

onepress

Helion

# Projekt Jednorożec

Powieść o szansie  
w epoce przewrotów cyfrowych

Gene Kim

Autor Projekt Feniks. Powieść o IT, modelu DevOps i o tym,  
jak pomóc firmie w odniesieniu sukcesu



Tytuł oryginału: The Unicorn Project: A Novel about Developers, Digital Disruption, and Thriving in the Age of Data

Tłumaczenie: Jacek Romański

ISBN: 978-83-283-6636-7

Copyright © 2019 by Gene Kim  
All rights reserved.

Publisher's note: Portions of this book were based on talks and articles by different thinkers and industry leaders with their permission and are included in the references of this book.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)  
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://helion.pl/user/opinie/projed>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

## ROZDZIAŁ 2

### • *Piątek, 5 września*

Sfrustrowana Maxine przejrzała swoją listę zadań, kręcąc głową. Minęły dwa dni, przez które z determinacją próbowała uruchomić Feniksa na swoim laptopie, co powinien móc zrobić każdy nowy programista. Stało się to jej misją. Na jej liście znalazło się ponad sto pozycji opisujących, czego jej brakuje, a nikt nie wiedział, gdzie to wszystko można znaleźć.

Nie udało jej się zrealizować niczego z tej listy, z wyjątkiem uzupełnienia i rozesłania CV. Wielu znajomych odpisało od razu, deklarując wsparcie w poszukiwaniach interesującego ją stanowiska.

Maxine zapytała swojego przewodnika Josha o wszystkie brakujące elementy potrzebne do budowy Feniksa, lecz on nie był w stanie jej pomóc. Zespół odpowiedzialny za budowę wiedział coś o tych elementach, jednak nie można było ich już znaleźć lub ich szczegóły były nieaktualne — wiedza była rozproszona po całej organizacji.

Maxine była sfrustrowana, ponieważ każda ścieżka, którą obrała, prowadziła w ślepy zaułek. Nie potrafiła znaleźć ani grama radości w tym wyzwaniu. To, co właśnie robiła, w jej przekonaniu było czymś zgoła odmiennym od uczucia radości.

Została inżynierem oprogramowania z zamiłowaniem i bardzo lubiła wyzwania oraz rozwiązywanie łamigłówek. Wylądowała w samym środku przypuszczalnie najważniejszego projektu w historii firmy. Gdzieś musi być ten kod — prawdopodobnie miliony linii kodu pisanego przez setki programistów w ciągu niemal trzech lat. Niestety do tej pory nie udało jej się znaleźć ani jednej z nich.

Maxine uwielbiała programować i była w tym dobra. Wiedziała jednak, że istnieje coś ważniejszego niż kodowanie — system, który umożliwia programistom bycie produktywnymi na tyle, aby mogli tworzyć wysokiej jakości kod szybko i bezpiecznie. System, który uwalnia ich od wszystkiego, co przeszkadza w rozwiązywaniu ważnych biznesowych problemów.

Wydawało się, że takiego właśnie systemu im brakuje. Maxine była jedną z najlepszych zawodniczek, jednak po kilku dniach wciąż nie miała niczego, dzięki czemu mogłaby zademonstrować swoje możliwości. Nic, tylko ciągnące się w nieskończoność klikanie, czytanie dokumentów, otwieranie nowych spraw, dodawanie do harmonogramu spotkań z ludźmi mogącymi dostarczyć jej rzeczy, których potrzebowała — czuła się jak padlinożerca, uwikłana w najgorsze polowanie, w jakim kiedykolwiek przyszło jej brać udział.

Przez chwilę zastanawiała się, czy jest tam jedyną osobą mającą taki problem. Widząc jednak wszędzie wokół programistów walczących z tematem, szybko odsunęła od siebie jakiegokolwiek wątpliwości.

Maxine *wiedziała*, że jej zdolność do walki jest niesamowita. Wiele razy musiała rozwiązywać problemy, które wydawały się beznadziejne i niemożliwe do wyeliminowania. Często dokonywała tego w środku nocy, czasami nie mając dostępu do jakiegokolwiek dokumentacji czy kodu źródłowego. Jedną z jej najsłynniejszych eskapad była wciąż znana jako „cudowne poświęteczne ocalenie imienia Maxine” — wtedy właśnie wszystkie systemy sklepowe obsługujące zwroty płatności przestały działać w spektakularny sposób. Był to piątek, zaraz po świętach Bożego Narodzenia, zwykle jeden z najbardziej intensywnych dni handlowych w całym roku, bo tego dnia klienci przychodzą zwracać prezenty od najbliższych i kupują coś, na czym im rzeczywiście zależy.

Maxine wraz ze swoim zespołem w zaledwie kilka godzin w sobotni poranek usunęła zakleszczenie w procesie wielowątkowym, które wywołał sterownik ODBC w bazie danych usługi dostawcy. Musiała ręcznie odłączyć bibliotekę dostawcy, a następnie stworzyć łatkę binarną. Wszystko gołymi rękami.

Każdy twierdził, że to niemożliwe, ale ona zdołała to zrobić ku zachwycie wielu osób, które pracowały nad tym problemem ponad siedem godzin. Profesjonaliści z serwisu bazy danych dostawcy byli pod wrażeniem i natychmiast zaproponowali Maxine pracę, jednak ona uprzejmie odmówiła.

Jej legenda urosła po tym wydarzeniu. Maxine zdobyła klasyczne przygotowanie do roli programistki i zaczęła pisać oprogramowanie do łączenia panoramicznych obrazów, algorytmy planowania przydziału procesora dla aplikacji CAD/CAM, oprogramowanie back-endowe do serwerów obsługujących gry dla wielu użytkowników, a w ostatnim czasie oprogramowanie dla systemu MRP do obsługi procesów zamawiania, uzupełniania zapasów i planowania, obejmujące tysiące dostawców oraz biorące pod uwagę harmonogram produkcji.

Standardowo żyła w świecie problemów NP-zupełnych, które są tak trudne, że ich rozwiązanie może zająć więcej niż czas wielowymiarowy. Uwielbiała serię *Papers We Love*, gdzie wracała do swoich ulubionych opracowań naukowych z dziedziny matematyki i informatyki.

Jednak nigdy nie postrzegała siebie jedynie jako koderka pracującego na etapie przedwdrożeniowym. W produkcji, gdzie teoria zderza się z praktyką, zajmowała się awaryjnymi serwerami middleware'owymi, przeładowanymi szynami informacji, sporadycznymi awariami macierzy dyskowych RAID i switchami rdzeniowymi, które w jakiś sposób nieustannie przełączały się na tryb half-duplex.

Radziła sobie z naprawą komponentów systemów, które zawodziły w środku nocy, powodując zapełnienie wszystkich dysków i serwerów logów, co sprawiało, że całe zespoły nie mogły zrozumieć, co właściwie się dzieje. Czyniła starania, aby systematycznie wydzielać, diagnozować i odświeżać wszystkie te usługi na podstawie intuicji podbudowanej wieloletnim doświadczeniem i niezliczonymi zmaganiem przy produkcji.

Była w stanie odszyfrować ścieżki stosu na serwerach, które dosłownie stały w ogniu, ścigając się z czasem, aby zdążyć bezpiecznie przeprowadzić back-up, zanim zaleje je woda i halon z gaśnic, a awaryjne odcięcie zasilania dopełni tego procesu zniszczenia.

Jednak w głębi duszy była programistką. Programistką, która uwielbiała funkcyjne programowanie, ponieważ wiedziała, że czyste funkcje i składalność to narzędzia, dzięki którym myśli się lepiej. Zwykle unikała programowania imperatywnego na rzecz deklaratywnych sposobów myślenia. Nie znosiła mutacji i braku przezroczystości referencyjnej. Woliała rachunek lambda od maszyny Turinga ze względu na jego matematyczną przejrzystość. Uwielbiała języki z rodziny Lispa, ponieważ lubiła traktować swój kod jak dane i na odwrót.

Swojego powołania nie realizowała jedynie teoretycznie — lubiła ubrudzić sobie ręce pracą, tworzyć wartość biznesową w miejscach, o których nikt inny nie pomyślał, stosować wzorzec zagłuszania do rozmontowywania mających dziesiątki lat monolitów, aby móc w błyskotliwy sposób, pewnie i bezpiecznie doprowadzić do ich wymiany na nowe systemy.

Była jedyną osobą, która znała wszystkie skróty klawiszowe, począwszy od tych stosowanych w *vi*, skończywszy na najnowszych z najlepszych edytorów. Nigdy jednak nie wstydziła się powiedzieć komukolwiek, że wciąż musi sprawdzać prawie każdą komendę dla Gita — bo Git potrafi być przerażający i trudny! Które narzędzia używają jeszcze algorytmu funkcji skrótu SHA-1 w interfejsie użytkownika?

A jednak, mimo że była tak zdolna, w szczytowej formie i posiadała uznane kompetencje honorowane przez dziesięciolecia, teraz siedziała w samym środku projektu Feniksa i nie była w stanie rozpocząć budowy Feniksa mimo upływu dwóch dni. Udało

jej się odnaleźć dwa z czterech repozytoriów kodu i trzy pliki instalacyjne licencjonowanych narzędzi do zarządzania kodem źródłowym (SCM<sup>\*</sup>) oraz kompilatory.

Wciąż jednak czekała na klucze licencyjne do SCM i nie wiedziała, kogo powinna poprosić o klucze do dwóch pozostałych narzędzi niezbędnych do kompilacji. Potrzebowała uprawnień do trzech miejsc sieciowych i pięciu stron publikowanych za pomocą platformy SharePoint, a nikt nie wiedział, gdzie można znaleźć tajemnicze pliki konfiguracyjne, o których była mowa w dokumentacji. Po wysłaniu e-maila do osoby, która tworzyła dokumentację, otrzymała wygenerowany automatycznie e-mail zwrotny. Ten ktoś opuścił organizację dawno temu.

Utknęła. Nikt nie odpowiadał szybko na jej e-maile, zgłoszenia ani przesyłane informacje głosowe. Poprosiła o pomoc Randy'ego, żeby zwiększyć zasięg swoich działań, jednak wszyscy odpowiadali, że spełnienie prośby zajmie im kilka dni, bo tak bardzo byli zajęci.

Lecz Maxine nigdy nie przyjmowała odpowiedzi odmownej. Uruchomienie środowiska uznała za swoją misję i robiła, co tylko mogła, aby ją zrealizować. Wyśledziła niemal wszystkie osoby, które coś jej obiecały, sprawdziła, gdzie siedzą, i dręczyła je, a nawet biwakowała przy ich biurkach, gotowa zostać tam tak długo, aż dadzą jej to, czego potrzebowała.

Czasami dostawała to, po co przychodziła: URL, dokument z SharePointa, klucz licencyjny, plik konfiguracyjny. Jednak o wiele częściej osoby, do których docierała, nie miały tego, czego szukała — musiały pytać kogoś innego, więc wysyłały zgłoszenia w systemie ticketowym w imieniu Maxine. A potem one również czekały. Czasem ktoś kierował ją do kogoś innego lub dawał jej wskazówki, u kogo lub gdzie mogłaby znaleźć coś, co czekało w następnej kolejności. Najczęściej jednak były to tylko ślepe zaułki, z których Maxine wracała do punktu wyjścia.

Próba uruchomienia Feniksa była jak granie w *The Legend of Zelda*, stworzoną chyba przez jakiegoś sadybę, który zmuszał ludzi do pokonywania wielu przeciwności, wysyłając ich to tu, to tam w poszukiwaniu kluczy ukrytych gdzieś na terenie królestwa i umożliwiając im dotarcie do nędznej garści wskazówek, jakie mogli uzyskać od nieczułych bohaterów niezależnych. W dodatku, kiedy już udało się ukończyć jakiś poziom, nie można było po prostu rozpocząć kolejnego — trzeba było wysłać do producenta papierowy kupon i czekać tygodniami na dzień, kiedy dotrą kody aktywacyjne.

Gdyby to była gra komputerowa, Maxine już dawno by z niej wyszła, bo ta gra była do bani. Jednak Feniks nie był grą — Feniks był ważny, a Maxine nigdy nie porzucała ważnych zadań.

---

\* Ang. *Source Code Management* — przyp. tłum.

Maxine usiadła przy biurku i spojrzała na kalendarz, który wcześniej wydrukowała, a potem zawiesiła na ścianie. Przynęła się bliżej komputera i przesunęła palcem po wciąż wydłużającej się liście zadań do wykonania — od każdej z nich uzależnione było uruchomienie jej kompilacji.

Dodała jeszcze dwa dodatkowe uprawnienia do SharePointa, które musiała pozyskać od dwóch różnych menedżerów rozwoju oprogramowania, którzy z jakiegoś powodu mieli dwie własne domeny Active Directory. Chodziły plotki, że przechowują tam jakąś ważną dla budowy pojazdu dokumentację zawierającą pewne informacje, których Maxine szukała.

Randy przesłał jej tony dokumentów Worda, diagramy z Visio i prezentacje marketingowe robione w PowerPoincie, które szybko przejrzała, żeby znaleźć jakieś wskazówki. Stwierdziła, że to może być przydatne dla ludzi z marketingu albo architektów, ale ona jest inżynierem oprogramowania. Nie miała zamiaru przeglądać broszur z prezentacją samochodu, który obiecano zbudować — chciała zobaczyć projekt inżynierski i konkretne części, z których ten samochód ma być złożony.

Tych dokumentów ktoś mógł potrzebować, więc wrzuciła je na wiki. Kilka chwil później ktoś poprosił ją, żeby je stamtąd usunęła, bo mogą zawierać poufne informacje.

Na swojej liście zadań dotarła do punktu:

Znaleźć kogoś, kto da mi dostęp do środowiska programistycznego lub testowego.

Dzień wcześniej znalazła w dokumentacji jakąś informację, jednak nie miała pojęcia, kogo powinna zapytać o dostęp.

Jeden punkt wykreśliła:

~~Uzyskać dostęp do środowiska testów scalania.~~

Zakładała, że pójdzie jej lepiej. Poświęciła dwie godziny, żeby pogrzebać trochę w środowisku, próbując zrozumieć tę gigantyczną aplikację. Jednak w końcu stwierdziła, że ją to przytłacza — to było jak próba rozrysowania planu rozkładu ogromnego budynku w trakcie pełzania wewnątrz kanałów wentylacyjnych bez mapy i latarki.

Dopisała kolejny punkt na liście:

Znaleźć ludzi, którzy przeprowadzają testy scalania, i podejrzeć, w jaki sposób pracują.

Dzięki temu, że poobserwuje kogoś, kto używa Feniksa, będzie mogła dowiedzieć się więcej. Była zbита z tropu, kiedy odkryła, że nikt nie zna nawet jednej osoby, która używa Feniksa. *Dla kogo oni tworzą ten cały kod?*

Przeglądając swoją listę zadań, zorientowała się, że tak naprawdę nie ma nic do zrobienia — napastowała już wszystkich, których zamierzała, a teraz czekała na tych, którzy (nie) będą się do niej odzywać.

Był piątek, 13:32. Pozostały cztery i pół godziny do siedemnastej, kiedy wreszcie Maxine będzie mogła wyjść z biura. Starła się już więcej nie wzdychać.

Przejrzała jeszcze raz listę zadań. Spojrzała na zegarek.

Obejrzała swoje paznokcie i pomyślała, że przyda im się manicure.

Wstała od biurka z kubkiem po kawie w dłoni i ruszyła w kierunku kuchni, mijając grupkę ludzi ubranych w bluzy z kapturem, którzy rozmawiali wymuszonym szeptem. Aby wypełnić czas, nalała sobie kolejną kawę. Zajrzała do kubka i zdała sobie sprawę, że opróżniła go tego dnia już pięć razy, tylko dlatego, że chciała się *czymś zająć*. Wylała kawę do zlewu.

Tuż obok wciąż powiększającej się listy zadań Maxine przechowywała na prywatnym laptopie dziennik z rejestrem swojej codziennej pracy zawierający wpisy z ostatnich dziesięciu lat. Notowała tam informacje o wszystkich rzeczach, przy których pracowała, ile czasu im poświęciła, czego interesującego przy tej okazji się nauczyła, oraz zapisywała listę rzeczy, których już nigdy więcej nie powinna robić (ostatni wpis: „Nie marnuj czasu na usuwanie spacji z nazw plików w plikach Makefile — to zbyt trudne. Używaj do tego czegośkolwiek innego”).

Teraz z niedowierzaniem wpatrywała się w swoją ogromną listę i ostatnie wpisy w dzienniku. Nigdy wcześniej nie spotkała się z systemem, którego nie potrafiłaby pokonać. *Czy to możliwe, że ten marny projekt Feniks, nienadający się zupełnie do niczego, zdola mnie pokonać? Po moim trupie* — złożyła ciche przyrzeczenie, a potem wróciła do swoich wpisów z dziennika pracy.

## ŚRODA

**16:00.** Czekałam na Josha, który miał mnie przeprowadzić przez setup, żebym potrafiła to powtórzyć. Zajmuje się kolejnymi problemami z nocną kompilacją.

Dostałam odpowiedź na moje zgłoszenie dotyczące dostępu do serwera kompilacji, jednak otrzymałam informację od osób z działu bezpieczeństwa, że potrzebna jest zgoda mojego kierownika. Wysłałam e-mail do Randy-ego.

Czytam każdy kawałek dokumentacji programistycznej, jaki jestem w stanie znaleźć, ale wszystkie one zaczynają wyglądać dla mnie tak samo. Chciałabym zobaczyć kod źródłowy, zamiast czytać dokumentację.

**16:30.** W jednym z dokumentów znalazłam najbardziej zwięzły opis Feniksa: „Projekt Feniks pozwoli dorównać konkurentom, umożliwiając wykonywanie przez klientów online tych samych czynności, do których mają już dostęp w naszych 900 sklepach. Dzięki temu w jednym miejscu będziemy mieli wgląd w to, co robią nasi klienci, tak więc pracownicy w sklepach będą wiedzieli, jakie są preferencje klientów i jak wygląda historia ich zamówień, a także możliwa będzie bardziej efektywna promocja typu cross-channel”.

Złożoność projektu Feniksa jest nieco przerażająca. Musi komunikować się z setkami innych aplikacji w przedsiębiorstwie. Co mogłoby pójść źle?



**17:00.** Kończę na dzisiaj. Chris zatrzymał się i przypomniał mi, żebym się nie wychylała i nie zwracała na siebie zbytnej uwagi. No i nie wrzucała niczego do produkcji.

Tak, tak. Do licha. Nie jestem nawet w stanie uruchomić środowiska ani dostać się do logów w sieci. Jak mogłabym być w stanie wrzucić cokolwiek do produkcji?

Znudzona do granic możliwości. Idę do domu pobawić się z nowym szczeniakiem.

## **CZWARTEK**

**9:30.** Hurra! Założyli mi konta na kilku kolejnych stronach wiki. Nie mogę się doczekać, żeby tam pogrzebać. Jest postęp, tak?

**10:00.** Poważnie? Tak to wygląda? Znalazłam kilka dokumentów dotyczących kontroli jakości, ale to nie może być wszystko, prawda? Gdzie są wszystkie plany testów? Gdzie są skrypty testowe do automatycznej procedury?

**12:00.** Okej, spotkałam się z Williamem, dyrektorem ds. kontroli jakości. Wygląda na miłego gościa. Spotkanie trwało wystarczająco długo, aby przydzielił mi dostęp do ich miejsc sieciowych. Znalazłam tam miliony dokumentów wordowych wypełnionych planami ręcznych testów.

Wysłałam e-mail do Williama z pytaniem, czy mogę spotkać się z ludźmi z jego zespołu testowego. Jak oni wykonują te wszystkie testy? Wygląda na to, że dysponują jakąś małą armią. No i gdzie wrzucają wyniki testów? Dodał mnie do swojego kalendarza. Za dwa tygodnie znajdzie dla mnie czas. Szaleństwo.

**15:00.** Dowiedziałam się, gdzie odbywają się codzienne stand-upy projektowe: o ósmej przy tablicach. Dzisiaj tam nie dotarłam, ale jutro dotrę.

**17:00.** Tak mało zrobiłam przez ostatnie dwa dni. Wszystko, co chcę zrobić, wymaga napisania e-maila, zgłoszenia albo próby znalezienia kogoś do pomocy. Właśnie planuję wyciągnąć ludzi Williama na kawę. Może uda mi się uzyskać więcej odpowiedzi.

## **PIĄTEK**

**10:00.** „Piętnastominutowe spotkanie stand-up” trwało prawie 90 minut z powodu wielu palących spraw. Nie wiem, jak mogłam wczoraj nie zauważyć tego spotkania — trudno przeoczyć te wrzaski. Wow.

O mój Boże. Prawie nikt nie jest w stanie budować Feniksa na swoim laptopie. Chcą go wdrożyć w wersji produkcyjnej za DWA TYGODNIE! (Nikt się tym nie przejmuje. Szaleństwo. Zakładają, że termin kolejny raz będzie przesunięty).

Gdybym była na ich miejscu, wpadłabym w szał. No cóż.

**14:00.** Dotarłam do kilku programistów kontraktowych, którzy dołączyli dwa miesiące temu. Też nie mogą budować. Szok. Zabrałam ich na lunch. Co za rozczarowanie. Wiedzą nawet mniej ode mnie. Przynajmniej sałatka mi smakowała.

Podzieliłam się z nimi wszystkim, o czym wiem, za co byli mi bardzo wdzięczni. Zawsze dobrze jest dawać więcej, niż dostajesz — nigdy nie wiesz, kto może ci pomóc w przyszłości. Networking ma znaczenie.

Uwaga: muszę ograniczyć picie kawy. Wczoraj wypićam chyba siedem kubków. To nie jest dobre — wydaje mi się, że zaczynam dostawać palpacji serca.

O 16:45 Maxine spakowała swoje rzeczy. Nie widziała szans na to, żeby cokolwiek jeszcze wydarzyło się o tej porze w piątek.

Dotarła już prawie na klatkę schodową, kiedy wpadła na Randy'ego.

— Cześć, Maxine. Kurczę, nie możemy ruszyć ze środowiskiem programistycznym. Załatwię kilka problemów i zadzwonię w parę miejsc, zanim stąd wyjdę.

Maxine wzruszyła ramionami.

— Dziękuję. Mam nadzieję, że uda ci się pobudzić niektórych do działania.

— Zrobię wszystko, co w mojej mocy — roześmiał się Randy. — Aha, jest jeszcze jedna rzecz, której potrzebuję.

O-o — pomyślała Maxine. A powiedziała:

— Jasne, o co chodzi?

— No więc... Wszyscy, którzy pracują przy projekcie Feniks, zobowiązani są do odbijania kart pracy — wyjaśnił Randy. — Musimy wykazywać, jaki jest poziom wykorzystania zasobów, bo inaczej osoby, które zarządzają projektem, zabiorą nam ludzi. Przesłałem ci link do naszego systemu kart pracy. Czy mogłabyś się w nim zarejestrować? Zajęłoby ci to tylko kilka minut. — Spojrzał w prawo, potem w lewo i wyszeptał: — Potrzebuję zwłaszcza *twoich* godzin, bo kiedy zacznę budżetować kolejny rok, to pomoże mi zapewnić środki na twoje stanowisko.

— Nie ma sprawy, Randy. Zajmę się tym od ręki, jeszcze zanim wyjdę — zgodziła się Maxine, ale nie była z tego powodu szczęśliwa. Rozumiała budżetowe rozgrywki, jakie muszą mieć miejsce, ale nie chciała się nimi zajmować. Po głowie chodziło jej wszystko to, nad czym pracowała przez ostatnie dni i co skrupulatnie odnotowywała. Dokładnie zero rzeczywiście zakończonych zadań. Pusto. Nic. *Nada*.

Wróciła do biurka i zalogowała się do swojej karty pracy. Przy jej nazwisku znajdowały się setki kodów projektów. Nie było tam nazw projektów; zamiast tego widniały kody projektów, z których każdy wyglądał jak numer rezerwacji lotu — szereg o długości dziesięciu znaków, zaczynający się wielkimi literami.

Otworzyła e-mail otrzymany od Randy'ego, skopiowała kod projektu, który jej przydzielił (PPX423-94-10), w odpowiednie pole i posłusznie wpisała po osiem godzin w każde pole od środy do piątku, a następnie wcisnęła przycisk „dodaj”. Zmarszczyła brwi. Nie może niczego zapisać, jeśli nie wpisze, co robiła każdego dnia.

Maxine jęknęła. Wpisała przy każdym dniu coś, co na różne sposoby oznaczało mniej więcej: „Staram się zebrać wszystko, czego potrzebuję do pracy przy Feniksie,

jednak czekam na cały wszechświat, aż ten zechce mi cokolwiek dać”. Spędziła kolejne pięć minut, edytując tekst tak, żeby każdy wpis wyglądał inaczej.

Wystarczająco trudno było jej siedzieć na tyłku przez kilka dni z tak marnym efektem mimo wytężonych starań, ale jeszcze gorsze było, że opisując to, musiała kłamać.

Przez cały weekend Maxine zaglądała do telefonu, żeby sprawdzić odpowiedzi na swoje zgłoszenia, jednak znalazła tam jedynie informacje o ich przekierowaniu do innej osoby. Kiedy Jake spytał, dlaczego się zamyśla, nie przyznała się, że chodzi o kartę czasu pracy, którą wypełniała — to było jak wcieranie soli w ranę bezproduktywności. Maxine udało się oderwać od tych myśli dzięki ich nowemu szczeniakowi, Waflowi, i cieszyła się, widząc bawiące się z nim swoje dzieci.

W poniedziałek rano Maxine zdołała zmienić nastawienie na lepsze, bardziej optymistyczne, zmierzając w kierunku sporego audytorium, które przybyło na organizowane co dwa miesiące spotkanie firmowe planowane przez prezesa firmy Steve’a Mastersa. Kiedy uczestniczyła w nim po raz pierwszy, była pod dużym wrażeniem. Pierwszy raz widziała osoby z zarządu zwracające się bezpośrednio do ludzi z całej firmy i odpowiadające na pytania, które mógł zadać każdy z siedmiotysięcznej załogi.

Steve zwykle pojawiał się w towarzystwie Dicka, dyrektora finansów. Jakiś rok wcześniej Steve prowadził prezentację wspólnie z Sarą Moulton, starszą wiceprezes ds. sprzedaży detalicznej. Odpowiadała ona za rachunek zysków i strat jednostki nadzorującej działania w obszarze detalicznym, która była co do wyników druga w firmie, generując ponad 700 milionów dolarów przychodu każdego roku. Steve i Dick wykazywali się pewnego rodzaju autentycznością i można było im wierzyć, podczas gdy Sara wydawała się mniej godna zaufania. Podczas spotkań firmowych w ciągu ostatniego roku za każdym razem wygłaszała zupełnie inne przemówienia, co powodowało konsternację, szkodziło organizacji i było wyśmiewane.

Maxine widziała Steve’a przygotowującego się do wystąpienia, notującego coś w ostatniej chwili na złożonej kartce papieru. Ktoś podał mu mikrofon, a on wszedł na scenę przy delikatnym aplauzie.

— Dzień dobry wszystkim. Dziękuję bardzo, że zechcieliście dzisiaj do nas dołączyć. To sześćdziesiąte szóste spotkanie firmowe, które mam zaszczyt prowadzić. Jak wiecie, od niemal wieku naszą misją była niesiona naszym ciężko pracującym klientom pomoc w utrzymaniu ich samochodów na chodzie, tak aby mogli bez przeszkód prowadzić swoje codzienne życie. Dla większości z naszych klientów częścią dnia są dojazdy do pracy, gdzie zarabiają na życie, odwożenie swoich dzieci do szkoły i opiekowanie się tymi, których kochają. Parts Unlimited pomagała klientom na wiele sposobów. Jesteśmy jedną z najbardziej podziwianych firm produkcyjnych na świecie. Dostarczamy niezawodne części samochodowe wysokiej jakości, aby nasi

klienci mogli bez problemów korzystać ze swoich samochodów. Mamy tu także siedem tysięcy światowej klasy pracowników, służących pomocą naszym klientom bezpośrednio w niemal tysiącu sklepów rozsianych po tym wielkim kraju. Jesteśmy często jedyną deską ratunku dla tych, którzy chcą ustrzec swoje pojazdy przed koniecznością odwiedzin w drogich serwisach samochodowych.

Maxine słyszała to z ust Steve'a już prawie pięćdziesiąt razy w trakcie tych spotkań — zależało mu na tym, aby wszyscy pamiętali, kim są klienci firmy. Kiedy coś złego działo się z samochodem Maxine, zwykle przekazywała go do serwisu dealera, bo samochód nadal był na gwarancji. Jednak większość klientów nie miała takiego luksusu. Ich samochody były starsze, czasem miały więcej lat niż dzieci Maxine — tak naprawdę klienci tej firmy mogli jeździć tą samą marką, modelem i rocznikiem auta, którym ona jeździła jako nastolatka. Dysponowali często jedynie niewielkim przychodem, którym pokrywali bieżące potrzeby. Kiedy coś zadziało się z samochodem, jego naprawa mogła wyczerpić do zera ich oszczędności (o ile w ogóle jakiegokolwiek mieli). A kiedy ich samochód zostawał w warsztacie, oznaczało to nie tylko pozbycie się oszczędności, ale też utratę środka transportu, którym dojeżdżali do pracy. W efekcie nie byli w stanie zarabiać na utrzymanie swoich rodzin.

Maxine doceniała to, że przypominano o klientach — kiedy programiści myślą o „klientcie” jak o jakimś abstrakcyjnym bycie, a nie o żywym człowieku, rzadko udaje im się dostarczyć coś wartościowego.

Steve mówił dalej.

— Od niemal wieku ta misja pozostawała niezmienna, mimo że otoczenie biznesowe z pewnością się zmieniało. Po stronie produkcyjnej mamy za oceanem groźnych konkurentów, którzy zaniżają ceny. Po stronie sprzedaży detalicznej nasi konkurenci otworzyli tysiące sklepów na tych samych rynkach, na których my działamy. Znajdujemy się w czasach niewiarygodnego przełomu w gospodarce. Amazon i inne giganty e-commerce'u zmieniają jej kształt. Niektórzy z najbardziej znanych detalistów, w których sąsiedztwie wielu z nas dorastało, znikają z mapy działających przedsiębiorstw — na przykład Toys R Us, Blockbuster i Borders. Jadąc drogą od budynku naszej siedziby, w którym teraz się znajdujemy, mijamy miejsce, gdzie niegdyś funkcjonował punkt Blockbustera, i to miejsce pozostaje puste od niemal dekady. My również nie jesteśmy nietykalni. Nasza sprzedaż w sklepach wciąż się zmniejsza. Wielu naszych klientów woli zamówić wycieraczkę za pośrednictwem smartfona od kogoś innego, niż pójść do jednego z naszych stacjonarnych sklepów i tam poprosić o produkt. Jednak wierzę, że ludzie potrzebują nie tylko części do samochodu — oni potrzebują również pomocy ludzi, którym ufają. Dlatego właśnie konsultanci w naszych sklepach są tak ważni. Dlatego tak dużo inwestujemy w szkolenia. I to właśnie projekt Feniks pozwoli nam podtrzymać zaufanie klientów i zapewnić im profesjonalizm w tych kanałach, z których zechcą skorzystać, bez względu na to, czy będzie to nasz stacjonarny sklep, czy sklep internetowy. Sara

opowie później o postępach projektu Feniks i o trzech elementach, na których najbardziej nam zależy: zaangażowaniu pracowników, satysfakcji klientów i płynności finansowej. Jeśli wszyscy nasi pracownicy będą przychodzili z chęcią do pracy każdego dnia i jeśli będziemy w stanie zrobić wrażenie na naszych klientach, wdrażając nieustannie kolejne innowacje i zapewniając niezawodną obsługę, cash flow zadba sam o siebie. Ale zanim przejdę do naszych najważniejszych rocznych celów, pozwólcie, że powiem o czymś, co prawdopodobnie zaprzęta wasze myśli. — Steve przerwał na chwilę. — Niedawno wysłałem e-mail z wiadomością, że stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej w Parts Unlimited przejmuje Bob Strauss. Jak wiecie, jestem tu od jedenastu lat i przez pierwszych osiem lat miałem zaszczyt pracować z Bobem. To on zatrudnił mnie tutaj, kiedy byłem szefem sprzedaży u innego producenta. Zawsze będę wdzięczny Bobowi, że dał mi szansę na zajęcie stanowiska dyrektora operacyjnego w tej firmie i za to, że przez te wszystkie lata był moim mentorem. Kiedy przeszedł na emeryturę, to po nim właśnie przejąłem stanowisko prezesa i przewodniczącego rady. W ubiegłym tygodniu rada nadzorcza ponownie wybrała Boba na stanowisko przewodniczącego. — Kiedy Steve to mówił, jego głos zdrzął. Maxine patrzyła ze zdumieniem, jak wyciera łzę spod oka. — Oczywiście popieram ten ruch i cieszę się, że będę mógł znowu pracować z Bobem. Poprosiłem go, aby zechciał wyjść na scenę i opowiedzieć, co jego powrót oznacza dla firmy.

Aż do tej chwili Maxine nie zdawała sobie sprawy, jak duża była to dla Steve'a porażka. Słyszała, że to degradacja, ale jeśli miałyby być szczerą, nie przejmowała się zbytnio tego rodzaju zmianami na poziomie zarządczym. Osoby na czołowych stanowiskach przychodziły i odchodziły, zwykle bez większego wpływu na nią i jej codzienną pracę. Tym razem przykuło to jej uwagę z powodu sytuacji, w jakiej sama się znalazła.

Lekko pochylony siwowłosy starszy pan, uśmiechając się gorzko, wszedł na scenę i stanął obok Steve'a.

— Witam wszystkich. To wspaniale, że mogę wystąpić przed wami po tylu latach. Rozpoznaję nawet niektóre twarze, co sprawia mi dużą radość. Wszystkim tym, którzy mnie nie znają, przedstawię się. Nazywam się Bob Strauss. Pełniłem obowiązki prezesa firmy przez piętnaście lat, w czasach kiedy naszą planetę zamieszkiwały dinozaury. A przed tym jak objąłem to stanowisko, byłem pracownikiem tej wspaniałej firmy przez niemal trzydzieści lat. Jak wspomniał Steve, wiele lat temu byłem dumny z tego, że udało mi się przechwycić go z innej firmy, i pokładałem w nim wielkie nadzieje. Po przejściu na emeryturę kontynuowałem moją pracę w radzie nadzorczej. Praca w radzie jest bardzo prosta — chodzi o reprezentowanie interesów udziałowców firmy, czyli prawie wszystkich z was. Chcemy zapewnić, że przyszłość firmy jest bezpieczna. Jeśli odprowadzacie składki na fundusz emerytalny lub uczestniczycie w naszym emerytalnym planie zakupu akcji, prawdopodobnie jest to dla was równie ważne jak dla mnie. Robimy to dlatego, aby firmą zarządzały osoby wykazujące się

odpowiedzialnością, dlatego zatrudniamy, a od czasu do czasu również zwalniamy prezesa — powiedział bez ogródek.

Maxine wstrzymała oddech — do tego momentu Bob wydawał się przyjaznym dziadkiem. Najwyraźniej miał też bardziej surową naturę.

Bob mówił dalej.

— Patrząc tylko na ceny akcji, widzimy, że rynek nie uważa, że działamy tak dobrze, jak powinniśmy. Jeśli ceny akcji naszej firmy spadają, a ceny akcji naszych konkurentów sztywnieją w górę, coś musi się zmienić. Według mnie firmy działają w dwóch trybach: pokojowym i wojennym. Tryb pokojowy jest stosowany, kiedy wszystko funkcjonuje dobrze. To właśnie wtedy firma się rozrasta i może prowadzić biznes w taki sam sposób, jak robiła to do tej pory. Wtedy prezes zwykle pełni również obowiązki przewodniczącego rady nadzorczej. Jednak są też okresy wojny, kiedy firma przeżywa kryzys, kiedy się kurczy lub pojawia się ryzyko, że całkowicie zniknie z rynku, tak jak dzieje się w tej chwili w naszym przypadku. W czasie wojny bronimy się przed zagładą. I również w czasie wojny rada nadzorcza podejmuje decyzje o zmianie na stanowiskach prezesa i przewodniczącego rady nadzorczej. — Bob zatrzymał się, mrużąc oczy z powodu jasnego światła, i rozejrzał się po sali wypełnionej milczącymi słuchaczami. — Chciałbym, aby każdy wiedział, że całkowicie ufam Steve'owi i temu, w jaki sposób prowadzi firmę. Jeśli wszystko pójdzie dobrze, zastanowimy się, jak przywrócić go na stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej, abym ja mógł wrócić na zasłużoną emeryturę. — Tłum zaśmiał się nerwowo, a Bob pomachał i zszedł ze sceny.

Steve podszedł bliżej krawędzi sceny i zapytał:

— Czy możemy nagrodzić Boba Straussa gromkimi brawami? — Kiedy oklaski ucichły, ponownie się odezwał. — Cele firmy na ten rok były związane ze stabilizacją naszego przedsiębiorstwa. Działalność produkcyjna zapewnia nam dwie trzecie przychodów, jej wyniki nie są zadowalające, ale wciąż jest ona opłacalna. Była filarem naszej działalności przez niemal wiek i byliśmy w stanie odeprzeć wyzwanie, jakie rzucili nam nasi bardzo groźni azjatyccy konkurenci. Jednak poziom sprzedaży detalicznej wciąż się obniża. Nasze przychody są prawie o pięć procent niższe niż w ubiegłym roku. Nasz najważniejszy kwartał dopiero nadejdzie, więc jest nadzieja. Ale nadzieja sama w sobie nie jest żadną strategią i widzicie, w jaki sposób Wall Street reagowała do tej pory na nasze wyniki. Lecz jestem przekonany, że projekt Feniks pomoże nam przystosować się do nowych warunków rynkowych. Zatem, żeby nie przedłużać, oddaję głos Sarze Moulton, naszej wiceprezes do spraw sprzedaży detalicznej, która wyjaśni, dlaczego projekt Feniks jest tak ważny dla przyszłości firmy.

Sara maszerowała przez scenę ubrana w niezwykle piękny garnitur w kolorze błękitu królewskiego. Niezależnie od tego, co Maxine myślała o Sarze, musiała przyznać, że zawsze wygląda bajecznie. Idealnie pasowałaby na okładkę magazynu „Fortune” — inteligentna, agresywna i ambitna.

— Jak mówili już Steve i Bob — zaczęła Sara — znajdujemy się obecnie w czasach niewiarygodnego cyfrowego przełomu w handlu detalicznym. Nawet *nasi* klienci składają zamówienia online i za pomocą smartfonów. Celem projektu Feniks jest umożliwienie składania zamówień za pomocą dowolnego sposobu, bez względu na to, czy klienci wybiorą zakupy w sklepie internetowym, stacjonarnym lub za pośrednictwem naszych partnerów sieciowych. Niezależnie od tego, gdzie zostanie złożone zamówienie, będą mieli możliwość odebrania produktu we własnych domach lub w jednym z naszych sklepów. Taki model staramy się wprowadzić już od kilku lat. Nasze sklepy stacjonarne nadal tkwią w epoce średniowiecza. To była Parts Unlimited 1.0. Dzięki projektowi Feniks powstanie Parts Unlimited 2.0. Pojawi się wiele funkcjonalności, które pomogą nam w konkurowaniu z gigantami e-commerce’u, jednak musimy być innowacyjni i działać w duchu agile. Abyśmy byli w stanie odpowiadać na potrzeby rynku, ludzie muszą nas postrzegać jako lidera na rynku, tworzącego nowe modele biznesowe — to, co zadziało w pierwszym stuleciu istnienia firmy, wcale nie musi zadziałać w drugim.

Jak zawsze to, co mówiła Sara, pokrywało się w pewnej mierze z rzeczywistością, co Maxine przyznała z niechęcią, jednak pani Moulton mogłaby nie być tak protekcyjna.

— Projekt Feniks jest najważniejszym przedsięwzięciem naszej firmy i uzależniamy od niego nasze przetrwanie. Zainwestowaliśmy w niego do tej pory niemal dwadzieścia milionów dolarów w ciągu ostatnich trzech lat, a nasi klienci wciąż nie zobaczyli wartości, którą ze sobą ten projekt niesie — mówiła dalej Sara. — Zdecydowałam, że najwyższy czas włączyć się do gry. Uruchomimy projekt Feniks w drugiej połowie tego miesiąca. Nie będzie już żadnych opóźnień, żadnego przekładania terminów.

Do Maxine dobiegły odgłosy westchnień z sali i nagły szmer głośnych szeptów.

Sara kontynuowała.

— Dzięki temu zrównamy się z konkurencją, a to pomoże nam w odzyskaniu udziału w rynku.

Maxine westchnęła sfrustrowana. Rozumiała zniecierpliwienie Sary, ale nie zmieniło to faktu, że w Parts Unlimited pracowała ponad setka programistów, których produktywność nawet nie zbliżała się do poziomu, jaki powinni osiągać. Wynikało to z tego, że problemy stwarzały rutynowe działania, zbyt wiele czasu spędzało się na spotkaniach lub czekało się bezproduktywnie na potrzebne do rozpoczęcia pracy rzeczy. Przemówienie Sary brzmiało jak opowieść generała, który snuje historię o tym, jak ważne jest zwycięstwo w wojnie, a zaraz potem odkrywa, że wszyscy żołnierze utknęli w porcie na trzy lata.

Z drugiej strony, Sara nie powiedziała dzisiaj niczego, co można uznać za odkrywcze.

Steve podziękował Sarze i w krótkim czasie zaprezentował przegląd wyników finansowych firmy oraz przypomniał o wypadku, który wydarzył się w jednym z zakładów produkcyjnych w ubiegłym miesiącu. Opowiadał o Hannie, której palec został

zmiażdżony przez prasę, i o tym, że wymieniono tę maszynę na inną, która ma wbudowany sensor zapobiegający zamknięciu się prasy w momencie, kiedy ktokolwiek znajduje się w strefie zagrożenia. Wyraził swoje uznanie dla załogi, która zajęła się tym problemem, nie czekając na budżet.

— Pamiętajcie, że bezpieczeństwo jest sprawą nadrzędną w trakcie wykonywania pracy.

Maxine lubiła słuchać tych sprawozdań — zawsze była pod wrażeniem i cieszyła się z tego, że Steve dbał o bezpieczeństwo pracowników.

Na koniec Steve powiedział:

— To już prawie wszystko, co mieliśmy do przedstawienia. Jeśli macie pytania, możemy przeznaczyć piętnaście minut, aby na nie odpowiedzieć.

Maxine błędziła gdzieś myślami, kiedy zgromadzeni ludzie zadawali Steve'owi pytania dotyczące prognozy przychodów, obrotów sklepów stacjonarnych, ostatnich danych z produkcji... Lecz kiedy ktoś zapytał o problemy z listami płac, wzdrygnęła się i powróciła do tu i teraz, próbując wychwycić każde usłyszane słowo.

— Przepraszam wszystkich, którym ta awaria sprawiła kłopot — odpowiedział Steve. — Rozumiem, jak duży był to problem, i oświadczam, że podjęliśmy konkretne działania, aby mieć pewność, że to się nigdy więcej nie powtórzy. Problem wyniknął z przyczyn technicznych oraz z powodu ludzkiego błędu i uważamy, że w obu przypadkach podjęliśmy odpowiednie środki zaradcze.

Maxine zamknęła oczy, czując, jak jej policzki zabarwiają się na czerwono. Miała nadzieję, że nikt na nią nie patrzy. Nie rozumiała, dlaczego oddelegowanie jej do projektu Feniks mogło być uznane za „środek zaradczy”.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

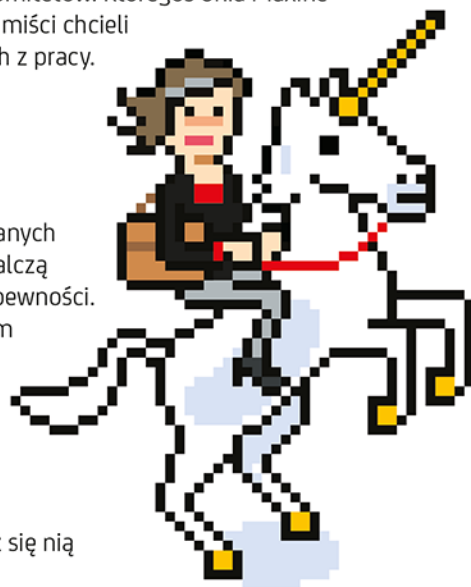
GRUPA  
**Helion**

# Zbuntowani programiści, niepokorni liderzy, czasy wielkich szans!

Maxine, utalentowana programistka i architektka oprogramowania, zbudowała wiele systemów w niesprzyjających środowiskach. Była obdarzona znakomitą intuicją i imponowała wiedzą. Nie miała sobie równych, jednak i tak została kozłem ofiarnym. Afera z listą płac trafiła na pierwsze strony gazet. Jej przeżośeni bez wahania obarczyli Maxine winą za problem i ukarali ją zesłaniem do pracy przy projekcie Feniks.

Pierwsze tygodnie minęły Maxine na nauce przetrwania w bezdusznym środowisku biurokracji i próbach pracy w systemie, w którym nie można było niczego zrobić bez wypełniania mnóstwa dokumentów i zebrania o zgody niezliczonych komitetów. Któregoś dnia Maxine zaczęła grupa rebeliantów. Zbuntowani programiści chcieli przywrócić poczucie sensu i radości płynących z pracy. Uważali, że to jedyny sposób na sukces firmy w rzeczywistości cyfrowego przełomu. Maxine przyłączyła się do Rebelii, a wkrótce została jedną z liderki.

Ta książka jest wciągającą powieścią o zbuntowanych programistach i liderach biznesowych, którzy walczą o prosperytę swojej firmy w czasach wielkiej niepewności. Równocześnie jest to szalenie użyteczne studium przypadku, pokazujące, jak bardzo technologie mogą usprawnić biznes — o ile zapewni im się odpowiednie warunki.



## Pięć idei Rebelii:

- działaj lokalnie i wybieraj prostotę
- skoncentruj się, dbaj o przepływ pracy i ciesz się nią
- doskonałe wykonywanie codziennej pracy
- zapewnij zespołowi poczucie bezpieczeństwa
- koncentruj się na wymaganiach klienta



## GENE KIM

jest założycielem firmy Tripwire, w której pełni funkcję dyrektora ds. technologii. Jest również autorem książek i badaczem transformacji technologicznych. Interesuje się osiągnięciem wysokich wyników przez przedsiębiorstwa z branży IT. Został kilkakrotnie wyróżniony nagrodami za innowacyjność i przywództwo. Mieszka z rodziną w Portland w stanie Oregon.

**Helion**  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!  
**SZKOLENIA**  
AKADEMIA IT & BUSINESS  
HELIONSZKOLENIA.PL

KOD KORZYŚCI  
Sięgnij po więcej! ▶

ISBN 978-83-283-6636-7

9 788328 366367

onepress  
REVOLUTION