



IV

Препятствия

При создании программ самые сложные проблемы создает то, чем невозможно управлять. Иногда проект проваливается из-за какой-нибудь случайности. Порой происходит что-то непредвиденное. А еще, к сожалению, иногда кто-то в команде нарочно старается провалить проект. Создание ПО – и без препятствий, встающих на пути команды, – дело непростое. Но мы работаем в реальном мире, и реальные проекты сталкиваются с проблемами, которые больше проблем только команды или программы.

Одно из самых главных препятствий – плохой руководитель.

Встречался ли вам руководитель, который отказывается утвердить правдоподобные оценочные данные? Или который не привык ценить ваши усилия («Команда говорит, что понадобится шесть недель? Я обещаю уложиться в четыре, это им подпалит задницу!»), заставляя вас работать по выходным, чтобы успеть к нереальному дедлайну? Плохие руководители бывают самых разных сортов, и каждый из них представляет собой серьезное, иногда даже непреодолимое препятствие для команды. Порой кажется, что руководитель прямо-таки поклялся провалить ваш проект. Он руководит на микроуровне, постоянно меняет цели проекта, а когда дела пойдут плохо, остается неуязвимым, обвиняя в проблемах команду и никогда, даже ни на минуту не подвергая сомнению собственные методы руководства.

Работать с плохим руководителем бывает попросту невозможно. Но у команды, которой так не повезло, есть выбор. Иногда нужно просто понять, что руководитель работает против команды, и действовать в обход него. Иногда можно даже изменить плохого руководителя: если вы сможете завоевать его доверие, внушить ему уверенность команде, то все разрешится само собой. В любом случае, первый шаг состоит в том, чтобы осознать препятствие и понять, как с ним бороться.

Не всегда препятствие – это руководитель или другой человек. Иногда это просто какое-то техническое ограничение: необходимость работать с очень старым оборудованием, необходимость делать программы с обратной совместимостью; подчас мешают неожиданные, но серьезные проблемы с производительностью или непроходимый спагетти-код, который тяжело поддерживать.

Иногда проблемы – неизбежный результат того пространства, в котором работает команда. Например, может возникнуть проблема с помещением. Иногда команда вынуждена иметь дело с различными часовыми поясами – если она небольшими группами распределена по все-

му миру. Есть проблемы с погодой, с пробками, вообще с транспортом, с шумом... словом, всех проблем все равно не избежать.

И все эти проблемы могут потопить проект. Но если в вашей команде все друг другу доверяют и хорошо работают вместе, то вы сможете преодолеть даже самые безумные, неразрешимые на вид препятствия на своем пути. Более того, борьба с серьезными трудностями может сплотить команду. В конце концов, вы вместе. Если тяжелая проблема затрагивает каждого в команде, то, чтобы ее решить, все должны быть заодно. А когда цель достигнута, у всех появляется совместный опыт, который теснее связывает группу, и эти узы значительно крепче любых безоблачных мероприятий по тимбилдингу. Часто превратности судьбы только закаляют команду.

Говорить о препятствиях всегда тяжело. Преодолевать их болезненно, думать о них невесело. Более того, серьезные затруднения чаще всего действительно приводят к провалу проекта. Открыв любой учебник по программированию, вы найдете там разного рода статистику и исследования по поводу провала проектов. (Некоторые учебники приводят ужасающую цифру 80%!) Но многие ли из тех, с кем вы говорили, охотно поведали о своих неудачных проектах?

Никто не любит говорить о собственных ошибках. Большинство резюме подчеркивают успехи, часто стремясь найти достоинства и в неудачных проектах. Мало кто (если вообще хоть кто-нибудь) рассматривает собственную карьеру или трудовой опыт с точки зрения прогоревших проектов, и уж точно никто не считает ее серией неудач, одна за другой. Но если 80% (или даже вдвое меньше) проектов действительно завершаются провалом, то наши резюме и сами наши жизни должны пестреть ими.

Поговорив с действующими командами об их собственных проектах, мы именно это и обнаружили. Действительно, оказалось, что неудачных проектов очень много: проектов, которые существенно превысили смету или были сданы значительно позже срока; проектов, в результате которых появились неудобные программы, отвергнутые пользователями; проектов, в которых вообще ничего так и не было сделано. За эти годы мы не раз говорили о провале проектов, каждый раз спрашивая слушателей: «Есть здесь кто-нибудь, кто не участвовал хотя бы в одном провальном проекте?» Ни одна рука так и не поднялась.

Рассказы в этой части повествуют о командах, которые столкнулись с проблемами самого разного рода. Хорошие люди противостоят здесь злым компаниям, ужасным руководителям, сталкиваются с серьез-

ными техническими проблемами и настоящим злом. Какие-то из этих проблем предотвратимы, но коварны и лишают веры в себя. От каких-то просто хватаешься за сердце. Какие-то неизбежны. И в каждом случае препятствие серьезно повлияло на команду – на их совместную работу и на то, как они это препятствие преодолели. Каждая история заключает в себе урок, который нужно усвоить, и рассказывает о людях, которые стали сильнее благодаря этому опыту, даже если команда и не устояла.

24

Плохой босс

Эндрю Стеллман

Дело было в середине 1990-х. В моде были фланелевые рубашки, мелодия из сериала «Друзья» прочно занимала верхние строчки хит-парадов, а я работал программистом в небольшой финансовой конторе, типичной для Уолл-стрит. Начав с младшего программиста, к тому времени я уже дорос до старшего разработчика. У меня была репутация того, кто может быстро выполнять крупные задания. Кроме того, у меня была репутация того, кто говорит, что думает, даже когда правильнее промолчать. Мой босс Питер однажды назвал меня «сорвавшейся с лафета пушкой, которую он научился разворачивать в нужном направлении». Меня это совершенно не задевало.

Интернет-бум еще не разразился в Нью-Йорке с полной силой, и компания, в которой я работал, была довольно консервативного и скучноватого толка. В таких компаниях слово «руководитель» многое значит. Только Начальнику с большой буквы Н полагается отдельный кабинет, и если кого-то назначают начальником, это большое событие. За каждое такое место просто дрались. В компании привыкли почитать боссов, а вокруг президента сложился целый культ личности. Рассказывали, что кого-то уволили на второй день работы только за то, что он назвал президента «стариком» в приватной беседе с коллегой, которая незамедлительно донесла об этом своему шефу.

Мне было наплевать на это. При всех этих обязательных воротничках, галстуках и общей консервативности я чувствовал, что занял отличную нишу. У меня была возможность работать с новейшими технологиями, и многое удавалось сделать. Питер доверял мне и не лез в мою работу, а со временем стал поручать все более важные и сложные задания. Я был уверен, что приношу компании большую пользу: разра-

ботанное мною программное обеспечение в значительной мере влияло на итоговый баланс. И у меня была отличная команда. Мы хорошо ладили, и я не припомню крупных ссор или скандалов между нами, по крайней мере до того момента.

Компания занималась подготовкой и поставкой инвестиционным банкам финансовых данных о добавленной стоимости. Большинство программ, которые я разрабатывал, были связаны с обработкой данных, получаемых нами от десятков поставщиков информации, составлением мудреных и таинственных финансовых расчетов, выверкой данных (обычно путем сравнения разных источников) и отправкой их нашим заказчикам, которые пользовались также специально разработанной программой, позволяющей работать с ними. Наша группа была лишь малой частью компании, большинство сотрудников которой были заняты тем, что вводили финансовые данные в разработанные нами приложения либо работали в отделе продаж, общаясь с клиентами.

Кроме меня в команде было пятеро. Три программиста: Пол, у которого была ученая степень по математике, он писал финансовые алгоритмы и низкоуровневый код; Дайана, очень талантливый разработчик графических интерфейсов и хороший программист, и Ленни, который работал в компании уже много лет, сначала в отделе ввода данных, создавая скрипты для других сотрудников отдела, а затем уже в нашей группе. Кроме того, было два тестировщика. Элен – великолепный специалист по техническому контролю: не единожды бывало, что, отдав ей «готовый» код, который считал безупречным, я получал его назад с огромным отчетом об ошибках для исправления. Младшего тестировщика Анну, самую юную в команде, Элен взяла под свое крылышко.

И все мы подчинялись Питеру. Он работал в компании с самого ее основания. Питер был мастер на все руки: протянул первую локальную сеть в компании, вел переговоры с поставщиками данных, занимался конфигурацией сетевых серверов, UNIX-машинами, брандмауэрами и маршрутизаторами и даже однажды провел полдня под дождем на крыше нашего офиса на углу Уолл-стрит и Бродвея, устанавливая микроволновую радиоантенну: одному из наших поставщиков данных она понадобилась, чтобы передавать нам биржевые сводки. Я очень уважал этого человека. Он работал больше, чем другие сотрудники, и никогда не боялся грязной работы. И, что еще лучше, он никогда не заставлял меня называть его «сэр».

Мы работали над крупным проектом уже три месяца. Это был важный для компании проект: программный комплекс должен был обеспечивать чтение портфелей акций наших заказчиков, подсчет прибыли по ним и сравнение с разными фондовыми индексами. Отдел продаж

очень ждал завершения нашей работы, поскольку ее результат должен был стать ключевой услугой, которую мы собирались предлагать нашим заказчикам. Команда обработки данных тоже очень ждала эту программу, поскольку она позволила бы автоматизировать целый ряд утомительных операций. Я руководил этим проектом и несколько недель общался с отделом продаж, группой ввода данных и старшим руководством, прежде чем мы смогли разработать рабочее задание, архитектуру и структуру базы данных. Дайана разработала пользовательский интерфейс, и вот уже я и Пол вовсю пишем код. Элен и Анна разрабатывали план испытаний и контрольные примеры, собирая довольно ценный набор тестовых баз данных, которыми мы все смогли бы пользоваться при написании и тестировании кода.

В целом проект двигался успешно, но не все было так просто. Мы разделили проект на три основных этапа, на которых должны были выпускать полнофункциональные компоненты окончательного продукта, и подходили к завершению первого этапа. (Позже я познакомлюсь с понятием «итерация». Но это была середина 1990-х, и лучшее, что у нас было на тот момент, – это поэтапный выпуск продукта.) Итак, мы завершали первый этап. Это была часть программы, с которой сотрудники отдела обработки данных могли уже работать, пока мы проходим остальные два этапа. А ее небольшой фрагмент наши специалисты по продажам предполагали продемонстрировать клиентам, чтобы подогреть их интерес к будущей покупке.

Пришло время продемонстрировать результат нашей работы, и я собрал пятерых своих коллег в конференц-зале, попросив Питера пригласить Аньес, вице-президента группы ввода данных, главу отдела продаж (который привел двух лучших своих специалистов просто потому, что они в тот день оказались в офисе) и президента. Я с гордостью продемонстрировал разработанное нами ПО, указывая им на его достоинства и недостатки. Мы все с большим волнением ожидали их реакции на результат нашего труда. Пока не *дождались*.

После презентации воцарилась тишина. В конце концов, Аньес сказала «Пожалуй, выглядит неплохо. Уверена, что мы сможем ее применить». По голосу было понятно, что мы ее не убедили.

«Но?...» – спросил я.

«Но разве не предполагалось, что она будет получать данные клиентских портфелей по сети?» – последовал вопрос.

Так. Я понятия не имел о том, что предполагалось получать данные клиентских портфелей по сети. Очевидно, в своих обсуждениях с ними я выпустил из виду этот аспект. Это была катастрофа, и исключительно по моей вине. Вся моя команда старательно отводила глаза.

Совещание закончилось в три сорок пять. Я увел команду пить кофе за мой счет до конца рабочего дня. Нам нужен был план. Мы спорили. Мы последовательно прошли через отрицание, гнев, торг и приятие. Мы разработали план: нужно собрать всех заинтересованных лиц, чтобы они точно определились с тем, что необходимо разработать. Мы будем работать с ними вместе и по отдельности. Мы запишем все, что нам скажут, и попросим проверить эти записи всех участников. Мы исправим недостатки в программе. И оставшиеся элементы мы будем разрабатывать уже без ошибок.

Так все и пошло. Нам повезло – и люди из отдела данных, и специалисты отдела продаж хорошо знали, что им нужно. Им действительно нужна была хорошая программа, и они готовы были целый день обсуждать со мной свои задачи и проблемы. Начав все заново, я постарался понять, что им на самом деле нужно. Я задавал огромное количество вопросов.

И я научился на этом горьком опыте. Теперь я уже не занимался этим в одиночку. Нет, теперь вся команда участвовала в процессе – как только возникал вопрос о том, как пользователи будут работать с этим ПО, Дайана спешила разъяснить, как будет устроен интерфейс. Ленни хорошо знал поставщиков данных и применяемые ими форматы; кроме того, он иногда выступал в качестве переводчика (поскольку я говорил на языке программистов, а пользователи – на языке отдела данных). Пол замечательным образом разобрался в расчетах, которые мы должны были обеспечить. Элен и Анна настаивали на том, чтобы присутствовать на большинстве наших совещаний. Я не очень понимал, зачем им это, но они очень много всего записывали и брали образцы всех файлов данных, с которыми нам предстояло работать. (В итоге они выдали нам полную тестовую базу данных, что сильно помогло разработчикам; кроме того, они сделали очень подробный набор контрольных примеров.)

Две недели спустя казалось, что все наихудшее уже позади. Специалисты отделов продаж и обработки данных были замечательными людьми – они как минимум трижды прошли с нами перепроверку всех требований, что, должно быть, далось им нелегко. Но у меня сложилось четкое ощущение, что мы на верном пути.

И, что еще важнее, мы снова двигали проект вперед. И мы вшестером снова были в прекрасных отношениях. На самом деле, я по очереди спросил у каждого члена команды, не злится ли он на меня. «Вовсе нет», – сказала мне Анна. И в самом деле, после того как я поговорил с каждым, у меня возникло чувство, что мы действительно очень тесно связаны друг с другом. Мы прошли испытание огнем и вышли из него с честью.

Единственная проблема была в том, что Питер все больше становился помехой для нас, и он сам это понимал. Нам приходилось звать его почти на все собрания. Без него нельзя было принять многие решения, особенно когда речь шла о том, чтобы привлечь людей к работе на проекте, отвлекая их от другой работы. В какой-то момент он отвел меня в сторонку.

«Слушай, – сказал он. – Я только что принял четырех новых ребят в группу технической поддержки и должен уделять им много времени».

Мы обсудили, что еще требуется нашей команде. Он понимал, что большей частью его работа сводится к «посредничеству» между нами и другими руководителями. Выяснилось, что у него уходит много времени на это «решение чужих проблем», на защиту нас от постоянной канонады запросов на внесение изменений, поправок и реализацию новых проектов, которые, возможно, были и не нужны. Но в то время все большего напряжения от него требовали как задачи программирования, так и общие задачи информационных технологий. Компания росла, и ему поручили разработать новый центр сбора и обработки данных, чтобы разместить нашу все возрастающую сетевую инфраструктуру.

Настал момент, когда Питер сказал, что нам нужен менеджер на полную ставку. Нужно разделить ИТ-поддержку и разработку. Он бы напрямую работал с отделом ИТ, а команду разработки возглавит кто-то другой.

Он спросил меня, не хочу ли я занять эту должность.

Я никогда всерьез не задумывался о руководящей работе и знал о ней только то, что она меня не очень интересует. «Знаешь, очень приятно, что ты предложил мне это. Но, по-моему, у меня просто нет необходимого опыта».

Он огорчился, но не стал на меня давить.

«Тогда я начну подыскивать вам нового руководителя», – сказал Питер.

В течение следующих полутора месяцев Питер провел не меньше десяти собеседований. И почти всем кандидатам отказал. Видимо, найти хорошего руководителя непросто. Однажды он пригласил меня к себе в кабинет.

И сказал: «Знакомься, это Эрик».

Передо мной сидел очень большой дядя, под два метра ростом, почти полностью лысый, в костюме-тройке, и поглядывал на свои супердорогие часы. Булавка в галстук и запонки идеально сочетались. Судя по его виду, он определенно вписывался в корпоративную культуру нашей компании, даже лучше, чем я. Он переходил к нам из большого инве-

стиционного банка – как выяснилось, он был вице-президентом нашего крупнейшего клиента. У него есть опыт работы с большими командами разработчиков, заявил он, и с нашей маленькой командой он точно справится. Похоже, Пол нашел подходящего руководителя!

Все мы очень волновались. Сразу после знакомства с Эриком я встретил Дайану, и она очень обрадовалась его приходу. Оказалось, что Питер уже познакомил их, и Эрик сказал ей, что ценит ее работу и думает о том, чтобы повысить ее и дать ей большие полномочия в команде (чего ей очень хотелось). Потом я пообщался с Полом, который сказал мне, что Эрик слегка намекнул ему, что при следующем пересмотре Пола ждет большое повышение. В целом, все мы были рады, что кто-то придет и избавит нас от повторения проблем, решение которых отнимало целые недели у нашего большого проекта.

Спустя две недели Эрик вышел на работу. Ему отдали кабинет Питера, а сам Питер переехал в кабинет побольше и поближе к своим ИТ-специалистам. Эрик привез с собой кубки гольф-клуба и несколько грамот с предыдущей работы в инвестиционном банке. Установил на своем столе фотографию большой яхты – по всей видимости, его собственной – в массивной деревянной рамке со встроенными изящными морскими часами. Теперь этот кабинет стал кабинетом Начальника с большой буквы Н.

Эрик устроил в конференц-зале общее собрание нашей команды.

«Я очень уважаю хороших разработчиков, – сказал Эрик. – А вы очень хорошая команда разработчиков. Я признаю и уважаю это».

Пока все шло неплохо. Он сообщил, что собирается «не стоять у нас на пути, дав нам делать свое дело». Что же, хорошо. Потом он немного поговорил о кораблях и о том, как хороший капитан держит штурвал, а команда выполняет свою работу. Он говорил о навыках высокоэффективных людей. О доверии и о том, что хочет завоевать наше доверие.

Затем он рассказывал о тренинге для руководителей в его банке, когда вице-президенты бегали по лесам под руководством бывшего морпеха. Ладно. Я не вполне понимал, к чему он ведет. Я никогда не был поклонником обязательных корпоративных тренингов, вроде «доверяющего падения» и «давайте обнимемся», а Эрику они, очевидно, нравились. Но я все же оставлял ему презумпцию невиновности. Я посмотрел на коллег, чтобы понять их реакцию. Дайана и Пол, похоже, уже купились на все это. Элен и Анна выглядели менее воодушевленными.

В завершение встречи Эрик сказал, что нас ждут перемены. «Я не такой, как Питер, – сказал он. – Я докажу, что уважаю вас и готов за вас драться». Это звучало несколько странно. У меня никогда не возникало чувства, что Питер относится к нам иначе, чем с уважением, и я поня-

тия не имел о том, что Питер в свое время не отстаивал наши интересы (или что ему нужно было это делать). Ленни выглядел несколько отрезанным. Пол, обычно умеющий хранить хорошую мину при плохой игре, хмурился.

После встречи я решил поговорить с Элен. У нас с ней были очень хорошие рабочие отношения; последние два года мы нередко подолгу обсуждали возможности улучшить нашу работу. Многие собрания, проведенные мной в рамках исправления ошибки в проекте, на которые я приглашал специалистов по вводу данных и по продажам, были организованы по ее подсказке и сыграли очень важную роль. Кроме того, Элен замечательно разбиралась в людях, поэтому мне было интересно, что она скажет.

«Если честно, пока я не очень рада, – сказала Элен. – Ты заметил, что он ни разу не обратился ко мне или к Анне? Он говорил только о программировании. По-моему, у нас с ним будут проблемы».

Я совершенно не придавал значения этим словам. (Теперь я знаю: нельзя пропускать мимо ушей то, что говорит Элен.) И сказал: «А я думаю, что он хороший руководитель. Надо дать ему шанс». По какой-то причине я порой излишне оптимистично отношусь к человеку, особенно если этот человек – мой руководитель. И это не последний случай того, как этот оптимизм мне аукнулся.

Позже на той же неделе Эрик пригласил меня в свой кабинет. Он усадил меня и ухмыльнулся. У него была обезоруживающая ухмылка.

«Я разговаривал с высшим руководством компании. Им нужны две вещи, обе первостепенной важности. Первая – это интранет».

«Мм, Эрик, я не совсем понял, о чем ты». У нас уже была внутрикорпоративная сеть, отделенная от Интернета брандмауэром. (Напоминаю, что была только середина 1990-х, поэтому у нас был канал только на 56 К.) У нас было несколько веб-серверов, на которых были запущены некоторые внутренние приложения на ранней версии IIS; кроме того, у нас было несколько файл-серверов коллективного доступа. Что еще могло нам понадобиться?

«Я говорил с топ-менеджерами – они хотят большего. Им нужно полномасштабное интранет-приложение, единая исходная точка для всех наших внутренних приложений. У него должна быть обширная система меню. Оно должно быть полностью настраиваемым. Оно должно давать доступ ко всем нашим внутренним ресурсам: каждой программе, каждому файлу, каждому элементу информации. Плюс браузер баз данных, подсистема просмотра файлов и форум. И они ждут, что ты это разработаешь».

Ладно.

«А второе что?» – спросил я.

«Второе – необходимо расширить команду. Тут мне пришлось побороться, но я убедил их добавить должность еще одного разработчика».

Я не очень понимал, зачем ему нужен дополнительный разработчик. У нас был не такой уж большой завал работы. У каждого было достаточно работы, но никто и не требовал от нас, чтобы мы разработали ПО дополнительно. На самом деле, мне казалось, что у нас прямо противоположная проблема: нам было очень сложно привлекать к работе специалистов по продажам и по данным, отрывая их от работы. Мы уже кучу времени потратили в ожидании, пока они освободятся. Мне казалось, именно поэтому Питер и хотел найти для команды нового руководителя.

Однако Эрик считал иначе: «Я сделал ставку на вас, ребята, на команду. Я поднял большой шум наверху и после борьбы таки добился, чтобы они добавили еще одну позицию программиста. Вот как я забочусь о своей команде».

За следующие несколько дней я часов пять обсуждал с Эриком вопрос интранета. Поначалу казалось, что он довольно хорошо представляет, чего хочет руководство. Около часа он говорил о «великом плане». Я не все понимал, но многое записывал. Он говорил о меню, об опциях, базах данных, броузере данных и еще целой куче вещей, для воплощения которых мне потребовалось бы не меньше трех месяцев.

Я занялся этим проектом. Но вернувшись к тем записям, понял, что «великий план», возможно, и был хорош, но конкретный план не продуман. И я снова пошел к Эрику выяснять детали. Например, меню – что значит «меню с перестраиваемой конфигурацией»? Хотел ли он, чтобы можно было конфигурировать меню при помощи файлов или баз данных? Нужен ли был для этого пользовательский интерфейс или достаточно было напрямую редактировать базу данных и файлы?

Ответ Эрика меня совсем не устроил: «Ты уполномочен принимать такие решения самостоятельно». А потом у него был срочный телефонный разговор. Я не вполне понимал, что значит «уполномочен». Мне не нужна была возможность решать, нужны были ответы. У Эрика их не было. Следующие два дня он не отвечал на мои электронные сообщения. И я начал разрабатывать интранет на основе своих записей и сообщений. Так я работал несколько недель. К счастью, я очень изобретателен и сам придумал, как может выглядеть внутрикorporативная сеть. И все это время я не получал практически никаких указаний от Эрика – каждый раз, когда я разговаривал с ним, он, похоже, даже не понимал толком, над чем я работаю. Но когда я показал ему результаты моего труда, он сказал, что очень рад. Я многое сделал и разрабатывал именно то, о чем он меня просил.

Что же, он был боссом. И он был мной доволен. А я делал свою работу... так?

Прошло около трех недель с тех пор, как Эрик стал нашим начальником. Я работал над созданием какого-то элемента внутренней сети, когда ко мне зашла Дайана.

«Ты уже разговаривал с Эриком?» – спросила она.

Выяснилось, что я хоть как-то взаимодействовал с Эриком, а с ней он лично ни разу не поговорил. Завершив разработку пользовательского интерфейса для нашего большого проекта (еще задолго до прихода Эрика), она начала работать над проектом для Аньес, вице-президента группы ввода данных. Так они и работали с Анной над тем проектом, а спустя две недели после прихода Эрика завершили работу над ним.

За последнюю неделю команда Аньес обнаружила пару крупных ошибок, и Дайана их исправила. Но кроме этого она ничем особым не занималась. Она отправила Эрику пару сообщений о том, что готова приступить к новому проекту, но он не ответил ни на одно. Она оставила ему голосовое сообщение, которое он также проигнорировал.

Я подумал, что это очень странно. Несомненно, работа для нее была. Я работал над интранетом, поэтому не мог заниматься тем крупным проектом. На нем остались Пол и Ленни, и они, уж конечно, нашли бы, к чему ее приспособить. Что было бы очень хорошо, поскольку она и сама хотела работать там. Проект был очень серьезным, и она уже вложила немало сил в разработку графического интерфейса. Но когда она в последний раз разговаривала с Эриком, случайно столкнувшись с ним в коридоре пару недель назад, он сказал ей «ни в коем случае не вмешиваться в проект». С тех пор она не получала от него никаких инструкций.

Я сказал ей: «Не волнуйся. Думаю, тут какая-то неразбериха. Он, конечно, включится в работу, когда мы разъясним ему ситуацию».

Я был очень наивен. Отправил Эрику большое письмо с объяснениями. Рассказал ему обо всей работе, которую уже выполнила Дайана, о ее незаменимом вкладе в большой проект, о том, что она готова приступить хоть сейчас. Я ясно давал понять, что питаю к ней большое уважение и что имеет смысл немедленно пустить ее в дело.

Никакого ответа. Тишина.

Я пришел к его кабинету и постучался. Его не было на месте. Очевидно, он неспешно пообедал где-то со своими старыми друзьями из инвестбанка. Я поспрашивал позже и выяснил, что он сказал одному из специалистов по сбыту, что у него, возможно, получится вывести нашу компанию на выгодное положение в отношениях с банком. Это не было

его обязанностью, но я подумал, что раз это хорошо для компании, то пусть занимается... так?

Он вернулся без пятнадцати четыре. Я начал рассказывать ему про Дайану.

«А, да, я видел сообщение. Не волнуйся, я займусь этим».

Отлично! Но что именно он собирался делать?

«Я же сказал: не волнуйся об этом», – он выглядел взбудораженным и хотел сменить тему. Потом он передал мне толстую пачку бумаг. Там было около 50 резюме. «Нужно найти человека на то место, – сказал Эрик. – Вот пачка кандидатур. Просмотри, обзвони всех и выбери лучших». Прежде мне не приходилось изучать резюме в таком масштабе. И мне казалось, что это *его* работа. Я же не просто так отказался от должности руководителя, когда Питер предлагал ее мне.

«А как же проект интранета?», – спросил я.

«Это сейчас важнее», – ответил он.

Я решил не поднимать вопрос Дайаны. Мне стало неловко из-за этого, но я понимал, что тут ничего поделать не могу. Я вернулся к ней и рассказал о том, что произошло. Она отреагировала нормально, но по-прежнему не знала, что ей делать. Был один элемент, за который пока не брались, и я знал, что с этой работой она справится. Она уже разработала графический интерфейс для него и хорошо представляла себе, как должны работать компоненты. Да, Эрик сказал, что позаботится об этом. Но он не сказал, что именно собирается делать, и у меня возникло чувство, что он хочет бросить Дайану на произвол судьбы. Я уже начал подозревать, что Эрику, возможно, на самом деле наплевать на нас. Поэтому я сказал Дайане приступить к работе над большим проектом.

«А что насчет Эрика?», – спросила Дайана.

Я сказал, что возьму это на себя. «Если он поднимет шум, я возьму вину на себя. Скажу, что неправильно его понял», – применил я одно из своих любимых правил (которое, между прочим, перенял у Питера): иногда лучше извиниться завтра, чем просить разрешения сегодня. Я поговорил с Полом и Ленни, и вместе мы определили для Дайаны участок работы в рамках большого проекта. Они были очень рады такой помощи. Может, Эрику и было наплевать на проект, но команде – нет. Они были счастливы видеть ее в своих рядах.

После той встречи Ленни отвел меня в сторонку: «Слушай, нужно, чтобы ты поговорил с Аньес».

Аньес подходила к Ленни как минимум раз в день с просьбами помочь в поддержке старых скриптов, над которыми он когда-то работал. И это было проблемой. Когда два года назад Ленни официально перешел из

ее отдела в команду Питера, Аньес пообещала, что ему не придется заниматься теми старыми программами. У них был человек, который мог отлично справляться с этой работой, а Ленни нужно было работать над нашим большим проектом. Но Аньес хотела, чтобы тот человек занимался «более важными» делами, поэтому она продолжала обращаться к Ленни по поводу тех скриптов.

Это была одна из задач «разруливания», для решения которых как раз и взяли Эрика. Но когда Ленни сказал ему об этом за пару дней до нашего разговора, Эрик заявил, что он уверен, что Аньес перестанет это делать. Он пообещал Ленни, что «задаст ей жару», и больше она так делать не будет. Однако вчера Аньес снова пришла к Ленни с просьбой об очередной модификации скрипта.

Что-то определенно шло не так. За несколько часов до этого я встречался с Аньес, и она выглядела вполне как обычно – самодовольной, чересчур самоуверенной и в целом довольно невыносимой – той самой старой Аньес, какой мы ее знали и любили уже много лет. Если бы Эрик «задал ей», как обещал, она была бы раздраженной и злой. (Насколько я знаю, у Аньес было только два этих состояния, заметных издали.) Вместо ворчания она, наоборот, принялась расхваливать успехи Эрика. Что-то здесь не сходилось.

Я пообещал Ленни, что поговорю с Аньес и попробую ее остановить. Это будет не так сложно сделать: ей нужно было завершение большого проекта, и, как я полагал, она просто не понимает, что Ленни во многом определяет успешность этого проекта. Я думал, что если подам это в таком свете, она согласится отступить. И когда я пошел к ней, именно в таком русле и произошел наш разговор. Ленни был однозначно счастлив, что с него сняли бремя поддержки старых скриптов, а мы вернули себе программиста.

К тому времени я проводил уже больше половины своего времени, занимаясь наймом программиста на должность, которую выбил для нас Эрик. Моя работа над интранетом значительно замедлилась, поскольку я много времени тратил на звонки в кадровые агентства и на телефонные беседы с кандидатами для Эрика. Помимо этого, я выдавал задания команде, решал вопросы с другими руководителями и в целом выполнял работу Эрика. Оставалось только удивляться, чем же занимается сам Эрик.

Прочтя десятки резюме и поговорив более чем с десятью кандидатами, я наконец нашел программистку, идеально подходившую для этой работы. И принес ее резюме Эрику. Она действительно была идеальным кандидатом: 15 лет работы программистом в консалтинговой компании, а до этого еще 10 лет аналитиком в инвестиционном банке. Она

знала язык наших программ и несколько лет разрабатывала финансовые программы.

Он посмотрел на резюме. «Она закончила университет в 1961 году. Значит, ей сейчас уже за 50?» – он так надавил на слово *она*, что мне стало неуютно.

«Думаю, что да, – ответил я. – Я не спрашивал, сколько ей лет».

«Хм, – сказал Эрик. Он еще немного пробежался по резюме. Я видел, как минутная стрелка его морских часов в фоторамке перепрыгнула на следующее деление. – Я позвоню ей и сообщу тебе, как все прошло».

Я вернулся на рабочее место. Через пятнадцать минут Эрик снова вызвал меня.

«Она нам не подходит».

Я попросил его обосновать это. Он отказался. «Это мое решение. Я не вполне уверен в некоторых ее, так сказать, *характеристиках*». Я попросил уточнить. Он ответил, что в общем ему тут больше нечего сказать. «Понимаешь, все дело в ее возрасте и в том, что она женщина. Это не очень нам подходит».

Я был потрясен. Знаю, нужно было сказать ему, что совершенно незаконно, кроме того что очень оскорбительно лично для меня, отвергать лучшего кандидата только на основании того, что это женщина и ей за пятьдесят. Но я совершенно растерялся. Я вышел из его кабинета, позвонил в кадровое агентство, сказав, что мы вынуждены отказаться от этого кандидата, и уехал домой, не дожидаясь конца рабочего дня.

На следующий день Эрик попросил меня выделить время после обеда. Он провел собеседование по телефону с одним из следующих отобранных мною кандидатов, и теперь тот должен был прийти на личное собеседование. Я подумал, что это довольно странно, потому что я не говорил Эрику ничего о следующих кандидатах. Он передал мне резюме. Не помню, чтобы я видел его прежде. У этого парня было гораздо меньше опыта, но в целом он вполне мог подойти.

Собеседование назначили на час дня. В пятнадцать минут второго мне позвонила секретарь из приемной и легкомысленным тоном сообщила что-то вроде «тут к вам Элвис пожаловал». Она всегда подшучивала и хихикала. Я прошел к выходу, и там, действительно, стоял Элвис. Не то, чтобы тот самый молодой Элвис – этот был весьма упитанным, – но и не сказать, чтобы толстый старый Элвис. Волосы, уложенные в небольшой кок, длинные баки (если помните, была середина 1990-х, и благодаря Люку Пери в сериале «Беверли Хиллз 90210» бакенбарды снова вошли в моду) и темные очки.