планируй-улучшай-проверяй-действуй проекта, который заставляет их двигаться вперед. Ты не против, что я на свое усмотрение решила попробовать применить эту практику в нашей группе, чтобы она помогла нам двигаться к нашим целям, правда ведь?»

Эрик упоминал этот термин «ката» и двухнедельные циклы усовершенствований и до этого. И снова, Патти – на один шаг впереди меня.

«Это просто прекрасная работа Патти. Правда, очень хорошая работа».

«Спасибо, – отвечает она скромно, но лицо ее сияет. – Меня очень захватило то, чему я научилась. Впервые в жизни я вижу, как мы должны руководить нашей работой, и даже вот эта простая штука с упрощением деятельности сервисной службы принесет значительные перемены».

Она показывает на доску изменений на другом конце комнаты. «Чего я действительно жду, так это возможности начать применять эти методы для более сложных задач. Когда мы выясним, какие задания наиболее часто встречаются, мы должны создать производственные участки и потоки работы, так, как я сделала со своими сервисными запросами. Возможно, мы даже сможем избавиться от такого составления расписания, и вместо этого будем использовать канбан-доски. В таком случае наши инженеры смогли бы брать карточку из колонки «готов», двигать ее в «в процессе», и в итоге она попадала бы в «Сделано».

К сожалению, я себе этого представить не могу. «Продолжай в том же духе. Убедись, что и Вэс тоже принимает в этом участие, ладно?»

«Он уже, – отвечает она быстро. – Сегодня мы с ним встречаемся, чтобы обсудить возможность применения канбан, с целью еще больше изолировать Брента от ежедневных кризисов. Я хочу формализовать рабочий процесс Брента и таким образом увеличить наши возможности стандартизации того, над чем он работает. Это даст нам возможность понять, откуда берется его загруженность. И конечно же, это даст нам еще одну линию защиты от людей, которые хотят использовать его везде и всюду по своему усмотрению».

Я показываю ей большой палец и уже готов уйти. «Подожди-ка, доска изменений выглядит по-другому. Почему карточки разных цветов?»

Она смотрит на доску и говорит: «Ой, я тебе не сказала? Мы ввели цветовые различия для карточек, чтобы помочь себе подготовиться к тому моменту, когда мы снимем заморозку с проектов. Нам нужен был способ контролировать процесс – быть уверенными, что мы работаем над самыми важными проектами. Поэтому теперь система такая: сиреневые карточки – это изменения, которые поддерживают пять топовых бизнес проектов, все остальные – желтые. Зеленые карточки – это внутренние проекты по совершенствованию IT-инфраструктуры, под которые мы отводим теперь около двадцати процентов нашего времени по совету Эрика. На первый взгляд кажется, что сейчас мы соблюдаем правильный баланс сиреневых и зеленых карточек».

Она продолжает: «Розовые стикеры обозначают карточки, которые по какой-то причине были заблокированы, и их мы пересматриваем дважды в день. И мы снова заносим все эти карточки в нашу программу отслеживания изменений, поэтому мы записываем ID измене-

ний на каждую карточку. Это довольно утомительно, но, по крайней мере, уже часть процесса отслеживания автоматизирована».

«Ничего себе, это… невероятно», – говорю я, искренне пораженный.

Позже в этот день я сижу за еще одним столом переговоров с Вэсом и Патти, выясняя, как мы можем запустить снова все проекты так, чтобы мы, образно говоря, могли пить, но не захлебнулись.

«Как показал Эрик, у нас есть две очереди проектов, которые нужно последовательно выполнять: бизнес-проекты и внутренние, – говорит Патти, показывая на тонкую стопку листов перед нами. – Давайте сначала рассмотрим бизнес-проекты, потому что с ними проще. Мы уже смогли определить топ-пять наиболее важных проектов. Четыре из них потребуют той или иной помощи от Брента. Когда мы снимем заморозку, мы займемся только этими пятью проектами».

«Это было совсем просто, – смеется Вэс. – Не могу поверить, через сколько споров, обвинений, хитроумных политических торгов и предательств нужно было пройти, чтобы определить пять топовых проектов. Это было похуже гангстерских разборок!»

И он прав. Но, в конце концов, мы смогли составить список приоритетов.

«Теперь к сложному. Мы все еще бьемся над тем, как расставить приоритеты среди семидесяти трех внутренних проектов, – говорит Патти, ее лицо становится угрюмым. – Их все еще слишком много. Мы провели недели со всеми руководителями команд, пытаясь создать некоторый список относительных уровней важности, но это все, что мы сделали. Споров было очень много».

Она перелистывает на вторую страничку. «Кажется, что проекты можно разделить на следующие категории: замена уязвимой инфраструктуры, обновления от производителей и поддержание внутренних бизнес-требований. Все остальные проекты – это сборная солянка из аудита и работ с системами безопасности, работа по обновлению баз данных и так далее».

Я смотрю на второй список, почесывая голову. Патти права. Как мы можем объективно решить, что важнее – «консолидация и обновление почтового сервера» или «обновление тридцати пяти инстанций баз данных SQL»?

Я быстренько пробегаюсь по странице – может, что-нибудь само попадется на глаза. Это тот же список, что я видел в первую неделю своей работы, и все эти проекты все еще остаются актуальными и важными.

Осознав, что Вэс и Патти провели практически неделю, сидя над этим списком, я пытаюсь подумать о ситуации в другом ключе. Должен существовать простой способ расставить приоритеты в этом списке.

Усовершенствование, осуществляемое где-то, кроме бутылочного горлышка, – это иллюзия.

Внезапно я вспоминаю, как Эрик описывал важность превентивной работы, вроде нашего мониторингового проекта. Я говорю: «Мне не важно, насколько все думают, что их проект важен. Нам нужно знать, увеличивают ли эти проекты пропускную способность нашего бутылочного горлышка, а это все еще Брент. Если проект не снижает нагрузку на него, возможно, нам и не стоит его осуществлять. С другой стороны, если для проекта и не нужен Брент, то нет и причин, по которым мы не можем его выполнить. – Я говорю убежденно, – Составьте мне три списка. Один – это те проекты, которые требуют работы Брента, другой – те проекты, которые увеличивают отдачу Брента, и последний – куда войдет все остальное. Определите самые важные проекты в каждом списке. Не отводите слишком много времени на их обсужде-

ние – не хочу, чтобы мы снова потратили дни на споры. Самый важный список – это второй. Мы должны увеличивать возможности Брента, снижая количество незапланированной работы, которая вредит ему».

«Это звучит знакомо, – отвечает Патти. Она находит список уязвимых сервисов, который мы создали для процесса контроля изменений. – Мы должны убедиться, что у нас есть проект на замену и для стабилизации каждого из выписанных здесь сервисов».

«Теперь подождите-ка еще минутку, – говорит Вэс. – Билл, ты говорил это сам. Превентивная работа важнее, но она все время откладывается. Мы пытались осуществить некоторые из этих проектов годами! Это наш шанс наконец-то доделать их».

Патти быстро говорит: «Ты не слышал, что Эрик сказал Биллу? Усовершенствование, осуществляемое где-то, кроме бутылочного горлышка, – это иллюзия. Ты знаешь, без обид, но ты похож на Джона сейчас».

Несмотря на все свои усилия, я начинаю смеяться.

Вэс краснеет, но затем тоже громко смеется. «Упс. Ладно, ты меня поймала. Но я лишь пытаюсь сделать все правильно. Черт! – говорит он, прерывая сам себя. – Я снова похож на него».

Мы все смеемся. Но это заставляет меня снова подумать о том, как дела у Джона. Насколько я знаю, за целый день никто ни разу его не видел.

Пока Вэс и Патти собирают записи, я снова просматриваю список внутренних проектов. «Слушайте, а почему здесь проект по обновлению базы данных BART, хотя ее списывают в следующем году?»

Патти, заглядывая в список, выглядит смущенной. «Ох, господи, я его не заметила, потому что мы никогда не сопоставляем бизнес– и IT-проекты друг с другом. Нам нужно будет еще раз прошерстить эти списки, чтобы найти зависимости вроде этой. Уверена, найдутся и другие».

Она на какое-то время задумалась. «Это странно. Даже несмотря на то, что у нас на руках столько данных о проектах, изменениях, мы никогда не сводили их вместе раньше.

Думаю, вот еще одна вещь, которой мы можем научиться на производстве, – продолжает она. – Мы осуществляем контроль продукции. На заводе это люди, которые описывают и пересматривают всю продукцию, чтобы убедиться, что они могут выполнить требования заказчика. Когда они принимают заказ, то подтверждают, что для его выполнения есть возможность и необходимость. Они работают с менеджерами по продажам и заводскими менеджерами, чтобы создать расписание выпуска продукции, которое позволит им выполнить все свои обязательства».

И снова Патти опередила меня. Это ответы на первые вопросы, которыми Эрик проверял меня до моего увольнения. Я делаю себе пометку: необходимо посетить завод еще раз, чтобы увидеть его процесс управления производством.

У меня крепнет подозрение, что «управление графиком производства IT-сопровождения» должно быть где-то в моих должностных обязанностях.

Двумя днями позже я с удивлением обнаруживаю у себя в кабинете новый ноутбук. Мой старый отсоединен от сети и стоит в стороне.

Я смотрю на листок с расписанием, который Патти дала мне чуть ранее на этой неделе.

Вот черт.

Патти обещала, что мой компьютер доставят к пятнице, а я получаю его на два дня раньше.

Загружаю его, чтобы убедиться, что он настроен правильно. Кажется, все нужные мне приложения уже на месте, данные перенесены, почта работает, сеть работает, и я могу сам устанавливать новые приложения.

У меня слезы на глаза наворачиваются, когда я вижу, как быстро работает мой новый ноутбук. Хватая расписание Патти, иду в соседнюю дверь. «Я обожаю свой новый компьютер. Еще и на два дня раньше. Все, кто был передо мной, тоже получили свои заказы, так ведь?»

Патти сияет: «Ага. Все до единого. Мы подправили инструкции по установке нужных приложений и за последние два дня доставили всем все необходимое».

«Прекрасная работа, Патти! – говорю я, восхищенный. – Продолжай в том же духе, и давай опубликуем расписание. Я хочу, чтобы все это увидели!»

Глава 23
По-прежнему не успеваем

7 октября, вторник

На следующее утро, по дороге на работу, я получаю экстренный вызов от Кирстен. Оказывается, Брент уже практически на неделю задерживает выполнение следующего задания по «Фениксу» – того, про которое он сам сказал, что оно займет около часа. И снова из-за этого тестирование всего «Феникса» под угрозой.

Кроме того, некоторые другие задания, порученные моей группе, задерживаются, что еще больше усложняет соблюдение дедлайна. Я по-настоящему удручен, так как думал, что все наши последние усовершенствования решат проблему с постоянным невыполнением планов.

Как можем мы снять заморозку с других проектов, если мы даже сейчас ничего не успеваем?

Оставляю Патти голосовое сообщение. К моему удивлению, она перезванивает только через три часа. Она говорит, что есть нечто ужасно неправильное в том, как мы составляем наше расписание, и что нам нужно встретиться прямо сейчас.

И вот я снова в переговорной, с Патти и доской на стене, а также с Вэсом, который внимательно рассматривает распечатки, которые она ему выдала.

«Вот что я узнала, – сообщает Патти, показывая на один из листов. – Задание, по поводу которого звонила Кирстен, касается установки тестовой среды группе контроля качества. Как она сказала, Брент прикинул, что это займет у него сорок пять минут».

«Звучит вроде правильно, – говорит Вэс. – Нужно лишь создать новый виртуальный сервер и установить оперативную систему и пару программ на него. Скорее он вдвое преувеличил время, которое для этого требуется, чтобы обезопасить себя».

«Я тоже об этом подумала, – говорит Патти, качая головой. – Но только это какая-то одна задача. Брент подписался на выполнение небольшого полноценного проекта – в нем больше двадцати шагов, и для его реализации требуются по крайней мере шесть команд! Тебе нужно установить оперативную систему и приложения, получить лицензионные ключи, отдельный IP-адрес, настроить все под особого пользователя, отрегулировать кучу конфигураций, а затем тебе нужно добавить этот IP-адрес в список контроля доступа на особом сервере. В данном конкретном случае, согласно требованиям, мы должны иметь для этого физический сервер, следовательно, нам нужно также осуществить маршрутизацию, провести кабели и найти серверный шкаф, где нам хватит места».

«Ох… – вздыхает Вэс, понимая, к чему ведет Патти и бормочет: – Физические серверы – это сплошная заноза в заднице».

«Ты упустил главное. Подобное все равно будет происходить, и не в виртуальном сервере тут дело, – отвечает Патти. – Во-первых, «задание» Брента – на самом деле не одно задание. Во-вторых, мы выяснили, что оно представляет собой большое число задач, которые затрагивают нескольких человек, на каждом из которых и так висит срочная работа. Мы теряем дни на каждой подобной передаче дел. При таком раскладе без какого-то драматичного вмешательства пройдут недели, прежде чем отдел контроля качества получит что им нужно».

«По крайней мере, нам не нужно ничего менять в системе защиты, – скривился Вэс. – Последний раз, когда мы делали подобное, это заняло всю группу Джона на целый месяц. Четыре недели ради тридцатисекундного изменения!»

Я киваю, понимая, о чем говорит Вэс. Сроки внесения изменений в систему безопасности уже стали легендой.

Подождите-ка. Разве Эрик не упоминал что-то подобное? Даже если внесение изменения в файервол занимает, как нам кажется, тридцать секунд, то подготовка этого изменения все равно занимает четыре недели физического времени.

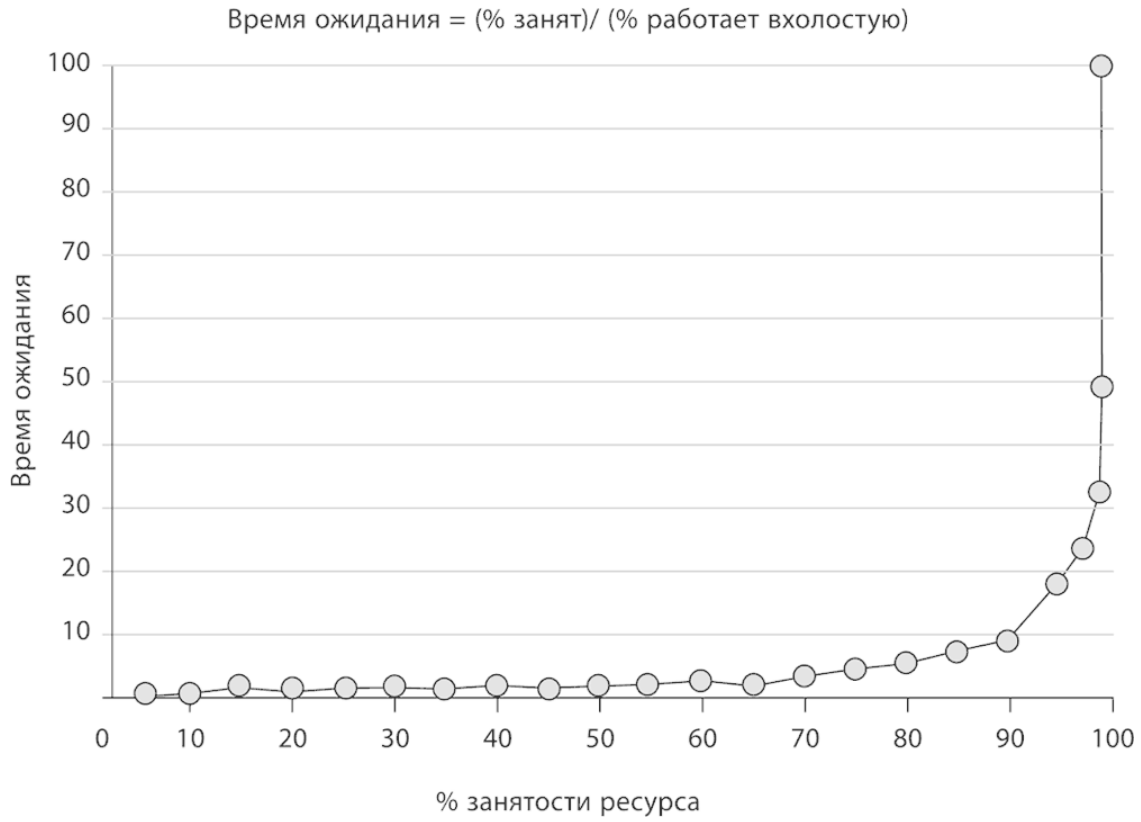
Вот что постоянно происходит с Брентом. Но то, что происходит с нами сейчас, – хуже, гораздо хуже, так как у нас присутствует передача дел от одного сотрудника к другому.

Ворча, я кладу голову на стол.

«Ты в порядке?» – спрашивает Патти.

«Дай мне секундочку», – отвечаю я. Затем подхожу к доске и пытаюсь одним из маркеров нарисовать график. После двух попыток заканчиваю его, и выглядит он так:

Я передаю им слова Эрика о том, как время ожидания зависит от использования ресурса: «Время ожидания – это «процент занятого времени», разделенный на «процент свободного». Другими словами, если ресурс загружен на пятьдесят процентов, то он на пятьдесят процентов свободен. Время ожидания равняется пятидесяти процентам, разделенным на пятьдесят процентов, то есть единице времени. Назовем ее, например, один час.



Итак, в среднем наше задание будет стоять в очереди один час прежде, чем будет выполнено.

С другой стороны, если какой-то ресурс на девяносто процентов загружен, время ожидания равняется девяносто процентам, разделенным на десять процентов, то есть девяти часам. Другими словами, наше задание будет ждать в очереди в девять раз дольше, чем в том случае, когда ресурс свободен на пятьдесят процентов».

Я заканчиваю: «Итак, в случае с заданием для «Феникса», у нас есть семь инстанций, в каждой из которых сотрудники заняты на девяносто процентов. В таком случае наше задание будет ждать в очереди перед каждым из семи шагов по девять часов…»

«Что? Шестьдесят три часа – только время ожидания в очереди? – недоверчиво говорит Вэс. – Это просто невозможно!»

Патти же с ухмылкой замечает: «Ах, ну конечно. Это же лишь тридцать секунд – все настроить, так ведь?»

«Вот дерьмо», – ругается Вэс, не отрывая глаз от графика.

Внезапно я вспоминаю мой разговор с Вэсом до того, как Сара и Крис решили на встрече с Кирстен развертывать «Феникс». Он жаловался, что задачи, относящиеся к «Фениксу», кочуют туда-сюда неделями, что и оттягивает развертывание.

Тогда происходило все то же самое. И дело было не в передаче дел между сотрудниками отдела IT-сопровождения. Это были передачи между разработчиками и нами, что намного сложнее.

Создание и расставление приоритетов внутри отдела – трудная задача. Управление же работой между отделами – работа в несколько раз сложнее.

Патти говорит: «Из этого графика следует, что всем нужно свободное время, время «холостого хода». Если ни у кого его нет, рабочий процесс застревает и тормозит всю систему. Или, другими словами, стоит в режиме ожидания».

Затем она продолжает: «Каждый из листов бумаги на нашей доске вроде этого задания для «Феникса». Он выглядит как одиночное персональное задание, но это не так. На самом деле здесь множество операций с большим количеством исполнителей. Неудивительно, что проекты Кирстен задерживаются.

Нам нужно внести изменения в ее расписание и график сдачи ее работы. Исходя из того что я видела, практически треть наших обязательств перед Кирстен попадают в данную категорию».

«Просто великолепно, – отзывается Вэс. – Прямо какой-то «Остров Гиллигана». Мы посылаем людей на трехчасовой тур, а месяц спустя удивляемся, почему никто из них не возвращается».

А Патти продолжает: «Меня интересует, можем ли мы использовать канбан для каждого из этих «заданий?»

«Да, это просто, – говорю я. – Эрик был прав. Мы только что обнаружили целую кипу повторяющейся работы! Если мы сможем ее задокументировать, стандартизировать и довести до совершенства, как ты сделала с процессом замены компьютеров, я уверен, мы сможем наладить ход работы!»

И добавляю: «Ты знаешь, если мы можем стандартизировать всю нашу повторяющуюся работу по развертыванию, мы бы смогли унифицировать все наши конфигурации. Это же у нас вечная проблема, вроде снежного кома, ну ты знаешь, ничего одинакового. Именно так Брент превратился в Брента – мы позволили ему создать инфраструктуру, которую только он понимает. Подобное не должно повториться».

«Хорошая мысль, – хмыкает Вэс. – Ты знаешь, а неплохо. Столько проблем, с которыми мы сейчас сталкиваемся, вызвано нашими же решениями. Мы нашли своего врага. Это мы сами».

Патти говорит: «Ты знаешь, развертывание можно сравнить с конечной сборкой на заводе. Любая продукция проходит этот этап. Ты, собственно, не можешь выпустить продукцию без него. И слушайте, я поняла, как канбан должен выглядеть в нашем случае».

В следующие сорок пять минут мы создаем план. Патти будет работать с командой Вэса, чтобы выявить двадцать наиболее часто повторяющихся задач.

Она также постарается выяснить, как лучше контролировать задания, когда они стоят в очереди. Патти предложила ввести новую должность, совмещающую обязанности менеджера проектов и экспедитора. Вместо ежедневной оценки он будет проводить контроль поминутно. Если дословно, то она говорит: «Нам нужно наладить быстрые и эффективные передачи дел от одного производственного участка к другому. Если необходимо, этот человек будет ждать на участке до тех пор, пока работа не будет выполнена, и будет, образно говоря, передавать ее

в следующий производственный участок. Мы больше не позволим важной работе затеряться среди обилия других задач».

«Что? Кто-то подпишется носить задания от человека к человеку, как официант?» – уточняет Вэс, словно не веря своим ушам.

«На заводе у них есть так называемый «водяной паук» – человек, который этим и занимается, – отрезает его собеседница. – Последние задержки с «Фениксом» вызваны тем, что задания ждут в очереди. Необходима уверенность, что ничего подобного больше не произойдет. Но не беспокойся. Нам нужно будет внедрить канбан, тогда специальный человек не понадобиться. Я постараюсь внести ясность в ближайшие пару дней».

Мы с Вэсом рассчитываем на нее.

Глава 24
Хороший день, беспокойный вечер

11 октября, суббота

Следующая суббота прошла относительно спокойно. На самом деле это были самые умиротворенные выходные в моей семье с тех пор, как я занял новую должность.

Так как через несколько недель грядет Хэллоуин, Пэйдж настояла на том, чтобы мы всей семьей выбрались за тыквами.

Было тихое субботнее утро, и единственное – мы немного устали, собирая наших детей перед тем, как сесть в машину. Приехав на ближайшую ферму, мы с Пэйдж не могли остановиться: смеялись над Паркером, который выглядел как огромная злобная сосиска, завернутая в голубую парку. Жена не могла удержаться от того, чтобы не фотографировать взволнованного Гранта, крутившегося вокруг нас и делавшего снимки на свою камеру. Затем мы заглянули в местную небольшую пивоварню и с наслаждением позавтракали на веранде, освещаемые теплым дневным солнышком.

«Я так рада, что мы можем вот просто так посидеть, – говорит Пэйдж. – Очень приятно. Последнее время ты выглядишь не столь измученным. Уже по одному твоему виду я могу сказать, что дела идут гораздо лучше».

И она права. Что касается работы, то мы сумели выйти на какой-то новый уровень. Например, как я перестал тратить кучу времени, мучаясь со своим древним ноутбуком, так и вся моя команда теперь тратила все меньше и меньше времени на бесполезную работу, продуктивно выполняя задачи.

Конечно, я понимаю, что сравнивать получение нового компьютера с исправлением общих показателей работы организации не слишком правильно. Но все же прощание с этим старым монстром равносильно для меня избавлению от тысячепудового груза, привязанного к веревке на моей шее, в то время как я пытаюсь переплыть океан.

Мы все еще возимся с постепенным размораживанием проектов. Мне кажется, что мы, вероятно, сможем разморозить двадцать пять процентов всех проектов, а также запустить несколько новых, которые позволят еще больше оградить Брента.

До сих пор постоянно всплывают какие-то сюрпризы. Но в отличие от прежних времен эти проблемы мы уже можем понять и знаем, как их побороть. Наши цели наконец-то кажутся достижимыми. Я больше не чувствую себя так, словно нахожусь в паре минут от полнейшего краха, потому что очень много людей давят и давят на меня и на мою команду.

Когда на расставленные приоритеты по проектам было получено согласие от бизнеса (всех, кроме Сары), то моя работа, похоже, наконец-то стала официально признанной. Наконец-то есть ощущение, что инициатива у нас в руках и что мы можем действительно решать проблемы, а не просто смотреть по сторонам.

Это мне нравится.

Я смотрю на Пэйдж, которая мне улыбается, а затем в панике верещит: Паркер прикладывается к ее стакану пива.

Остаток дня пролетает очень быстро, но это один из лучших дней за весь год.

Позже вечером Пэйдж сидит свернувшись калачиком рядом со мной на диване. Мы смотрим фильм Клинта Иствуда «Имя ему смерть». Дети уже спят, а мы в первый раз за последние несколько месяцев вместе смотрим фильм.

Я не могу остановиться и смеюсь, наблюдая за главным героем – проповедником, которого играет Иствуд, который подряд убивает всех представителей власти.

Пэйдж смотрит на меня с удивленным неодобрением.

«Что в этом такого смешного?» – спрашивает она.

Ее вопрос заставляет меня смеяться еще больше. Когда очередной герой получает пулю, я восклицаю: «Да ты только посмотри! Все знают, что случится, но маршал просто стоит посередине улице, наблюдая резню! Вгляни, как ветер развевает его пальто! А его ружье даже не заряжено! Ну, потрясающе!»

«Я тебя никогда не пойму», – улыбается Патти и качает головой.

И тут звонит мой телефон. Я инстинктивно тянусь за ним.

Вот дерьмо. Это Джон. От него ничего не слышно с той встречи по аудиту, состоявшейся более двух недель назад. Мы практически уверены, что его не уволили, но больше никто ничего не знает. Я уже подумывал проверить местные больницы, дабы убедиться, что он не лежит в одной из них.

Мне очень хочется поговорить с ним, но, с другой стороны, я не хочу оставлять Пэйдж и фильм. Часы показывают всего пятнадцать минут до конца. Не желая пропустить финальную сцену, я выключаю звук на телефоне. Перезвоню ему позже.

Через пару секунд мой телефон снова звонит, и я опять нажимаю кнопку беззвучного режима.

Мой телефон звонит еще раз. И в третий раз я выключаю звук, но быстро набираю сообщение: «Рад твоему звонку. Не могу говорить сейчас. Позвоню через 20 м».

Но мой телефон снова звонит, поэтому я выключаю звонок и кладу телефон под подушки на диване.

Пэйдж спрашивает: «Кто это?»

Когда я говорю «Джон», она закатывает глаза, и мы смотрим оставшиеся десять минут до конца фильма.

«Не могу поверить, что не видел этого фильма раньше! – говорю я, обнимая Патти. – Какая прекрасная идея, дорогая!»

«Да, и день был прекрасный. Так здорово снова жить нормальной жизнью», – отвечает жена, обнимая меня в ответ. Она встает, унося пустые бутылки из-под пива.

Я беру телефон. У меня внутри что-то сжимается, когда я вижу 15 пропущенных звонков.

Внезапно испугавшись, что пропустил самую настоящую катастрофу, я быстро просматриваю, кто звонил. Все звонки – от Джона. Сразу же набираю его.

– Билли, так приятно снова слышать твой голос, мой друг, мой дорогой, любимый, старый, дорогой старый друг», – еле бормочет он. Господи боже. Он абсолютно пьян.

– Прости, что не мог сразу тебе перезвонить. Я был с Пэйдж.

«Без проблем, что ты. Слушай, я просто хотел увидеть тебя еще один раз – последний – перед тем как я ушел… уйду», – продолжает он.

«Уйдешь? Что ты имеешь в виду? Куда ты идешь?» – встревоженно говорю я. Интересно, сколько он уже пьет. Возможно, мне стоило перезвонить раньше. Я представляю его на другом конце телефона с открытой бутылкой и ладонью, полной снотворного, уже наполовину опустошенной.

Он смеется, немного истерично. «Не волнуйся, Билли. Я не собираюсь кончать с собой. Я недостаточно выпил – пока что. Ха-ха! Я лишь хотел увидеть тебя до того, как уеду из города сегодня вечером. Позволь мне последний раз угостить тебя выпивкой».

«Хм, а это не может подождать до завтра? Сейчас уже почти полночь», – произношу я уже более спокойно.

Джон говорит мне, что уже завтра уедет, и убеждает присоединиться к нему в баре «Hammerhead Saloon», расположенном в центре.

Паркуясь, я сразу замечаю принадлежащий Джону большой универсал «Volvo» с жилым прицепом. Прямо рядом с сиденьем водителя валяются пустые банки из-под пива.

Я нахожу его внутри переполненного бара, и сразу понятно, что он пробыл здесь весь день. Джон, похоже, ни разу не переодевался с тех пор, как я видел его в последний раз. У него сальные волосы и немного диковатый вид, как будто он только проснулся; лицо помятое, на рубашке пятна от еды. Ключи и кошелек валяются прямо на столе.

Я представляю его на другом конце телефона с открытой бутылкой и ладонью, полной снотворного, уже наполовину опустошенной.

Джон хватает официантку и с трудом произносит: «Мне, пжалста, два двойных виски, милочка, для меня и моего друга. И эти ваши начос… Пожалуйста».

Она вопросительно смотрит на меня. Я киваю, но тихо говорю: «Давайте начнем с двух чашек кофе, пожалуйста. Я позабочусь о нем». Говоря это, я беру со стола его кошелек и ключи. На мгновенье официантка немного теряется, но потом улыбается мне и уходит.

– Эй, приятель, выглядишь дерьмово, – говорю я мягко.

– Спасибо, друг. Ты тоже, – отвечает Джон и хохочет.

– Отлично. Где тебя черти носили? Все тебя искали, – продолжаю я.

– Я был дома, – рассказывает он, собирая остатки попкорна со стола. – По большей части читал и смотрел телек. Ох, ты бы знал, что за фигню сейчас показывают по телевизору. С ума сойти! Но потом я решил, что мне надо двигаться дальше, и провел большую часть сегодняшнего дня собирая вещи. Я лишь хотел задать тебе один вопрос до отъезда.

– Ты говорил об этом по телефону, – напоминаю я. Подходит официантка с двумя чашками кофе и начос. Джон с удивлением воззрился на поставленные на стол чашки, поэтому я успокаиваю его: – Не беспокойся. Наши напитки скоро принесут.

Когда он наконец выпивает глоток кофе, то спрашивает:

– Просто скажи мне прямо. Это правда, что я не сделал для тебя ничего полезного? За все три года, что мы работали вместе, я никогда-никогда ничем не помогал?»

Я делаю глубокий вдох, решая, что ответить. Один друг сказал мне очень давно: «Говорить правду – это проявление любви. Скрывать ее – проявление ненависти. Или, хуже того, безразличия».

Тогда я посмеялся над его словами, но годы спустя понял, что люди, честно отвечающие на твои вопросы, являются крайне редким подарком судьбы. Глядя на Джона, который выглядит как абсолютно сломленный человек, я спрашиваю себя, будет ли правильно сказать ему то, что он хочет услышать и облегчить его отъезд.

В конце концов, я отвечаю: «Слушай, Джон. Ты хороший парень, и я знаю – у тебя есть сердце, но если не считать того случая, когда ты помог нам спрятаться от аудиторов, я бы сказал – нет. Я знаю, ты не то хотел услышать, но… Не хотелось вешать лапшу тебе на уши».

К моему удивлению, теперь Джон выглядит еще более удрученным, что казалось невозможным. «Где чертов виски? – кричит он. Оборачиваясь ко мне, он произносит: – Ты серьезно? После трех чертовых лет совместной работы ты говоришь мне, что я не помогал тебе даже ни на йоту?

«Ну, большую часть этих лет я отвечал за небольшую группу, с которой ты не работал, – спокойно объясняю я. – Мы нашли собственное руководство по безопасности в сети. Когда наша команда взаимодействовала с тобой, ты лишь пытался взвалить на меня еще кучу работы. Слушай, меня беспокоят вопросы безопасности, и мы всегда стараемся внимательно изучать возможные риски для наших систем и данных, но по большей части мы крутимся в водовороте срочной работы и лишь пытаемся не захлебнуться в нем. А на своей новой позиции я только пытаюсь помочь компании выжить».

Джон начинает заводиться:

«Но ты не видишь, что ли, – я же пытаюсь делать то же самое! Я лишь пытаюсь помочь тебе и бизнесу выжить!»

«Я знаю. Но в моем мире я несу ответственность за поддержание всех наших сервисов в работающем состоянии, а также за развертывания новых сервисов вроде «Феникса». Безопасность тут может подождать. Поверь мне, я неплохо осведомлен о рисках, связанных с плохой защитой, и я знаю: случись что – я потеряю работу».

Пожимаю плечами и объясняю далее: «Я принимаю решения, которые кажутся мне наилучшими из возможных, опираясь на свои знания о рисках. Я просто не думаю, что все то, что ты хотел от меня, могло помочь бизнесу так же, как другие мои решения».

«Да ладно тебе, – продолжаю. – Тебя что, беспокоит, что бизнес смог справиться с аудитом на соответствие требованиям SOX-404 без тебя? Это заставило тебя усомниться в важности и ценности твоих рекомендаций?»

Джон пристально смотрит на меня.

Очень вовремя подходит наша официантка с виски. Джон берет один из стаканов и выпивает его содержимое залпом. «Еще по одному, пожалуйста».

Она смотрит на меня, я качаю головой и говорю очень тихо: «Счет, пожалуйста. И можете вызвать такси?»

Она кивает и исчезает. Я делаю глоток и смотрю на Джона. Его голова откинута назад, он что-то бормочет. Выглядит он просто ужасно.

Мне его очень жаль.

Я беру со стола его кошелек.

«Эй!» – восклицает он.

«Наша официантка сейчас принесет счет, и мне нужно будет ей заплатить, но я забыл свой кошелек дома», – говорю я.

Он смеется. «Без проблем, приятель. Я заплачу. Я всегда плачу, не так ли?»

«Спасибо», – отвечаю я, вытаскивая из кошелька его водительские права. Делаю знак официантке и диктую ей его домашний адрес.

Возвращая Джону кошелек, я достаю свой и расплачиваюсь по счету.

Далее помогаю ему подняться и усаживаю его в машину, еще раз проверяя, что ключи и кошелек при нем. Мне не хочется, чтобы Джон как-то общался с водителем, поэтому я плачу и таксисту.

Наблюдая за тем, как он уезжает, и бросая еще один взгляд на вагончик, полный его пожиток, я лишь качаю головой. И сажусь в свою машину, думая о том, увижу ли я его когда-нибудь снова.

На следующий день я звоню Джону пару раз на мобильный, но он не отвечает. В конце концов, я оставляю ему голосовое сообщение, в котором я выражаю надежду, что он нормально добрался до дома, и напоминаю ему, где его машина. Также я прошу звонить, если ему что-то понадобится.

Но на работе уже вовсю поползли слухи. Говорят, что Джон был госпитализирован, арестован, похищен инопланетянами. Была еще версия, что его заперли в психушке.

Я не знаю, откуда появились эти разговоры, я никому ничего не рассказывал о нашей поздней встрече и не собирался.

В понедельник вечером я как раз укладываю Гранта в постель, когда получаю сообщение от Джона. Я быстро читаю: «Спасибо, что доставил меня домой. Я размышлял обо всем. Сказал Дику, что ты присоединишься к нашей встрече завтра в восемь утра. Будет интересно».

К какой встрече с Диком?

Смотрю в телефон. С одной стороны, Джон жив и, кажется, готов работать. Это хорошо.

С другой стороны, он говорит о какой-то встрече с Диком, вторым по уровню руководителем в компании, завтра утром. Возможно, Джон немного тронулся и теперь считает, что я с ним заодно.

Это уже не очень хорошо. Я быстро печатаю: «Рад тебя слышать. У тебя все в порядке? О какой встрече с Диком ты говоришь? Возможно, ее не удастся организовать».

Он тут же отвечает: «Я был высокомерен. Вчера понял, что я на самом деле ничего не знаю о Дике. Это нужно изменить. Вместе».

Беспокоясь, что Джон, похоже, совсем съехал с катушек, я тут же перезваниваю ему. Он отвечает сразу же, голос очень радостный. Он говорит: «Добрый вечер, Билл. Еще раз спасибо за субботний вечер. Что такое?»

«Это с тобой что такое, Джон? – отвечаю я вопросом на вопрос. – О какой завтрашней встрече с Диком идет речь и почему ты меня в это втягиваешь?»

Он начинает объяснять: «Я провел весь вчерашний день в постели – еле мог дойти до ванной и обратно. Было ощущение, что моя голова – это лимон, который раздавили кирпичом. Что за напитки ты мне покупал, а? – Не дожидаясь моего ответа, он продолжает: – Я размышлял о нашем разговоре в баре. И понял, что если я не сделал ничего полезного для тебя, человека, с которым у меня вроде как больше всего точек соприкосновения, тогда получается, что я не сделал ничего полезного ни для кого. Это нужно исправить».

Я молчу, желая дослушать Джона до того, как я посоветую ему отменить завтрашнюю встречу.

Он продолжает: «Я размышлял о словах Эрика о том, что он поговорит со мной, когда Дик скажет, что хочет видеть меня в компании».

«Хм, не думаю, что короткая тридцатиминутная встреча вроде «давай узнаем друг друга» позволит тебе этого добиться», – говорю я скептически.

Он отвечает абсолютно спокойно: «А ты не согласен, что очень часто в жизни бывает так, что приходится начинать с достижения взаимопонимания с тем, с кем имеешь дело? Что плохого может случиться? Я лишь хочу больше узнать о его работе».

Я уже представляю себе Джона, который спрашивает или говорит какую-нибудь глупость, окончательно выводя Дика из себя, после чего последний ставит его на место, а затем увольняет и меня, дабы остановить эпидемию безумия, угрожающую всей компании.

И тем не менее я говорю: «Ладно, я там буду».

Глава 25
Разговор в кабинете директора

14 октября, вторник

На следующее утро, в 7:50, я уже мчусь в кабинет Дика. Заворачиваю за угол и вижу Джона, который дружелюбно болтает с ассистенткой нашего руководителя. У меня отвисает челюсть. Джон выглядит совсем по-другому.

Он помылся и почистил одежду. Побрил голову и выглядит так, будто похудел фунтов на пятнадцать. На нем надета рубашка в европейском стиле и жилет. Вместо тех немного слишком свободных рубашек, который он носил раньше, эта розовая рубашка сидит на нем как влитая.

Вместе с жилетом он выглядит, как… модель? Лондонский денди? Или крупье из Вегаса?

Из-за бритой головы и дружелюбной улыбки Джон похож на просветленного монаха.

И что самое странное – нигде не видно папки, которую он все время с собой носил. Вместо нее он держит в руках блокнот и ручку.

«Доброе утро, Билл», – произносит Джон со своим новообретенным спокойствием.

«Привет, – в конце концов говорю я. – Выглядишь гораздо лучше, чем в последний раз, когда я тебя видел».

Он лишь улыбается, а затем шепчет что-то помощнице Дика, а она зажимает себе рот руками и громко смеется. Затем она встает, подходит к двери босса и жестом приглашает нас следовать за собой со словами: «Давайте посмотрим, не можем ли мы начать вашу встречу несколько раньше».

Я захожу в кабинет Дика, еле поспевая за Джоном.

«Хорошая стрижка, – говорит Дик Джону с улыбкой, показывая на свою собственную лысую голову. Затем, меняя тон на более деловой, он продолжает: – Итак, чем могу быть полезен? У меня другая встреча в 8:30, поэтому давайте не будем терять времени».

Джон открывает свой блокнот на первой странице, она абсолютно пуста.

«Спасибо, что нашли время встретиться с нами так скоро. Обещаю, мы не потратим ваше время даром. И, чтобы убедиться в правильности моих представлений, не могли бы вы начать с рассказа о том, что именно вы делаете в Parts Unlimited? Какова ваша роль в компании?»

У меня в ужасе раскрываются глаза, когда я слышу вопрос Джона. Подобное могут спросить на днях профориентации для детей, но не у руководителя компании.

Я быстро поднимаю голову, чтобы оценить реакцию Дика. Он на мгновенье выглядит весьма удивленным, но затем вежливо отвечает: «Интересный вопрос».

Дик делает небольшую паузу, как будто готовясь к длинной речи. «Я начал свою работу здесь, в Parts Unlimited, пятнадцать лет назад в качестве финансового директора: тогда его обязанности определялись вполне традиционным образом. В первую очередь я был ответственен за управление финансовыми рисками организации и занимался планированием бюджета и финансовыми операциями. Даже тогда уже существовало огромное количество требований законодательства, которым мы должны были соответствовать, и ими я тоже занимался.

В скором времени, после того как Стив стал генеральным директором, он сказал мне, что ему нужен старший руководитель, который будет отвечать за планирование и взаимодействие во всей организации, и отдал эти обязанности мне. Чтобы убедиться, что наша компания идет к своим целям, я создал программу показателей для всех руководящих должностей. Таким образом я хотел, чтобы все наши менеджеры были ответственны за происходящее. Кроме того, эта система позволяет убедиться, что каждый из них обладает всеми необходи-

мыми навыками, плюс мы можем убедиться, что для всех инициатив у нас есть нужные люди и все крупные игроки вовлечены в процесс».

Джон поднимает голову от блокнота, в который он что-то яростно записывал, и произносит: «Я слышал, как многие здесь называли вас «исполнительный директор de facto» и что вы на самом деле – правая рука Стива».

Дик некоторое время обдумывает его слова и потом отвечает: «В официальном названии моей должности нет слова «операции» или «исполнительный», но на самом деле это та часть работы, которая нравится мне больше всего. Когда компания настолько велика, как наша, когда в ней так много бизнес-процессов и широкий штат сотрудников – в такой компании почти любой процесс идет сложно. Уж насколько умен Стив, даже ему нужна помощь, чтобы обрести уверенность в реалистичности целей и стратегии компании, а также в том, что мы можем выполнять свои обязательства».

С небольшой улыбкой, он добавляет: «Хотите услышать кое-что забавное? Люди говорят, что я более коммуникабельный, чем Стив! Стив невероятно харизматичен и, давайте смотреть правде в лицо, я – редкостная сволочь. Но когда людей что-то заботит, они не хотят, чтобы им компостировали мозги. Они хотят, чтобы их выслушали и чтобы их послание донесли до Стива».

Я очень внимательно слушаю и удивлен тем, что Дик дает Джону, а получается и мне, такие полные и информативные ответы.

«Чем для вас отличается хороший день от плохого?» – продолжает Джон.

Дик громко смеется. «Я расскажу тебе, что такое хороший день. Это день, например, в конце года, когда мы вовсю боремся с конкурентами; когда мы еще не закрыли документы, но все знают, что это будет просто квартал-монстр. Все сотрудники, занимающиеся продажами, перевыполнили план. Хороший день – это когда моя команда волнуется из-за размера комиссионных, которые нам придется выписать сотрудникам отдела продаж.

Хороший день – это когда моя команда волнуется из-за размера комиссионных, которые нам придется выписать сотрудникам отдела продаж.

Я же не волнуюсь, потому что большие комиссионные значат, что компания делает деньги, – говорит он, улыбаясь еще шире. – Стив был бы так рад возможности объявить Уолл-стрит и аналитикам о том, насколько хороши результаты компании: все это стало возможным, потому что мы придумали победную стратегию, а также потому, что у нас был правильный план и возможность его выполнить. Это значило бы, что мы наконец заставили все части нашей организации действовать как одна команда и победили.

Вот что такое радостный день для меня. Мы можем планировать и планировать без конца, но до тех пор, пока мы не сможем выполнять поставленные задачи и достигать целей – это всего лишь теории, – резюмирует он. Затем его улыбка исчезает. – Конечно, у нас не было подобных дней уже больше четырех лет…

Плохой день – вроде того, что случился пару недель назад, – продолжает Дик, выглядя сердитым и даже злым. – Мы не могли закрыть квартал из-за каких-то ошибок в IT-инфраструктуре, не могли развернуть наш наиболее важный проект, который позволил бы нам догнать конкурентов, мы продолжаем терять клиентов, аудиторы суют свои носы во все наши дела, а члены правления обсуждают вопрос о нашем увольнении, потому что мы все облажались».

Дик качает головой с вымученной улыбкой: «В такие моменты волей-неволей задаешься вопросом о том, в чем проблема: в экономии, в стратегии, в команде руководителей, в вас,

сотрудниках IT-отдела, или, возможно, вся проблема во мне. В такие дни мне очень хочется уйти на пенсию».

Джон смотрит в свои записи и затем спрашивает: «Каковы ваши цели, показатели и планы на этот год?»

Дик встает со своего кресла и идет к столу: «Вот давайте я вам покажу».

Он берет тонкую папку, открытую на его столе, садится обратно к нам и показывает ее содержимое. «Вот то, на что я смотрю каждый день».

Цели финансового директора

Благополучие компании

Прибыль

Рыночная доля

Средний размер заказа

Рентабельность

Доходность активов

Здоровье финансовой системы

Оборот денежных средств

Дебиторская задолженность

Верная финансовая отчетность

Проценты по займам

«Это цели и показатели компании, которые я установил для финансового отдела, – объясняет он. – Я понял, что хотя финансовые цели важны, они – не самое главное. Мы можем

выполнить все финансовые показатели, но компания все равно проиграет. В конце концов, лучшая на планете команда по работе с дебиторскими задолженностями не сможет нас спасти, если мы работаем на неправильном рынке с неправильной стратегией и с исследовательской командой, которая ничего не понимает».

Пораженный, я осознаю, что он говорит о Первом пути Эрика. Он говорит о систематическом мышлении, которое стремится к тому, чтобы вся организация достигала своих целей, а не только ее часть.

Пока я размышляю об этом, Дик показывает на второй лист, говоря: «А вот что на второй картинке: она отражает самые важные, на мой взгляд, цели компании. Я смотрю на нее каждый день».

Мы конкурентоспособны?

Понимание желаний и потребностей клиентов: знаем ли мы, что производить?

Портфель продукции: есть ли у нас правильные товары?

Эффективность исследовательской работы: эффективна или нет?

Скорость выхода на рынок: можем ли мы поставлять продукты вовремя, чтобы они были востребованы?

Воронка продаж: можем ли предоставлять продукты заинтересованным заказчикам?

Мы эффективны?

Доставка клиентам: получают ли клиенты то, что мы им обещаем?

Удержание клиентов: мы удерживаем или теряем клиентов?

Точность прогнозов продаж: можем ли мы опираться на них при планировании процесса продаж?

Мы с Джоном склонились над столом, изучая бумагу. Обычно менеджеры компании вроде меня видят только цели отдела. Данный же список открывает более широкую перспективу.

Пока я думаю, Джон показывает на листок и спрашивает: «Какие из этих показателей наиболее подвержены риску?»

Дик смеется: «Каждый из них! С точки зрения портфеля продукции конкуренты убивают нас и забирают куски нашей рыночной доли каждый день. Мы потратили 20 млн долларов и годы на проект «Феникс», и мы все еще неконкурентоспособны на рынке. С точки зрения продаж и производства, удовлетворенность клиентов падает, и мы их теряем, несмотря на обещания отдела продаж, что как-нибудь мы сможем их вернуть.

Джон что-то подчеркивает в своих записях. «Можно нам получить копию вашего списка? Мы с Биллом хотели бы подробно его изучить и убедиться, что и наши команды это понимают, чтобы каждый мог делать максимум для достижения перечисленных здесь целей».

Дик на мгновенье задумывается. «Да, конечно. Пожалуй, не повредит никому. Я попрошу свою помощницу выдать вам обоим копии, когда будете выходить отсюда».

«И еще одно, – говорит Джон. – По каждому из этих показателей, кто из менеджеров несет ответственность?»

Дик оценивающе смотрит на Джона, как и я. Никогда не видел его таким.

Наконец Дик произносит: «Моя ассистентка распечатает вам список имен».

Джон благодарит его и смотрит на часы. «Наше время уже почти закончилось. Это было просто потрясающе. Спасибо за то, что уделили нам время. Мы можем что-то для вас сделать?»

«Конечно, – отвечает он. – Продолжайте работать и запустите «Феникс». Без него мы так и будем продолжать топтаться на месте».

Я хмурюсь и еще раз смотрю на второй список. Мне кажется, что «Феникс» – это не то, на чем Дик должен просить меня сфокусироваться.

Не в силах сформулировать почему, я медленно говорю: «Да, сэр. Я уверен, что к концу месяца у нас будут хорошие новости для вас», – я не вполне уверен, о каких хороших новостях идет речь, но точно знаю, что при общении со старшим руководством есть особое место и время, чтобы рассказывать плохие новости. Это определенно не здесь и не сейчас.

«Хорошо», – улыбается он.

Мы обмениваемся любезностями и выходим из его кабинета.

После того как приезжает лифт, Джон говорит мне: «Ты знаешь, я думаю, что есть нечто общее между тем, как мы избежали наказания от аудиторов, и тем, что написано во втором списке Дика. Я не могу прямо сейчас определить его, но мне кажется, здесь есть что-то, в чем нам нужно лучше разобраться».

«Ты прав, – соглашаюсь я. – Не думаю, что Дик осознает, насколько его показатели зависят от IT-отдела. Он попросил меня сконцентрироваться на «Фениксе», но он должен был просить меня сразу обо всем».

Мы заходим в лифт. Я продолжаю: «Ты можешь сегодня чуть позже встретиться со мной? Попробуем соединить все эти точки между собой. Я подозреваю, что мы имеем недостающее звено, которое сможет объяснить, почему компания не достигает своих целей, а также почему IT-отдел остается недооцененным».

«Конечно», – отвечает он с воодушевлением.

Я с трудом могу сдержать волнение. Сумасшедшая встреча Джона с Диком, похоже, открыла что-то по-настоящему важное.

Я верю, что то, в чем мы пытаемся разобраться, имеет самое непосредственное отношение к Первому пути. Эрик говорил о необходимости полного понимания реального бизнес-контекста, в котором находится IT-отдел.

Я практически уверен, что никто не сопоставлял топ-приоритеты Дика с предварительными показателями нашего отдела.

Неудивительно, что у Дика есть смутное ощущение, что мы плохо работаем, похожее на тупую, пульсирующую боль, которую он не может локализовать. Наш следующий шаг очевиден: мы должны максимально специфицировать и визуализировать эти болезненные точки, чтобы убедить Дика, что IT-отдел может не только меньше лажать, но и помочь бизнесу выиграть.

Это слишком важно, чтобы действовать вслепую, поэтому мне нужно обратиться к Эрику за советом. Стоя в лобби здания № 2, я быстро набираю его номер.

«Да?» – слышу я его голос.

Я говорю: «Доброе утро, Эрик. У меня только что состоялась значительная встреча с Диком. У тебя есть минутка, чтобы помочь мне обдумать ее результаты?»

Когда он ворчит «Да», я рассказываю ему о встрече и о том, как она помогла мне вскрыть некоторые важные вещи. «Что же, неплохо для Джимми. Или, может, мне стоит называть его «Джон». Он наконец-то смог заглянуть чуть дальше своей задницы, – слышу я, как он смеется, очень недобро. – Выполняя программу Первого пути, вы должны достичь настоящего понимания той бизнес-системы, в которой существует ваш IT-отдел. Уильям Эдвардс Деминг называл это «признанием системы». Когда мы имеем дело с вашим отделом, то сталкиваемся с двумя сложностями: с одной стороны, на картинке Дика ты увидел те показатели, за которые несете ответственность именно вы, хотя никто их не может сформулировать точно. С другой стороны, Джон выяснил, что некоторые из инструментов контроля IT-контроля, которые он холил и лелеял, не нужны, потому что другие части организации адекватно оценивают эти риски и избегают их.

И то и другое относится к поиску вещей, действительно имеющих значение внутри IT-отдела. И прямо как мистер Сфера всем говорил в фильме «Плоский мир», вы должны поки-

нуть свою реальность, если хотите понять, что именно требуется бизнесу от вашего отдела, чтобы достичь общих целей. – Он продолжает: – Твоя миссия состоит из двух частей: ты должен найти, что ты недоглядел в деятельности IT-отдела – какие именно процессы и технологии, которыми ты руководишь, активно мешают достижению бизнес-целей – тех, которые вы увидели у Дика. И, во-вторых, Джон должен найти, где он перенагрузил вас, вроде всех тех инструментов контроля, которые не были нужны, чтобы обнаружить ошибки, имеющие потенциальный вред для компании.

Тебе может показаться, что мы мешаем яблоки и апельсины в одну корзину, но я тебя уверяю – это не так, – продолжает он. – Одни мудрые аудиторы сказали, что есть только три показателя внутреннего контроля: добиться точности финансовой отчетности, следовать законам и эффективность операций. Вот и все. То, о чем говорите вы с Джоном, – это лишь разные стороны того, что называется «куб COSO».

Я заставляю себя слушать очень внимательно, яростно записывая все термины, чтобы потом поискать их в Google.

Он продолжает: «Вот что вы с Джоном должны сделать: идите и поговорите с ответственными за те показатели, которые вы нашли на втором листе Дика. Выясните, каковы их роли, какие бизнес-процессы отвечают их целям, а затем получите от них список того, что не дает им достичь их желаемого.

Вы должны разобраться в цепочках добавленной стоимости, которые требуются для достижения каждой из целей Дика, включая те, которые с первого взгляда не видны, – вроде деятельности IT-отдела. К примеру, если бы вы были транспортной компанией, которая доставляет посылки по всей стране при помощи сотни грузовиков, одной из целей вашей компании была бы удовлетворенность клиентов и своевременная доставка».

Я слышу, как он продолжает дальше: «Все знают, что один из факторов, который не позволяет доставлять товары вовремя, – это поломки автомобилей. Наиболее часто транспортные средства ломаются из-за того, что вовремя не поменяли масло. Поэтому с целью снизить риск вы бы организовали контроль за тем, чтобы масло менялось каждые пять тысяч миль».

Очевидно довольный собой, он продолжает объяснять: «Наш ключевой показатель эффективности, KPI, это своевременная доставка. И чтобы достичь его, вы бы создали новый KPI, скажем, процентного количества транспортных средств, в которых вовремя поменяли масло.

В результате если только пятьдесят процентов автомобилей соблюдают новые условия, то ставлю на то, что скоро наш KPI по своевременной доставке рухнет, когда грузовики будут стоять на обочинах вместе со всеми посылками, которые в них загружены.

Люди думают, что только потому, что в IT-отделе не используется моторное масло и при их помощи не доставляются физические грузы, для этого отдела не нужны превентивные меры, – говорит Эрик, сам смеясь над своей шуткой. – В этом случае, так как грузы, которые доставляет IT-отдел, невидимые, тебе лишь нужно посыпать компьютеры волшебной пылью – и они снова заработают.

Метафоры вроде замены масла помогают людям построить необходимые логические связи. Превентивная замена масла и политика ухода за автомобилями – это вроде превентивных поставок от производителей и политики управления изменениями. Показав, как IT-риски могут повлиять на бизнес-показатели, ты можешь начать принимать лучшие бизнес-решения.

И последнее, прежде чем я закончу, – продолжает он. – Убедись, что Джон выполняет свою миссию. Он должен поговорить с аудиторами, проводившими нашу проверку на соответствие SOX-404, и понять, как именно в последний раз бизнес избежал проблем с аудитом и как именно осуществляется контроль, кто и за что несет ответственность. И он должен объяснить все это тебе.

Ты будешь готов к встрече с Диком, когда выстроишь связь между его показателями и работой IT-отдела. Очень хорошо подготовься.

И, кстати, не стесняйся, пригласи меня на встречу. Я хочу видеть лицо Дика, когда ты расскажешь ему, что знаешь», – говорит он и кладет трубку.

Глава 26
Еще две встречи

17 октября, пятница

Когда Патти входит в переговорную, она громко охает при виде Джона в его новом образе. «О господи, Джон. Ты выглядишь великолепно!»

К общему удивлению, когда появляется Вэс, он не подает виду, что заметил какие-то перемены.

В то же время любой из моих инженеров может сделать так, что меня уволят, просто выполнив простое и кажущееся безвредным изменение, которое приведет всю компанию к полнейшему краху.

Когда все на месте, я быстро пересказываю им, чему научился у Эрика. Мы решили, что мы с Патти начнем опрашивать ответственных за показатели «скорость выхода на рынок», «воронка продаж», «понимание желаний и потребностей клиентов», «портфель продукции», а Джон изучит, как у нас в фирме в других отделах организован контроль за исполнением требований SOX-404, чего и хотел Эрик.

Настала пятница, и по плану у нас встреча с Роном Джонсоном, вице-президентом по продажам. Я работал с ним несколько лет назад над одним проектом и удивлен, что он сейчас в городе. Обычно Рон везде и всюду, путешествует по миру, помогая в переговорах и спасая проблемные операции. У него заслуженная репутация одного из самых веселых попутчиков для командировок. Размер его командировочных способствует этому.

Мы с Патти сидим за его столом в здании № 2. Рон разговаривает со своими коллегами по конференц-связи, а я рассматриваю фотографии на стене: вот он на поле для гольфа; со своими топ-менеджерами в каких-то экзотических краях; еще на одной – пожимает руки нашим клиентам. В углу стоит искусственный цветок, весь обвешанный бэйджиками с конференций.

Это определенно кабинет человека, который любит иметь дело с людьми. Рон большой, общительный парень с очень громким смехом. После изрядного количества виски, выпитого с ним одним вечером в Чикаго, я с удивлением узнал, что его образ тщательно проработан и поддерживается сознательно.

Хотя внешне Рон очень открытый и громкий, на самом деле по натуре он интроверт с аналитическим складом ума и очень серьезно относящийся к дисциплине в продажах. Слушая, как он отчитывает кого-то по телефону, я думаю о том, насколько странно, что даже продажи, известные своей хаотичной и непредсказуемой природой, более предсказуемы, чем работа в IT-отделе.

По крайней мере, у них предсказуема воронка продаж, которая начинается с маркетинговых компаний и создания рекламных проспектов, что приводит сначала к появлению потенциальных покупателей и возможных сделок, а потом и к реальным продажам. Если один из менеджеров не выполнил план – это редко подводит весь его отдел.

В то же время любой из моих инженеров может сделать так, что меня уволят, просто выполнив простое и кажущееся безвредным изменение, которое приведет всю компанию к полнейшему краху.

Рон бросает трубку. «Простите, ребята. Несмотря на все тренинги, которые я провожу, иногда моя команда ведет себя как стая диких животных», – расстроенно говорит он и рвет документ, который лежал перед ним, пополам, бросая его затем в мусорную корзину.

«Да ладно, Рон, – не могу удержаться я. – Контейнер для переработки ведь совсем рядом!»

«Я успею умереть до того, как мусор перестанут сваливать в одну кучу!» – говорит он, громко смеясь.

Рон, возможно, и успеет умереть, но мои дети вряд ли. Пока я объясняю ему, зачем пришел, я дотягиваюсь до мусорки и перекладываю бумаги в контейнер для переработки. «Ты значишься в нашем списке как лицо, ответственное за воронку продаж и за точность прогнозов продаж. Что ты можешь мне рассказать о сложностях в работе с этими показателями?»

«Слушай, я не очень разбираюсь в вашей специфике. Вам, наверное, лучше поговорить с кем-то из моих сотрудников», – отвечает он.

«Не волнуйся, я и не спрашиваю ни о чем, относящемся к IT-отделу. Давай просто поговорим о твоих показателях», – убеждаю я.

«Ладно, но ты сам предложил… Если хочешь поговорить о точности прогнозов продаж, ты сначала должен узнать, почему они настолько неточны. Все началось, когда Стив и Дик поставили передо мной безумные цели, предоставив мне самому выяснять, как их достичь. Годами мне приходилось перегружать мою команду работой, и именно поэтому мы не справляемся! Я говорю об этом Стиву и Дику год за годом, но они не слушают. Возможно, потому, что на них тоже висят определенные цели и показатели, и правление держит их за горло.

Это дерьмовый способ управления компанией. Это деморализует мою команду, и мои топ-менеджеры регулярно увольняются. Конечно же, мы найдем им замену, но требуется около года, чтобы новый человек смог начать работать в полную силу. Да и найти квалифицированных менеджеров – дело очень трудное.

Знаете, что, казалось, может помочь? – продолжает он. – Сара обещала, что открытие новых розничных магазинов увеличит наши продажи. И думаешь, так и случилось? Черта с два!

Мы полностью проваливаемся по всем фронтам. Сегодня утром звонил региональный менеджер и кричал, что им нужен грузовик новых бензиновых инжекторов, потому что во всех его магазинах они полностью распроданы. Мы теряем самые легкие из наших продаж! Наши клиенты хотят покупать, но уходят из магазинов с пустыми руками и, скорее всего, покупают товар худшего качества у наших конкурентов».

Рон продолжает со злостью: «Мы понятия не имеем, чего хотят наши клиенты! У нас слишком много товара, который мы никогда не продадим, и недостаточно того, что все хотели бы купить».

Его слова звучат знакомо, я снова смотрю на список Дика.

«Ты говоришь, что точность прогноза продаж подрывается нашим плохим пониманием желаний и нужд наших клиентов? И если бы мы знали, какие товары в наших магазинах полностью разошлись, мы могли бы увеличить продажи?»

«Ты все правильно понял, – говорит Рон. – Улучшить движение товаров в магазинах – самый быстрый и простой способ увеличить наши доходы. Это гораздо проще, чем иметь дело с непостоянными и ненадежными крупными покупателями, поверь мне».

Я делаю себе пометку выяснить, как именно генерируются данные по распроданным товарам, и вижу, что Патти также яростно что-то строчит.

Далее я спрашиваю Рона о процессе продаж и его проблемах, и выслушиваю целый поток брани. Он рассказывает нам во всех красках о том, насколько сложно для его менеджеров получать те отчеты, которые им нужны, из нашей системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и о той бесконечной борьбе, которую каждый день ведет весь его отдел.

Но настоящая бездонная пропасть претензий раскрывается перед нами, когда я спрашиваю его, как выглядит его плохой день.

«Плохой день? – повторяет он, с недоверием смотря на меня. – Ну что же, Билл, катастрофой можно назвать тот день, когда системы внутренней отчетности и телефонные системы, которыми ты управляешь, перестали работать несколько недель назад. Только из-за сбоя в системах отчетности и планирования ресурсов мы получили столько звонков от клиентов, вопящих о задерживающихся счетах и отчетах, что ты себе представить не можешь, а двое из них отменили заказы на четверть миллиона долларов каждый в один момент. Нам приходится прикладывать невероятные усилия, просто чтобы возобновить сделки с нашими лучшими покупателями на 1,5 млн долларов».

Рон нависает над столом. «А когда телефоны перестали работать за несколько дней до конца квартала и клиенты не могли у нас ничего заказать или что-то изменить в своих заказах?! Это заморозило сделок еще на 1,5 млн долларов, а десять клиентов провели переоценку своих контрактов, закладывая еще по 5 млн долларов на риски.

Ты делаешь мою работу намного, намного тяжелее, приятель, – продолжает Рон. – Многие мои люди потеряли свои бонусы из-за вещей, абсолютно им неподконтрольных. Чтобы поддержать их моральный дух, я пытаюсь убедить Стива учитывать их заказы, которые были отложены из-за того, что вся компания облажалась, как выполненные».

Я скривился. Уверен, Стиву очень «понравилась» эта идея – совсем как идея Сары с ваучерами для клиентов, пострадавших от «Феникса».

«Мне очень жаль, что такое произошло под моим руководством. Этому нет никаких оправданий», – искренне говорю я. И рассказываю ему, что случилось: о производителе, который проводил неавторизованное изменение в телефонных системах, и о шагах, предпринятых нами, чтобы подобное больше не повторилось.

Я объясняю: «Мы улучшили систему контроля изменений, но потребуется некоторое время, пока все с ней освоятся, – до некоторых пор нам нужно будет мониторить ситуацию, чтобы подкрепить эти меры. Проблема в том, что нам нужно приобрести дополнительные лицензии на приложения, необходимые сотрудникам, отвечающим за безопасность информации, а получить дополнительное финансирование и так не просто, а уж в эти дни – вообще невозможно. Особенно для IT-сопровождения».

Рон весь краснеет. «Почему? Для чего они берегут средства? Скорее всего, для какого-то нового безумия, о котором мечтает Сара. – Он смеется. – О какой сумме идет речь?»

Когда я говорю ему, он смотрит с отвращением. «Мы тратим больше денег на уход за газонами на заводских территориях каждую неделю! Дику придется услышать все, что я думаю об этом. Если он не желает тратить деньги, мы можем продолжить терять заказы!»

«Мы тоже так думаем. Спасибо за поддержку, – отвечаю я. – Нам уже пора. Есть ли какие-то другие проблемы, с которыми мы могли бы помочь?»

Рон задержал свой взгляд на часах. «Нет, просто не позволяйте снова этим вашим производителям рушить наши телефонные системы, ладно?»

Патти выглядит очень довольной, просматривая свои заметки, пока мы едем в лифте. Она говорит: «Рон упомянул, насколько важны телефонные системы и системы планирования потребности в материалах, но я думаю, что проблема гораздо шире. Я поработаю над созданием полного списка приложений и инфраструктур, которые нужны Рону. Если какие-то из них потенциально ненадежны, нам нужно поместить их в список на замену. Это отличная возможность сыграть на опережение».

«Ты читаешь мои мысли, – отвечаю я с улыбкой. – Превентивные меры поддерживают наиболее важные показатели компании. Как мы узнаем, на что их направить? Начни с тех показателей, которые заботят Дика больше всего».

Я доволен и теперь действительно жду нашей следующей беседы – с Мэгги Ли, которая отвечает за финансовую поддержку «Феникса».

Патти и я встречаемся с Мэгги в следующий понедельник. В выходные Сара написала мне, требуя прислать ей план встречи, угрожая в противном случае вообще ее отменить. Когда я стал указывать в своих ответах на ее письма Дика и Стива как получателей копии, она смягчилась, но предупредила меня не лезть в дела ее отдела.

Сара меня не сильно беспокоит. Мы с Патти работаем с Мэгги регулярно. Она курирует финансирование половины проектов IT-отдела. Помимо всего остального Мэгги ответственна за то, чтобы от нашей компании в каждом из наших магазинов был представлен наилучший ассортимент, а также она отвечает за формирование цен.

Описывая свои обязанности, Мэгги резюмирует: «В конце концов, я определяю степень удовлетворенности заказчика и, следовательно, уровень нашего понимания нужд и желаний клиентов, основываясь на том, рекомендуют ли они нас своим друзьям. И, как ни крути, результаты не очень хорошие».

Когда я спрашиваю, почему, она вздыхает. «Большую часть времени мы работаем вслепую. В идеале информация о наших продажах должна говорить нам, что хотят потребители. Ты можешь подумать, что со всеми данными заказов и систем учета ресурсов, мы могли бы получить искомое. Но мы не можем, потому что чаще всего данные неверны».

Патти бросает на меня многозначительный взгляд, пока Мэгги продолжает: «Качество получаемых данных настолько низкое, что мы не можем на них положиться ни в каких исследованиях. Лучшие данные, которые у нас есть на сегодня, получены из интервью с менеджерами наших магазинов, проводимых раз в два месяца, а также из бесед с фокус-группами покупателей, которые мы собираем дважды в год.

Нельзя вести миллиардный бизнес подобными методами и ожидать успеха!

На моем предыдущем месте работы мы получали отчеты о продажах и по стокаутам каждый день, – продолжает она. – Здесь же мы получаем их раз в месяц от финансового отдела, но и там полно ошибок. А чего вы ожидаете? Их делает кучка стажеров, копируя и вставляя цифры с миллионов счетов».

«Если бы у тебя была волшебная палочка, что бы ты сделала?» – задаю вопрос я.

«Насколько могущественная палочка?» – спрашивает она.

«Может сделать все, что захочешь», – отвечаю я, улыбаясь.

«О-о, это очень могущественная волшебная палочка, – говорит она, смеясь. – Я бы хотела получать точную и своевременную информацию по заказам через наши магазины и каналы онлайн-продаж. Я бы хотела нажать на кнопку и получить ее моментально, а не после того, как она пройдет все круги ада, как это происходит сейчас. Я бы использовала полученные данные для создания таких маркетинговых кампаний, которые позволяли бы нам постоянно проводить тестовые маркетинговые предложения – когда покупатель может выбрать либо А, либо Б. Так мы смогли бы определить, что людям нравится. Когда мы узнаем, что нам нужно, мы бы произвели замены в ассортиментном перечне. Так мы смогли бы обеспечить предсказуемость продаж для Рона.

Я бы использовала данную информацию с целью создать производственное расписание, и тогда мы могли бы управлять своими поставками и остатками. Мы бы держали правильные товары на правильных полках в магазине, и все наши точки продаж были бы заполнены. Наши доходы взлетели бы до небес. Среднее количество наших заказов выросло бы. И, в конце концов, мы бы увеличили свою рыночную долю и снова смогли бы победить своих конкурентов».

Рассказывая нам об этом, Мэгги выглядит оживленно и взволнованно. Затем ее радостное волнение проходит. Она говорит: «Но, к сожалению, мы застряли с теми системами, которые у нас есть».

«Подожди секунду. Я думал, «Феникс» должен был исправить ситуацию?» – спрашиваю я.

Она фыркает с отвращением. «Все, что мы получили от «Феникса», – это кучка обещаний. Предполагалось, он будет формировать множество отчетов, однако на этот проект так много навалили, что какие-то возможности пришлось отложить. И угадайте, от чего отказались до следующего года?» – она закатывает глаза.

«Отчетность?» – угадываю я, опасаясь худшего.

Когда Мэгги кивает, я стараюсь сохранять оптимизм. «Итак, давай представим, что сработала волшебная палочка. Теперь из наших магазинов мы получаем удовлетворительные данные. Ты поставляешь правильные товары в магазины, а кампании, о которых ты мечтаешь, исполняют твои заветные мечты. Что потом?»

«Жизнь прекрасна – вот что потом! – говорит она, ее глаза сияют. – В прошлом году мы поставили топливные системы для новых спортивных машин. Мы ждали шесть месяцев, пока смогли представить их на рынке: от момента утверждения проекта до поставок на полки. Просто идеально получилось! Дизайнеры, народ из исследовательской группы и отдел маркетинга – все рвали задницы. У нас был правильный продукт, в правильном месте, правильного бренда, по правильной цене и нужного качества. Это был один из лучших бестселлеров года.

Мы работали над «Фениксом» три года, а потребности бизнеса так и остаются не удовлетворены.

Мы рискнули и выиграли, – продолжает Мэгги. – Если бы процессы наших розничных продаж были более прозрачными, с нашими великолепными исследовательскими и производственными возможностями мы могли бы делать по пятьдесят таких проектов в год. Четверть из них были бы хитами! Мы не просто бы получали прибыль, мы получали бы баснословную прибыль».

Патти прерывает ее: «Каково приемлемое время выхода на рынок для наших товаров?»

Она быстро отвечает: «Сегодня? Товары нужно отгрузить в течение шести месяцев. Самое крайнее – девяти. В противном случае какая-нибудь китайская компания украдет идею и предложит свою продукцию нашим конкурентам, заняв весь рынок.

Во времена такой сильной конкуренции самым важным является скорость выхода товара на рынок и быстрые продажи. Мы просто не можем тратить несколько лет на развитие продукта, не имея возможности понять, кто у нас на руках – победитель или неудачник. Нам нужна продукция с коротким циклом, чтобы иметь обратную связь с рынком.

Но это еще не все, – продолжает Мэгги. – Чем дольше продукт остается на стадии разработки, тем дольше капитал компании заморожен и не приносит нам прибыли. Дик считает, что в среднем с инвестиций в исследовательские группы нам возвращается десять процентов. Это внутренняя минимальная норма прибыли. Если мы и ее не получим, то лучше бы нам было потратить капитал компании на что-то другое.

Когда капитал на исследования заморожен в «работе в процессе» больше чем на год и деньги не возвращаются обратно в бизнес, становится практически невозможно вернуть хоть часть этих инвестиций».

Вот дерьмо. Мэгги начинает рассуждать так же пугающе, как и Эрик. Необходимость сокращения времени цикла – это часть Первого пути. Необходимость усиления обратной связи, в идеале с клиентом, – это часть Второго пути.

Но девять месяцев, чтобы вернуть капитал компании? Мы работали над «Фениксом» три года, а потребности бизнеса так и остаются не удовлетворены.

У меня внутри зреет неприятное чувство, что возможно мы работаем над «Фениксом» абсолютно неправильно…

Взглянув на часы, я вижу, что наше время уже почти закончилось. Отбрасывая мысли о «Фениксе», спрашиваю Мэгги о других способах, какими IT-отдел может помочь ей в работе.

Выражение ее лица мрачнеет. «Ну, есть еще одна вещь…»

Затем Мэгги описывает сильную борьбу за IT-ресурсы в компании. «Мы составляем планы на срок от шести до двенадцати месяцев. Как кто-либо может знать, какие проекты ему понадобятся через три года?» – говорит она со злостью, напоминая мне Рона.

Ничто не объединяет людей лучше, чем жалобы на IT-сопровождение?

«Я полностью понимаю твое разочарование, – говорю я стоически. – У тебя есть идеи, как мы могли бы это исправить?»

Она делится несколькими идеями о том, что нужно нанять нескольких новых сотрудников IT-отдела, которые отвечали бы только за проекты ее группы, соблюдали бы жесткую очередность по тем проектам, которые уже ждут исполнения и так далее.

Большая часть идей не нова, и я лишь медленно поднимаю брови, когда она упоминает увеличение бюджета IT-отдела. В данном вопросе Стив и Дик никогда с ней не согласятся.

«Невероятно! – восклицает Патти, выходя из кабинета Мэгги. – Не могу поверить, что недовольство Мэгги и Рона так велико. А ты как, в состоянии переварить информацию о появлении ненадежных данных по заказам и по остаткам? И просто в голове не укладывается тот факт, что «Феникс», какой он есть сейчас, не решит ни одной из этих проблем!»

Я киваю и решительно говорю: «Нужно провести встречу с Джоном и Вэсом. Мы поделимся с ними тем, что узнали. Пригласи и Криса тоже. Это выходит уже за рамки отдела IT-сопровождения и также может изменить приоритеты в области разработки».

Когда она уходит, я смотрю на свои подсчеты по «Фениксу» еще раз.

Мы потратили на проект более 20 млн долларов за три года. Учитывая капитал, который в нем заморожен, похоже, что фирма никогда не получит минимальные десять процентов внутренней нормы прибыли. Другими словами, «Феникс» никогда не должен был быть утвержден.

Глава 27
Сквозь волшебные очки

21 октября, вторник

Я в переговорной с Патти, Вэсом, Крисом и Джоном, рассказываю обо всем, что узнали мы с Патти.

Начинаю так: «Мы беседовали Роном и Мэгги, ответственными за бизнес-процессы тех показателей, которые перечислены в списке. Я поразмыслил над полученной нами информацией».

Я достаю свои записи, подхожу к доске и вывожу на ней: «Желаемые бизнес-результаты для Parts Unlimited: увеличение доходов, увеличение рыночной доли, увеличение среднего размера заказа, восстановление прибыльности, увеличение отдачи активов».

Далее рисую следующую табличку:

Показатели качества	Области ответственности IT-отдела	Бизнес-риски, связанные с IT-инфраструктурой	Ответственные за контроль IT-системы
1.	Понимание нужд и желаний клиентов	Системы ввода заказов и системы управления запасами	Неточные данные, отчеты несвоевременные и требуют доработки
2.	Портфель продукции	Системы ввода заказов	Неточные данные
3.	Эффективность исследований и разработок		
4.	Скорость выхода на рынок (исследования и разработка)	«Феникс»	Трехлетний цикл и «работа в процессе» (WIP) делают достижение нижней границы внутренней нормы прибыли маловероятным
5.	Воронка продаж	CRM, маркетинговые кампании, телефон/ голосовая почта, системы планирования потребности в материалах (MRP)	Менеджмент отдела продаж не может видеть/ управлять воронкой продаж, клиенты не могут добавлять/ менять свои заказы

Показатели качества	Области ответственности IT-отдела	Бизнес-риски, связанные с IT-инфраструктурой	Ответственные за контроль IT-системы
6.	Своевременная доставка клиентам	CRM, телефон/ голосовая почта, системы планирования потребности в материалах (MRP)	Клиенты не могут добавлять/ менять свои заказы
7.	Удержание клиентов	CRM, системы клиентской поддержки	Отдел продаж не может управлять удовлетворенностью клиентов
8.	Точность прогнозов продаж	То же, что и п. 1	То же, что и п. 1

Указывая на доску, я комментирую: «Первая колонка – это те возможности бизнеса и бизнес-процессы, которые нужны для получения желаемых результатов для Дика. Вторая колонка – список IT-систем, на которые опираются эти бизнес-процессы. Третья представляет собой список того, что может пойти не так, как с IT-системами, так и с данными. А вот в четвертой колонке мы запишем те контрмеры, которые позволят нам не допустить плохих ситуаций или как минимум обнаружить их и суметь среагировать».

Следующие полчаса я рассказываю о связи между таблицей и всеми полученными жалобами. «Очевидно, что Дику для решения первостепенных задач требуется помощь IT-отдела», – говорю я бесстрастно. Вэс отвечает: «Да ладно. Я не самый умный в этой комнате ни в каком отношении. Но если мы так важны, почему тогда нас собираются отправить на аутсорс? Более того, посмотри правде глаза – у нас даже здания нет нормального, мы десятилетиями кочуем из одной лачуги в другую».

Никто из нас не находит, что ответить.

«Вы знаете, мне очень нравится третья колонка Билла – «бизнес-риски, связанные с IT-инфраструктурой», – говорит Джон. – Определив, что может в этой области пойти не так и не дать бизнесу достичь своих результатов, мы можем помочь людям, ответственным за эти бизнес-процессы, получить свои бонусы. Это может быть очень убедительным аргументом в нашу пользу. Нас возможно даже поблагодарят, что будет очень приятным новшеством».

«Я согласен. Хорошая работа, Билл, – в конце концов включается в беседу Крис. – Но какое тут решение?»

Я говорю: «Есть у кого идеи?»

К моему удивлению, Джон начинает первым: «По-моему, все вполне очевидно. Нам нужно создать особые системы контроля, чтобы снизить риски из третьей колонки. Затем мы покажем эту табличку Рону и Мэгги и убедим их, что наши контрмеры помогут им достичь своих целей. Если они согласятся, мы будем работать с ними, чтобы интегрировать IT еще глубже в систему их показателей…

Пример, который тебе приводил Эрик, прекрасен. Нам нужно сделать то же самое – интегрировать обслуживание автомобилей со своевременной доставкой и удержанием клиентов».

Мы закатываем рукава и начинаем работать.

Для телефонов и систем MRP мы быстро определяемся с превентивными мерами: это соблюдение процесса контроля изменений, наблюдение за внесением изменений, выполнение запланированного технического обслуживания и устранение всех известных слабых мест.

Когда мы доходим до «пожеланий и нужд клиентов», то впадаем в ступор.

И снова Джон заводит разговор. «Здесь показателем является не работоспособность системы, а целостность данных, которая к тому же входит в триаду безопасности «конфиденциальность, целостность и доступность». Он спрашивает Криса:

– Итак, что вызывает проблемы целостности данных?

Крис фыркает:

– «Феникс» кое-что исправлял, но у нас все еще есть проблемы. Большая часть из них идет сверху, так как сотрудники отдела маркетинга продолжают заносить в систему неверные коды товаров. Им тоже нужно как-то разобраться со своими проблемами».

Итак, для «нужд и желаний маркетинга» нужные показатели обеспечиваются способностью «Феникса» поддерживать еженедельные и со временем ежедневные отчеты, правильными кодами товаров, создаваемых маркетингом, и так далее.

К концу дня наша команда создает презентацию, которую мы с Патти хотим для начала показать Рону и Мэгги, а затем и Дику.

«Вот теперь, друзья мои, это убедительное предложение, – говорит Вэс гордо. С громким смехом он добавляет: – Даже обезьяна смогла бы разобраться во всем, после того как мы соединили все точки!»

На следующий день нам приходят ответы от Рона и Мэгги, они согласны поддержать наше предложение Дику. Когда Рон узнает, что мы все еще не получили обещанный бюджет на мониторинговый проект, он звонит Дику прямо при нас, оставляя ему резкое сообщение, требуя ответа о том, почему он никак не начнет действовать.

Со всей этой полной энтузиазма поддержкой, я рассчитываю, что наша встреча с Диком, назначенная на четверг, будет легкой победой.

«Все, что вы мне сказали, означает, образно выражаясь, лишь то, что вы просто уснули за рулем!» – говорит Дик жестко, абсолютно не впечатленный тем, что я ему показал. Внезапно я вспоминаю, как Стив даже не взглянул на материалы, которые я подготовил, когда просил его помочь мне расставить приоритеты между «Фениксом» и аудитом.

Но Дик не рассеян. Он на самом деле злится. «Ты рассказываешь мне то, что любая мартышка могла бы выяснить. Ты что, не знал, что эти показатели важны? На каждом общем собрании Стив повторяет их снова и снова. Они во всех новостных сообщениях нашей компании, Сара говорит о них при каждом обсуждении стратегии. Как это вы все их не замечали?»

Мы сидим за столом напротив Дика. Крис и Патти, расположившиеся по обе стороны от меня, выглядят обескураженно. Эрик стоит у окна, прислонясь к стене. Я вспоминаю, как в те времена, когда я был сержантом на флоте, я держал флаг на параде. Буквально из ниоткуда появился полковник, заорав на меня перед всем моим отрядом: «Это что за ремешок для часов, сержант Палмер?» Мне тогда казалось, что я умру на месте от стыда, так как знал, что облажался.

Но сегодня я абсолютно уверен, что понимаю стоящую перед нами задачу, и для успеха компании мне нужно, чтобы Дик понял то же, что и я. Но как? Эрик прочищает горло и говорит ему: «Я согласен, что любая мартышка могла бы это выяснить. Поэтому, Дик, объясни мне, пожалуйста, как так получилось, что в твоем списке ответственных руководителей за каждый из показателей нет ни одного менеджера из IT-отдела. Почему?»

Не дожидаясь ответа от Дика, он продолжает: «Каждую неделю ребята из IT-отдела попадают в настоящие передряги, потому что менеджеры заставляют их в последнюю минуту работать свои показатели: совсем как тогда, когда Брент был втянут в историю с приложением, которое должно было увеличить продажи Сары. – Эрик делает паузу и продолжает: – Довольно странно, но мне кажется, что ты еще большая мартышка, чем Билл».

Дик ворчит, но не кажется смущенным. В конце концов он говорит: «Может быть и так, Эрик. Ты знаешь, пять лет назад наш директор по информационным технологиям посещал все наши квартальные обсуждения, но если когда и открывал рот, то только для того, чтобы сказать, что все, что мы предлагаем, невозможно. Это продолжалось год, после чего Стив перестал приглашать его».

Дик оборачивается ко мне: «Билл, ты говоришь мне, что мы не можем достичь ни одного из своих показателей из-за проблем с IT-инфраструктурой?»

«Именно, сэр, – подтверждаю я. – Операционные риски, возникающие в деятельности IT-отдела, должны учитываться, как и любые бизнес-риски. Иначе говоря, это не IT-риски. Это бизнес-риски».

И снова Дик ворчит. Он сползает по стулу, закатывая глаза. «Дерьмо. Как мы можем подписать контракт по IT-аутсорсингу, если мы даже не знаем, что нужно бизнесу?» – говорит он, кладя голову на стол.

Затем Дик спрашивает: «Ладно, какие у вас предложения? Думаю, у вас что-то есть?»

Я сажусь прямо и начинаю излагать то, что уже много раз обсуждал со своей командой. «Мне нужно по три недели с каждым руководителем по всем бизнес-процессам из вашего списка. Нам необходимо разобраться в связи между бизнес-рисками и IT-инфраструктурой, чтобы затем мы могли предложить вам способ интеграции данных рисков в ведущие показатели компании. Наша цель – не исправить бизнес-показатели, но получить более тонкие индикаторы, которые на ранней стадии покажут нам, можем ли мы выполнить обязательства или нет, давая нам возможность предпринять все необходимые действия.

Далее, – продолжаю я, – я бы хотел провести встречу с вами и Крисом насчет «Феникса». – Затем я излагаю свои сомнения насчет того, должен ли был быть одобрен «Феникс» в принципе. И, наконец, подытоживаю: – Мы работаем слишком медленно, слишком много проектов в работе одновременно, и к ним предъявляется невероятное количество требований. Мы должны сделать наши релизы компактнее и короче, чтобы получать деньги быстрее, чтобы мы могли выполнять нижние показатели прибыльности. У нас с Крисом есть кое-какие идеи».

Он молчит. Затем решительно говорит: «Даю согласие на оба предложения. Энн поможет. Вам нужны лучшие люди компании».

Боковым зрением я вижу, что Крис и Патти улыбаются.

«Спасибо, сэр. Мы все сделаем», – говорю я, вставая и выталкивая всех из комнаты до того, как Дик передумает.

Когда мы выходим из офиса, Эрик хлопает рукой по моему плечу. «Неплохо, парень. Поздравляю с успешным освоением Первого пути. Теперь помоги Джону с ним разобраться, потому что ты будешь занят Вторым путем».

Смущенный, я спрашиваю: «Почему? Что случится?»

«Ты скоро сам выяснишь», – отвечает Эрик с усмешкой.

В пятницу Джон назначает встречу мне, Вэсу и Патти, обещая какие-то фантастические новости. Он говорит взахлеб: «Вы, ребята, проделали отличную работу, показав Дику, как информационные технологии связаны с бизнес-показателями. А я наконец-то разобрался, как мы выкрутились из ситуации с аудиторами, и я практически уверен, что мы можем сделать нечто столь же фантастическое, чтобы снизить нагрузку по аудиту».

«Делать меньше работы по аудиту? – говорит Вэс, отрываясь от своего телефона, с которым он до этого возился. – Я весь внимание!»

Мое внимание он тоже привлек. Если есть способ сбросить аудит с наших горбов и выйти из этой убивающей гонки, то его, наверное, можно назвать не иначе как чудом.

Джон поворачивается к Вэсу и Патти. «Мне требовалось выяснить, как мы избежали проблем из-за всех несоответствий, которые нашли внутренние и внешние аудиторы. Сначала я был уверен, что аудиторская компания просто не хочет терять нас как клиентов. Но не все так однозначно…

Я поговорил со всеми членами команды Parts Unlimited, стараясь узнать, кто же владеет чудодейственным средством. К своему удивлению, я обнаружил, что это был не Дик и не наш корпоративный юрист. Десять собеседований спустя я встретился с Фэи, финансовым аналитиком, работающим на Энн из финансового отдела.

Фэи в прошлом технарь. Она провела четыре года в IT-отделе, – говорит он, одновременно выдавая каждому из нас по бумажке. – Создавала эти документы по контролю на соответствие SOX-404 для финансовой команды. Выяснилось, что комплексный массив информации хранится по каждой значительной финансовой операции. Она документирует, где деньги поступают в систему и затем отслеживает их по всему пути.

Это довольно стандартная операция, но Фэи пошла на один шаг дальше: она не обращала внимания на IT-системы до тех пор, пока не поняла, где именно появляются существенные ошибки и где их можно обнаружить. Она выяснила, что в большей части случаев мы можем засечь их при ручной сверке балансов и проведенных операций, это делается обычно раз в неделю.

Затем, – произносит он с удивлением и восхищением, – она поняла, что вся IT-система просто погибнет из-за несоответствий, выявленных аудитом.

И вот что она сказала аудиторам, – говорит Джон, перелистывая на вторую страницу. – Цитата: «Контроль за возможным появлением существенных ошибок осуществляется с помощью ручных операций, а не IT-систем». Я просмотрел все бумаги Фэи, и во всех случаях аудиторы с этим согласились, отзывая свои претензии к IT-отделу.

Вот о чем говорил Эрик. И он был прав. План тестирования аудиторов перевернули в самом начале, так что ни о каких несоответствиях в IT-системах и речи не могло идти!» – завершает он.

Джон смотрит на Патти, Вэса и меня. Мы же просто уставились на него.

Я говорю: «Я не понимаю. Как вышесказанное относится к снижению нагрузки по аудиту?»

«Я перестраиваю наши системы проверки соответствия исходя из нашего нового понимания, на что именно мы полагаемся при контроле, – говорит Джон. – Именно это означает, что важно. Это как иметь набор волшебных очков, которые определяют, какие типы контроля важны, а какие не важны совсем».

«Именно! – говорю я. – Такие волшебные очки помогли нам наконец увидеть, что важно для Дика и компании. Ответ был прямо перед нами все эти годы, но никто его не замечал».

Джон кивает и широко улыбается. Он открывает последнюю страницу своих материалов. «Я предлагаю пять вещей, которые могут снизить нашу нагрузку по работам с безопасностью на семьдесят пять процентов».

От того, что он показывает, просто захватывает дух. Его первое предложение коренным образом сокращает размах программы, отвечающей за соответствие SOX-404. Когда Джон очень четко объясняет, почему безопасно это сделать, я понимаю, что Джон тоже осваивает Первый путь, и он уже воистину достиг «глубокого понимания системы».

Его второе предложение требует, чтобы мы выяснили, как возникли уязвимые места, и убедились, что такие сбои больше не случатся, модифицировав наш процесс запуска и интеграции программ.

Третье предложение заключается в том, чтобы мы особым образом помечали системы, которые могут заинтересовать аудиторов, в процессе управления изменениями. Тогда мы могли бы избегать тех изменений, которые могут вызвать вопросы при очередном аудите;

кроме того, таким образом мы параллельно создавали бы документацию, которую аудиторы могут запросить.

Джон оглядывается, видя, как мы все уставились на него в гробовой тишине.

«Я что-то не то сказал?»

«Без обид, Джон, – говорит Вэс медленно. – Но… ты… ты нормально себя чувствуешь?»

Я говорю: «Джон, не думаю, что кто-то из команды захочет спорить с твоими предложениями. Мне кажется, это просто замечательные идеи». Вэс и Патти молча кивают в знак согласия.

С довольным видом он продолжает: «Мое четвертое предложение: мы должны сократить размер нашей программы по проверке уязвимых мест, избавившись от всего, что касается данных держателей карт, так как они подобны токсичному мусору. Их потеря может привести к летальному исходу для всей компании, а их защита слишком дорого стоит.

Давайте начнем с того, что избавимся от маразматической системы самообслуживания на терминалах! Я никогда не хочу снова проводить анализ безопасности этого куска дерьма. Честно, мне плевать, кто за них будет отвечать, даже если ими будет заниматься кузина Сары Винни. Мы должны от них избавиться».

Патти прикрыла рукой рот, и даже у Вэса челюсть уже лежит на столе. Джон окончательно спятил? Это предложение кажется весьма… безрассудным.

Вэс раздумывает некоторое время, а затем меняет свое мнение. «А мне нравится! Надо было избавиться от них уже давно! Мы месяцами подготавливаем эту систему к аудиту. Она даже попала в этот раз под прицел аудиторов, потому что затронула системы расчета зарплаты!»

Патти, в конце концов, тоже кивает. «Думаю, никто не будет спорить, что такие точки обслуживания – бесконечный источник проблем. Они не помогают бизнесу, но могут ему значительно навредить. Кроме того, эта система требует для себя и так дефицитных ресурсов, необходимых для «Феникса» и для наших собственных терминалов в магазинах, которые уж определенно являются основными приоритетами для нас».

«Ладно, Джон, мы согласны. Пока что ты попал четыре раза из четырех, – говорю я решительно. – Но ты правда думаешь, что мы можем от них отказаться ради прогресса в наших делах?»

«Да, – говорит Джон, уверенно улыбаясь. – Я уже говорил с Диком и с юридическим отделом. Нам лишь нужно найти постоянную аутсорсинговую компанию и убедиться самим, что им можно доверить поддержку систем и данных. Мы можем отдать на аутсорс работу, но не ответственность».

И тут встревает обнадеженный Вэс: «Ты можешь сделать что-то, чтобы и «Феникс» вытащить из-под наблюдения аудиторов?»

«Только через мой труп, – говорит Джон категорически, скрещивая руки на груди. – Мое пятое и последнее предложение состоит в том, что мы должны выполнить все технические обязательства по «Фениксу», используя время, сэкономленное за счет моих предыдущих предложений. Мы знаем, что в «Фениксе» огромное количество рисков: стратегических, операционных, огромный риск для безопасности. Но практически все ключевые показатели Дика зависят от него.

Как и сказала Патти, система ввода заказов и система MRP– вот наши главные заботы. Мы полагаемся на них в гонке с конкурентами, но благодаря ограничениям, которые мы на них наложили, они стали похожи на пороховую бочку, которая вот-вот взорвется».

Вэс вздыхает, выглядя раздраженным. Старый плохой Джон вернулся – читается у него в глазах. Я не согласен. Этот Джон гораздо сложнее, чем прежний. За пару минут он превратился из человека, который готов принять безумный риск, связанный с аутсорсом

наших систем самообслуживания, в человека, который настаивает на укреплении безопасности «Феникса».

Мне новый Джон нравится.

«Ты абсолютно прав, Джон. Нам нужно выполнять наши технические обязательства, – говорю я. – Как ты предлагаешь это сделать?»

Мы быстро соглашаемся, что нам нужно создать пары людей из групп Вэса и Криса с одной стороны и команды Джона с другой. Так мы могли повысить уровень компетентности по вопросам безопасности, благодаря чему мы начнем внедрение новых уровней защиты информации во все наши системы, и нам не придется внедрять их, когда программа уже будет запущена.

Джон всех благодарит и удостоверяется, что мы обсудили все, запланированное им. Я смотрю на часы. Мы закончили на тридцать минут раньше. Это должно быть мировой рекорд по достижению соглашения по вопросам, касающимся безопасности.

Глава 28
Сара, и снова Сара

27 октября, понедельник

По дороге на работу мне приходится включить подогрев сидений в автомобиле на месяц раньше, чем обычно.

Надеюсь, что эта зима будет не такой суровой, как в прошлом году. Родственники Пэйдж, самые скептические люди, которых я когда-либо встречал, уже начали задаваться вопросом, связана ли такая погода с глобальным изменением климата или с чем еще.

Когда я добираюсь до кабинета, то улыбаюсь, доставая свой ноутбук, потому что не могу нарадоваться тому, насколько быстро он работает. Набирая Стиву отчет о достигнутом за последние шесть недель прогрессе, я ничего не пишу о своем новом компьютере, хотя очень хочу.

Для меня ноутбук является символом всего, что моя команда достигла совместными усилиями. Я невероятно горжусь ими. Все теперь по-другому. Количество сбоев первого уровня в текущем месяце на две трети сократилось. Время на восстановление после них сократилось больше чем наполовину. Те озарения, которые мы получили на первой странной встрече с Диком и Джоном, ведут нас дальше, и уже сейчас я чувствую, что мы близко подошли к полному пониманию того пути, которым мы можем привести компанию к победе.

Открывая почту, я вижу письмо от Кирстен. Все ее сотрудники обсуждают, насколько быстрее стали реализовываться проекты. Количество заданий, которые ждут Брента или любого другого работника отдела IT-сопровождения, снизилось. Если я правильно читаю отчеты, то Брент практически разобрался со всеми висящими на нем задачами.

В плане проектов мы в отличной форме – особенно с «Фениксом».

Еще одно развертывание «Феникса» запланировано на пятницу. Будет лишь несколько исправлений ошибок, никаких новый функций не добавляется и ничего не меняется, поэтому мы надеемся, что все пройдет лучше, чем в последний раз. Мы выполнили все свои обязательства в срок, но, как и всегда, все еще остается миллион деталей, над которыми нужно поработать.

Я благодарен, что моя команда может оставаться сфокусированной на «Фениксе», потому что мы стабилизировали свою инфраструктуру. Когда случаются неизбежные сбои и инциденты, мы действуем как хорошо отлаженный механизм. Наша команда собирает всю необходимую информацию, которая помогает нам действовать быстрее, чем когда-либо, а любое необходимое изменение вносится организованно, согласно установленному порядку. Из-за постоянно совершенствующихся проектов по мониторингу инфраструктуры и приложений чаще всего мы узнаем об инцидентах раньше бизнес-отдела.

Очередь висящих на нас задач была сильно сокращена, частично за счет ликвидации бесполезных проектов из списков ожидания. И Джон достиг отличных результатов. Мы отказались от ряда ненужных проектов по безопасности, которые мы запускали, когда готовились к аудиту, заменив их превентивными мерами безопасности, с которыми помогает вся команда. Модифицируя процессы разработки и запуска программ, мы делаем более надежными как IT-инфраструктуру, так и само производство. И мы уверены, что одни и те же дефекты не повторяются.

Наши встречи по управлению изменениями проходят более гладко и регулярно, чем когда-либо. Мы не только добавили визуальный аспект в управление командами, но действительно наладили нормальный ход рабочего процесса.

Более чем когда-либо люди точно знают, над чем они должны работать, и получают удовлетворение, совершенствуя что-то. Я слышал, что мои сотрудники чувствуют себя более счастливыми, потому что могут спокойно делать свою работу.

Странно, насколько более ясно я вижу мир IT-отдела сегодня и насколько по-другому он выглядел для меня всего пару месяцев назад.

Эксперименты Патти с использованием системы канбан для оптимизации работы Брента привели к успеху. Также мы отслеживаем, чтобы к Бренту попадали исключительно задания, которые мы сами не понимаем и не можем успешно специфицировать и справиться с которыми способен только Брент.

Теперь, когда такое задание появляется, мы стараемся изучить и задокументировать его, чтобы в дальнейшем справляться с подобной работой самостоятельно.

И мы усовершенствовали не только деятельность Брента. Сократив количество проектов, над которыми мы работали, мы освобождаем линии хода работы, чтобы проекты могли переходить от одного производственного участка к другому как можно быстрее и выполняться за короткое время.

Мы также очистили систему тикетов от устаревших заданий. В одном случае мы нашли проект, который Вэс записал в нее десять лет назад, когда был еще младшим инженером. Теперь мы уверены, что вся работа в системе важна и на самом деле должна быть выполнена.

Если говорить метафорами, мы больше не напоминаем «Мотель Бейтса».

Вопреки ожиданиям моего персонала наша команда продолжает увеличивать количество проектов, которые мы можем выполнить в срок. Так как мы лучше представляем, как функционирует рабочий процесс, и точно знаем, для каких проектов и когда потребуется Брент, мы обнаружили, что можем выполнять больше проектов без вреда для других своих обязательств.

Я больше не думаю, что Эрик – буйнопомешанный, но он, конечно, довольно эксцентричен. Теперь, когда я увидел это своими глазами в своей собственной компании, я знаю, что работа отдела IT-сопровождения очень похожа на рабочий процесс на заводе.

Эрик же постоянно повторяет, что наши нынешние успехи являются лишь верхушкой айсберга.

Он говорит, что мы начинаем осваивать Первый путь: мы боремся с дефектами рабочего процесса, налаживая взаимодействие производственных участков, направляем ход работы, задаем ему темп в зависимости от нашего ограничения, и благодаря результатам аудита, а также интервью с Диком, мы лучше понимаем, что важно, а что нет.

Когда недавно кто-то сказал, что неплохо бы нам начать приглашать сотрудников отдела разработки на ретроспективные встречи, я понял, что мы приближаемся и к пониманию Третьего пути Эрика.

Эрик продолжает напоминать мне, что лучшие команды добиваются лучших результатов, когда постоянно повторяют одни и те же процессы. Повторение создает привычки, а привычки обеспечивают мастерство в любом деле. Касается ли это гимнастики, спортивных тренировок, игры на музыкальном инструменте или, как в моем случае, бесконечных упражнений, которые мы выполняли на флоте. Повторение, особенно тех действий, которые требуют командной работы, порождает взаимное доверие и понимание процесса.

На прошлой неделе я проверял, как прошли наши учения по борьбе со сбоями, которые мы проводим раз в две недели. Я крайне впечатлен. Мы уже стали очень хороши в этом.

Я уверен, что если бы сбой в системе расчета зарплаты произошел сейчас, а не в первый день моей работы, мы бы точно смогли с ним справиться.

Джон довольно быстро получил согласие от Дика и Стива на поиск аутсорсера, которому мы могли бы доверить системы самообслуживания и заменить их на что-то другое.

Это был удивительный опыт для Вэса, Патти и меня – работать с Джоном над составлением требований для аутсорсеров по данному проекту. Мы были готовы к тому, что услышим от наших потенциальных аутсорсеров все те догмы, в которые мы верили, до того как начали работать с Эриком. Будет интересно, сможем ли мы их переучить.

Мне теперь кажется, что любой, кто руководит IT-отделом без понимания Трех путей управления, действует очень рискованно. Пока я размышляю об этом, звонит телефон. Я нужен Джону.

Когда я отвечаю, он говорит: «Моя команда сегодня обнаружила одну проблему. Чтобы предотвратить неавторизованные мошеннические действия с IT-системами, мы начали пересматривать все предлагаемые проекты, поступающие к Кирстен, в отдел по управлению проектами. Мы также изучили корпоративные кредитные карты для текущих расходов, операции с которыми могут осуществляться через онлайн или облачные сервисы, что по сути лишь другая форма неавторизованных действий. Некоторые люди обходят заморозку проектов. У тебя есть время говорить?»

«Давай встретимся через десять минут, – говорю я. – Не вешай трубку. И кто же пытается обойти систему через черный ход?»

Я слышу, как Джон смеется на другом конце. «Сара. Кто еще?»

Я приглашаю Вэса и Патти на импровизированную встречу, но прийти может только Патти.

Джон начинает рассказывать о своем открытии. Он выяснил, что группа Сары четыре раза обращалась к внешним производителям и онлайн-сервисам. Два из этих случаев были довольно безобидными, но другие более серьезны: она заключила контракт с одной организацией на 200 тысяч долларов на проект по извлечению данных клиентов. Также существует контракт с другой организацией на создание плагина для всех наших систем кассовых терминалов, чтобы они могли получать данные для аналитики клиентского поведения.

«Первая проблема в том, что оба проекта ставят под угрозу те обязательства по безопасности данных, которые мы несем перед клиентами, – говорит Джон. – Мы несколько раз публично обещали, что не будем делиться этими данными с нашими партнерами. Будем ли мы менять нашу политику или нет – пусть решает бизнес-отдел. Но будь уверен, если мы и дальше продолжим заниматься извлечением данных клиентов, мы попадем под штрафы из-за своей собственной политики безопасности. Мы даже можем нарушить кое-какие государственные законы, что повлечет за собой все сопутствующие проблемы».

Звучит не очень, но по тону Джона я понимаю, что худшее еще, похоже, впереди. «Вторая проблема в том, что производитель, которого нашла Сара, использует те же технологии баз данных, которые мы использовали для систем самообслуживания. А мы точно знаем, что их невозможно сделать полностью безопасными. Плюс поддерживать такие системы очень сложно, если они станут частью наших ежедневных операций».

Я чувствую, что краснею от ярости. Речь идет не только о новой опасной системе, которую нам придется встраивать в свою инфраструктуру. Именно приложения вроде этих не дают нам формировать точные вводные данные заказов и данные по количеству доступных ресурсов. У нас на кухне слишком много поваров, и никто из них не хочет нести ответственность за целостность данных.

«Слушай, мне плевать, как Сара управляет своими проектами и выставляет счета-фактуры: если такие меры сделают ее работу продуктивнее, пусть использует, – говорю я. – Это безопасно, пока не сталкивается с существующей бизнес-системой, хранилищем закрытых данных, не задевает финансовую отчетность и все остальное. Но если сталкивается, то мы должны подключиться к процессу и хотя бы подтвердить, что новые программы не влияют на уже существующие системы и обязательства».

«Я согласен, – говорит Джон. – Хочешь, чтобы я взглянул на условия договора с этими аутсорсерами?»

«Было бы идеально, – отвечаю я. И с меньшей уверенностью добавляю: – Однако как правильно действовать с Сарой? Я чувствую, что нахожусь в несколько другой весовой категории, нежели она. Стив все время ее защищает. Как мы убедим его, что Сара вносит неразбериху своими неавторизованными проектами?»

Убедившись, что дверь в кабинет закрыта, я говорю Джону и Патти: «Ребята, помогите. Что Стив в ней находит? Как она умудряется выплывать из всего этого дерьма? За последние пару недель я увидел, насколько трезво Стив может мыслить, но Сара всегда выходит сухой из воды. Почему?»

Патти фыркает. «Если бы Стив был женщиной, я бы сказала, что его влекут опасные мужчины. Мы обсуждаем это годами. У меня есть теория, которая, я должна сказать, достаточно подтвердилась на нашей неофициальной встрече».

Глядя, как мы с Джоном оба заговорщически склонились над столом, она улыбается. «Стив гордится тем, что он – часть исполнительного персонала, и на общих собраниях компании он несколько раз говорил, что стратегия ему не очень дается. Я думаю, именно поэтому ему так нравится работать со своим старым начальником и новым председателем правления, Бобом. Десятилетиями Боб занимался стратегией, а Стиву лишь нужно было претворять его планы в жизнь.

Годами Стив искал стратегически мыслящего руководителя, который может стать его правой рукой. Он перебрал несколько кандидатур, даже сталкивал некоторых между собой, чтобы посмотреть, кто сильнее. Прямо по Макиавелли, – продолжает Патти. – И Сара выиграла. Очевидно, она наловчилась шептать ему на ухо то, что ей нужно, укрепляя тем самым его паранойю и различные опасения».

Объяснение Патти намного сложнее тех, что приходили мне в голову.

Джон говорит немного смущенно: «Ммм, а вы не думаете, что между ними что-то может быть? Вроде кое-чего… предосудительного?»

Я поднимаю брови. Об этом я тоже думал.

Патти же начинает смеяться. «Слушайте, я неплохо разбираюсь в людях. Мои родителя были психологами. Я съем оба их диплома, если так оно и есть».

Глядя на выражение моего лица, она смеется еще сильнее. «Слушайте, даже Вэс в это не верит, а уж он-то мастер сотворить драму из ничего. Сара боится Стива до смерти! Вы, возможно, замечали, что, когда кто-то говорит, Сара всегда смотрит на Стива, пытаясь предугадать его реакцию. Хотя само по себе такое поведение странновато, не спорю».

Патти продолжает: «Стив закрывает глаза на провалы Сары, потому что у нее есть то, что ему нужно и что он любит, – способность придумывать креативные стратегии, вне зависимости от того, хорошие они или плохие. С одной стороны, так как Сара очень не уверена в себе, она сделает все что угодно, лишь бы произвести хорошее впечатление.

Ей просто не важно, сколько людей погибнет на ее пути, она во что бы то ни стало хочет быть следующим генеральным директором в Parts Unlimited, – заключает Патти. – И, видимо, Стив тоже этого желает. Он уже годами воспитывает ее как своего преемника».

«Что?! Сара может быть нашим следующим генеральным директором?!» – восклицаю я, шокированный, и быстро вытираю кофе, который от неожиданности выплюнул на стол Джона.

«Вау, босс. Держи себя в руках», – говорит Патти.

Это день развертывания «Феникса», из-за чего я пропустил Хэллоуин со своими детьми. Уже 23:40. Мы все собрались вокруг стола в NOC, и у меня возникает чувство дежавю. В комнате пятнадцать человек, включая Криса и Уильяма.

Большая часть людей расселась вокруг стола с открытыми ноутбуками; повсюду валяются коробки из-под пиццы и обертки от сладостей. Несколько человек стоят у доски, рассматривая диаграммы и чеклисты.

Это день развертывания «феникса», из-за чего я пропустил Хэллоуин со своими детьми. Уже 23:40.

Запуск «Феникса» в тестовой среде и прохождение всех тестов заняли у нас на три часа дольше запланированного. Хотя это уже гораздо лучше, чем при прошлом запуске, я думал, что у нас будет меньше проблем, учитывая то, как много мы работали над усовершенствованием технологии внедрения программ.

К 21:30 мы готовы были развернуть программу в продакшн. Все тесты были пройдены, Крис и Уильям дали знак начинать. Мы с Патти и Вэсом просмотрели отчеты о тестах и тоже дали отмашку на начало работ.

И затем под нами разверзся ад.

Один из критических этапов процесса миграции провалился. Мы выполнили только тридцать процентов развертывания и снова были близки к полному провалу. Из-за уже запущенных изменений и скриптов возможности откатить все назад за время, оставшееся до открытия магазинов, не было.

И снова нам с боем пришлось продираться вперед, мы пытались двигаться дальше, чтобы возобновить запуск.

Облокотившись о стену и скрестив руки, я смотрю на работу своих коллег и удерживаю себя от желания ходить из угла в угол. Какое разочарование: развертывание «Феникса» снова прошло просто катастрофически плохо.

С другой стороны, по сравнению с прошлым разом все идет гораздо спокойнее.

Мы напряжены, звучит много горячих споров, но все очень сконцентрированы на решении проблемы. Менеджеры магазинов уже оповещены о наших успехах, они подготовились выполнять все необходимые операции вручную, на случай если POS-системы слетят, как и в прошлый раз.

Я вижу, как Вэс говорит что-то Бренту, встает, потирая лоб, и идет прямо ко мне. Крис и Уильям встают и следуют за ним. Я двигаюсь им навстречу: «Ну что?»

«Так, – отвечает Вэс, приблизившись ко мне достаточно, чтобы говорить тихо и быть услышанным. – Мы обнаружили дымящееся ружье, то есть выяснили, что Брент осуществлял изменение в боевых базах данных пару недель назад, чтобы настроить поддержку модуля бизнес-аналитики «Феникса». Никто об этом не знал, хотя эта работа была задокументирована. Данное изменение вступает в конфликт с некоторыми изменениями баз данных, которые мы проводим, поэтому ребятам Криса нужно будет кое-что перекодировать».

«Дерьмо, – говорю я. – Подождите. Какой модуль «Феникса»?»

«Это один из проектов Сары, которые мы выполнили после заморозки проектов, – отвечает он. – Еще до того как мы стали использовать канбан для работы Брента. Изменение схемы базы данных, которое мы пропустили».

Я ругаюсь про себя. Снова Сара?

У Криса пришибленный вид. «Это будет непросто. Нам придется переименовать некоторое количество столбцов базы данных, что заденет, возможно, сотни файлов. И все сопутствующие скрипты. Такое можно исправить только вручную, и вероятность ошибок очень высока».

Он оборачивается к Уильяму. «Что мы можем сделать, чтобы получить хоть какие-нибудь тестовые результаты, прежде чем продолжим запуск?»

Уильям выглядит абсолютно больным, вытирая пот со лба. «Это очень, очень… ненадежно… Мы можем провести тестирование, но мы можем и не обнаружить все ошибки до тех пор, пока они не затронут оригинальный код. Следовательно, у нас будут сбои в работающей программе, и приложение просто взорвется. Даже может потянуть за собой POS-системы, что будет совсем плохо».

Он смотрит на часы. «У нас есть всего шесть часов, чтобы закончить работы. Так как у нас нет времени перезапускать все тесты, придется от части из них отказаться».

Мы проводим следующие десять минут, обсуждая возможные схемы развертывания, которые мы сможем выполнить к 6 утра и которые позволят магазинам открыться нормально. Когда Крис и Уильям уходят с целью оповестить свои команды, я даю Вэсу знак остаться рядом.

«Когда все это закончится, – говорю я, – нужно будет выяснить, как не допустить подобного еще раз. Не должно быть такого, что тестовые среды разработчиков и контроля качества не совпадают с рабочей средой».

«Ты прав, – соглашается Вэс, недоверчиво качая головой. – Я понятия не имею, как мы с этим справимся. Но спорить с тобой, конечно, не буду». Он смотрит на Брента скептически: «Ты можешь поверить, что Брент снова в центре этого всего?»

Гораздо позже, когда развертывание тем не менее выполнено, все аплодируют. Я смотрю на часы. Сейчас 5:42 утра, субботнее утро. Команда провела всю ночь работая, и мы справились с выкаткой за двадцать минут до полного провала. Мы закончили на шесть часов позже расписания.

Уильям подтвердил, что в тестовом режиме кассовые терминалы работают, как и онлайн-магазин и вообще все, что связано с «Фениксом». Патти начала рассылать оповещения нашим менеджерам в магазинах, что запуск прошел «успешно». Она прикрепляет список ошибок, которые могут возникать, ссылку на внутреннюю страничку компании, где можно посмотреть состояние «Феникса», и инструкции о том, к кому они должны обращаться в случае возникновения любых новых проблем. Все наши службы поддержки работают, а команда Криса и моя сидят на телефонах, чтобы поддержать в системе жизнь. Мы все боремся за жизнь нашей компании.

Прощаясь со всеми, я говорю «хорошая работа» и собираю вещи. По дороге домой я пытаюсь решить, как мы можем сделать так, чтобы все развертывания «Феникса» не вызывали подобных чрезвычайных ситуаций.

Глава 29
Только вперед

3 ноября, понедельник

В 7:10 утра следующего понедельника Крис, Вэс, Патти и Джон снова сидят вместе со мной в комнате правления. Пока мы ждем Стива, мы обсуждаем последствия второго развертывания «Феникса».

Эрик в дальней части комнаты. Перед ним стоит пустая коробка из-под каши быстрого приготовления и кофейник, полный зеленоватой воды, внутри плавают листочки.

Видя мое озадаченное выражение лица, он говорит: «Это матэ. Мой любимый напиток из Южной Америки. Всегда вожу его с собой».

Стив заходит в комнату, продолжая разговаривать по телефону. «Слушай, Рон, последний раз говорю, нет! Никаких больше скидок – даже если это наш последний клиент. Где-то нужно провести черту. Ты понял?»

Расстроенный, он кладет трубку и садится во главу стола, буркнув: «Извините, я опоздал». Далее открывает папку и некоторое время изучает ее содержимое.

«Несмотря на то как прошло развертывание «Феникса» в прошлый уик-энд, я очень горд тем, что вы сделали за прошедшие пару недель. Многие сотрудники говорили мне, как они довольны IT-отделом. Даже Дик, – произносит Стив, словно не веря сам себе. – Он рассказал мне, как вы помогаете повысить наши шансы на достижение ключевых показателей компании, и он думает, что вы сможете изменить ход игры».

Стив улыбается. «Я очень горд быть частью этой команды, которая, по-видимому, работает вместе лучше, чем когда-либо: вы доверяете друг другу и достигаете отличных результатов».

Он оборачивается к Джону. «Кстати, Дик поведал мне, что с твоей помощью удалось сделать так, чтобы при проверке финансовой отчетности там не было выявлено существенных ошибок, – продолжает улыбаться он. – Слава богу. Мне не хотелось бы после всего этого оказаться на обложке Fortune в наручниках».

И тут появляется Сара, она стучится и входит в комнату.

«Доброе утро, Стив, – приветствует она босса, садясь за Эриком. – Я так поняла, ты хотел встретиться со мной насчет моих маркетинговых инициатив?»

«Ты имеешь в виду, насчет тех неавторизованных проектов, которые ты запустила внутри IT-инфраструктуры, как какой-то беспринципный менеджер китайского завода?» – спрашивает Эрик.

Сара оценивающе смотрит на Эрика. Стив просит Джона рассказать о том, что он нашел. Когда тот заканчивает, Стив жестко произносит: «Сара, я ясно дал понять. Никто не начинает какие бы то ни было IT-инициативы, внутренние или внешние, без моего личного одобрения. Пожалуйста, объяснись».

Сара берет телефон и некоторое время что-то яростно на нем печатает. Опустив его, она говорит: «Наши конкуренты надирают нам задницу. Нам нужны все преимущества, которые мы в состоянии получить. Чтобы достичь поставленных целей, я не могу ждать, пока IT-отдел разберется в своих проблемах. Я уверена, они работают очень много и тяжело, стараясь выкрутиться с помощью всех доступных им знаний и ресурсов, но этого недостаточно. Нам нужно действовать быстро, и иногда приходится покупать, а не строить».

Вэс закатывает глаза.

Я отвечаю: «Мне известно, что в прошлом IT-отделу не всегда удавалось осуществить то, что нужно бизнесу, и что у отделов продаж и маркетинга горят сроки. Мы заинтересованы

в успехе компании не меньше, чем вы. Проблема в том, что некоторые твои творческие инициативы подрывают важные обязательства компании, такие как соблюдение государственных законов или безопасность данных, и, кроме того, разрушают общую для нас цель оставаться сфокусированными на «Фениксе».

То, что ты предлагаешь, может привести к большим проблемам с целостностью данных, а также с системами ввода заказов и системой управления запасами. Дик, Рон и Мэгги ясно дали понять, что нам нужно держать эти данные в порядке. Нет ничего более важного, чем понимание нужд и желаний клиентов, правильного портфеля продукции, удержания клиентов и в результате увеличения нашей прибыли и рыночной доли».

И далее добавляю: «Для поддержания твоих проектов требуется огромное количество усилий. Нам нужно будет дать производителям доступ к нашим боевым базам данных, объяснить, как там все устроено, построить новую систему защиты и выполнить еще сотни других шагов. Это не просто заключить договор».

Сара смотрит на меня с выражением злобной насмешки. Это самое живое выражение лица, которое я у нее видел. Очевидно, она не в восторге от того, что я цитирую список показателей Дика с целью объяснить, почему мы вынуждены отказать ей.

Сдается мне, что только что я нажил себе опасного врага. Она говорит, обращаясь ко всем сразу: «Раз уж Билл, кажется, понимает бизнес-процессы лучше, чем я, почему бы ему не сказать, что он предлагает?»

«Сара, никто лучше тебя не понимает, что нужно для твоей сферы деятельности в этой компании. Ты имеешь право обратиться в другие организации, чтобы получить там то, что мы не можем тебе предоставить. Но для начала нам надо убедиться, что это не повредит другим частям нашей системы, – говорю я так убедительно, как могу. – Может, тебе, мне и Крису следует регулярно встречаться, чтобы мы могли помочь тебе с твоими проектами?»

«Я очень занята, – отвечает она. – Я не могу тратить свое время на общение с тобой и Крисом. Мне, знаешь ли, нужно руководить целым отделом».

К моему облегчению, Стив прерывает ее: «Сара, ты найдешь время. Я буду ждать новостей о том, как проходят ваши встречи и как вы разрешите проблему с двумя неавторизованными инициативами в IT-инфраструктуре. Я ясно излагаю?»

Она говорит раздраженно: «Да. Я только пытаюсь делать то, что правильно для Parts Unlimited. Я буду делать что могу, с тем, что у меня есть, но я бы не настраивалась на хороший исход. Ты просто связываешь мне руки».

Сара встает. «Кстати, я разговаривала с Бобом Штрауссом вчера. Не думаю, что длина вашего поводка действительно велика так, как вам кажется. Боб сказал, нам нужно рассмотреть разные стратегические решения, в том числе разделение компании. Думаю, он прав».

Когда Сара уходит, хлопая дверью, Эрик говорит, криво усмехаясь: «Что ж, надеюсь, мы ее больше не увидим…»

Стив смотрит на дверь какое-то время и затем оборачивается ко мне: «Давайте перейдем к последнему пункту в сегодняшней повестке дня. Билл, ты беспокоишься о «Фениксе»: считаешь, что мы неправильно действуем и все станет не только еще хуже, но и, возможно, никогда не принесет желаемых результатов. Это меня тоже беспокоит».

Я пожимаю плечами: «Вы сейчас знаете все то же, что и я. Я надеялся, Эрик поможет нам как-то сориентироваться».

Эрик смотрит на нас, вытирая усы салфеткой. «Помочь сориентироваться? На мой взгляд, решение вашей проблемы очевидно. Первый путь целиком посвящен контролю выполнения работы на всем ее протяжении – от разработчиков до твоего отдела, Билл. Вы наладили ход работы, заморозив и отложив кое-какие проекты, но ваша загрузка все еще слишком велика. Провал выкатки в пятницу это доказывает. У вас все еще слишком много текущих дел

внутри вашего производства, часть из них относится к наихудшим. Ваши выкатки вызывают лавины незапланированной работы по восстановлению системы».

Он продолжает: «Теперь ты должен доказать, что можешь освоить Второй путь, создав обратную связь между отделом IT-сопровождения и разработчиками, что позволит создавать качественные продукты в более короткие сроки. Вы не можете позволить себе ждать по девять месяцев. Вам нужно получать обратную связь гораздо быстрее.

Стреляя по выбранной мишени, вы никогда не попадете в цель, если не сможете перезаряжать оружие чаще чем раз в девять месяцев. Перестаньте мыслить как артиллеристы периода Гражданской войны. Подумайте о противоракетной обороне».

Эрик встает и выкидывает одноразовую миску из-под овсянки в мусорную корзину. Затем он наклоняется к корзине и достает обратно свою ложку.

Оборачиваясь, он говорит: «В любой рабочей системе теоретически идеалом является однонаправленное течение, которое увеличивает отдачу и минимизирует вариативность системы. Вы сможете этого добиться, последовательно снижая свою загрузку.

Вы же сейчас занимаетесь прямо противоположным, увеличивая интервалы между релизами «Феникса» и количество дополнительных функций в каждом релизе. Вы уже потеряли возможность контролировать изменения от одного релиза к следующему, – он делает паузу. – Это смешно, учитывая все инвестиции, которые были сделаны в развитие ваших виртуальных машин. Вы же все еще делаете развертывания так, будто имеете дело с физическими серверами. Как сказал бы Голдратт, вы применяете удивительную технологию, но так как вы не изменили ход самой работы, вы зажаты в тиски и не можете освободиться».

Я оглядываюсь, убеждаясь, что все, как и я, не вполне понимают, о чем говорит Эрик. «Последний сбой в развертывании «Феникса» оказался вызван тем, что изменение, внесенное в сервер баз данных, не было сделано в тестовой среде. Я согласен с Крисом. Нам нужно приостановить запуски до тех пор, пока мы не синхронизируем все наши среды. Это значит замедлить релизы, правильно?»

Продолжая стоять, Эрик фыркает: «Билл, твое высказывание можно назвать очень умным и очень глупым одновременно».

Я никак не реагирую, Эрик стоит и рассматривает одну из картинок на стене. Показывая на нее пальцем, он говорит: «Уилбор, что это за мотор?» Вэс кривится и говорит: «Это 1,3-литровый мотор для Suzuki Hayabusa 2007 года, гоночного мотоцикла. И, кстати, я Вэс. Не Уилбор. Мое имя в последнее время не менялось».

«Да, конечно, – отвечает Эрик. – За гоночными мотоциклами очень забавно наблюдать. Этот, скорее всего, может ехать быстрее чем 230 миль в час. Сколько у него передач?»

Без промедления Вэс отвечает: «Шестиступенчатая коробка передач с цепным приводом».

«Включая заднюю передачу?» – уточняет его собеседник.

«У этой модели нет задней передачи», – быстро поясняет Вэс.

Эрик кивает и еще ближе рассматривает картинку на стене: «Интересно, не так ли? Нет задней передачи. А почему вы решили, что у вашего хода работы есть задняя передача?»

В комнате повисает молчание. В итоге Стив говорит: «Слушай, Эрик. Ты не можешь просто сказать, что думаешь? Для тебя это, возможно, забавная игра, но нам нужно спасать компанию».

Эрик рассматривает Стива, словно изучая его. «Мысли как производственный менеджер. Если ты видишь, что работа двигается против течения, что это значит для тебя?»

Он быстро отвечает: «Работа должна идти в одном направлении – вперед. Когда я вижу противоположное, то делаю вывод, что это – трата времени. Подобное может происходить из-за дефектов системы, недостатка спецификации или постоянных переделок. Вне зависимости от причины мы сталкиваемся с чем-то, что должны исправить».

Эрик кивает. «Прекрасно. Я тоже в это верю».

Он берет со стола свой кофейник и ложку, кладет в сумку и начинает ее застегивать. «Ход работы имеет только одно направление – вперед. Создайте систему, в которой IT-отдел работает именно так. Помните, цель – движение вперед».

Он оборачивается ко мне. «Кстати, такой подход решит и проблему, которую вы обсуждали с Диком. Неизбежное следствие длинных релизных циклов заключается в том, что вы никогда не достигнете внутренней минимальной нормы прибыли, лишь будете продолжать тратить. Вам нужны более быстрые циклы. Если «Феникс» не дает вам это сделать, то придумайте что-нибудь еще.

Конечно, не надо вести себя как Сара, – говорит он с улыбкой. И, поднимая свой портфель, Эрик добавляет: – Вам нужно будет поместить Брента на передний край, прямо как Херби в «Цели». Брент должен участвовать на самых ранних стадиях процесса разработки. Билл, тебе надо как можно скорее разобраться в этом. Удачи, ребята», – бросает он на прощание, и мы все смотрим, как Эрик закрывает за собой дверь.

Наконец Стив произносит: «У кого-нибудь есть предложения или идеи?»

Крис отвечает первым: «Как я и говорил раньше, каждое проблемное развертывание «Феникса» настолько сложное, что мы не можем осуществлять релизы ежемесячно. Несмотря на слова Эрика, я думаю, мы должны замедлить наш график релизов. Я предлагаю сдвинуть каждый релиз на месяц дальше».

«Неприемлемо, – возражает Стив, качая головой. – В прошлом квартале мы не достигли практически ни одной промежуточной цели. Это будет нашим пятым невыполненным квартальным планом, учитывая к тому же, что мы и так не оправдали ожидания Уолл-стрит. Все наши надежды завязаны на работе «Феникса». А ты говоришь мне, что нам нужно будет ждать еще дольше, чтобы получить нужные нам возможности, пока наши конкуренты продолжают обгонять нас? Невозможно».

«Невозможно для вас, но посмотрите на проблему с моей точки зрения, – говорит Крис. – Мне нужно, чтобы мои разработчики разрабатывали эти новые возможности. Они не могут быть постоянно связаны с командой Билла, разбираясь с проблемами развертываний».

Стив отвечает: «Этот квартал решающий. Мы обещали всему миру, что запустим «Феникс» еще месяц назад, но из-за возможностей, запуск которых мы отложили, мы не получаем и тех преимуществ продаж, на которые рассчитывали. Сейчас мы уже на месяц опаздываем, и меньше чем через тридцать дней наступает подарочный сезон. Мы отстаем по всем фронтам».

Обдумывая его слова, я все же заставляю себя принять то, что Крис говорит о реальности, которую видит, и основывается на ее фактах. Аналогичная ситуация и со Стивом.

Я говорю Крису: «Если ты считаешь, что команде «Феникса» нужно замедлиться, я с тобой спорить не буду. На флоте, когда в твоей операции на сто человек один ранен, первое, что ты теряешь, – это мобильность.

Но нам все еще нужно понять, как достичь того, что требует Стив, – продолжаю я. – Как и предложил Эрик, если мы не можем добиться желаемого в рамках «Феникса», возможно, мы сможем сделать это вне его. Я предлагаю нам сформировать оперативную группу, отделив какую-то часть сотрудников от основной команды «Феникса», и поставить перед ними задачу выяснить, что может помочь нам как можно скорее достичь целей по прибыли. У нас не так много времени, следовательно, нам нужно эти возможности отбирать внимательно. Мы дадим им полную свободу действий, лишь бы работа была бы выполнена».

Крис какое-то время размышляет над услышанном и в итоге кивает. «Феникс» весь сосредоточен на том, чтобы помочь клиентам покупать у нас быстрее и в больших количествах. Последние два релиза заложили основу, чтобы это можно было сделать, но возможности, которые могли бы реально увеличить продажи, все еще не запущены. Мы должны сфокусироваться

на получении хороших отзывов наших клиентов и запустить маркетинговые акции, которые позволят выгодно продать имеющиеся у нас в запасе товары».

«У нас есть данные по статистике покупок у нашей компании за много лет, а благодаря нашим фирменным кредитным картам мы знаем демографические данные и предпочтения наших клиентов, – говорит Стив, откидываясь назад. – Маркетинг уверяет меня, что мы можем создать по-настоящему привлекательные предложения для клиентов, если используем эти данные».

Крис, Вэс и Патти начинают обсуждать сказанное Стивом, Джон же выглядит ошеломленным. В конце концов, Вэс говорит: «Вы знаете, а может сработать». Когда все кивают, включая и Джона, я волнуюсь, предчувствуя новые возможности, которых еще не было несколько минут назад.

Часть 3
Возрождение компании

Глава 30
Мыслить шире, делать больше

3 ноября, понедельник

Через час после встречи со Стивом я все еще обдумываю про себя комментарии Эрика. Я чувствую, что уже почти подобрался к чему-то очень важному, но вопросов остается по-прежнему слишком много. В итоге я решаю ему позвонить.

«Да?» – отвечает он.

«Это Билл, – говорю я. – Мне нужно чуть больше информации о том, что за чертовщину, как предполагается, мы должны тут делать».

«Встретимся на улице», – отвечает он и вешает трубку.

Когда я выхожу наружу, меня пронизывает осенний ветер. Осматриваюсь по сторонам несколько мгновений, пока не слышу гудок. Эрик сидит в очень дорогом на вид красном кабриолете «BMW», верх опущен. «Залезай. Скорее!»

«Отличная тачка», – констатирую я, втискиваясь на пассажирское сиденье.

«Спасибо, – говорит он. – Мой приятель настоял, чтобы, пока я в городе, я пользовался его автомобилем».

Когда он нажимает на педаль газа, я тут же судорожно вцепляюсь в подлокотники кресла и, осознав свою ошибку, торопливо пристегиваюсь. На полу салона валяется женская сумочка, и я размышляю, кто этот загадочный «друг».

«Мы снова едем на завод», – сообщает Эрик.

Когда я прошу его поднять крышу, он внимательно смотрит на меня и говорит: «Я думал бывших морпехов не бывает. Возможно, там теперь с вами обращаются не так жестко, как в мое время».

«Ты служил в армии?» – спрашиваю я, пытаясь удержаться и не обрушить на него целую лавину вопросов.

Эрик смеется: «Больше двадцати лет».

«Ты был офицером, я полагаю?»

«Майор, силы специального назначения, армия США, – отвечает он, глядя на меня. Я молюсь, чтобы он хоть одним глазом поглядывал на дорогу, учитывая то, как быстро мы едем. Вместо этого он продолжает: – То же подразделение, что и у Стива, только он пришел уже офицером. Меня же завербовали совсем молодым, как и тебя».

Эрик больше ничего не рассказывает, но я уже и так могу представить себе его военную карьеру. Он был старшим унтер-офицером, как и многие из тех, с кем мне приходилось иметь дело, и теперь я понимаю, откуда идет его фамильярная манера общения с людьми. Он, должно быть, был одним из тех редких людей с большим потенциалом, которого заметило начальство, решившее отправить Эрика в колледж, а затем и в офицерскую школу. А потом он вернулся на свое прежнее место как самый возрастной младший лейтенант, скорее всего, лет на десять старше всех остальных.

Чтобы пройти через такое, нужно быть особенным человеком.

Мы добираемся до завода в рекордное время, и вот мы уже снова стоим наверху, на мостике. Эрик начинает речь, которую я ждал. «Промышленное предприятие – это система.

С одной стороны, в нее поступают материалы, и должны быть проделаны тысячи операций, прежде чем эти материалы смогут покинуть завод в виде законченной продукции. Все работает вместе. Если какой-то производственный участок конфликтует с другими участками, особенно если непосредственное производство находится в состоянии войны с инженерной частью, каждый дюйм на пути к успеху превратится в проблему. – Эрик поворачивается ко мне. – Ты должен перестать думать как руководитель производственного участка. Ты должен мыслить шире, как управляющий заводом. Или еще лучше, думай как человек, который создал это промышленное предприятие и все его процессы. Ты должен постоянно наблюдать за всем рабочим процессом, определять, где у него слабые места, и использовать любые возможные технологии и знания, чтобы убедиться в эффективном выполнении работы. Ты должен включить своего «внутреннего Оллспоу». – Я уже готов спросить его, что такое Оллспоу, но он энергично продолжает: – На производстве у нас есть мера, которую называют временем такта. Она обозначает допустимое время изготовления продукта к сроку, который назвал клиент. Если какая-то из операций по ходу работы занимает больше времени, чем время такта, ты не сможешь выполнить требования заказчика.

Поэтому когда ты носишься кругами и кричишь: «О, нет! У нас не готова среда для «Феникса»! Помогите! Помогите! О, нет! Мы не можем реализовать запуск, потому что кто-то снова сломал тестовую среду!» – пискляво произносит Эрик, – это означает, что время цикла какой-то критической операции в твоей зоне ответственности больше, чем время такта. Это причина, по которой ты не можешь выполнить требования клиентов.

Как выполнение части Второго пути ты должен создать обратную связь, охватывающую все части проектирования, создания и разработки продукции. Учитывая твои беседы с Диком, можно сказать, что ты способен вклиниться в процесс на более раннем этапе. – Указывая на этаж перед нами, Эрик говорит: – Посмотри на длинную череду оборудования между оранжевыми полосками на полу. Именно на этой линии производятся самые прибыльные единицы продукции, которые у нас есть. Но по стечению обстоятельств именно здесь происходят две самые долгие операции: нанесение цветного порошкового покрытия и термическая обработка в печи».

Скрестив руки, он смотрит вверх. «В прежние дни, когда время цикла данных операций было намного длиннее времени такта, мы никогда не могли выполнить требования заказчика. Как жизнь может быть столь несправедливой? Наиболее прибыльные единицы зависят от обоих наших ограничений: печи для термообработки и красильных камер! Что же делать?

Клиенты предлагали нам деньги, умоляя нас производить больше этой продукции, но нам пришлось их вернуть. Время подготовки для каждого процесса доходило до нескольких часов или даже дней. Нам приходилось выпускать огромные партии одного наименования, чтобы хоть как-то исправить показатели, но все говорили, что тут уж ничего не поделаешь.

То, как такую же проблему решили в Toyota, – это легенда, – продолжает Эрик. – В 1950-е годы процесс штамповки капотов занимал у них около трех дней. Для него требовалось приводить в движение огромные тяжелейшие штампы, весящие по несколько тонн. Подготовительное время операции было настолько длинным, что им приходилось увеличивать объем единовременно выпускаемой партии, что не давало им использовать одну и ту же штамповочную машину для производства нескольких моделей машин одновременно. Нельзя сделать всего одну крышку капота для Prius и затем одну для Camry, если для перенастройки оборудования требуется три дня, верно?

Что они сделали? – спрашивает он риторически. – Они подробно изучили все шаги, требующиеся для переналадки оборудования, а затем провели серию усовершенствований, которые сократили период подготовки до десяти минут. Именно тогда появился легендарный термин «быстрая переналадка» (SMED).

Мы изучили все работы Оно, Спира и Ротера. Мы знали, что должны сократить объем выпускаемых партий, но мы имели дело не с пресс-машинами. Мы имели дело с краской и сушкой. После недель обсуждений, исследований и экспериментов у нас появилась сумасшедшая идея – может быть, мы можем красить и сушить краску в одной машине.

Мы собрали четыре производственных участка в один и избавились от более чем тридцати подверженных ошибкам ручных операций, полностью автоматизировав рабочий цикл. Таким образом был достигнут однонаправленный ход работы, что позволило нам избавиться от лишнего времени настройки оборудования. Показатели взлетели до небес.

Плюсы данного решения были огромными, – заключает он с гордостью. – Во-первых, когда мы обнаруживали какие-то дефекты, то сразу же могли их зафиксировать, не изучая последовательно все операции в цепочке. Во-вторых, рабочий процесс наладился, потому что никакой из производственных участков не создавал продукцию, которая в дальнейшем могла лишь ждать своей очереди до следующего участка. Но самым важным следствием было то, что мы сократили время выполнения заказа с месяца до недели. Мы могли создать и доставить все что угодно и сколько угодно по желанию клиента и никогда не сталкивались с тем, что наши магазины были заполнены никому не нужным дерьмом, которое приходилось ликвидировать по бросовым ценам.

Теперь твоя очередь, – жестко произносит он, тыкая меня пальцем мне в грудь. – Ты должен выяснить, как снизить ваше время переналадки и уменьшить время цикла внедрения кода.

Думаю, твоя цель должна быть… – говорит он и на мгновенье останавливается, – десять выкаток в день. Почему нет?»

У меня отваливается челюсть. «Это невозможно».

«Серьезно? – невозмутимо спрашивает Эрик. – Позволь мне рассказать тебе одну историю. Вернемся в 2009 год, когда я был председателем правления в одной технологической компании. Тогда один из наших инженеров посетил конференцию, посвященную скорости информационных процессов, и вернулся обратно словно буйнопомешанный – полный опасных, невозможных идей. Он увидел презентацию Джона Оллспоу и его коллеги Пола Хаммонда, которая перевернула его мировоззрение. Оллспоу и Хаммонд управляли отделом IT-сопровождения и группой инженеров в компании Flickr. Вместо того чтобы конфликтовать между собой, как кошка с собакой, они рассказывали о том, как вместе работали, и обычно им удавалось реализовывать до десяти запусков в день! И это в мире, где большая часть IT-организаций внедряет по приложению в квартал или даже в год. Представь себе. Они справлялись с внедрением кодов в тысячу раз быстрее.

И позволь мне сказать тебе, – продолжает он, – мы все думали, что наш инженер съехал с катушек. Но я понял, что практики, которые используют Оллспоу и Хаммонд, являются неизбежным следствием применения Трех путей в IT-системе. Таким образом мы совершенно по-другому стали управлять IT-отделом и в итоге спасли нашу компанию».

«Как они это делали?» – спрашиваю я, ошарашенный.

«Хороший вопрос. Оллспоу научил нас, что разработчики и IT-сопровождение должны сотрудничать друг с другом, а также вместе с бизнес-отделом и с группой тестировщиков. Тогда они становились суперкомандой, которая могла достичь невероятных результатов. Они также знали, что до тех пор, пока код не развернут на боевых серверах, никаких ценностей не создается, потому что он лишь остается «работой в процессе». Оллспоу продолжал снижать размеры партий, ускоряя движение работы. В частности, он сделал так, чтобы все среды всегда были доступны, когда бы ни понадобились. Он автоматизировал процесс разработки и внедрения программного обеспечения, осознав, что к внутренней инфраструктуре нужно отнестись так же, как к коду, к приложению, которое создает отдел разработки. Это позволило ему сформировать одношаговую процедуру создания среды и внедрения приложения, прямо совсем как мы, когда смогли свести покраску и сушку к одной автоматизированной процедуре.

Оллспоу научил нас, что разработчики и it-сопровождение должны сотрудничать друг с другом, а также вместе с бизнес-отделом и с группой тестировщиков.

Теперь мы знаем, что Оллспоу и Хаммонд не были безумцами. Джез Хамбл и Дэвид Фарли независимо от них пришли к тем же заключениям и описали все технологии и принципы, которые позволяют осуществлять несколько выкаток в день в книге «Непрерывное развертывание ПО». Эрик Рис затем показал нам, как данные возможности могут помочь бизнесу и привести его к победе в книге «Бизнес с нуля».

Эрик сейчас оживлен больше, чем когда-либо при нашей встрече. Качая головой, он сурово смотрит на меня.

«Твой следующий шаг сейчас уже должен быть очевиден, салага. Чтобы ты мог выполнить требования заказчиков, в том числе твоих приятелей-разработчиков, – говорит он, – ты должен создать то, что Хамбл и Фарли назвали конвейером развертывания. Это автоматизированный процесс, который включает в себя весь цикл – от тестирования кода до его выкатки. Ты должен наладить полный контроль версий. Следить за всем процессом. Не только контролировать сам код, но и все, что требуется для создания среды. Затем тебе нужно автоматизировать весь процесс создания среды. Тебе нужен четкий конвейер развертывания – создаешь ли ты тестовые или рабочие среды, запускаешь ли в них код или что еще. Именно так ты сможешь снизить время, требующееся на настройку и элиминацию ошибок. И так ты сможешь увеличить темп работы».

«Подожди-ка, – не совсем понимаю я. – Что именно мне нужно автоматизировать?»

Взгляд Эрика снова становится суровым. «Иди, спроси Брента. Подключи его к работе этой вашей новой команды и убедись, что он ни на что не отвлекается. Сейчас, больше чем когда-либо, пока ты не автоматизируешь весь процесс, он будет твоим бутылочным горлышком. Убери человека из процесса развертывания. И выясни, как можно осуществлять по десять выкаток в день».

Я позволяю выйти на волю своему скептицизму: «Десять выкаток в день? Я уверен, никто нас ни о чем подобном не просит. Не ставишь ли ты передо мной цель, которая превосходит нужды бизнеса?»

Эрик вздыхает, закатывая глаза. «Перестань фокусироваться на цели из конкретного числа запусков. Цели бизнеса касаются не только технической скорости. Суть в том, насколько хорошо вы замечаете изменения рынка и отвечаете на них, и как долго вы просчитываете риски. Речь идет о постоянном экспериментировании.

Если вы окажетесь не в состоянии экспериментировать и побить своих конкурентов за время, которое дает вам рынок, весь корабль потонет. Новые возможности – это всегда риск. Следовательно, чем быстрее ты можешь донести эти возможности до рынка и протестировать их, тем лучше будут твои результаты. И бизнес в таком случае начинает делать деньги быстрее.

Стив возлагает все надежды по выживанию компании на твою способность быстро реализовывать и запускать новые возможности. Поэтому возвращайся на работу к Крису, чтобы вместе с ним выяснить, как вы можете автоматизировать процесс развертывания, и не только самого внедрения кода, но и разработки среды, в которой вы будете его внедрять!»

«Ладно-ладно, – соглашаюсь я. – Но почему ты захотел, чтобы я проделал весь этот тяжелый путь? Не лучше ли было объяснить мне все прямо там, в переговорной?»

«Ты считаешь, что IT-сопровождение является ракетой по сравнению с медленной телегой производства. Какой вздор, – презрительно говорит Эрик. – С моей точки зрения, люди в этом здании намного более креативны и храбры, чем все, что я видел у вас там в IT-отделе».

Глава 31
От невероятного к возможному

3 ноября, понедельник

Уже 12:13, когда я захожу в комнату, где заседает наша команда. Мои волосы и рубашка промокли до нитки, пока мы ехали обратно в кабриолете Эрика.

Крис говорит: «…и поэтому Стив организовал эту небольшую команду, чтобы мы могли повысить показатели всей компании и сделали все, что возможно, чтобы оказать позитивное влияние в подарочный сезон продаж».

Крис оборачивается ко мне и показывает на другой конец комнаты: «Я заказал ланч для всех. Не стесняйся; и, подожди, что с тобой случилось?»

Я отмахиваюсь от его вопроса. Глядя, куда он показывает, я приятно удивлен, увидев сэндвичи с индейкой.

Хватая бутерброд, занимаю свое место и пытаюсь угадать, какие настроения у всех присутствующих, особенно у Брента.

Брент тем временем спрашивает: «Можете еще раз объяснить, почему я здесь?»

«Именно это мы и попытаемся выяснить, – говорит Вэс настойчиво. – Ты знаешь столько же, сколько и мы. Один из потенциальных председателей правления настоял на том, что ты должен быть частью нашей команды. Довольно странное решение, но он столько раз оказывался прав, что я доверяю ему во всем, даже если понятия не имею, почему нужно поступить так или иначе».

Патти присоединяется к разговору: «Ну что же, он дал нам пару подсказок. Сказал, что проблемы, над которыми нам нужно поразмыслить, касаются процесса внедрения приложений и того, как мы формируем среды для него. Из-за хаоса, к которому приводит каждое развертывание «Феникса», он, похоже, считает, что мы что-то делаем фундаментально неправильно». Разворачивая сэндвич, я присоединяюсь к беседе: «Я только что встречался с ним. Он указал мне на несколько вещей и объяснил, как в «Toyota» осуществляют процесс быстрой переналадки производства. Он считает, что нам нужно построить процесс, позволяющий нам осуществлять до десяти выкаток в день. Он не только настаивает на том, что такое возможно, но говорит, что это полностью отвечает нуждам бизнеса и что только это поможет компании не просто выжить, но и выиграть на рынке».

К моему удивлению, Крис начинает свирепеть: «Что?! Зачем, ради всего святого, нам понадобится реализовывать по десять выкаток в день?! Наши самые короткие интервалы на сегодня – три недели. Нам просто нечего внедрять по десять раз в день!»

Патти качает головой: «Ты уверен? А как насчет фиксации багов? Как насчет повышения качества работы сайта, когда он стопорится, вроде как при последних двух выкатках? Не хотелось бы тебе осуществлять эти изменения в продукции на постоянной основе, а не ломая все правила, пытаясь что-то исправить в срочном порядке?»

Крис раздумывает пару минут, прежде чем ответить. «Интересно. Я бы назвал такого рода меры патчами или релизами низшего порядка. Но ты права – это тоже настоящие внедрения. И было бы очень здóрово, если бы мы могли фиксировать сбои быстрее, но десять выкаток в день?»

Размышляя о том, что сказал Эрик, я добавляю: «Как насчет того, чтобы маркетинг мог запускать свои изменения в наш контент быстрее или проводить разного рода эксперименты, а также осуществлять A/B-тестирования, чтобы увидеть, какое предложение работает лучше?»

Вэс кладет обе руки на стол: «Послушайте, что я вам скажу, народ. То, о чем вы говорите, просто невозможно сделать. Мы здесь имеем дело с законами физики. Подумайте, сколько

времени это занимает сейчас: требуется, по крайней мере, неделя подготовки и больше восьми часов на саму выкатку!»

Именно так сказал бы я сам до своей поездки на завод с Эриком. Сейчас же я говорю: «Слушайте, возможно, Вэс и прав, но просвети-ка меня: сколько шагов в полном процессе внедрения? Мы говорим о двадцати шагах, о двух сотнях или о двух тысячах?»

Вэс чешет голову несколько мгновений и говорит: «Что ты думаешь, Брент? Я бы сказал, что порядка сотни шагов…»

«Серьезно? – отвечает Брент. – Я считаю, что скорее двадцать шагов».

Уильям встревает: «Я не уверен, где вы начинаете считать, но если мы начнем с того момента, когда разработчики создают код и мы помечаем его как «кандидат на релиз», я бы говорил о сотне шагов – то есть еще до того, как мы передаем все в IT-сопровождение».

Ох.

Вэс прерывает его: «Нет-нет-нет. Билл говорил «шаги внедрения». Давайте не будем копать глубже…»

Тем временем я думаю о том, что Эрик советовал мне мыслить как управляющий производством, а не как руководитель производственного участка. Внезапно я понимаю: возможно, он имел в виду, что я должен разрушить границы между разработчиками и IT-сопровождением.

«Вы, ребята, оба неправы, – обращаюсь я к Вэсу и Уильяму. – Уильям, не мог бы ты, пожалуйста, записать все шаги на доске? Я бы начал с момента, когда код принят, и до того момента, когда вы передаете его нашей группе».

Он кивает, подходит к доске и начинает рисовать прямоугольники, рассказывая о шагах по мере продвижения. В следующие десять минут Уильям доказывает, что в работе около сотни шагов, включая автоматические тесты в среде разработки; создание среды для контроля качества, которая подходит для разработчиков; запуск кода внутри нее; прохождение всех тестов, внедрение и перенос его в среду, которая подходит для группы контроля качества; нагрузочное тестирование и, в конце концов, дело переходит к отделу IT-сопровождения.

Когда Уильям заканчивает, на доске нарисовано тридцать прямоугольников. Глядя на Вэса, я вижу, что он совсем не раздражен, а глубоко погружен в свои мысли, потирает лоб, глядя на схему на доске.

Я подаю знак Бренту и Вэсу, что один из них должен продолжить с того места, где закончил Уильям.

Брент встает и начинает рисовать квадраты, которые отражают процесс, включающий получение кода, подготовку новых серверов, установку и настройку конфигурации операционной системы, баз данных и приложений, внесение всех изменений в сети, фаерволы и распределители нагрузки, а затем тестирование, позволяющее убедиться, что выкатка прошла успешно.

Я пристально изучаю всю схему целиком: она поразительно напоминает мне производственный этаж завода. Каждый из данных шагов подобен производственному участку, со своими машинами, людьми, методами и измерениями. Работа IT-отдела, возможно, намного труднее, чем работа производства. Наша деятельность не просто невидима, из-за чего ее сложнее отследить, в нашем процессе гораздо больше вещей, которые могут пойти не так, как нужно.

Огромное количество конфигураций должно быть задано правильно, в системах должно быть достаточно памяти, все файлы нужно поместить в правильное место, и сам код, и все среды должны работать корректно.

Одна самая маленькая ошибка может погубить весь процесс. И это, конечно, значит, что мы нуждаемся в более строгой дисциплине и планировании, чем на производстве.

Я не могу дождаться, чтобы рассказать о своем открытии Эрику.

Осознавая важность и масштабность стоящей перед нами задачи, я подхожу к доске, беру красный маркер и говорю: «Я поставлю большую красную звезду рядом с каждым шагом, на котором у нас были проблемы в предыдущие запуски».

Начиная делать пометки на доске, начинаю объяснять: «Так как обновленная тестовая среда контроля качества была недоступна, мы использовали старую версию. Из-за провала всех тестов мы внесли изменения в код и в среду, что модифицировало ее по сравнению со средой разработчиков и рабочей средой, и так как мы никогда эти среды не синхронизировали, у нас с ними возникнут проблемы и в следующий раз».

Оставив несколько красных звезд на схеме Уильяма, я перехожу к квадратам Брента: «Так как у нас не было правильных инструкций по развертыванию, нам потребовалось пять раз все переделывать, чтобы запустить скрипты. В результате мы получили большие проблемы, потому что среда была изменена, о чем я уже говорил».

Я не думал, что так будет, но к концу моей речи практически все фигуры и Уильяма, и Брента в красных звездах.

Оборачиваясь, я вижу разочарованные лица своих сотрудников, осознавших случившееся. Понимая свою возможную ошибку, я торопливо добавляю: «Слушайте, у меня нет цели винить кого-то из вас или говорить, что мы дерьмово работаем. Я лишь пытаюсь разобраться с нашей проблемой. Давайте попробуем решить ее как команда, а не обвинять друг друга, ладно?»

Патти говорит: «Ты знаешь, происходящее напоминает мне увиденное у ребят на производстве – они делают так все время. Если бы кто-то из них сейчас зашел внутрь, то я уверена, они бы подумали, что мы строим «карту потока создания ценности». Не против, если я добавлю пару элементов?»

Я отдаю ей маркер и сажусь на свое место.

По некоторым из элементов Патти спрашивает, как долго обычно занимает та или иная операция, быстро записывая эти цифры над фигурами. Затем она узнает, приходится ли работе ждать перед каждым конкретным шагом, и если да, то рисует перед прямоугольником треугольник, который обозначает текущую работу.

Вот дерьмо. Для Патти сходство между нашими выкатками и заводской очередью – это не академический вопрос. Она действительно относится к нашему процессу развертывания так, будто речь идет о производстве! Патти использует инструменты и методы бережливого производства, которые работники завода применяют, чтобы задокументировать и усовершенствовать свои процессы.

Внезапно я понимаю, что Эрик имел в виду, когда говорил о «конвейере развертывания». Даже если наша работа и не выглядит как заводское производство, это все равно поток создания ценностей.

Я поправляю сам себя. Это наш поток создания ценностей, и я уверен, что мы на пороге того, чтобы понять наконец, как можно резко ускорить движение работы в данном потоке.

После того как Патти заканчивает отмечать длительность шагов, она перерисовывает схемы, используя сокращенные названия конкретных шагов. На другой доске Патти записывает ключевые моменты: «среды» и «развертывания».

Указывая на то, что только что написала, она говорит: «В текущем процессе перед нами стоят две проблемы: на каждом шаге среды почти всегда не доступны, когда они нам нужны, а когда они все же доступны, требуется проделать значительную работу, чтобы синхронизировать их между собой. Правильно?»

Вэс фыркает, говоря: «Не жди, что мы будем тебе рукоплескать за утверждение чего-то настолько очевидного, но ты права».

Она продолжает: «Другой очевидный источник незапланированной работы и долгого времени развертывания – в процессе выкатки кода, когда отдел IT-сопровождения получает

то, что нам передает отдел разработки, осуществляет контроль версии кода и затем создает пакеты для развертывания. Хотя Крис и его команда стараются изо всех сил документировать код и конфигурацию, что-то всегда ускользает и обнаруживается, только когда весь код стопорится в рабочей среде уже после запуска. Верно?»

В этот раз Вэс не отвечает сразу. Брент опережает его, говоря: «Ты все верно ухватила. Уильям может подробнее рассказать об этих проблемах: инструкции по релизу никогда не соответствуют последней версии, поэтому мы всегда долго разбираемся, пытаясь докопаться до истины, переписываем скрипты для инсталляции и снова и снова все инсталлируем…»

«Все так», – соглашается Уильям, решительно кивая.

«В таком случае я бы предложила нам сфокусироваться на этих двух зонах, – глядя на доску, делает вывод Патти и возвращаясь на свое место. – Идеи?»

Брент говорит: «Вероятно, мы с Уильямом можем поработать вместе, чтобы составить инструкцию по развертыванию, которая позволит исправить все наши ошибки?»

Я киваю, слушая идеи, но ни одна из них не кажется каким-то невероятным озарением, которое нам так нужно. Эрик описывал сокращение времени наладки для процесса штамповки капотов. Он, кажется, пытался показать, что это очень важно. Но почему?

«Заставлять каждую группу совместно создавать среду – это, очевидно, нерабочий прием. Что бы мы ни делали, от нас требуется нечто большее, чем цель в «десять развертываний в день», – рассуждаю я. – Следовательно, нам нужно значительно автоматизировать все наши процессы. Брент, мы сумеем спроектировать общий процесс организации сред, чтобы мы могли одновременно получать среды для разработчиков, контроля качества и рабочие среды, и поддерживать их в синхронном состоянии?»

«Интересная идея, – отвечает Брент, смотря на доску. Он встает и рисует три прямоугольника, названные «Разработка», «Контроль качества» и «Рабочая». А затем снизу от них он рисует еще один, озаглавленный «Процедура построения» со стрелками к каждому из вышерасположенных окошек.

«Твоя идея на самом деле просто превосходна, Билл, – говорит он. – Если у нас будет общая процедура построения и все станут использовать одни и те же инструменты для создания своих сред, разработчики начнут писать код, который по крайней мере будет соответствовать итоговой рабочей среде. Одно это само по себе будет огромным улучшением».

Он вытаскивает изо рта колпачок от маркера. «Чтобы построить среду для «Феникса», мы используем несколько нами же написанных скриптов. С толикой документации и порядка готов поспорить, мы сможем сотворить нечто полезное и вполне удобоваримое за пару дней».

Я оборачиваюсь к Крису: «Выглядит многообещающе. Если бы мы могли стандартизировать среды и запустить такой стандартный процесс во всех трех отделах – у разработчиков, у тестировщиков и в IT-сопровождении, – мы были бы в состоянии снизить количество проблем в процессе развертывания».

Крис кажется взволнованным: «Брент, если тебе и всем остальным кажется, что мы на верном пути, я бы хотел пригласить тебя на планерки нашей команды. Ты поможешь нам интегрировать данный процесс создания среды в процесс разработки так скоро, как только возможно. Прямо сейчас мы по большей части фокусируемся на написании запускаемого кода в конце проекта. Я предлагаю нам изменить требования. В конце каждых трех недель мы должны иметь не только запускаемый код, но и конкретную среду для этого кода, а также к этому моменту он уже должен быть проверен на соответствие своей версии».

Брент широко улыбается услышанному предложению. Прежде чем Вэс может ответить, я говорю: «Полностью согласен. Но прежде чем мы пойдем дальше, можем мы изучить другие проблемы, которые подметила Патти? Даже если мы примем предложения Криса, все еще будут сложности со скриптами развертывания. Если бы у нас была волшебная палочка и если бы у нас существовала обновленная тестовая среда, как бы мы должны были внедрять

код? Каждый раз, когда мы это делаем, мы пересылаем туда-сюда коды, скрипты и кто знает, сколько всего еще, между группами».

Патти встревает: «На производстве, если мы видим, что работа идет в обратном направлении, это доработка. Когда подобное происходит, можете быть уверены, количество документации и информации будет довольно мало и, следовательно, данные процессы нельзя будет воспроизвести. И значит, со временем все станет еще хуже. Они называют это действиями, «не добавляющими ценности» или «тратой времени». – Глядя на первую доску, она продолжает: – Если мы перестроим процесс, нам нужно, чтобы на самых начальных этапах в него были вовлечены правильные люди. Их можно сравнить с группой инженеров на производстве, которая в состоянии убедиться, что все детали спроектированы таким образом, что они оптимизированы для производства и что производственные линии оптимизированы для таких деталей, и в идеале мы имеем однонаправленный поток работы».

Я киваю, улыбаясь сходству между словами Патти и рекомендациями Эрика.

Оборачиваясь к Уильяму и Бренту, я говорю: «Ладно, ребята, волшебная палочка у вас в руках. Вы на передней линии. Скажите мне, как бы вы организовали ход работы, чтобы она никогда не двигалась в обратном направлении, а, наоборот, текла вперед быстро и эффективно?»

Когда они оба несколько затравленно смотрят на меня, я выразительно произношу: «У вас есть волшебная палочка. Используйте ее!»

«Насколько могущественная палочка?» – уточняет Уильям.

Я повторяю ранее сказанное Мэгги. «Это очень могущественная волшебная палочка. Может сделать все что угодно».

Уильям подходит к доске и указывает на окошко, в котором написано «Принятый код». «Если бы я мог взмахнуть такой палочкой, я бы изменил вот здесь. Вместо того чтобы получать исходный код или скомпилированный код от разработчиков, я бы хотел получать пакет с кодом, который был бы готов к развертыванию.

И знаете, – продолжает он. – Я настолько этого хочу, что я добровольно возьму на себя ответственность по созданию этого пакета. У меня на примете есть подходящий человек, она будет ответственна за передачу кода от разработчиков. Когда он получит статус «готов к тестированию», мы будем генерировать пакет с кодом, который будет пусковым сигналом для автоматизированного запуска в тестовую среду. А позже, возможно, и для рабочей среды тоже».

«Ого. Ты действительно можешь это сделать? – спрашивает Вэс. – Было бы просто невероятно! Давай сделаем, я надеюсь, Брент не против?»

«Ты шутишь? – спрашивает Брент, начиная хохотать. – Да я бы угощал любыми напитками целый год того, у кого бы получилось такое! Мне очень нравится идея. И я хочу помочь создать новые инструменты развертывания. Как я уже сказал, есть несколько инструментов, которые я уже написал, и которые можно использовать для начала».

Я чувствую, что комната наполнена энергией и воодушевлением. И я поражен тем, как быстро мы перешли от уверенности в том, что «десять развертываний в день – это лишь фантазия», к обсуждению того, насколько близко мы можем воплотить ее в жизнь.

Внезапно Патти поднимает голову и говорит: «Подождите-ка секунду. «Феникс» имеет дело с данными наших клиентов, которые нужно защищать. Может быть, нужно чтобы кто-то из команды Джона присоединился к нам?»

Мы смотрим друг на друга, соглашаясь, что его определенно нужно привлечь.

И снова я удивляюсь тому, как много нам удалось изменить в этой компании.

Глава 32
Проект «Единорог»

10 ноября, понедельник

Следующие две недели пролетают в заседаниях оперативной команды, которые занимают большую часть моего времени, так же как и времени Вэса и Патти.

Прошло уже десять лет с тех пор, как я последний раз взаимодействовал с разработчиками на постоянной основе. Я и забыл, насколько странными они могут быть. На мой взгляд, они скорее похожи на инди-музыкантов, чем на инженеров.

Мои ребята хотели назвать его «куджо» или «кинжал». но разработчики настаивали на «единороге». Единорог? Который с радугами и заботливыми мишками?

В мои дни на разработчиках красовались карманные протекторы, а не винтажные футболки и сандалии, с собой же они носили логарифмические линейки, а не скейтборды.

По многим причинам большая часть этих ребят – полная противоположность мне по темпераменту. Мне нравятся люди, которые создают определенные правила и следуют им, ценят строгость и дисциплину. Они же сторонятся подобных вещей, выбирая причуды и непостоянство. Но спасибо богу, что они здесь.

Я знаю, что верить в стереотипы о профессии нехорошо. Я знаю, что команде нужны самые разнообразные навыки, если мы хотим добиться успеха. Вопрос в том, как все устроить, чтобы мы могли все вместе работать ради общей цели. Первая сложность – придумать название проекту оперативной команды. Мы не могли называть его «Мини-«Феникс», поэтому в итоге потратили час, обсуждая разные имена.

Мои ребята хотели назвать его «Куджо» или «Кинжал». Но разработчики настаивали на «Единороге».

Единорог? Который с радугами и заботливыми мишками?

Но вопреки всем моим ожиданиям, «Единорог» победил в голосовании.

Разработчики. Никогда их не пойму.

Несмотря на все мое негодование из-за названия, проект «Единорог» довольно неплохо продвигался. Готовые на все, чтобы добиться более эффективных продаж и лучших рекомендаций клиентов, мы начали чистить кодовую базу, которая находилась в совершенном беспорядке из-за громадины «Феникса».

Было удивительно наблюдать, как команда борется с трудностями. Первой из задач стал анализ сведений о покупках наших клиентов, он оказался первым кирпичиком. Даже простое касание баз данных продукции означало ссылки на их хранилища, а любое изменение в них требовало получения одобрения у их архитекторов.

Несмотря на то что вся компания в это время уже могла вылететь из бизнеса, разработчики и Брент решили создать абсолютно новую базу данных, используя доступные инструменты, в которую данные копировались бы не только из «Феникса», но и из системы ввода заказов и из систем контроля учета.

Поступив таким образом, мы смогли бы развивать, тестировать и даже запускать операции, не задевая «Феникса» или другие критические для бизнеса приложения. А отгородившись

от других проектов, мы были способны осуществлять любые изменения, не ставя их под удар. В то же время процессы, частью которых мы не являлись, не могли задеть наши проекты.

Я всем сердцем болею за применение такого подхода. Однако небольшая часть меня задается вопросом, как долго мы сможем справляться с неизбежным разрастанием, если каждый проект будет создавать по своей прихоти собственную базу данных. Я напоминаю себе о необходимости убедиться, что мы стандартизируем те типы баз данных, которые применяем в работе, дабы быть уверенными в том, что у нас есть все необходимое для их поддержки в долгосрочной перспективе.

Тем временем Брент работал с командой Уильяма над созданием процедур построения и автоматизации механизмов, которые могли бы одновременно создавать рабочие среды, а также среды для разработки и тестирования. Мы были поражены тем, что в течение трех недель работы, возможно, впервые на нашей памяти, все разработчики использовали одни и те же операционные системы, версии библиотек, базы данных, настройки баз данных и так далее.

«Просто невероятно, – сказал один из разработчиков на одной из ретроспективных встреч. – В случае с «Фениксом» требовалось три или четыре недели, чтобы все необходимое заработало на машинах новых в проекте людей, потому что у нас никогда не было полного списка всего, что нужно установить. А теперь все, что нам нужно сделать, – это проверить виртуальную машину, которую создали Брент и команда, и все – ты готов к работе».

Также мы все были поражены тем, что доступная тестовая среда соответствовала среде разработчиков на ранней стадии проекта. Это тоже было беспрецедентно. Нам пришлось провести множество настроек, потому что в системах разработчиков значительно меньше памяти, чем у тестировщиков, а у последних ее меньше, чем в боевых серверах. Но большая часть сред были идентичны и могли быть модифицированы и обновлены за минуты.

Автоматизированные развертывания кода все еще не работали, то же и с перемещением кода между средами, но команда Уильяма достаточно много занималась этими возможностями, и мы пребывали в уверенности, что скоро и они будут запущены.

Находясь на пике нашей деятельности, мы выполнили множество задач раньше срока. Разработчики спроектировали отчеты, показывающие графу «клиенты, которые купили данный продукт, также купили следующее». Формирование отчетов длилось в сотни раз дольше, чем предполагалось, но они обещали, что в будущем этот процесс значительно ускорится.

Из-за столь быстрого прогресса мы решили сократить наши короткие плановые периоды до двух недель. Таким образом мы смогли чаще обсуждать наши дела и принимать различные решения.

«Феникс» продолжает следовать плану, написанному три года назад. Я стараюсь не думать о том, что это уже слишком.

Кажется, что наш прогресс растет экспоненциально. Мы планируем и реализуем решения быстрее, чем когда-либо, и разрыв в скорости между «Единорогом» и «Фениксом» становится все больше. Команды, занятые «Фениксом», берут наши новые методы на заметку и используют их, что даже там позволяет получить результаты, которые, как мы полагали, невозможны.

«Единорога», похоже, уже не остановить, и он живет своей жизнью. Сомневаюсь, что мы смогли бы прервать работу всех этих людей и вернуть их на старый путь, даже если бы захотели.

Я сижу на встрече по бюджету. Звонит Вэс: «У нас большая проблема».

Выходя из комнаты, я говорю: «В чем дело?»

«Последние два дня никто не может найти Брента. Не знаешь, где он может быть?» – спрашивает он.

«Нет, – отвечаю. – Подожди, что значит вы не можете его найти? Он в порядке? Вы звонили ему на мобильный, так ведь?»

Вэс и не пытается скрыть раздражения. «Ну, конечно, я звонил ему на мобильный! Я оставляю ему сообщения на голосовой почте каждый час. Все пытаются его разыскать. У нас работы немерено, а члены его команды начали – черт, это Брент звонит… Не вешай трубку…»

Я слышу, как он берет городской телефон, с раздражением говоря: «Где тебя черти носят? Все тебя ищут! Нет… нет… Де-Мойн? Что ты там делаешь? Никто мне не сказал… Секретная миссия для Дика и Сары? Что за дерьмо…»

Я удивленно слушаю его разговор, пока Вэс пытается докопаться до правды. В конце концов, я слышу, как он произносит: «Подожди секунду. Нужно узнать, что Билл решит делать…» – и он снова берет мобильный.

«Так, ты, наверное, слышал частично, да?» – спрашивает он меня.

«Скажи ему, что я перезвоню прямо сейчас».

Положив трубку, я набираю Брента, задаваясь вопросом, что Сара натворила на этот раз.

«Привет, Билл», – раздается его голос.

«Тебя не затруднит объяснить мне, что происходит и почему ты в Де-Мойне?» – говорю я вежливо.

«Никто от Дика не предупреждал тебя? – удивляется он. Когда я ничего не отвечаю, он продолжает: – Дик и команда финансового отдела поймали меня у дверей вчера с утра и заставили стать частью команды по разработке плана, посвященного разделению компании. Вероятно, это топ-приоритет, и они хотели выяснить, каковы будут последствия для IT-систем».

«А почему Дик включил тебя в команду?» – спрашиваю я.

«Я не знаю, – отвечает он. – Поверь мне, я совсем не хочу здесь быть. Я ненавижу самолеты. На моем месте должен быть один из бизнес-аналитиков, но, возможно, они запрягли меня, потому что я знаю, как большая часть систем связана между собой, к чему они относятся, какие сервисы от них зависят… Кстати говоря, уже сейчас могу тебе сказать, что разделение компании станет сущим ночным кошмаром».

Я вспоминаю свой проект по интеграции. Большое было дело. Разделение компании, скорее всего, окажется еще сложнее.

Если оно затронет каждое из сотни приложений, которые мы поддерживаем, Брент вероятнее всего прав. Нам потребуются годы.

IT-системы повсюду, это не просто как отрезать какую-то деталь. Скорее похоже на отделение нервной системы от тела компании.

Вспомнив, что Дик и Сара отобрали моего ключевого сотрудника, даже не спросив меня, я настойчиво говорю: «Брент, слушай внимательно: твой самый главный приоритет – выяснить, что нужно твоим коллегам по проекту «Единорог», и дать им необходимое. Я сделаю несколько звонков, но думаю, что моя ассистентка Элен забронирует тебе билет на обратный рейс сегодня вечером. Ты понимаешь?»

«Ты хочешь, чтобы я вернулся», – констатирует он.

«Да».

«А что скажут Дик и Сара?»

Я раздумываю несколько мгновений. «Скажи им, что я вызвал тебя по срочному делу и что ты с ними свяжешься».

«Ладно… – говорит Брент. – Что происходит?»

«Все просто, – начинаю объяснять я. – «Единорог» – это единственная возможность для нас выполнить квартальные показатели. Еще один проваленный квартал, и правление наверняка разделит компанию, и тогда уж ты сможешь выполнить их задание. Но если мы выполним показатели, есть шанс сохранить компанию в целости. Так что «Единорог» – наш главный приоритет. Стив высказался об этом абсолютно ясно».

Брент отвечает нерешительно: «Ладно. Просто скажи мне, куда ехать, и я приеду. Только сам разбирайся с последствиями», – он определенно раздражен запутанностью ситуации.

Но точно не так раздражен, как я.

Я звоню ассистентке Стива, Стэйси, и говорю ей, что я уже в пути.

Заходя в здание № 2, чтобы найти Стива, я звоню Вэсу.

«Что ты сделал?.. – хихикает он. – Просто великолепно. Теперь ты в центре политической борьбы со Стивом на одной стороне и Диком и Сарой на другой. И, что обидно, я не уверен, правильную ли сторону я выбрал, – спустя мгновение он добавляет: – Ты правда думаешь, что Стив поддержит нас в этой ситуации и не даст задний ход?»

Я подавляю вздох. «Надеюсь на него. Если мы не получим обратно Брента, «Единорог» потонет. И это, скорее всего, значит, что мы получим нового генерального директора, нас отправят на аутсорс и уж точно заставят разбираться с тем, как разделить компанию. Дерьмовая работенка, как считаешь?»

Я кладу трубку и захожу в офис Стива. Он улыбается и говорит: «Доброе утро. Стэйси сказала, у тебя для меня плохие новости». Рассказываю ему, что я выяснил во время телефонного разговора с Брентом, и вижу, как его лицо становится абсолютно багровым. А казалось бы, Стив должен быть в курсе, все-таки он – генеральный директор компании.

Очевидно, нет.

Спустя некоторое время Стив, в конце концов, произносит: «Правление уверило меня, что они не будут рассматривать вариант разделения компании, пока мы не получим квартальные цифры. Видимо, они потеряли терпение. Так какое влияние окажет на «Единорога» уход Брента?»

«Я разговаривал с Крисом, Вэсом и Патти, – отвечаю я. – Проект просто потонет. От природы я – скептик, тем не менее, я считаю, что «Единорог» может сработать. Более того, многое из того, что мы придумываем и реализуем в нем, начинает использовать и команда «Феникса», получая отличные результаты. – Чтобы подчеркнуть свою точку зрения, я говорю: – Без Брента мы не сможем осуществить те цели по продажам и прибыли, которые возложили на «Единорога». Никаких шансов».

Поджимая губы, Стив спрашивает: «А что случится, если ты заменишь Брента не менее способным парнем?»

Я рассказываю Стиву то, что мне говорил Вэс, и теперь я и сам так думаю. «Брент уникален. Для «Феникса» нужен кто-то, кого уважают разработчики, кто имеет большой опыт взаимодействия со всей нашей IT-инфраструктурой и может описать ее им, чтобы мы могли реально воплотить результаты их работы в жизнь. Подобные навыки – редкость, и у нас нет больше никого, кто мог бы прямо сейчас играть такую роль».

«А что будет, если ты отправишь другого сотрудника на задание Дика?» – спрашивает он.

«Думаю, что возможно результаты исследования будут не настолько точными, но в целом он справится не хуже», – отвечаю я.

Стив откидывается на стуле и какое-то время молчит.

В конце концов он произносит: «Возвращай Брента сюда. Я разберусь с остальным».

Глава 33
Показатели растут

11 ноября, вторник

На следующий день Брент вернулся к «Единорогу», а один из инженеров третьей линии присоединился к команде Дика где-то на снежном Среднем Западе. Через несколько часов я получаю письмо от Сары.

> От кого: Сара Молтон
> Кому: Боб Штраусс
> Копия: Дик Лондри, Стив Мастерс, Билл Палмер
> Дата: 11 ноября, 7:24
> Тема: Кто-то недооценивает проект Талон
>
> Боб, я узнала, что Билл Палмер, действующий вице-президент отдела IT-сопровождения, украл критически важного сотрудника с проекта Талон.
>
> Билл, я глубоко озабочена твоими недавними действиями. Пожалуйста, объясни нам, почему ты приказал Бренту вернуться домой? Это абсолютно неприемлемо. Правление приказало нам изучить стратегические возможности.
>
> Я прикажу Бренту присоединиться к команде Талон как можно скорее. Пожалуйста, подтверди, что ты понимаешь смысл моего сообщения.
>
> *Сара*

Искренне обеспокоенный тем, что ко мне обращаются через письмо к председателю правления компании, я звоню Стиву, который, очевидно, в ярости из-за поведения Сары. Придя в себя, он уверяет меня, что разберется с этим и чтобы я продолжал действовать по плану.

На очередной ежедневной встрече по поводу «Единорога» Уильям выглядит расстроенным.

«Хорошие новости состоят в том, что вчера вечером мы сгенерировали первый отчет по продвижению и, кажется, все получилось правильно. Но код работает в пятьдесят раз медленнее, чем мы ожидали. Один из алгоритмов кластеризации не распараллеливает его так, как мы хотели, поэтому система работает над прогнозом уже более двадцати четырех часов, и это даже с нашей небольшой тестовой базой данных».

В комнате слышатся ворчание и вздохи.

Один из разработчиков говорит: «Не можем ли мы использовать здесь грубую физическую силу? Просто подключить к процессу больше жестких дисков. С достаточным количеством серверов мы сможем сократить время работы кода».

«Ты издеваешься? – отвечает ему Вэс с раздражением. – У нас есть бюджет лишь на двадцать быстрейших серверов, которые мы смогли найти. Тебе понадобятся тысячи серверов, чтобы сократить время до нужного нам. Это больше одного миллиона долларов внебюджетных средств!»

Я поджимаю губы. Вэс прав. «Феникс» и так выходит за рамки бюджета, а мы обсуждаем огромную сумму денег. Учитывая все финансовые обстоятельства, получить ее просто невозможно.

«Нам не нужно никакое новое оборудование, – встревает один из разработчиков. – Мы потратили много усилий, создавая образы программ, которыми мы сможем полноценно пользоваться. Почему не отправить их в облако? Мы могли бы запускать одновременно сотни

или тысячи работающих копий программы, если они нам понадобятся, и выключать их, когда закончим, оплачивая лишь время пользования».

Вэс смотрит на Брента, тот говорит: «Это возможно. Мы уже используем виртуализацию для большей части наших сред. Должно быть, не очень сложно конвертировать их так, чтобы они работали на облачном сервисе нашего провайдера».

После паузы он добавляет: «Знаете, это будет весело. Я всегда хотел попробовать что-нибудь подобное.

Радостное воодушевление Брента заразно.

Мы начинаем придумывать задачи для выяснения реальности нашего плана. Брент объединяется в команду с разработчиком, который предложил идею быстро сделать прототип, чтобы посмотреть, осуществимо ли это.

Мэгги, которая настолько заинтересовалась «Единорогом», что постоянно присутствует на наших встречах, вызывается добровольцем для изучения цен на такие услуги и обещает позвонить своим приятелям (нашим коллегам), чтобы узнать, делали ли они такое раньше и возможно получить у них какие-либо рекомендации.

Один из инженеров по безопасности из отдела Джона прерывает нас: «Отправление данных наших клиентов на облачный сервер может быть связано с некоторыми рисками вроде случайного разглашения персональных данных или неавторизованного пользователя, который получит доступ к вычислительным серверам».

«Это верно, – отвечаю я. – Ты можешь составить список топ-рисков, о которых нам нужно подумать, и подготовить перечень потенциальных контрмер и средств контроля?»

Он улыбается в ответ. Один из разработчиков вызывается поработать вместе с ним.

К концу встречи я удивлен количеству непредвиденных положительных результатов автоматизации процесса развертывания. Разработчики могут быстрее масштабировать приложения, и, возможно, с нашей стороны потребуется внести некоторые изменения.

Несмотря на это, я очень сильно сомневаюсь в успехе всей нашей облачной суматохи. Людям кажется, что они открыли какой-то вид волшебного эликсира, который просто и моментально сокращает затраты. А по-моему, мы собираемся лишь обратиться к другой форме аутсорсинга. С другой стороны, почему бы и нет, если так мы решим нашу проблему. Как бы то ни было, я напоминаю Вэсу о необходимости сохранять здравый смысл.

Неделю спустя, снова на совещании. Вся команда «Единорога» собралась в одном месте. Это завершение очередного периода, и лидер разработчиков жаждет продемонстрировать, чего достигла команда.

«Я с трудом могу поверить в то, как много мы сумели сделать, – начинает он. – Благодаря автоматизации процессов развертывания перенести вычислительные программы в облако было не так сложно. На самом деле все так хорошо работает, что мы рассматриваем вариант превратить внутренние рабочие среды в тестовые и использовать облачный сервер для наших рабочих сред.

Мы начинали формировать отчеты каждый вечер и запускали сотни вычислительных операций. Когда отчеты были готовы, мы останавливали процесс. Это продолжалось последние четыре дня, и все работает хорошо – правда хорошо».

У Брента на лице широкая улыбка, как и у остальных членов команды.

Следующим обычно отчитывается менеджер по продукции, но в сегодня слово берет Мэгги. Очевидно, она испытывает нечто большее, чем просто обычный интерес к проекту.

Мэгги начинает презентацию с помощью проектора: «Вот промо-предложения, созданные благодаря «Единорогу» для моего клиентского аккаунта. Как вы можете видеть, тут учтена моя история покупок, и в предложении меня информируют, что на зимнюю резину и аккумуляторы пятидесятипроцентная скидка. Я перешла на наш сайт и заказала оба товара, потому

что они мне на самом деле нужны. Компания только что получила прибыль, так как у нас избыточные запасы этих товаров и на них высокие наценки».

Я улыбаюсь. Теперь все и правда прекрасно.

«А вот промпредложение для Вэса, – улыбается она, переходя к следующему слайду. – Кажется, что для тебя есть скидка на тормозные диски и топливные присадки. Это тебе интересно?»

Вэс тоже отвечает ей улыбкой: «Неплохо!»

Мэгги объясняет, что все подобные предложения формируются в системе «Феникса», и они лишь ждут, чтобы клиенты наконец смогли ими воспользоваться.

Она продолжает: «Вот мое предложение: я бы хотела устроить e-mail рассылку для одного процента наших клиентов и посмотреть, что случится. День Благодарения через неделю. Если мы проведем пару испытаний и все пойдет хорошо, то на Черную Пятницу мы запустим полную акцию, а ведь это самый горячий день покупок в году».

«Звучит хорошо, – откликаюсь я. – Вэс, есть возражения?»

Вэс качает головой. «С точки зрения отдела IT-сопровождения не могу придумать ни одного довода против. Вся тяжелая работа уже была проделана. Если Крис, Уильям и маркетинг уверены, что код работает, я голосую за».

Все согласны. По словам Мэгги, ее команда готова работать всю ночь, если потребуется, над запуском этой кампании.

Я улыбаюсь. Хоть раз наше ночное бдение не будет связано с какими-то проблемами. И даже наоборот. Люди останутся работать всю ночь, потому что все идет как надо.

В следующий понедельник по дороге на работу я ощущаю наступление настоящих осенних холодов, хотя солнце светит по-прежнему ярко. Кажется, что перед выходными на День Благодарения будет отличная неделя. А еще меня немного поразило то, что по телевизору уже начали показывать рекламу с Санта-Клаусом – ее крутили на протяжение всего уик-энда.

Зайдя в свой кабинет, я скидываю тяжелое пальто на стул. И оборачиваюсь, когда слышу, как Патти заходит ко мне, широко улыбаясь: «Ты слышал эти удивительные новости от отдела маркетинга?»

Когда я качаю головой, она нетерпеливо говорит: «Прочитай письмо, которое прислала Мэгги».

Я открываю свой ноутбук и читаю:

> От кого: Мэгги Ли
> Кому: Крис Аллерс, Билл Палмер
> Копия: Стив Мастерс, Вэс Дэвис, Сара Молтон
> Дата: 24 ноября, 7:47
> Тема: первая кампания продвижения с «Единорогом»: НЕВЕРОЯТНО!
>
> Маркетинговая команда работала допоздна все выходные, и мы таки смогли запустить тестовую кампанию по одному проценту клиентов. Результаты просто ПОТРЯСАЮЩИЕ! Больше двадцати процентов респондентов перешли на наш сайт, больше шести процентов сделали покупки. Это очень высокие показатели: примерно в 54 раза выше, чем при любой кампании, которую мы проводили до этого.
>
> Мы предлагаем провести промоакцию с «Единорогом» для всех клиентов на День Благодарения. Я работаю над созданием информационной панели, с помощью которой можно будет смотреть результаты по кампаниям «Единорога» в реальном времени.

Также прошу обратить внимание, что все товары по акции продаются с высокой наценкой, поэтому в итоге мы должны оказаться в большом плюсе.

P. S. Билл, исходя из вышесказанного, мы ожидаем большой приток клиентов на сайт. Можем мы быть уверены, что он снова не обвалится?

Все, отличная работа!

Мэгги

«Просто отлично, – говорю я Патти. – Поработай с Вэсом, чтобы выяснить, какие шаги необходимы для поддержки сайта. На все про все у нас только три дня – времени совсем немного. Мы же не хотим снова облажаться и превратить потенциальных клиентов в наших ненавистников».

Маркетинговая команда работала допоздна все выходные, и мы таки смогли запустить тестовую кампанию по одному проценту клиентов. Результаты просто потрясающие!

Она кивает и уже готова ответить на вибрирующий у нее на столе телефон. Мгновенье спустя мой тоже начинает подавать признаки жизни. Патти быстро смотрит на экран: «Леди-дракон снова в деле. Я бы хотела иметь кнопочку «отписаться» от ее писем». С этими словами она выходит из моего кабинета.

Полчаса спустя Стив присылает поздравительное сообщение команде «Единорога», все с удовольствием его читают. Что еще более удивительно, он отправляет открытый ответ Саре, убеждая ее перестать «раскачивать лодку и устраивать проблемы» и «увидеться со мной, как только ты сможешь». Однако череда открытых писем, которые летают туда-сюда между Сарой, Стивом и Бобом, продолжается. Видеть, как Сара общается с нашим председателем правления, Бобом, тоскливо и неприятно. Кажется, что ее совершенно не заботит ни очевидность ее действий, ни все те мосты, которые она за собой сжигает.

Я захожу в переговорную, собираясь обсудить с Джоном проблемы по соответствию SOX-404 и вопросы безопасности «Единорога». На нем оксфордская рубашка, жилет и запонки. Джон выглядит так, будто только что снимался для Vanity Fair и, похоже, каждый день продолжает брить голову.

«Я поражен, как быстро были преодолены трудности, связанные с безопасностью «Единорога», – говорит он. – Однако по сравнению с «Фениксом», все они – легкая задачка. Цикл настолько короткий, что порой мы можем фиксировать какие-либо сбои в течение часа. Обычно это занимает день или два. А вот восстановление «Феникса» напоминает мне выдергивание зубов безо всякой анестезии. Обычно нам приходилось ждать около квартала, чтобы реализовать какие-то значительные изменения, и постоянно крутиться, пытаясь исправить что-то в случае чрезвычайной ситуации.

На самом деле, – продолжает Джон, – процесс исправления ошибок настолько прост, потому что мы можем перестроить все что угодно, всего лишь нажатием кнопки. Если случится неисправность, то мы еще раз можем все перестроить с нуля».

Я киваю: «Иногда я тоже поражаюсь тому, что мы можем делать благодаря коротким циклам «Единорога». В «Феникс» мы вносим исправления и реализуем запуски раз в квартал. Но за последние пять недель мы осуществили около двадцати изменений в коде «Единорога» и в развертывании на рабочие сервера. Это уже становится обычным делом. Как ты и сказал – полная противоположность «Фениксу».

Джон отвечает: «Большая часть опасений, которые были у меня относительно «Единорога», теперь не кажутся мне актуальными. Мы запустили регулярные проверки, желая убе-

диться в том, что разработчики, имеющие ежедневный доступ к рабочей среде, имеют лишь права на чтение, и мы добились значительных успехов в интеграции наших тестов безопасности в процессы конструирования. Я практически уверен, что любые изменения, которые могли бы задеть безопасность данных или модули распознавания, быстро были бы засечены. – Он откидывается назад, скрестив руки за головой: – Я волновался как не знаю кто, когда думал о проверке безопасности «Единорога». Частично мои опасения были связаны с тем, что раньше нам требовался месяц только на составление отчета о безопасности приложения. В случае чрезвычайной необходимости, вроде проверок аудита, мы могли обернуться за неделю.

Но идея о десяти развертываниях в день! – восклицает он. – Полное безумие! Однако вы заставили нас автоматизировать процесс тестирования безопасности, и мы интегрировали его в те же процессы, которые Уильям использует для своих тестирований. После этого мы проводим тестирование каждый раз, когда разработчики составляют новый код».

Затем он добавляет: «Ты должен знать, что мы совсем недавно закрыли последние проблемы, связанные с аудитом на соответствие SOX-404. Мы смогли доказать аудиторам (отчасти спасибо новому процессу контроля за изменениями, который ты запустил), что весь текущий контроль очень жесткий, и мы закрыли все аудиторские проблемы, накопившиеся за три года. С улыбкой Джон говорит: – Поздравляю, Билл. Ты сделал то, что не удалось ни одному твоему предшественнику, – мы наконец стряхнули с себя аудиторов!»

К моему удивлению, короткая предпраздничная неделя проходит как по маслу. Прежде чем в среду все отправляются на каникулы, большая маркетинговая кампания «Единорога» уже готова. Код по-прежнему работает в десять раз медленнее, чем нужно, но нас это пока устраивает.

Пришлось нам понервничать, когда тестировщики выяснили, что мы рекомендовали клиентам уже распроданные товары. Случилась бы настоящая катастрофа, если покупатели, кликающие на товары в промоакции, выяснили бы, что они уже проданы. Невероятно, но разработчики придумали решение за день и внедрили его за час.

Сейчас 18:00, я уже собрал вещи, с волнением ожидая длинных выходных.

Мы все их заслужили.

Глава 34
Новые трудности и новые победы

28 ноября, пятница

В середине дня, в четверг, прямо посреди Дня благодарения, мы уже знали, что мы в беде. Ночная промоакция «Единорога» прошла с невероятным успехом. Ответ от респондентов был настолько высоким, что трафик на нашем сайте увеличился до рекордных уровней, и это повлекло за собой сбой в электронной системе оплаты.

Мы инициировали экстренный сбор по поводу возникшей ситуации и задействовали все способы решения проблемы с оплатой заказов, включая использование большего количества серверов и отключение вычислительных возможностей.

По иронии один из разработчиков предложил отключить рекомендации в реальном времени, над которыми мы так долго работали. Зачем они нужны, говорил он если наши клиенты не могут выполнить транзакцию?

Мэгги довольно быстро с ним согласилась, но потребовалось еще два часа работы, чтобы написать и запустить это изменение. Зато теперь данную опцию можно было включить или отключить в настройках конфигурации, и, следовательно, в следующий раз мы могли бы сделать это за минуту, не переписывая код.

Вот что я называю проектированием для IT-сопровождения! Становится все легче и легче управлять кодом, уже запущенным в работу.

Мы также продолжили оптимизировать запросы к базам данных и освободили сайт от тяжелой графики, разгружая наши серверы. Ближе к вечеру в День Благодарения обслуживание клиентов улучшилось до приемлемого уровня.

Настоящий кошмар случился на следующее утро. И хотя на календаре был официальный выходной, я вызвал всех своих сотрудников в офис.

Вэс, Патти, Брент и Мэгги пришли на встречу к полудню. Крис тоже пришел, но по случаю выходного дня решил не соблюдать дресс-код. На нем была гавайская рубашка и джинсы, а с собой Крис принес кофе и пончики для всех.

Мэгги начала совещание пару минут назад: «Этим утром менеджеры наших магазинов открыли свои двери для Черной Пятницы. С того момента, как они повернули ключ, люди хлынули внутрь, держа в руках распечатки рассылок от «Единорога». Сегодня очереди в магазинах достигли рекордных уровней. Проблема в том, что товары по акции на местах уже полностью распроданы. Наши менеджеры магазинов начали паниковать, так как клиенты уходили недовольные и с пустыми руками.

Тогда они стали выписывать покупателям утешительные талоны, обещающие им возможность приобрести распроданный ныне товар позже по льготной цене, для чего менеджерам пришлось вручную вводить заказы на наши склады. На каждый заказ уходило около пятнадцати минут, что привело к длиннющим очередям в магазинах и к еще большему числу разочарованных клиентов».

Вдруг во время ее выступления оживает телефон конференц-связи на столе. «Говорит Сара. Кто там есть?»

Мэгги закатывает глаза, некоторые перешептываются между собой. Попытки Сары подорвать реализацию «Единорога» всем известны. Мэгги тратит пару минут, называя по очереди всех присутствующих.

«Спасибо, – отвечает Сара. – Я останусь на проводе. Пожалуйста, продолжайте».

Мэгги вежливо благодарит ее и начинает обсуждение, сосредоточенное на решении наших проблем.

Час спустя мы сформулировали двадцать действий, которые помогут нам бороться с возникшими сложностями в течение уик-энда. Мы запустим страничку для персонала магазинов, где они смогут забить промокод с купона, и он автоматически отправится на склад. Кроме того, мы создадим новую форму на страничке для покупателей, где они получат возможность заказать доставку товаров прямо на дом.

И далее еще много идей – длинный список.

К утру понедельника ситуация стабилизировалась. Это замечательно, потому что именно сегодня у нас очередная еженедельная встреча со Стивом, посвященная «Единорогу».

Крис, Вэс, Патти и Джон здесь. В отличие от наших предыдущих совещаний Сара тоже здесь. Она сидит со скрещенными руками, периодически печатая сообщения на своем айфоне.

Стив говорит с широкой улыбкой, обращаясь ко всем нам: «Я хочу поздравить вас всех с хорошо выполненной тяжелой работой. Я получил гораздо больше, чем мог ожидать. Спасибо проекту «Единорог»: объем наших продаж, как в магазинах, так и на сайте, достиг наивысших показателей и привел к рекордной недельной прибыли. Отдел маркетинга считает, что мы увеличим показатели прибыльности в этом квартале. Это будет наш первый прибыльный квартал с середины прошлого года.

Мои сердечные поздравления всем вам», – добавляет он.

Все, кроме Сары, улыбаются услышанным новостям.

«Это лишь половина истории, Стив, – отвечает Крис. – Команда «Единорога» надирает всем задницы. Мы теперь выпускаем релизы не каждые две недели, а раз в неделю, и мы уже экспериментируем с ежедневными релизами. Так как размер пакета теперь очень небольшой, мы можем проводить маленькие изменения очень быстро. Мы постоянно проводим A/B-тестирования. Если вкратце, то мы никогда еще не могли так быстро отвечать на запросы рынка, и я уверен, что в нашей шляпе есть и еще кролики, которых мы сможем достать».

Я киваю: «Мне видится, что мы будем использовать модель «Единорога» для всех новых приложений, которые реализуем у себя. За такими проектами легче наблюдать и ими легче управлять, чем любым приложением, поддерживаемым нами ранее.

Мы создали процессы и процедуры, которые позволяют нам делать с кодом все, что угодно с целью быстро отвечать на запросы клиентов. В некоторых случаях мы даже даем возможность разработчикам самостоятельно выкатить код. Разработчик нажимает кнопку – и вот уже через несколько минут код оказывается либо в тестовой, либо в рабочей среде».

«Не могу поверить, как многого мы добились за такое короткое время. Я горжусь всеми вами, – говорит Стив. – Я хочу поблагодарить вас за то, что вы действительно работаете вместе и умеете доверять друг другу».

«Лучше поздно, чем никогда, полагаю, – вступает в разговор Сара. – Если мы закончили с обоюдными поздравлениями, у меня для вас отрезвляющие новости из мира бизнеса. Месяцем ранее наши крупнейшие конкуренты в розничных продажах начали новый партнерский проект со своими производителями с целью позволить клиентам воспользоваться услугой сборки на заказ. Продажи некоторых из наших ключевых позиций просели на двадцать процентов с тех пор, как они запустили это предложение».

Со злостью она говорит: «Годами я пыталась заставить IT-отдел создать инфраструктуру, которая позволила бы нам ввести подобную услугу, но все, что я слышала, было «нет, это невозможно». Тем временем наши конкуренты смогли заключить договоренности со всеми производителями, согласными на такое сотрудничество».

И далее Сара добавляет: «Вот почему идея Боба о разделении компании настолько ценна. Мы закованы в кандалы системой производства этого бизнеса».

Что? Возможно, жизнь стала бы проще для всех, если бы она просто ушла работать в какую-нибудь розничную компанию. Стив хмурится: «Данный пункт – следующий

на повестке дня. Как старший вице-президент по розничным продажам Сара имеет прерогативу оповещать вашу команду о нуждах бизнеса и рисках».

Вэс фыркает и говорит, обращаясь к Саре: «Ты что, шутишь, что ли? Ты понимаешь, сколько мы сделали благодаря «Единорогу» и насколько быстро нам это удалось? То, что ты описываешь, не сложно по сравнению с нашими нынешними достижениями».

На следующий день Вэс входит ко мне с нехарактерным для него угрюмым выражением лица. «Мм, босс. Мне не нравится такое говорить, но не думаю, что мы сможем это сделать».

Когда я прошу его объяснить, он говорит: «Чтобы реализовать то, что делают наши конкуренты, нам пришлось бы полностью переписать систему планирования производственных ресурсов, которая сейчас поддерживает заводы. Это старое приложение мейнфреймов, которое мы используем десятилетиями. Мы отдали его на аутсорс три года назад. По большей части потому, что пожилые люди вроде тебя, поддерживающие его, скоро должны были уйти на пенсию.

Без обид, – добавляет Вэс. – Мы давным-давно уволили множество сотрудников, занимавшихся мейнфремами, – они получали ненормально огромные зарплаты. В то время какой-то аутсорсер убедил нашего начальника по информационной безопасности, что у них есть сотрудники, которые смогут поддержать наше приложение на аппаратах жизнеобеспечения, пока мы не спишем его. Наш план был заменить его новой системой планирования ресурсов предприятия, но, как видишь, к ней мы даже не подобрались».

«Черт побери, то есть получается, что мы сами стали чьими-то клиентами, – заключаю я. – Скажи им, что мы платим не только за поддержание приложения, но и за внесение в него бизнес-изменений, что, если верить Саре, нам жизненно необходимо. Выясни, сколько они хотят получить с нас за это и сколько нам придется ждать».

«Я уже все узнал, – отвечает Вэс, протягивая мне листок. – Вот предложение, которое они в итоге выслали, после того как я избавился от никчемного менеджера и смог поговорить с техническими аналитиками.

Они хотят шесть месяцев на рассмотрение требований, еще девять месяцев на разработку и тестирование, и если нам повезет, то, возможно, через год они смогли бы выполнить наш заказ, – продолжает он. – Проблема в том, что ресурсы, которые нам необходимы, недоступны до июля. Поэтому мы уже говорим о восемнадцати месяцах. Минимум. Только чтобы начать весь процесс, они хотят получить 50 000 долларов на оценку экономической целесообразности и на формирование окна в их процессах разработки».

Вдруг ставший пунцовым, Вэс качает головой: «Этот бесполезный менеджер, с которым я разговаривал, продолжал настаивать на том, что контракт просто не позволяет им помочь нам. Ублюдок. Очевидно, его задача – убедиться, что они по полной содрали с нас денег, и не дать нам сделать ничего помимо оговоренного в конракте».

Я громко выдыхаю, обдумывая все последствия. Ограничение не дает нам сделать то, что нужно, и находится оно за пределами организации. Но если оно вне организации, что мы можем сделать?

Мы не можем убедить аутсорсеров изменить их приоритеты или управленческие практики, как мы сами сделали.

Внезапно мне в голову приходит блестящая идея.

«Сколько наших людей занимаются этим проектом в их компании?» – спрашиваю я.

«Я не знаю, – отвечает Вэс. – Думаю, что около шести человек».

«Зови сюда Патти с копией контракта, и давайте проведем математические подсчеты. И посмотри, можем ли мы захватить еще кого-нибудь из отдела закупок. У меня есть отчаянное предложение, которое я бы хотел изучить».

«Кто отдал систему планирования производственных ресурсов на аутсорс?» – вопрошает Стив. Я сижу в его кабинете вместе с Крисом, Вэсом и Патти, Сара стоит в стороне, и ее я стараюсь игнорировать.

Я снова объясняю Стиву нашу идею: «Когда-то мы решили, что данное приложение не является крайне необходимой частью бизнеса, и отдали его на аутсорс, чтобы снизить затраты. Тогда мы не учли, что это одна из наших основных компетенций».

«Ну а теперь придется учесть: на данный момент оно считается основной компетенцией! – восклицает Стив. – Теперь аутсорсер держит нас в заложниках, не давая сделать то, что до́лжно. Мы столкнулись не просто с препятствием у нас на пути. Такая ситуация способна перечеркнуть все наше будущее».

Я киваю. «Коротко говоря, мы бы хотели досрочно разорвать контракт с ними, вернув наши ресурсы обратно в компанию. Мы говорим о примерно шести сотрудниках, которые все еще в деле. Чтобы отказаться от контракта на два года раньше, нам придется заплатить около миллиона долларов, но мы сможем вернуть себе систему планирования производственных ресурсов и всю связанную с ней инфраструктуру. Все в нашей команде верят, что это будет правильно решение, и мы уже получили предварительное одобрение от команды Дика».

Я задерживаю дыхание. Только что я назвал очень большую сумму. Она значительно превышает увеличение бюджета, о котором я просил два месяца назад, когда меня вышвырнули из этого самого кабинета.

Я быстро продолжаю: «Крис уверен, что когда данное приложение вернется домой, мы сможем создать для него интерфейс в «Единороге». Тогда у нас получится перейти на системы сборки по заказу, о чем и просит Сара. Если мы выполним все быстро и интеграция систем ввода заказов и системы учета пройдет по плану, мы сможем догнать своих конкурентов через девяносто дней».

Краем глаза я замечаю, что Сара в ярости.

Стив не отбрасывает идею сразу же. «Ладно, я весь во внимании. Каковы основные риски?»

Крис перехватывает инициативу у меня: «Аутсорсер, возможно, произвел изменения в базовом коде, о которых мы не знаем. Это способно замедлить график внедрения. Но я лично уверен, что риск минимальный. Исходя из их поведения, не думаю, что они вносили значительные изменения в функционал системы.

Я не волнуюсь о технических сложностях, – продолжает он. – Данная система не была спроектирована для больших партий и определенно для размеров, о которых мы здесь говорим. Но я уверен, что мы можем что-то предпринять на скорую руку и уж потом обдумать долгосрочную стратегию».

Когда Крис заканчивает, Патти добавляет: «Аутсорсер может также сделать все, чтобы затруднить обратную передачу приложения, и мы можем столкнуться с враждебным отношением со стороны местных инженеров. Было много обид, когда мы объявили о разрыве контракта. Помимо прочего, им урезали зарплату, когда их исключили из Parts Unlimited и передали другой компании. Нам срочно нужна помощь Джона, потому что мы должны закрыть доступ к системам всем сотрудникам, работавшим с этим приложением и которых мы не берем назад».

Вэс смеется, говоря: «Я бы с удовольствием лично закрыл доступ тому самому менеджеру. Он такой придурок».

Стив внимательно слушает. Затем он оборачивается к Саре и спрашивает: «Что ты думаешь насчет предложения команды?»

Несколько мгновений она ничего не говорит, но, в конце концов, властно произносит: «Я думаю, нам нужно обсудить ситуацию с Бобом Штрауссом и получить одобрение от всего правления, прежде чем мы согласимся на такой масштабный и рискованный проект. Учитывая

предыдущую работу IT-отдела, ваше решение может подорвать все наши производственные операции, что слишком рискованно для нас. Короче, лично я не поддерживаю это предложение».

Стив изучающе смотрит на Сару и потом говорит с натянутой улыбкой: «Не забывай, что ты работаешь на меня, а не на Боба. Если ты не способна ничего делать в этой организации, то я жду твое заявление об увольнении».

Сара белеет, ее губа дрожит, очевидно, она осознает, что вела неверную игру.

Стараясь вернуть самообладание, она нервно смеется над комментарием Стива, но никто к ней не присоединяется. Я украдкой смотрю на своих коллег и вижу, что у них, как и у меня, широко открыты глаза, все внимательно наблюдают за разворачивающейся драмой.

Стив продолжает: «Напротив, спасибо IT-отделу, что больше можно не рассматривать ваши с Бобом тягостные стратегические планы, но я понял твою точку зрения».

Обращаясь ко всем нам, Стив говорит: «Обратитесь к одному из лучших сотрудников Дика, а также к нашему корпоративному юристу. Они помогут вам и убедятся, что мы используем все возможные уловки с целью получить желаемое. Я прослежу, чтоб Дик уделял данному проекту особое внимание».

Глаза Сары раскрываются еще шире. «Это прекрасная идея, Стив. Она значительно снизит риск вашего плана. Думаю, Бобу он тоже понравится».

Выражение лица Стива говорит, что его терпение относительно ее фокусов уже практически подошло к концу.

Он спрашивает, нужно ли нам что-то еще. У нас больше вопросов нет, он извиняется перед всеми и просит остаться только Сару.

Когда мы уходим, я бросаю взгляд назад. Сара сидит на моем месте, нервно осматриваясь по сторонам. Встретившись с ней глазами, я улыбаюсь и закрываю дверь.

Глава 35
Вечеринка у Стива

9 января, пятница

Я крепко вцепился в руль на пути к дому Стива. Он устраивает вечеринку для всех, кто так тяжело работал над «Фениксом» и «Единорогом»: были приглашены сотрудники как из бизнес-отдела, так и из IT-отдела. Дорога вся покрыта льдом, который не тает даже после недели яркого солнца.

Просто бесценно было наше с Пэйдж решение отпраздновать Новый год у нас дома, а не с ее семьей, как мы это делали обычно.

С последней встречи Стива и Сары прошло уже больше месяца. С тех пор Сару никто не видел.

Пока еду, я, размышляя, снова поражаюсь тому, как тихо все было последнее время. Я продолжаю постоянно ждать, что кто-то позвонит мне насчет какого-нибудь сбоя. Но вместо этого мой телефон молча болтается в подстаканнике, как и вчера, и позавчера.

Не могу сказать, что я скучаю по прежним временам, но сейчас иногда мне реально нечего делать.

Благодарение богам, теперь я обучаю всех своих менеджеров во время наших двухнедельных циклов усовершенствования согласно принципу Совершенствования ката. Хоть так мне удается не чувствовать себя абсолютно бесполезным. Я особенно горжусь тем, что за прошедший месяц моя группа потратила пятьдесят процентов времени на превентивные проекты, касающиеся нашей инфраструктуры. И это дает свои результаты.

Мы используем весь бюджет, который у нас есть. Мы закрываем пробелы в мониторинге, мы разобрались с десятью наиболее уязвимыми нашими приложениями – теперь они более стабильны, и движение запланированной работы быстрее, чем когда-либо. Вопреки моим ожиданиям все с энтузиазмом взялись за проект «Нарвал», по-другому известный как «Армия взбесившихся обезьян». Как в легендарных историях о происхождении Apple Mac и облачной инфраструктуры Netflix, мы запустили особый код, который специально генерирует гигантские ошибки, рандомно убивающие процессы по всей системе или целые серверы.

Конечно, первым результатом этого запуска был полный ад всю неделю тестирования – временами наша рабочая инфраструктура рушилась, как карточный домик. Но в последующие недели благодаря совместной работе разработчиков и отдела IT-сопровождения мы восстановили мир и покой в IT-сервисах.

Джону это очень понравилось, и он запустил собственный проект под названием «Злобная взбесившаяся мартышка». Вместо генерирования операционных сбоев его мартышка постоянно пыталась найти дыры в системе безопасности, бомбардировала наши приложения вирусными пакетами, пыталась установить трояны, получить доступ к секретным данным и все так далее.

Конечно, Вэс пытался это остановить. Он настаивал на составлении расписания для столь разрушительных тестов, чтобы они проходили в строго определенных рамках. Однако я убедил его, что это скорейший способ ввести в обиход Третий путь Эрика. Нам нужно создать культуру борьбы с рисками и обучения на ошибках, а также нам требуются постоянные повторения и практика для достижения настоящего мастерства.

Я хочу усовершенствовать нашу ежедневную работу там, где это нужно: в нашей ежедневной работе. Команда Джона создала инструменты, которые подвергают стресс-тестам каждую тестовую и рабочую среду, постоянно атакуя. И когда мы впервые обнаружили эту взбесившуюся мартышку, половина времени была потрачена на устранение дыр в системе безопасности

и укрепление кода. Спустя несколько недель разработчики по праву гордились своей работой, успешно отражая все неприятности, что подкидывала им команда Джона.

Вот о чем я размышлял по дороге к дому Стива.

Когда я нажимаю кнопку дверного звонка на час раньше, как и просил Стив, я слышу громкий лай и затем топот лап огромной собаки.

«Заходи, Билл. Здорово снова тебя видеть, – встречает меня Стив, держа пса на поводке и указывая мне на кухню другой рукой, в которой зажаты овощи. Когда мы оказываемся в кухне, он привлекает мое внимание к огромному металлическому ведру со льдом, полному бутылок. – Хочешь что-нибудь выпить? Пиво? Содовая? Виски? – оглядываясь по сторонам, он добавляет: – Маргариту?»

Я беру из ведра пиво, благодарю его и затем коротко пересказываю, как прошел сегодняшний день, пока мой собеседник ведет меня в гостиную.

Стив улыбается: «Спасибо, что приехал пораньше. У нас будет просто рекордный квартал. Мы не смогли бы дойти до такого без тебя и Криса. Впервые за эти годы наша рыночная доля растет! Знаешь, я бы хотел увидеть лица наших конкурентов. Они, наверное, сходят с ума, пытаясь понять, что происходит».

Стив улыбается еще шире. «На днях даже Дик выдавил из себя улыбку. Ну он определенно показал зубы. Проект «Единорог» и этот новый проект, «Нарвал», помогают нам понять, чего на самом деле хотят клиенты. Наш средний размер заказа побил все рекорды на прошлой неделе, и Дик сказал, что «Единорог» приносит самые быстрые результаты из всех подобных проектов, что он помнит».

Проект «Единорог» и этот новый проект, «нарвал», помогают нам понять, чего на самом деле хотят клиенты.

Стив продолжает: «Аналитики снова нас любят. Один из них сказал нам, что если мы и дальше будем демонстрировать хорошие результаты, то нашим конкурентам тяжело будет нас догнать. Боб наконец-то отказался от идеи разделять компанию».

«Правда? – спрашиваю я удивленно. – Я думал, Сара была убеждена, что разделение – это единственный способ для нас остаться на плаву».

«Ах, да… – говорит он. – Сара решила поискать новые возможности в другом месте и сейчас находится в отпуске».

У меня отваливается челюсть. Если я все понял правильно, Сару выкинули из компании. И я улыбаюсь.

«Кстати говоря, – замечает Стив. – Проект «Нарвал»? Проект «Единорог»? Вы не можете, ребята, как-нибудь получше подбирать имена?»

Я смеюсь. «Больше всех это расстраивает Мэгги. Она уверена, что все другие менеджеры проектов смеются над ней. Мэгги сказала мужу, что если следующий проект будет называться «Хелло Кити», она уволится».

Стив хохочет. «Как ты мог догадаться, я, конечно, просил тебя прийти пораньше не для того, чтобы критиковать названия ваших проектов. Садись, пожалуйста».

После того как я разваливаюсь в мягком кресле, он начинает объяснять: «У нас открыта позиция директора по информационным технологиям уже несколько месяцев. Ты был на интервью. Что ты думаешь о кандидатах?»

«Честно? Я был разочарован, – говорю я медленно. – Они все старше меня и гораздо опытнее. Но они говорили лишь о крошечных аспектах проблемы. Предлагали лишь самую малость по сравнению с тем, что мы сделали за пару месяцев здесь, в Parts Unlimited. Чувствую, что если их примут, мы рискуем снова вернуться в те старые плохие времена».

«Согласен с тобой, Билл. Поэтому я решил, что мы можем пополнить эту позицию из внутренних ресурсов. Есть идеи, кого я должен повысить?»

Я перебираю в голове список возможных кандидатов. Он не такой уж и длинный.

«Думаю, Крис – очевидный выбор. Он был движущей силой «Единорога», так же как и «Нарвала». Если бы не его лидерские качества, я уверен, мы все еще топтались бы на месте».

Он улыбается. «Ты знаешь, это забавно. Все думали, что ты так скажешь. Я, однако, не буду следовать твоим рекомендациям».

Стив продолжает: «При анонимном голосовании все проголосовали за тебя. Но если быть абсолютно честным, я не хочу видеть тебя на этой должности».

Заметив, что я явно расстроен, он говорит: «Слушай, расслабься. Дай объяснить. Правление компании возложила на меня обязанность наиболее правильно использовать ресурсы компании для достижения максимальных результатов. Моя первая задача – создать команду лидеров».

Стив встает, подходит к окну и смотрит на покрытый снегом двор. «Ты помог мне увидеть, что IT – это не просто отдел. Информационные технологии повсюду, они как электричество. Работа с ними – это навык вроде возможности читать или считать. Здесь, в Parts Unlimited, у нас нет централизованного отдела по чтению или сложению – мы ожидаем, что все, кого мы нанимаем, это умеют. Понимание того, что могут и что не могут технологии, стало основной компетенцией, которой должен обладать и бизнес-отдел. Если кто-то из моих бизнес-менеджеров управляет командой или проектом, не обладая таким навыком, он провалится».

Стив продолжает: «Мне нужно, чтобы каждый из моих бизнес-менеджеров умел просчитывать риски, не угрожая разрушить всю систему. Люди повсюду используют в бизнесе технологии, поэтому мир снова похож на Дикий Запад – как в хорошем смысле, так и в плохом. Бизнес, который не сможет сориентироваться в таком мире, прогорит».

Поворачиваясь снова ко мне, он говорит: «Если Parts Unlimited хочет выжить, руководители бизнеса и IT-руководители не могут принимать решения независимо друг от друга. Я не знаю, куда мы придем, но я знаю, что то, как мы организованы сейчас, не дает нам возможности двигаться на полном ходу.

Я обсуждал это с правлением последнюю пару месяцев, – сообщает он, садясь и глядя прямо на меня. Мне знакомо выражение его лица. Оно совсем такое же, как при нашей первой встрече в прошлом году. Стив смотрит в подобной манере тогда, когда пытается склонить своего собеседника к чему-либо. «Я впечатлен твоими результатами и тем, что ты сделал с IT-отделом. Ты использовал те же навыки, которые я ожидаю увидеть у любого руководителя больших производственных отделений.

Теперь я хочу видеть, как ты растешь, учишься и развиваешь новые способности, используя их на благо Parts Unlimited. Если ты согласен, я готов инвестировать в тебя. Я хочу поставить перед тобой двухлетний план. Ты должен перевернуть продажи и маркетинг, управлять заводом, получить опыт управления компанией, наладить отношения с нашими главными поставщиками и отрегулировать нашу цепь поставок. Поверь мне, каникул у тебя не будет. Тебе понадобится помощь – и много. Эрик любезно согласился побыть твоим наставником, потому что мы оба верим, что это будет самая сложная задача, которая когда-либо перед тобой стояла.

Но, – продолжает Стив, – если ты достигнешь всех пятнадцати особых целей, которые мы перед тобой поставим, мы назначим тебя условно исполняющим обязанности исполнительного директора на два года, в течение которых ты будешь плотно работать с Диком, пока он не будет готов уйти на пенсию. Если будешь много работать, добьешься результатов и правильно разыграешь карты, ты станешь следующим исполнительным директором компании через три года».

Я чувствую, что у меня открыт рот и пиво льется прямо на ногу.

«Ты не должен отвечать прямо сейчас, – говорит Стив, очевидно довольный произведенным эффектом. – Половина правления считает, что я сошел с ума. Возможно, они правы, но я доверяю своим инстинктам. Я не знаю, во что все это выльется, но я уверен, что оно пойдет на благо компании.

Пока мы здесь предаемся большим мечтам, позволь мне сказать тебе следующее, – продолжает Стив. – Через десять лет, я более чем уверен, все исполнительные директора будут приходить из IT-отдела. Любой исполнительный директор, до конца не понимающий IT-системы, которые на самом деле заставляют крутиться весь бизнес, – это лишь пустое место, и значит, всю работу за него выполняют другие».

Видение Стива захватывает меня полностью. Он прав. Все, чему научилась моя команда, Крис и Джон, показывает, что если случается обвал в IT-инфраструктуре, проваливается и бизнес. Поэтому резонно предположить, что если IT-отдел организован так, что может победить, бизнес тоже победит.

И Стив хочет поставить меня в авангард этого движения.

Меня. Парня из группы внутренних операций.

Стив продолжает: «Ты знаешь, когда мы с Эриком впервые встретились, много месяцев назад, он сказал, что отношения между IT-отделом и бизнесом подобны неблагополучному браку – обе стороны бессильны и в то же время держат друг друга в заложниках. Я размышлял об этом месяцами, пока не выяснил кое-что.

Неблагополучный брак подразумевает, что бизнес– и IT-отдел – это две различных единицы. Информационные технологии должны быть внедрены в бизнес. Вуаля! Вот и все. Никакого сопротивления. Никакого брака и, возможно, никакого IT-отдела».

Я просто гляжу на Стива. Как и в случае с Эриком, в том, что он говорит, есть какая-то фундаментальная истина.

И вдруг я окончательно решаюсь. Мне нужно будет поговорить с Пэйдж, но я определенно знаю, что путешествие, в которое меня хочет отправить Стив, очень важно – для меня, для моей семьи и для всей моей профессиональной деятельности.

«Я подумаю о вашем предложении», – говорю я официально.

Стив широко улыбается и встает. Когда я пожимаю его протянутую руку, он тепло похлопывает меня по спине. «Хорошо. Это будет весело».

Тут раздается звонок в дверь, и вот через несколько минут вся банда уже в сборе: Вэс, Патти, Джон и Крис, а также Мэгги, Брент, Анна и, черт побери, даже Дик и Рон.

По мере того как вечеринка становится все более шумной, каждый из них поздравляет меня и пьет со мной на брудершафт. Очевидно, что они уже всё знают, включая и план Стива по трехлетнему превращению меня в нового исполнительного директора.

Дик обращается ко мне, держа в руках стакан виски: «Поздравляю, Билл. Я жду не дождусь, когда мы с тобой начнем работать в более тесном режиме».

Через некоторое время я смеюсь сразу со всеми вместе, принимая их поздравления и перебирая воспоминания о том, через какое удивительное приключение мы прошли.

Вэс хлопает меня по плечу. «Теперь, когда тебя повысили, – говорит он еще громче, чем обычно, – мы все подумали, что хотим подарить тебе что-то, знаменующее наши достижения. Это что-то ты сможешь взять с собой, и оно будет напоминать тебе о нас и не даст забыть, ну, ты знаешь, маленьких людей».

Наклоняясь к коробке, стоящей у его ног, он продолжает: «Мы спорили очень долго о том, что это должно быть. Но, в конце концов, решение было так очевидно…»

Когда я вижу, что он достает из коробки, я начинаю хохотать.

«Твой старый дерьмоноут!» – восклицает он, высоко поднимая подарок. – Было не слишком благородно лишить его работоспособности, покрыв бронзой, но согласись, выглядит красиво, не так ли?»

Не веря своим глазам, я раскрываю подарок под общий смех, аплодисменты и поздравления. И правда, передо мой старый ноутбук. Я вижу сломанный край и намотанный на батарею скотч. Но теперь компьютер стоит на пьедестале и весь покрыт золотого цвета пленкой.

Внизу пьедестала бронзовая табличка. Я читаю вслух: «На светлую память безвременно ушедшему Биллу Палмеру, вице-президенту отдела IT-сопровождения».

«Вот черт, ребята, – я искренне тронут их жестом. – Звучит так, будто я умер!»

Все смеются, включая и Стива. Вечер проходит быстро, и я сам удивляюсь тому, насколько хорошо провожу время. Я не самый общительный человек, но сегодня я чувствую себя в окружении друзей и коллег, которых я уважаю, доверяю и по-настоящему люблю.

Позднее к нам присоединяется Эрик. Он подходит ко мне и некоторое время молча изучает бронзовый ноутбук. «Ты знаешь, хотя я ставлю пятьдесят на пятьдесят, что ты справишься, я все же верю в тебя, – говорит он, стоя передо мной и потягивая пиво. – Поздравляю, парень. Ты это заслужил».

«Спасибо», – отвечаю, широко улыбаясь, искренне тронутый его признанием.

«Ладно, ты уж меня не подведи, – грубовато произносит он. – Мне никогда не нравился ваш город, а из-за тебя мне придется летать в этот богом забытый аэропорт годами. Если ты облажаешься, все будет зря».

«Я сделаю все, что смогу, – говорю я, сам удивляясь своей уверенности. – Подожди-ка. Я думал, что ты в любом случае будешь прилетать в город на собрания правления?»

«После всего, что я здесь насмотрелся, у меня нет желания в этом участвовать! – говорит Эрик, громко смеясь. – Мы посмотрим, насколько живучи ваши конкуренты, но, я думаю, они и понятия не имеют, что их гробит. Если все пойдет согласно плану, то уже через пару недель я буду одним из главных инвесторов данной компании. И последнее, чего я хочу, это инсайдерская информация, которая ограничит мою способность покупать и продавать!»

Я уставился на Эрика. У него достаточно денег, чтобы стать одним из наших крупных инвесторов, но он все еще одевается как рабочий с завода? Никогда бы не подумал, что он вообще заботится о деньгах.

В конце концов, я спрашиваю: «Что ты имеешь в виду под инсайдерской информацией?»

«Я долгое время был уверен, что эффективное управление информационными технологиями – это не только критическая компетенция, но и важное условие работы компании, – объясняет он. – Я бы хотел создать хедж-фонд, который инвестирует в компании, поддерживая те из них, в которых IT-отделы великолепно организованы, что помогает бизнесу побеждать. Думаю, мы быстро на этом заработаем. Какой еще лучший способ взрастить новое поколение генеральных директоров, которые разбираются в IT?»

Он продолжает: «Я у меня связаны руки, если я привязан к посту председателя правления компании. Плохой расклад. Слишком много потенциальных проблем».

«А», – протянул я.

«Эй, извините, что прерываю, – встревает Джон, – но я тоже хотел поздравить тебя и высказать свое уважение. Затем он протягивает руку и Эрику, говоря: – И Вас также, сэр».

Эрик игнорирует его руку, пристально вглядываясь в него несколько мгновений. Затем он смеется и пожимает ее. «Ты проделал долгий путь, Джон. Очень хорошо. И, кстати, мне нравится твой новый образ. Такой европейский клубный стиль».

«Спасибо, – отвечает он бесстрастно. – Без Вас я бы не справился».

«На здоровье, – вежливо говорит Эрик. – Не зависайте слишком долго с аудиторами. Это никого не доводит до добра».

Джон согласно качает головой и возвращается к вечеринке. Эрик поворачивается ко мне и заговорчески произносит: «Вот это действительно значительная трансформация, не так ли?»

Я оборачиваюсь, чтобы взглянуть на Джона. Он смеется с Вэсом.

«Итак, – продолжает Эрик, прерывая мои размышления. – Каковы твои планы на тех, кто остается в IT-отделе? Учитывая твое повышение, появляются свободные вакансии».

Я поворачиваюсь к Эрику. «Ты знаешь, я никак не предполагал подобное, – Эрик фыркает, но я его игнорирую, мы с Вэсом и Патти не раз обсуждали данную тему. Я уверен, что должен повысить Патти до вице-президента отдела IT-сопровождения. Она будет работать изо всех сил», – подвожу я итог, улыбаясь.

«Хороший выбор, – одобряет мой собеседник. – Но она, конечно, определенно не выглядит как руководитель IT-сопровождения, хотя… А Вэс?»

«Хочешь верь, а хочешь нет, но Вэс ясно дал понять, что не хочет быть вице-президентом, – отвечаю я. С меньшей уверенностью я добавляю: – Если предполагается, что я освобожу должность директора по информационным технологиям через два года, я думаю, Вэсу нужно принять решение. Если бы у меня была волшебная палочка, то он мог бы сменить Патти на посту главы IT-сопровождения, а Патти стала бы новым директором по информационным технологиям. Но как я, ради всего святого, всех подготовлю, если Стив хочет возложить на меня еще больше ответственности?»

Эрик закатывает глаза. «Дай мне передохнуть. Тебе стало скучно на твоем нынешнем посту. Ничего, скоро повеселишься. И помни, что вокруг тебя будет много опытных людей, которые проходили через такие же испытания, поэтому не будь идиотом и не стесняйся просить о помощи».

Вот и хорошо. у тебя получится прекрасная книга, – Улыбается он. – Иди и наслаждайся своим вечером. Ты это заслужил».

Он уже собирается уходить, когда вдруг оборачивается и смотрит на меня с огоньком в глазах.

«Кстати говоря, о помощи людям, думаю, ты должен мне кое-что».

«Конечно, – искренне отвечаю я. – Все что хочешь, только скажи».

«Мне нужно, чтобы ты помог мне с распространением информации об управлении технологиями в организациях. Давай взглянем правде в глаза. Жизнь в IT-отделе довольно дерьмова, когда вокруг так много недопонимания и неверного руководства. Все разочаровываются в работе, понимая, что никак не могут повлиять на результат, словно в бесконечно повторяющемся фильме ужасов. Если подобная дрянь не разрушает нас как личностей, то уж я не знаю, что еще это делает. Все должно измениться, – говорит он со страстью. – Я хочу исправить жизни одного миллиона сотрудников IT-отделов в следующие пять лет. Как мне сказал кто-то мудрый, мессия – это хорошо, но библейский текст – лучше».

Эрик продолжает: «Я хочу, чтобы ты написал книгу, описывая Три пути и то, как люди могут повторить преобразования, которые ты осуществил в Parts Unlimited. Назови ее «Руководство по DevOps» и покажи, как информационные технологии могут восстановить доверие к бизнесу и покончить с десятилетиями межплеменной войны. Ты сможешь это сделать?»

Написать книгу? Он же несерьезно, да?

Я отвечаю: «Я не писатель. Я никогда раньше не писал книгу. На самом деле, последние десять лет я не писал ничего длиннее, чем письмо по e-mail».

Ни капли не удивленный, Эрик жестко говорит: «Научись».

Покачав головой, я наконец говорю: «Ну конечно. Это будет такая честь и привилегия – написать «Кулинарную книгу DevOps» для тебя, одновременно стараясь справиться с самыми сложными тремя годами за всю мою карьеру».

«Вот и хорошо. У тебя получится прекрасная книга, – улыбается он. Затем Эрик снова похлопывает меня по плечу. – Иди и наслаждайся своим вечером. Ты это заслужил».

Куда ни погляжу, везде я вижу людей, искренне веселящихся и наслаждающихся компанией друг друга. Потягивая пиво, я думаю о том, как поразительно далеко мы зашли. Сомневаюсь, что во время первого развертывания «Феникса» кто-то из присутствующих мог бы представить, что он будет частью суперкоманды, которая превратится в нечто большее, чем Dev (разработчики), или Ops (эксплуатация), или отдел безопасности. Есть термин, который мы слышим все чаще, – DevOps. Возможно, все, кто сейчас здесь присутствует, как раз и формируют DevOps, но я думаю, что не до конца. Это понятие означает, что менеджеры проектов, разработчики, IT-сопровождение и даже отдел информационной безопасности – все работают вместе и поддерживают друг друга. Даже Стив является частью суперкоманды.

И тогда меня охватывает чувство невероятной гордости за каждого человека, находящегося в этой комнате. То, чего мы достигли, очень значимо, и хотя сейчас мое профессиональное будущее туманно как никогда, я чувствую удивительное волнение перед теми испытаниями, которые принесут с собой предстоящие годы.

Я делаю очередной глоток пива и вдруг замечаю, что несколько моих людей начинают одновременно доставать свои телефоны. Мгновение спустя на другом конце комнаты я вижу одного из разработчиков, который тоже рассматривает что-то в своем телефоне, а все остальные столпились вокруг него.

Далее я оглядываю комнату в поисках Патти, но она уже стоит рядом со мной, телефон в руке. «Во-первых, мои поздравления, босс, – говорит она с полуулыбкой на лице. – Хочешь сначала хорошую или плохую новость?»

Оборачиваясь к ней, я спрашиваю с чувством внутреннего спокойствия и гармонии: «Ну что там у нас, Патти?»

Благодарности

Во-первых, я хочу поблагодарить за ту поддержку, которую мне оказала моя любящая жена Маргарита, а также мои сыновья – Рид, Паркер и Грант.

Кроме того, я благодарю Тодда Саттерстена, Тима Грэла, Мерридон Даклер и Кэйт Сэйдж за их неоценимую помощь и поддержку во время создания этой книги. Также мои искренние благодарности обращены к без устали трудившимся со мной Полу Маллеру из HP, Полу Проктору из Gartner, Бренду Уильямсу из RSA, д-ру Тому Лонгстаффу из Университета Джона Хопкинса, Джулии Аллен из SEI/CMU, Эдриану Коккрофту из Netflix, Кристоферу Литтлу из BMC, Бобу МакКарти, Лизе Швартц из ITSM Academy, Дженнифер Байюк, Бену Роквуду из Joyent, Джошу Корману из Akamai, Джеймсу Тернбуллу из Puppet Labs, Чарли Бетцу из Enterprise Management Associates, д-ру Джин Спаффорд из CERIAS из Университета Пердью, Дуэйну Меланкону из Tripwire и Майклу Кригсмэну из Asuret.

Также я бы хотел выразить благодарность моим соавторам «Руководства по DevOps» – Патрику Дебуа, Джону Уиллсу и Майку Орцену. Помимо всего прочего, они помогли выкристаллизовать практики, именуемые в книге Тремя путями.

Я хочу также выразить благодарность Джону Оллспоу, Полу Хаммонду и Джезу Хамблу за их новаторский и оригинальный вклад, который показал насколько быстро могут осуществляться процессы в IT.

И спасибо всем тем, кто помог довести до ума эту рукопись:

Дэвиду Аллену, Дэвиду Биллсу, Кипу Бойлу, Шейну Карлсону, Карлосу Казанове, Скотту Кроуфорду, Айрису Калпепперу, Майку Дэну, Крису Энгу, Полу Фарэллу, Дэниелу Франсиско, Кевину Худу, Мэтту Хуперу, Тому Говарду, Кевину Кенану, Полу Лав, Норману Марксу, Тому МакЭндрю, Алли Миллер, Дэвиду Мортману, Венди Нэйтер, Майклу Нигарду, Джону Пирсу, Деннису Равенеллю, Саше Романовскому, Сюзан Райан, Фреду Шоллу, Лоуренс Шитс, Биллу Шинну, Адаму Шостэку, Эриэлу Сильверстон, Дэну Суонсону, Джо Телафичи, Жану Вроману и Ленни Зельтцеру.

Методология, которая использовалась при формировании организационных показателей KPI, озвученных Диком, основана на методологии риск-менеджмента, развитой Полом Проктором и Майклом Смитом в Gartner, Inc.

Я сердечно благодарю мою ассистентку Ханну Конкэннон, которая позволила мне полностью сфокусироваться на написании данной книги и помогала мне вносить финальные правки.

Также хочу поблагодарить Тима Феррисса и Kimono Group, которые помогли мне понять теорию и практику создания книги.

Джин Ким
Портланд, 10 июня, 2012

Я бы хотел поблагодарить мою жену, Эрику, а также моих дочерей – Эмили и Рэйчел, за их терпение и понимание особенностей моей профессии, которая требует стольких разъездов. Особая благодарность моим соавторам – Джину Киму и Джорджу Спаффорду – за то, что они были столь терпеливы к моей болтовне.

Мне невероятно повезло работать с удивительно креативными управленцами: Уиллом Уэйдером, директором по информационным технологиям Министерства здравоохранения; Робертом Слепином, директором по информационным технологиям компании C.Lincoln Health Network; Оливером Экелем, генеральным директором компании Cognosec; Робом Леи, финансовым директором в Transdermal Corporation; Джеффом Хьюэсом, вице-президентом в Radiant Systems; Полом О'Нилом из Kerzner International, а также Наной Палмер, главным

операционным директором в Kerzner International, – вы все научили меня не бояться экспериментов и идти на радикальные изменения IT.

А также я хотел бы поблагодарить моего друга и сообщника – Джона Деннина.

Кевин Бер
Ланкастер, 1 июня, 2012

Я невероятно ценю и уважаю Джина и Кевина за то, как они преодолевали все те испытания, которые нам довелось вместе пережить. Возникшие трудности и обмен опытом, который мы должны были совершать в процессе написания этой книги, оказались отличной проверкой нашей способности совместно работать.

Джентльмены, спасибо вам большое!

И, что самое важное, спасибо за любовь, мотивацию, поддержку и терпение моей лучшей половине – Ровене. Спасибо также моим детям – Паоло, Алиссе и Эрике, которые вынуждены были бесконечно мириться с моим жестким расписанием, даже во время каникул. Также я благодарен своим родителям, Кэрролл и Альфу, за то, что они привили мне любовь к учебе. Вы сыграли главную роль в моем постоянном стремлении совершенствовать все аспекты моей жизни.

Джордж Спаффорд
Сент-Джозеф, 1 июня, 2012