



Проект «Феникс»

DevOps — новый метод разработки программного обеспечения, нацеленный на эффективное взаимодействие 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

**Кевин Бер
Джордж Спаффорд
Джин Ким**

Проект «Феникс».

**Роман о том, как DevOps
меняет бизнес к лучшему**

Серия «Роман в стиле бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11083697

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

Эксмо; Москва; 2015

ISBN 978-5-699-77536-1

Аннотация

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.

Содержание

ПРОСТО О БИЗНЕСЕ	6
От партнера издания	9
Сотрудники Parts Unlimited	17
Руководство компании	17
Члены правления	18
Для немедленного распространения	19
Часть 1	21
Глава 1	21
Глава 2	39
Глава 3	58
Конец ознакомительного фрагмента.	70

**Джин Ким, Кевин Бер,
Джордж Спаффорд
Проект «Феникс».**

**Роман о том, как DevOps
меняет бизнес к лучшему**

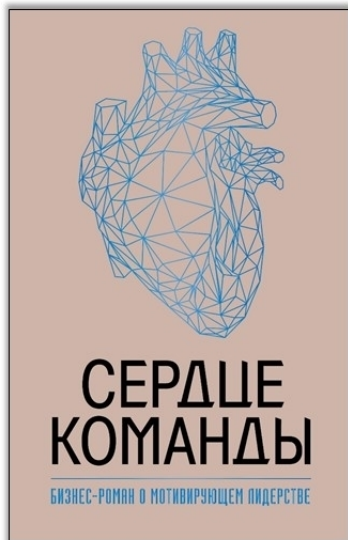
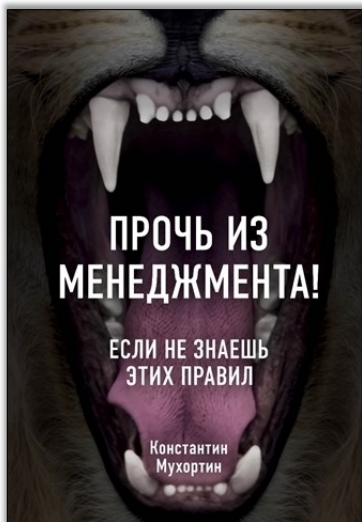
© 2013 Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford.

© 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 Борzych

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 от-

ставание 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 беспокойные 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 Элхарт Гроув.

Даже в моем технологическом болотце всегда найдется чем заняться, и я должен крайне внимательно отслеживать сетевые проблемы, а так как любые неполадки задевают сер-

висы, 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 беззабот-

но. – 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 хоро-

шо 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 обращивается 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, пытаюсь 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 СЮ¹ 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.

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

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 ру-

¹ СЮ – директор по информационным технологиям.

ководителя 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 по-

льщен. 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 самолета, 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 офице-

ров, 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 проважусь, 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 капита-

на 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».

Выглядев 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 проходе», – 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 захожу 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 Дикю 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 по-

часовой 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 исче-

зает, 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 поддерж-

ки. 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 НОС прежде, чем слышу его. Это огромная зона со столами вдоль одной стены, на которых расположены мо-

ниторы, 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 по-

зицию 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 – страшная, 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 получают 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 выра-

жение, 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. Brent думал, что SAN повредил данные, поэтому он предложил откатить обновления. Мне это показалось осмысленным, но как ты знаешь, в итоге вся система превратилась в грудку 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.

Brent 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 показывается 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 внимания 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 хватается за стул. «Да, именно об этом мы и хотели погово-

ворить».

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, пытаюсь 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 го-

дами, 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 получи-

ли 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. – Brent, 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 всю 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 Brentом и Патти, а также с нашим новым боссом, Биллом

Палмером. Стив Мастерс сделал его главой отдела IT-сопровождения. Так что слушайте, парни».

Мое желание дожидаться 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? Brent 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 подо-

зреваемых, 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 кон-

курентов, – продолжает он. – Как говорится, один раз – совпадение. Дважды – случайность. В третий раз – вражеские 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 ста-

рались 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, толь-

ко 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».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.