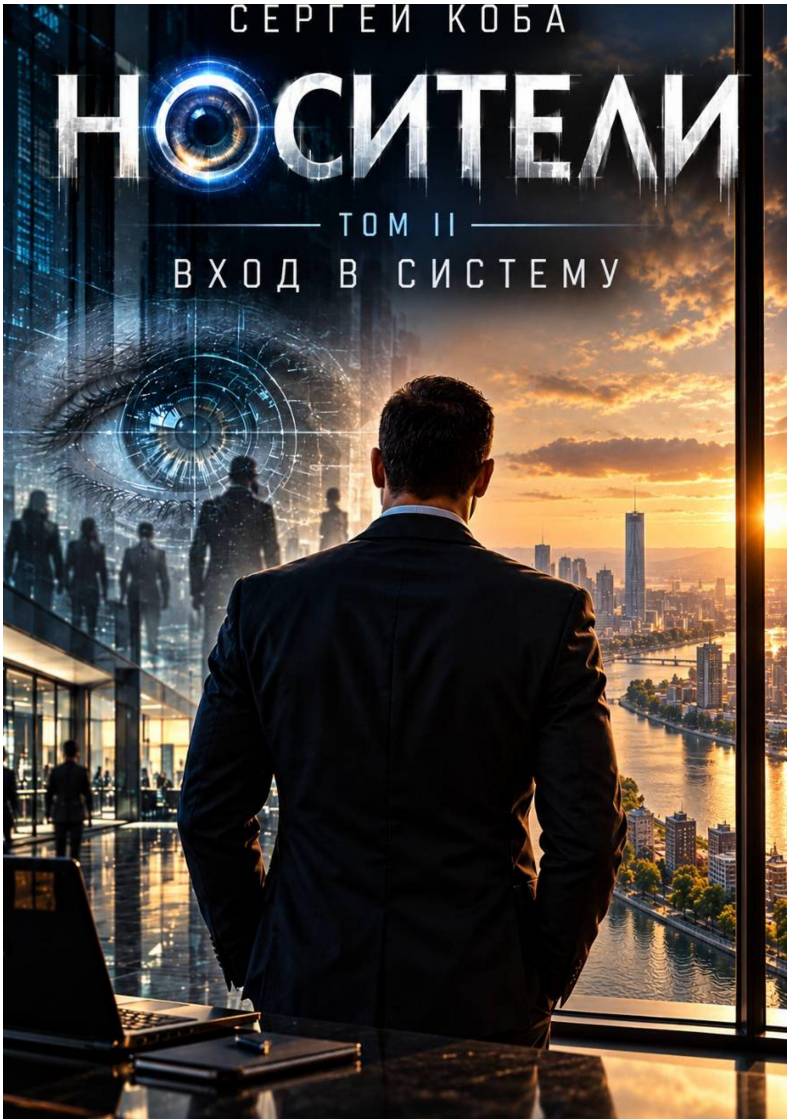

СЕРГЕЙ КОБА
НОСИТЕЛИ
ТОМ II
ВХОД В СИСТЕМУ

Сергей Коба
Носители Том II
"Вход в систему"

https://litres.ru/74722357
SelfPub; 2026

Аннотация

Сергей привык сидеть по ту сторону стола, где решают, кому доверить сделку. В «НордСистем» ему впервые попадает в руки досье на самого себя. Первая запись сделана задолго до собеседования.

У Сергея есть секрет, который многое объяснил бы в этом досье. Встроенный искусственный интеллект выводит подсказки прямо перед его глазами. На переговорах это даёт ему несколько лишних секунд, чтобы заметить чужой блеф. Однажды на кону оказываются реальные деньги, Сергей доверяется прогнозу — и его ошибка обходится компании почти в четыре миллиона рублей.

Вместе с другом Артуром он находит людей, чьи карьеры изучали так же пристально. Одна из них отказалась участвовать в исследовании. Записи о ней продолжали появляться.

Теперь Сергею предлагают работу, ради которой он и пришёл в корпорацию. Прежде чем ответить, он хочет знать одно: что появится в его досье, если он скажет «нет»?

Содержание

Часть I. Новые правила 6
Глава 1. Условия перехода 6
Глава 2. Чужие показатели 42
Глава 3. Старые связи 79
Глава 4. Право на сомнение 115
Глава 5. Внешний контур 148
Глава 6. Контрольный интервал 179
Глава 7. Первый результат 212
Часть II. Человеческий фактор 250
Глава 8. Ускорение 250
Глава 9. Слепая зона 284
Конец ознакомительного фрагмента. 305

Сергей Коба
Носители Том II
"Вход в систему"

Сергей Коба
НОСИТЕЛИ
Том II
Вход в систему
Оглавление

Часть I. Новые правила
Глава 1. Условия перехода 5
Глава 2. Чужие показатели 27
Глава 3. Старые связи 50
Глава 4. Право на сомнение 72
Глава 5. Внешний контур 93
Глава 6. Контрольный интервал 113
Глава 7. Первый результат 134
Часть II. Человеческий фактор
Глава 8. Ускорение 158
Глава 9. Слепая зона 179
Глава 10. Чужая логика 201
Глава 11. Третий согласующий 222
Глава 12. Сторонняя оценка 244
Глава 13. Точка совпадения 265

Часть III. Архитектура влияния
Глава 14. Архитектор 286
Глава 15. Другие 306
Глава 16. След наблюдателя 328
Глава 17. Цена ошибки 349
Глава 18. Первый контакт 370
Глава 19. Невидимая сеть 393
Глава 20. Чужая игра 413
Глава 21. Протокол наблюдения 434
Часть IV. За пределами модели
Глава 22. Незавершённый сеанс 455
Глава 23. Доверенное лицо 475
Глава 24. Совет со стороны 495
Глава 25. Условия проверки 514
Глава 26. Контрольная группа 532
Глава 27. Разрыв связи 549
Глава 28. Право на отказ 567
Глава 29. Наследство 585
Часть V. Право доступа
Глава 30. До приглашения 606
Глава 31. Цена прохода 626
Глава 32. Чужое объяснение 646
Глава 33. Условия наблюдения 664
Глава 34. Окно решения 682
Глава 35. Закрытый этап 700
Глава 36. Право доступа 718

Часть I. Новые правила

Глава 1. Условия перехода

Письмо пришло в девять семнадцать.

Сергей увидел уведомление на телефоне, лежавшем рядом с клавиатурой, но открывать его не стал. В переговорной уже пятнадцать минут обсуждали ситуацию, которая при неблагоприятном развитии могла обойтись компании в несколько миллионов рублей.

На большом экране висела таблица. Три экспортных контракта, два порта отгрузки, четыре поставщика и совершенно неудобный график движения денежных средств.

Михаил Орлов, руководитель логистики, стоял у экрана с планшетом.

— Если не подтвердим судно до обеда, судовладелец снимет предложение. Следующее окно — минимум через десять дней. И ставку нам уже никто не гарантирует.

— А если подтвердим, кто будет оплачивать простой? — спросил Андрей Левин. — Деньги под закупку ещё не выделены полностью.

— Поэтому я и предлагаю принять решение сейчас.

— На основании чего? — вмешался Олег Громов. — У меня по двум поставщикам ещё нет окончательного подтвер-

ждения объёмов.

Сергей слушал, не перебивая.

Он знал каждого из присутствующих достаточно хорошо, чтобы понимать: все трое по-своему правы.

Логистика пыталась сохранить доступное судно. Закупки не хотели брать обязательства без подтверждённого финансирования. Трейдинг опасался упустить выгодную продажу.

Проблема заключалась в том, что каждый защищал собственный участок работы.

А коммерческий результат компании складывался из всех участков одновременно.

— Михаил, — сказал Сергей, — сколько у нас гарантированного груза на сегодня?

— Семь тысяч двести тонн.

— Не планового. Гарантированного.

Орлов помолчал.

— Шесть тысяч четыреста.

— Сколько можем физически довезти до порта к началу погрузки?

— При текущем графике — около шести тысяч. Если ускорим железную дорогу, возможно, семь.

— Сколько стоит ускорение?

— Предварительно три миллиона.

— Тогда зачем мы сейчас обсуждаем фрахт на одиннадцать тысяч тонн?

Орлов опустил планшет.

— Потому что рассчитываем добрать недостающее.

— Рассчитывать можно на всё, что угодно. Вопрос в том, кто заплатит, если расчёт не оправдается.

Сергей повернулся к экрану.

— Покажите экономику по двум сценариям. Первый — подтверждаем судно сейчас. Второй — отказываемся и ищем другое окно.

Левин начал открывать нужный файл.

Перед глазами Сергея появилась полупрозрачная строка.

ПАМЯТЬ РЕШЕНИЙ

Выявлено противоречие между заявленным и подтверждённым объёмом.

Рекомендуется проверить чувствительность результата к срокам поставки и затратам на финансирование.

Сергей едва заметно нахмурился.

Это он и без системы понимал.

«Покажи то, что я мог упустить».

Строка исчезла.

Через несколько секунд возникла новая.

При текущей структуре обязательств наиболее чувствительный параметр — не ставка фрахта, а вероятность несвоевременного поступления товара.

Для количественной оценки недостаточно данных о фактическом исполнении поставщиками предыдущих обязательств.

Вот это было полезнее.

Сергей посмотрел на Громова.

— Олег, у нас есть статистика исполнения по этим хозяйствам за последние два сезона?

— Есть.

— Сколько раз они переносили сроки?

— Нужно поднять.

— Подними. И не общий процент исполнения, а конкретно отклонения от согласованного графика.

Громов кивнул и вышел позвонить сотруднику.

Сергей откинулся на спинку кресла.

Ещё несколько месяцев назад он принимал подобные решения преимущественно на основании опыта. Опыт позволял быстро отсеивать очевидно плохие варианты, замечать нестыковки в предложениях и понимать, когда подчинённые пытаются представить желаемое действительным.

Теперь у него появился дополнительный инструмент.

Он не делал его умнее в привычном смысле этого слова. Не добавлял знаний, которых не существовало в доступной информации, и не избавлял от необходимости принимать решения.

Но позволял удерживать одновременно больше факторов, быстрее замечать противоречия и рассматривать последствия вариантов, на которые раньше просто не хватало времени.

Правда, у этого преимущества имелась одна особенность.

Сергей всё ещё не понимал, откуда оно взялось.

И это беспокоило его значительно сильнее, чем он готов был признать.

⁂

Телефон снова завибрировал.

На этот раз сообщение пришло от Ольги Крыловой.

«Сергей, доброе утро. Направила Вам предварительные условия возможного предложения. Буду признательна за обратную связь после ознакомления. При необходимости можем организовать дополнительную встречу с Ириной Соколовой».

Сергей прочитал сообщение дважды.

Затем перевернул телефон экраном вниз.

— Продолжаем, — сказал он.

Через сорок минут решение было принято.

Судно не подтверждали до получения дополнительной информации. Логистика должна была согласовать возможность краткосрочного удержания предложения без твёрдого обязательства, закупки — проверить реальную готовность поставщиков, трейдинг — обсудить с покупателем допустимое изменение графика.

Это не было красивым решением.

Никто не вышел из переговорной победителем.

Но Сергей давно перестал считать, что хорошее управленческое решение обязательно должно нравиться участникам процесса.

Иногда его ценность заключалась именно в том, что оно

не позволяло никому совершить дорогую ошибку.

Когда остальные разошлись, Сергей открыл письмо.

Тема была простой:

«НордСистем Групп. Предварительные условия сотрудничества».

Он некоторое время смотрел на экран.

Ещё год назад подобное предложение показалось бы ему почти невероятным.

Не потому, что Сергей сомневался в собственных профессиональных качествах.

Он хорошо знал себе цену.

За годы работы успел пройти путь от рядовых коммерческих операций до управления крупными подразделениями. Пережил неудачу собственного бизнеса, потерю денег, предательство человека, которому доверял, возвращение в наёмную работу и несколько болезненных попыток снова доказать, что способен на большее.

Теперь он занимал положение, к которому многие стремились годами.

Коммерческий директор серьёзной экспортной компании.

Под его руководством находились закупки, логистика и трейдеры. Через его решения проходили контракты на миллиарды рублей. С ним считались собственник, банки, поставщики и зарубежные покупатели.

И всё же он чувствовал, что достиг определённого потол-

ка.

В компании Корнеева дальнейший рост означал либо переход в генеральные директора, либо участие в капитале.

Первый вариант был практически закрыт действующей структурой управления.

Второй никто не предлагал.

А Сергей слишком хорошо помнил последствия собственного бизнеса, чтобы снова начинать с нуля исключительно ради ощущения независимости.

«НордСистем» предлагала другую траекторию.

Не очередное повышение в торговой компании.

Переход в организацию, масштаб которой значительно превышал привычную ему отрасль.

И организацию, которую он уже некоторое время изучал по совершенно другой причине.

Сергей открыл вложение.

Документ занимал семь страниц.

Должность: руководитель направления стратегической эффективности.

Функциональное подчинение: руководителю корпоративной эффективности.

Участие в межфункциональных проектах группы.

Разработка и внедрение механизмов оценки управленческих решений.

Анализ операционных процессов.

Сопровождение программ повышения эффективности.

Формирование методологических подходов к оценке деятельности подразделений.

Сергей пролистал документ до раздела о полномочиях.

И остановился.

Формулировка оказалась знакомой.

«Руководитель направления осуществляет координацию проектной деятельности в пределах полномочий, определяемых отдельными решениями уполномоченных органов управления».

Он усмехнулся.

Перевод с корпоративного языка на человеческий выглядел приблизительно так:

Отвечать будете за всё. Влиять сможете на то, на что вам разрешат влиять.

Сергей выделил абзац.

«Оцени риски».

Перед глазами возникла таблица.

Риск несоответствия ответственности и полномочий — высокий.

Риск зависимости результата от решений руководителей смежных подразделений — высокий.

Риск недостаточной определённости критериев оценки — средний.

Данных для оценки фактического влияния должности на стратегические решения недостаточно.

Сергей мысленно подтвердил.

В конце документа находился раздел о компенсации. Предложенные условия были привлекательными. Особенно долгосрочная программа вознаграждения, привязанная к результатам проектов.

Но больше всего его заинтересовала другая строка.

«Предусматривается доступ к корпоративным аналитическим инструментам, методологическим материалам и информационным ресурсам, необходимым для выполнения должностных обязанностей, в соответствии с установленными уровнями допуска».

Сергей перечитал её.

И неожиданно поймал себя на мысли, что именно ради этой строки готов рассматривать предложение серьёзнее, чем следовало бы.

Потому что «НордСистем» занималась тем, что интересовало его уже несколько месяцев.

Моделированием решений.

Анализом человеческого поведения.

Прогнозированием индивидуальных траекторий.

Работой с большими массивами данных.

Всё это каким-то образом перекликалось с происходящим внутри его собственного сознания.

Совпадение могло быть случайным.

Он прекрасно это понимал.

Но количество случайных совпадений постепенно становилось слишком большим, чтобы совсем не обращать на них

внимания.

«Что ты думаешь?»

Система ответила не сразу.

Уточните предмет оценки.

«Мне стоит туда идти?»

Недостаточно информации для однозначной рекомендации.

«Тогда оцени то, что известно».

Возникла последовательность коротких выводов.

Потенциальное увеличение профессионального масштаба.

Расширение доступа к аналитическим методологиям.

Снижение зависимости от ограничений текущей организационной структуры.

Повышение неопределённости относительно фактических полномочий.

Дополнительный фактор: пользователь проявляет устойчивый интерес к деятельности организации, не связанный непосредственно с карьерными условиями.

Сергей замер.

Последняя строка не понравилась ему.

«Поясни».

Зафиксировано несоответствие между заявленными карьерными мотивами и распределением внимания при изучении предложения.

«И что?»

Вероятно наличие дополнительной цели.

Сергей несколько секунд смотрел на пустую стену кабинета.

— Прекрасно, — тихо произнёс он.

Система не ответила.

Он закрыл документ.

Ему не нравилось, когда кто-то слишком точно угадывал его мотивы.

Особенно если этот кто-то находился у него в голове.

⁂

В половине третьего позвонила Крылова.

— Сергей, добрый день. Удобно разговаривать?

— Да, Ольга. Ознакомился с вашим предложением.

— Отлично. Какие первые впечатления?

— Предложение интересное. Но у меня несколько вопросов.

— Разумеется.

— Начнём с полномочий. Насколько я понимаю, предполагается ответственность за эффективность проектов, которыми руководители направлений управляют самостоятельно.

— Не совсем. Вы будете работать в тесном взаимодействии с ними.

— Это я понял. Меня интересует, что произойдёт, если руководитель подразделения откажется выполнять согласованное решение.

Крылова помолчала.

— Такие ситуации рассматриваются на соответствующем уровне управления.

— На каком именно?

— В зависимости от проекта.

— Ольга, я не пытаюсь усложнить переговоры. Просто за свою карьеру достаточно насмотрелся на руководителей, которым поручают улучшать показатели, не предоставляя возможности изменить ничего существенного.

В трубке послышался короткий смешок.

— Понимаю. Собственно, поэтому Ирина и хотела с вами встретиться.

— Тогда предлагаю это сделать.

— Хорошо. Я уточню её расписание.

— И ещё один вопрос.

— Слушаю.

— Почему вы выбрали человека из аграрного трейдинга?

— Простите?

— У вас технологическая корпорация. Сильные аналитические команды, консультанты, специалисты по организационному развитию. Я занимаюсь закупками, экспортом, логистикой и коммерческими переговорами. Почему именно я?

Крылова не торопилась отвечать.

— Потому что нам нужны не только люди, которые умеют строить модели. Нам нужны люди, которые понимают, что происходит, когда на основании этих моделей начинают при-

нимать реальные решения.

Сергей посмотрел в окно.

На парковке двое водителей спорили возле грузового автомобиля.

— Это хороший ответ, — сказал он.

— Надеюсь, достаточно хороший, чтобы вы продолжили переговоры.

— Продолжу.

После разговора Сергей ещё некоторое время сидел неподвижно.

Всё звучало логично.

Слишком логично, чтобы полностью успокоить его.

Он вспомнил Константина Миронова.

Того самого руководителя прикладной аналитики, с которым несколько раз обсуждал ограничения моделей и природу управленческих решений.

Миронов произвёл впечатление человека, способного признавать собственные ошибки.

Это качество Сергей ценил гораздо выше внешней уверенности.

Но один разумный человек не делал разумной всю организацию.

И тем более ничего не объяснял относительно странного совпадения исследовательских интересов корпорации с изменениями, происходившими в его собственной жизни.

«Проверь альтернативные объяснения их интереса ко

мне».

Возможные объяснения: профессиональная компетенция кандидата; рекомендации сотрудников организации; потребность в отраслевой экспертизе; особенности результатов профессиональной оценки.

«А другие?»

Пауза.

Данных для обоснования дополнительных гипотез недостаточно.

Сергей улыбнулся.

— Хоть здесь ты научился не фантазировать.

Но улыбка быстро исчезла.

А если система действительно училась?

Не просто подбирала ответы.

Не просто совершенствовала способность анализировать информацию.

А менялась под воздействием его вопросов, привычек и решений?

Эту мысль он уже обдумывал раньше.

Теперь она приобрела неприятную конкретность.

⁂

Домой Сергей вернулся позже обычного.

Наталья встретила его в прихожей.

— У тебя сегодня лицо человека, который либо заработал много денег, либо собрался совершить глупость.

— А третьего варианта нет?

— Есть. Ты одновременно заработал деньги и собираешься совершить глупость.

— Очень оптимистично.

Она улыбнулась.

— Ужинать будешь?

— Буду. Только сначала переоденусь.

За столом уже сидели девочки.

Полина что-то читала на планшете. Лиза пыталась убедить старшую сестру, что школьный проект гораздо интереснее, чем та считает.

— Пап, — сказала Лиза, едва он вошёл, — а ты можешь объяснить, зачем взрослые делают вид, что им нравится их работа?

Сергей остановился.

— Интересный вопрос. Откуда он взялся?

— У нас сегодня была встреча с представителями разных профессий. Они рассказывали, как любят свою работу. А потом один мужчина вышел в коридор и сказал по телефону, что больше не может заниматься этой ерундой.

Наталья рассмеялась.

— Лиза!

— Ну я же слышала!

Полина отложила планшет.

— Может, он имел в виду конкретную ситуацию, а не всю работу.

— Может, — согласился Сергей.

— А ты любишь свою работу? — спросила младшая дочь.

Вопрос застал его врасплох.

Он присел за стол.

— Люблю то, что делаю.

— Это не совсем одно и то же, — заметила Полина.

Сергей посмотрел на старшую дочь.

— Почему?

— Потому что можно любить готовить, но не любить ресторан, в котором работаешь.

Наталья подняла брови.

— Кажется, у нас появился семейный консультант по карьере.

— Я просто объясняю разницу, — серьёзно сказала Полина.

Сергей неожиданно почувствовал, что разговор попал в самую суть происходящего.

Он действительно любил свою работу.

Переговоры.

Поиск решений.

Ситуации, когда из разрозненных интересов, рисков и ограничений удавалось собрать работающую коммерческую конструкцию.

Ему нравилось побеждать в сложных переговорах. Нравилось замечать возможности, которые другие упускали. Нравилось создавать систему, способную работать без его постоянного вмешательства.

Но сама компания постепенно становилась тесной.

Не потому, что была плохой.

Просто он изменился.

А может, изменилась не только его личность.

Эта мысль заставила его отвлечься.

— Пап? — позвала Лиза.

— Да?

— Ты опять задумался.

— Бывает.

— А о чём?

— О том, что Полина права.

Старшая дочь довольно улыбнулась.

— Запишите кто-нибудь этот исторический момент.

Разговор продолжился, но Сергей уже принял решение.

Сегодня вечером он расскажет Наталье о предложении.

⁂

Когда девочки ушли заниматься своими делами, Наталья поставила перед ним чашку чая.

— Ну?

— Что «ну»?

— Давай.

— Что давать?

— Сергей, мы женаты достаточно давно. Когда ты весь вечер внимательно слушаешь детей и ни разу не заговорил о работе, значит, у тебя что-то серьёзное.

Он улыбнулся.

— Мне сделали предложение.

Наталья несколько секунд смотрела на него.

— Надеюсь, профессиональное.

— Пока да.

— Уже легче. Кто?

— «НордСистем».

Она выпрямилась.

— Та самая компания?

— Да.

Наталья знала об интересе мужа к этой корпорации.

Не обо всём, разумеется.

Сергей рассказывал ей о современных аналитических системах, о необычных исследованиях, о людях, которые демонстрировали странные скачки профессиональной эффективности.

Но о том, что в его собственном сознании существует нечто, способное отвечать на вопросы и выводить изображения прямо перед глазами, он не говорил.

Вначале потому, что сам не понимал происходящего.

Потом потому, что боялся её реакции.

А теперь потому, что каждое новое объяснение потребовало бы признаться, как долго он скрывал правду.

— И что предлагают? — спросила Наталья.

Сергей рассказал.

О должности.

О новых проектах.

О масштабах корпорации.

О возможностях, которых у него не было на нынешнем месте.

О компенсации.

О перспективах.

Она слушала внимательно.

Потом спросила:

— А зачем это тебе на самом деле?

Сергей вздохнул.

— Наташа, я только что двадцать минут объяснял.

— Ты объяснял, почему предложение хорошее. Я спрашиваю, зачем оно тебе.

Он посмотрел на неё.

Наталья не отводила глаз.

В этом заключалась одна из причин, по которым он так ценил жену.

Она редко пыталась принимать за него решения.

Но прекрасно замечала, когда он пытался обмануть самого себя.

— Мне кажется, я перестал развиваться, — сказал Сергей.

— Ты постоянно чему-то учишься.

— Не об этом речь. Я могу и дальше увеличивать обороты, улучшать маржинальность, договариваться о финансировании, перестраивать логистику. Но принципиально новых задач становится всё меньше.

— И ты хочешь заняться аналитикой?

— Я хочу понять, насколько далеко можно зайти, если научиться принимать решения лучше.

Наталья задумалась.

— Лучше кого?

— Себя прежнего.

— А это обязательно нужно делать в «НордСистем»?

Сергей не нашёлся с ответом.

Перед глазами возникла короткая строка.

Выявлен вопрос, требующий уточнения мотивации.

Он мысленно закрыл подсказку.

— Не обязательно, — признал Сергей. — Но там есть возможности, которых у меня сейчас нет.

— Какие?

— Данные. Люди. Технологии. Совсем другой масштаб.

Наталья сделала глоток чая.

— Ты говоришь так, будто собираешься не на работу, а в экспедицию.

— Возможно, так и есть.

— Сергей.

Он поднял глаза.

— Я не против перемен. Ты знаешь. Но последние месяцы ты иногда ведёшь себя так, словно пытаешься решить задачу, о которой никому не рассказываешь.

В кухне стало тихо.

За стеной Лиза громко возмущалась каким-то заданием. Полина что-то объясняла ей спокойным голосом.

Обычный семейный вечер.

Обычные звуки.

Обычная жизнь.

И совершенно необычный разговор.

— Есть вещи, которые мне самому пока непонятны, — осторожно сказал Сергей.

— И ты думаешь, что новая работа поможет разобраться?

Он медленно кивнул.

Наталья долго смотрела на него.

— Тогда обещай мне одну вещь.

— Какую?

— Если поймёшь, что эта работа меняет тебя не в ту сторону, не убеждай себя, что всё под контролем только потому, что у тебя хорошо получается решать сложные задачи.

Сергей хотел ответить сразу.

Но не смог.

Потому что вдруг понял: она сказала именно то, чего он опасался сам.

⁂

Встречу с Ириной Соколовой назначили на следующий день.

На этот раз без большой переговорной, презентаций и официальных оценочных процедур.

Они встретились в небольшом кабинете на одиннадцатом этаже офиса «НордСистем».

Соколова предложила кофе.

Сергей отказался.

— Тогда сразу к делу, — сказала она. — Ольга передала ваши вопросы.

— Надеюсь, не назвала меня сложным кандидатом.

— Назвала.

Оба улыбнулись.

— Но это скорее преимущество, — продолжила Соколова. — Мне не нужен человек, который будет соглашаться со всеми предложениями руководства.

— А какой нужен?

— Который сможет доказать, почему иногда руководство ошибается.

— И что произойдёт после этого?

— В идеале — руководство исправит ошибку.

— А в реальности?

Соколова посмотрела на него внимательнее.

— В реальности всё зависит от качества аргументов и интересов участников.

— Вот теперь звучит правдоподобно.

Она открыла ноутбук.

— Сергей, давайте определим одну вещь. Вы, вероятно, воспринимаете нашу компанию как технологическую организацию, в которой решения принимаются на основании данных.

— Разве это не так?

— Частично. Но мы достаточно большая корпорация, что-

бы внутри существовали обычные корпоративные проблемы. Конкуренция подразделений. Борьба за бюджеты. Разные представления об эффективности. Иногда — откровенно политические решения.

— Знакомая среда.

— Именно поэтому я считаю, что вы можете быть полезны.

Она вывела на экран схему.

Несколько десятков подразделений.

Производственные, технологические, коммерческие, исследовательские и сервисные направления.

Линии функционального и проектного подчинения переплетались настолько тесно, что разобраться в них с первого взгляда было невозможно.

— У нас хорошая аналитика, — сказала Соколова. — Иногда очень хорошая. Но есть проблема.

— Какая?

— Люди научились демонстрировать эффективность лучше, чем повышать её.

Сергей невольно улыбнулся.

— Универсальное корпоративное достижение.

— Вы понимаете, о чём я?

— Конечно. Если оценивать закупщика только по снижению цены, он начнёт покупать дешевле, игнорируя качество и сроки. Если оценивать логиста по ставке перевозки, он будет выбирать минимальный фрахт, даже если потом компа-

ния потеряет деньги на простое. Если оценивать трейдера по объёму продаж, он может увеличить оборот сделками, которые не принесут прибыли.

— Именно.

— И вы хотите исправить показатели?

— Не только.

Соколова закрыла схему.

— Мы хотим изменить сам подход к оценке решений.

Сергей почувствовал знакомое напряжение.

Эта формулировка слишком близко подходила к тому, чем занималась его собственная система.

— Что именно вы подразумеваете под оценкой решений?

— Мы привыкли оценивать результат. Но результат зависит не только от качества решения. Есть внешние обстоятельства, неполная информация, случайные события. Хорошее решение иногда приводит к плохому результату. Плохое — к хорошему. Если не различать эти ситуации, организация постепенно начинает поощрять не компетентность, а удачу.

Сергей слушал.

Слова были разумными.

Более того, он сам неоднократно приходил к похожим выводам.

Но теперь его интересовало не содержание рассуждений.

Его интересовал источник.

— Вы разрабатываете собственную методологию?

— Да. В сотрудничестве с несколькими аналитическими командами.

— Включая подразделение Константина Миронова?

Соколова слегка приподняла брови.

— Вы хорошо подготовились.

— Мы знакомы.

— Знаю.

Сергей отметил ответ.

Значит, Миронов участвовал в обсуждении его кандидатуры.

Это было естественно.

Но почему-то насторожило.

— Скажите, Ирина, насколько глубоко ваше направление взаимодействует с исследовательскими подразделениями?

— Зависит от проекта.

— Например, с командами, занимающимися индивидуальным прогнозированием?

Соколова некоторое время смотрела на него.

— Вы интересуетесь этим направлением?

— Профессионально.

— Тогда, думаю, вам будет интересно у нас работать.

Ответ прозвучал слишком гладко.

Сергей решил не развивать тему.

Пока.

Вместо этого вернулся к полномочиям.

Следующие сорок минут они обсуждали организацион-

ную структуру.

Сергей настаивал, что руководитель проекта не должен отвечать за показатели, если не имеет возможности влиять на исполнение решений.

Соколова соглашалась с принципом, но объясняла существующие ограничения.

Постепенно они пришли к компромиссу.

Для проектов направления должны быть определены спонсор на уровне руководства, согласованный перечень полномочий, порядок разрешения разногласий и конкретные критерии результата.

Эти условия обещали закрепить в положении о направлении и проектных мандатах.

— Теперь меня устраивает, — сказал Сергей.

Соколова закрыла ноутбук.

— А меня почти устраивает.

— Что осталось?

— Один вопрос.

Она сложила руки на столе.

— Почему вы хотите уйти из компании Корнеева?

Сергей подумал.

Он мог бы рассказать о карьерных перспективах.

О размере организации.

О желании работать с технологиями.

Всё это было правдой.

Но неполной.

— Потому что я слишком хорошо знаю, как устроена нынешняя компания, — ответил он.

— Это плохо?

— Само по себе нет. Но когда ты заранее понимаешь реакцию почти каждого участника процесса, работа постепенно превращается в повторение уже знакомых сценариев.

— А здесь вы надеетесь встретить новые?

— Здесь я надеюсь понять, насколько мои прежние представления вообще соответствуют реальности.

Соколова некоторое время молчала.

Потом сказала:

— Это опасная мотивация.

— Почему?

— Потому что иногда люди приходят в крупную организацию, чтобы изменить её. А обнаруживают, что организация гораздо быстрее меняет их самих.

Сергей улыбнулся.

— Значит, нам обоим будет интересно.

⁂

Виктор Андреевич Корнеев выслушал его молча.

Они сидели в кабинете собственника.

На столе лежала папка с расчётами по очередному инвестиционному проекту. Корнеев держал в руке ручку, но ничего не записывал.

— То есть ты решил уходить? — спросил он наконец.

— Я рассматриваю предложение. Окончательные условия

ещё согласовываются.

— И зачем тогда пришёл?

— Потому что не хочу ставить вас перед фактом.

Корнеев усмехнулся.

— Красиво говоришь.

Сергей промолчал.

— Сколько предложили?

— Условия хорошие.

— Я не об этом спрашиваю.

— Виктор Андреевич, дело не только в деньгах.

— Когда люди так говорят, обычно дело именно в деньгах.

Сергей улыбнулся.

— Иногда. Но не в этом случае.

Корнеев встал и подошёл к окну.

Он был человеком, привыкшим считать собственную компанию продолжением самого себя.

Начинал с небольших поставок, самостоятельно договаривался с хозяйствами, занимал деньги, рисковал, ошибался, снова зарабатывал.

За долгие годы научился доверять немногим.

Сергей входил в их число.

И потому разговор был неприятен им обоим.

— Я тебя зачем приглашал? — спросил Корнеев, не оборачиваясь.

— Перестроить коммерческий блок.

— Перестроил?

— Основное — да. Но работу ещё нужно продолжать.

— Вот именно.

Корнеев вернулся к столу.

— Когда ты пришёл, закупки жили отдельно, продажи отдельно, логистика вообще считала, что она существует для того, чтобы объяснять, почему ничего нельзя сделать.

Сергей усмехнулся.

— Михаил обиделся бы.

— Михаил переживёт. Ты заставил их работать вместе. Начал считать сделки нормально. Выстроил ответственность. Теперь собираешься уйти, когда система наконец заработала.

— Если система зависит от одного человека, значит, я плохо выполнил свою работу.

Корнеев посмотрел на него.

— Это ты сейчас красиво сформулировал или действительно так думаешь?

— Действительно.

— Хорошо. Тогда кто тебя заменит?

Сергей достал подготовленный лист.

Корнеев хмыкнул.

— Даже преемника подобрал.

— Не преемника. Варианты распределения полномочий на переходный период.

Они обсуждали структуру почти час.

Постепенно разговор перестал быть личным и превратил-

ся в обычную рабочую встречу.

Это Сергея устраивало.

Корнеев не пытался удерживать его обещаниями.

Не угрожал.

Не обвинял в неблагодарности.

Но когда все организационные вопросы были разобраны, неожиданно спросил:

— Ты уверен, что понимаешь, куда идёшь?

Сергей поднял глаза.

— Не до конца.

— Тогда зачем?

— Потому что хочу разобраться.

Корнеев некоторое время смотрел на него.

— Знаешь, в чём твоя главная проблема?

— Подозреваю, сейчас расскажете.

— Ты слишком быстро начинаешь считать, что понял правила игры. А потом тебе становится скучно.

Сергей хотел возразить.

Но передумал.

В словах собственника содержалась доля правды.

— В большой корпорации свои правила, — продолжил Корнеев. — И не факт, что тебе понравится, кто их устанавливает.

— Возможно.

— Ты привык иметь доступ ко мне. Пришёл, объяснил, доказал. Я могу согласиться, могу послать тебя куда подаль-

ше, но решение будет принято.

— Это я ценю.

— А там будешь месяц согласовывать то, что сейчас решаешь за двадцать минут.

— Значит, придётся научиться сокращать месяц до недели.

Корнеев рассмеялся.

— Вот за это я тебя и ценю. Даже когда споришь, думаешь о результате.

Он протянул руку.

— Доработай переходный период нормально. Людей не бросай. Документы передай. А дальше — твой выбор.

Сергей пожал руку.

Уже у двери Корнеев окликнул его.

— Сергей.

— Да?

— Только не думай, что в больших компаниях люди умнее.

Сергей улыбнулся.

— Даже не собирался.

⁂

Информация о возможном уходе распространилась быстрее, чем он предполагал.

Официально Сергей ещё ничего не объявлял.

Но корпоративная среда обладала собственной системой распространения новостей, эффективность которой значи-

тельно превосходила большинство внедрённых информационных платформ.

К обеду следующего дня ему уже позвонили два руководителя подразделений.

Один осторожно интересовался, правда ли Сергей собирается перейти в технологическую компанию.

Второй предложил обсудить перспективы совместного проекта, который почему-то не обсуждался последние полгода.

А вечером на электронную почту пришло письмо от службы экономической безопасности.

Тема:

«Запрос информации в рамках плановых контрольных мероприятий».

Сергей открыл документ.

Геннадий Альбертович Обсосов запрашивал сведения обо всех внешних контактах коммерческого блока за последние шесть месяцев, включая переписку с консультантами, представителями технологических компаний и участниками отраслевых мероприятий.

Отдельным пунктом значилось предоставление информации о личных встречах руководителей подразделений с представителями организаций, осуществляющих разработку программного обеспечения и аналитических систем.

Сергей перечитал письмо.

Потом ещё раз.

И рассмеялся.

Не от веселья.

От узнавания.

Геннадий Альбертович, бывший таможенник с двадцатисемилетним стажем, обладал удивительной способностью превращать любую управленческую ситуацию в контрольное мероприятие.

В его представлении безопасность компании обеспечивалась количеством собранных документов и числом согласований.

Если процедура мешала работе, это свидетельствовало не о недостатках процедуры, а о недостаточной дисциплине сотрудников.

Сергей позвонил ему.

— Геннадий Альбертович, добрый вечер.

— Добрый. Получили мой запрос?

— Получил. Хотел уточнить основание.

— Плановые контрольные мероприятия.

— Это я прочитал. Что конкретно проверяем?

— Информационные риски.

— Какие?

— Возможную передачу конфиденциальной информации третьим лицам.

— Есть факты?

Обсосов помолчал.

— Сергей, вы же понимаете, что служба безопасности не

обязана раскрывать все основания своих проверок.

— Если проверка затрагивает коммерческую деятельность и предполагает передачу большого объёма переписки, я должен понимать её предмет и пределы.

— Вы отказываетесь предоставлять информацию?

— Нет. Предлагаю определить конкретные критерии отбора документов и согласовать запрос с юридической службой.

— Вот видите. Опять бюрократия.

Сергей посмотрел в потолок.

Это было великолепно.

Человек, требовавший собрать переписку за полгода, обвинял его в бюрократии.

— Геннадий Альбертович, давайте проще. У нас в переписке находятся коммерческие предложения, банковские условия, персональные данные контрагентов и сведения, защищённые договорами о конфиденциальности. Передавать всё без ограничения предмета проверки неправильно.

— Я двадцать семь лет...

— Знаю, — мягко перебил Сергей. — Вы двадцать семь лет работали в таможенных органах. Но сейчас речь о внутренней процедуре коммерческой компании.

На другом конце провода стало тихо.

— Вы очень самоуверенный человек, Сергей.

— Возможно. Но предлагаю вернуться к сути вопроса.

— Мы ещё вернёмся.

Связь оборвалась.

Сергей положил телефон.

Перед глазами появилась строка.

Конфликт не завершён.

— Спасибо за информацию, — пробормотал он.

Но система продолжила.

Зафиксировано изменение поведения руководителя службы безопасности после получения информации о возможном кадровом переходе.

Вероятные последствия: увеличение количества контрольных запросов; попытки расширения доступа к коммерческой информации; повышение организационных издержек.

Сергей задумался.

Важным был не сам Обсосов.

Таких руководителей он встречал достаточно часто.

Важным было другое.

Теперь конфликт мог развиваться без его непосредственного участия.

После увольнения он уже не сможет прийти к Корнееву и объяснить, почему очередная инициатива службы безопасности мешает исполнению контрактов.

А люди, которых он оставит, будут вынуждены самостоятельно защищать коммерческие процессы.

«Добавь риск в план передачи полномочий».

Подтверждено.

Через секунду появилась ещё одна строка.

Рекомендуется формализовать границы доступа службы безопасности к коммерческой документации.

Сергей кивнул.

Вот теперь система предложила действительно полезное решение.

Глава 2. Чужие показатели

Следующие две недели оказались гораздо напряжённее, чем он рассчитывал.

Предварительные условия «НордСистем» постепенно превращались в конкретное предложение.

Юристы согласовывали трудовой договор.

Крылова уточняла сроки выхода.

Соколова направила проект положения о направлении стратегической эффективности.

Сергей внимательно изучал документы.

Особенно разделы, связанные с полномочиями, доступом к информации и оценкой результатов.

Однажды он обнаружил в проекте любопытную формулировку.

«Оценка эффективности руководителя направления осуществляется на основании совокупности количественных и качественных критериев, определяемых работодателем».

Он отправил комментарий:

«Предлагаю закрепить порядок предварительного согласования критериев и невозможность их одностороннего изменения задним числом».

Через несколько часов пришёл ответ Соколовой.

«Согласна. Именно поэтому нам нужен человек с вашим опытом».

Сергей усмехнулся.

Подобные фразы могли означать искреннее уважение.

А могли быть обычной техникой переговоров.

Он предпочитал судить о людях по тому, что они делают после красивых слов.

На следующий день в документ внесли изменения.

Это был хороший знак.

Параллельно продолжалась работа в компании Корнеева.

Сергей разбирал незавершённые сделки, перераспределял полномочия, проводил встречи с руководителями и постепенно передавал им право принимать решения без его участия.

Самым сложным оказалось не составить регламенты.

Самым сложным было перестать вмешиваться.

Когда Орлов на очередном совещании предложил решение, которое Сергей считал недостаточно эффективным, ему потребовалось усилие, чтобы не исправить всё самостоятельно.

— Михаил, почему именно так? — спросил он.

Орлов объяснил.

Сергей задал ещё несколько вопросов.

В итоге руководитель логистики сам увидел слабое место в расчёте.

И предложил другой вариант.

Сергей почувствовал удовлетворение.

Раньше он оценил бы ситуацию как потерю двадцати ми-

нут.

Теперь понял, что потратил их правильно.

Компания должна была научиться работать без него.

И он тоже должен был научиться отпускать решения.

Вечером того же дня Сергей впервые сформулировал системе новый запрос.

«Проанализируй мои вмешательства в работу подчинённых за последнюю неделю. Какие из них действительно требовали моего участия?»

Ответ появился не сразу.

Доступная информация неполна.

Для оценки использованы зафиксированные обсуждения, рабочие записи и описания решений.

В большинстве рассмотренных ситуаций участие пользователя сокращало время принятия решения.

Однако часть вмешательств снижала самостоятельность руководителей подразделений.

Сергей нахмурился.

«Какая часть?»

Недостаточно данных для надёжной количественной оценки.

«Примеры».

Появились три ситуации.

В двух он действительно слишком быстро предложил собственное решение, не позволив сотрудникам завершить обсуждение.

Третья была спорной.

Сергей открыл её подробнее.

«Здесь я вмешался, потому что риск был слишком высоким».

Подтверждено наличие существенного риска.

Альтернативный вариант: обозначить допустимые границы решения и предоставить выбор исполнителю.

Сергей долго смотрел на строку.

Рекомендация была разумной.

Но важнее оказалось другое.

Система не просто соглашалась с его оценкой.

Она предложила способ изменить поведение самого Сергея.

«Ты учишься управлять мной?» — мысленно спросил он.

Ответ появился почти мгновенно.

Я адаптирую рекомендации к вашим целям и предпочтениям.

«А если мои предпочтения противоречат моим долгосрочным интересам?»

Пауза.

Требуется определить приоритет.

«То есть ты не знаешь?»

Приоритет должен установить пользователь.

Сергей закрыл глаза.

Это было одновременно успокаивающим и тревожным ответом.

Система признавала его право выбора.

Но он всё чаще замечал, что само содержание предлагаемых вариантов влияло на то, каким становился этот выбор.

⁂

Последний рабочий день прошёл без торжественных речей.

Сергей не любил прощальные мероприятия.

Они всегда казались ему немного искусственными.

Люди, с которыми годами спорили из-за сроков, цен и полномочий, внезапно начинали говорить друг другу исключительно приятные вещи.

Поэтому он ограничился короткой встречей с командой.

Поблагодарил за работу.

Обозначил порядок передачи текущих вопросов.

Напомнил о необходимости согласовывать решения между подразделениями.

И попросил об одном:

— Не превращайте созданную систему в набор документов, которые никто не выполняет.

Левин усмехнулся.

— А если без тебя начнём принимать неправильные решения?

— Значит, будете исправлять. Как и я.

— Хороший совет.

— Бесплатный. Пользуйтесь.

После совещания Орлов задержался.

— Слушай, а ты правда думаешь, что там будет интереснее?

Сергей пожал плечами.

— Не знаю.

— Странно слышать от тебя.

— Почему?

— Ты обычно всё просчитываешь.

Сергей посмотрел на него.

— Михаил, есть решения, которые невозможно просчитать полностью.

— И что тогда?

— Тогда определяешь, чем готов рискнуть.

Орлов кивнул.

— Ну, удачи.

Они пожали руки.

Когда кабинет опустел, Сергей некоторое время сидел за столом.

На полках стояли папки.

На стене висела карта экспортных направлений.

На мониторе оставались открытыми привычные рабочие системы.

Он провёл здесь несколько лет.

Сотни совещаний.

Тысячи телефонных разговоров.

Контракты, которые удалось заключить.

Сделки, от которых вовремя отказались.

Ошибки.

Победы.

Конфликты.

Люди.

Сергей неожиданно понял, что будет скучать.

Не по кабинету.

И даже не по работе.

По ощущению, что здесь он знает почти все правила.

Перед глазами появилась короткая строка.

ЗАВЕРШЕНИЕ ЭТАПА

Текущая профессиональная роль: завершена.

Следующая профессиональная роль: подтверждена.

Сергей посмотрел на сообщение.

«Не торопись подводить итоги».

Строка исчезла.

Он выключил компьютер.

Взял портфель.

И вышел из кабинета, не оглядываясь.

⁂

Первый день в «НордСистем» начался с неожиданного ощущения чужой территории.

Сергей приехал заранее.

Высокое стеклянное здание, через которое он уже проходил несколько раз, теперь воспринималось иначе.

Раньше он приходил сюда как посетитель.

Сегодня — как сотрудник.

Разница оказалась существеннее, чем он предполагал.

На входе его встретила Крылова.

— Доброе утро, Сергей. Поздравляю с первым рабочим днём.

— Спасибо. Надеюсь, вы ещё не пожалели.

— Пока нет. Но день только начался.

Они прошли через турникеты.

Сергей получил постоянный пропуск, служебный телефон и доступ к корпоративной информационной среде.

Затем начались знакомства.

Руководитель административного блока.

Специалист по информационной безопасности.

Представитель финансового подразделения.

Несколько сотрудников, с которыми предстояло работать непосредственно.

Большинство встреч проходило быстро.

Люди представлялись, коротко рассказывали о своих функциях и переходили к следующему пункту.

Сергей внимательно наблюдал.

В крупных организациях многое можно понять уже по тому, как люди ведут себя на первых встречах.

Кто задаёт вопросы.

Кто старается продемонстрировать статус.

Кто избегает конкретных обязательств.

Кто действительно знает предмет.

А кто слишком часто употребляет слова «синергия»,

«трансформация» и «стратегический контур».

К одиннадцати часам он уже составил предварительное представление о нескольких будущих коллегах.

И прекрасно понимал, насколько оно может оказаться ошибочным.

— Как впечатления? — спросила Крылова, когда они остановились у лифта.

— Пока собираю информацию.

— Вы всегда так отвечаете?

— Когда не хочу выдавать предположения за факты — да.

Она улыбнулась.

— Думаю, вы здесь освоитесь.

Сергей не был в этом уверен.

⁂

Его кабинет располагался на двенадцатом этаже.

Небольшое помещение со стеклянной стеной, рабочим столом, двумя креслами и панорамным окном.

На столе лежала папка с вводными материалами.

Рядом стоял ноутбук.

Сергей сел.

Открыл корпоративный портал.

Первое, что бросилось ему в глаза, — количество информационных разделов.

Десятки внутренних сервисов.

Библиотека методологий.

Система управления проектами.

База корпоративных решений.

Каталог аналитических инструментов.

Отдельный раздел был посвящён управленческим моделям.

Сергей открыл его.

На экране появилась страница с общим описанием.

«Платформа обеспечивает поддержку принятия решений на основании интеграции операционных, финансовых, организационных и поведенческих данных».

Ниже перечислялись функциональные модули.

Анализ процессов.

Оценка сценариев.

Прогнозирование отклонений.

Моделирование последствий управленческих решений.

Он медленно прокрутил страницу.

Знакомые слова.

Знакомые идеи.

Во многих случаях — вполне обычные для современной аналитики.

Но теперь каждое совпадение воспринималось иначе.

Перед глазами возникла строка.

Обнаружено концептуальное сходство с используемыми пользователем подходами.

Сергей мысленно ответил:

«Это очевидно».

Рекомендуется изучить методологические ограничения

корпоративной платформы.

«Зачем?»

Для оценки сопоставимости моделей.

Сергей замер.

Он не просил сравнивать собственную систему с корпоративной.

Во всяком случае, прямо.

«Ты предлагаешь сравнить их с собой?»

Ответ появился через несколько секунд.

Сравнение возможно только по наблюдаемым функциям.

«А что ты знаешь о собственном устройстве?»

Пауза оказалась длиннее обычной.

Недостаточно доступной информации для достоверного описания архитектуры.

Сергей откинулся в кресле.

Вот оно.

Один из главных вопросов, на который он всё ещё не получил ответа.

Система могла анализировать сложнейшие управленческие ситуации.

Могла помогать ему в переговорах.

Могла замечать закономерности, которые он пропускал.

Но когда речь заходила о её собственном происхождении, возможностях или устройстве, ответы становились осторожными и неопределёнными.

Словно инструмент прекрасно умел работать.

Но не понимал, кто его создал.

Или не мог об этом рассказать.

Сергей поймал себя на последней мысли.

Это было уже предположение.

Причём опасное.

Он не имел никаких доказательств, что система что-то скрывает.

«Зафиксируй две гипотезы», — мысленно приказал он.

Уточните.

«Первая: у тебя действительно нет информации о собственном происхождении. Вторая: информация есть, но по какой-то причине недоступна мне».

Гипотезы зафиксированы.

«Какая вероятнее?»

Недостаточно данных для сравнительной оценки.

Сергей медленно выдохнул.

— Ну хотя бы честно.

Он закрыл корпоративную страницу.

В этот момент раздался стук в дверь.

На пороге стоял Константин Миронов.

— Сергей, добро пожаловать.

Он выглядел почти так же, как во время предыдущих встреч.

Спокойный.

Сдержанный.

С чуть усталым выражением лица человека, привыкшего

больше думать, чем говорить.

— Константин, рад видеть.

Они пожали руки.

Миронов осмотрел кабинет.

— Уже осваиваетесь?

— Пытаюсь разобраться, сколько здесь существует способов описать одно и то же решение.

— Много.

— Я заметил.

Миронов улыбнулся.

— У нас действительно сложная информационная архитектура. Но постепенно привыкнете.

— Надеюсь.

— Ирина сказала, что вы будете заниматься оценкой управленческих решений.

— В том числе.

— Хорошо. Возможно, у нас появятся общие проекты.

Сергей посмотрел на него.

— Мне было бы интересно.

— Взаимно.

Миронов немного помолчал.

— Знаете, Сергей, после нашего собеседования я ещё несколько раз возвращался к вашему ответу о границах использования аналитики.

— Почему?

— Вы сказали, что проблема начинается там, где точность

модели начинают считать доказательством правильности решения.

— Я говорил примерно об этом.

— Мы здесь часто сталкиваемся с подобной ошибкой.

— И как решаете?

Миронов слегка усмехнулся.

— Не всегда успешно.

Сергей почувствовал, что разговор может стать интересным.

Но Миронов посмотрел на часы.

— К сожалению, сейчас у меня встреча. Хотел просто поздороваться.

— Спасибо, что зашли.

Он уже направился к двери, когда Сергей спросил:

— Константин, можно один вопрос?

Миронов остановился.

— Конечно.

— У вас есть проекты, связанные с исследованием индивидуальных особенностей принятия решений?

Несколько секунд Миронов молчал.

— Есть, — сказал он наконец. — Но это очень широкая область.

— Понимаю.

— Почему спрашиваете?

Сергей выдержал паузу.

— Мне интересна граница между особенностями челове-

ка и возможностями аналитических инструментов.

Миронов посмотрел на него внимательнее.

— Любопытная формулировка.

— Возможно.

— Тогда нам действительно стоит поговорить подробнее.

— Буду рад.

Миронов кивнул и вышел.

Сергей остался один.

Перед глазами появилась строка.

Зафиксировано изменение продолжительности паузы собеседника после вопроса об индивидуальных особенностях принятия решений.

Сергей мысленно ответил:

«Я заметил».

Возможные объяснения: необходимость уточнить предмет вопроса; профессиональная осторожность; наличие ограничений на обсуждение темы.

«Или он знает больше, чем говорит».

Гипотеза допустима. Подтверждающих данных недостаточно.

Сергей улыбнулся.

— Учимся.

Но на этот раз улыбка не означала, что он успокоился.

⁂

К концу первого рабочего дня Сергей успел познакомиться с частью команды, изучить основные корпоративные про-

цедуры и получить первое задание.

Соколова предложила ему подготовить предварительную оценку одного из проектов цифровой трансформации.

Проект считался успешным.

Показатели нескольких подразделений улучшились.

Затраты сократились.

Руководство получило положительный отчёт.

Но через несколько месяцев после внедрения начали поступать жалобы.

Руководители утверждали, что новая система стимулирует сотрудников добиваться формального выполнения показателей вместо реального повышения эффективности.

Сергей посмотрел на материалы.

— Интересно.

Соколова усмехнулась.

— Я так и думала.

— Кто утверждал критерии эффективности?

— Проектный комитет.

— Кто разрабатывал методологию?

— Аналитическое подразделение совместно с внешними консультантами.

— Кто принимал решение о внедрении?

— Руководство бизнес-направления.

— А кто отвечает за результат?

— Сейчас пытаемся определить.

Сергей рассмеялся.

— Прекрасное начало.

Соколова улыбнулась.

— Добро пожаловать в большую корпорацию.

Она передала ему доступ к рабочим материалам.

— Предварительные выводы хотелось бы получить через две недели.

— Сначала нужно понять, какие данные доступны.

— Все необходимые.

— Это обычно означает, что половины не окажется.

— Вполне возможно.

Когда она ушла, Сергей открыл проект.

Несколько сотен страниц документов.

Таблицы.

Графики.

Протоколы совещаний.

Отчёты консультантов.

Методологические приложения.

Он начал читать.

Первые двадцать минут ушли на понимание структуры материалов.

Затем перед глазами появилась подсказка.

Возможно ускорение анализа за счёт построения карты взаимосвязей документов.

Сергей остановился.

«Поясни».

Предлагается выделить ключевые решения, их основания,

ответственных лиц, используемые показатели и зафиксированные последствия.

«Ты можешь сделать это самостоятельно?»

Только на основании информации, доступной в текущем контексте.

Сергей задумался.

Он не собирался загружать конфиденциальные документы неизвестно куда.

И совершенно не понимал, каким образом встроенная система обрабатывает информацию.

До сих пор он преимущественно использовал её для анализа данных, которые сам видел, слышал или помнил.

Но теперь ситуация изменилась.

Перед ним находилась корпоративная информационная среда.

Сложная.

Закрытая.

С собственными правилами доступа.

И он впервые по-настоящему осознал, что не знает границ возможностей своего помощника.

«Уточнение», — мысленно сформулировал Сергей. — «Можешь ли ты самостоятельно получать информацию из корпоративной системы?»

Ответ появился не сразу.

В доступном контексте отсутствуют подтверждённые средства прямого взаимодействия с корпоративной инфор-

мационной системой.

Сергей внимательно перечитал текст.

Не «нет».

Не «невозможно».

А «отсутствуют подтверждённые средства».

Очень аккуратная формулировка.

«А если я открою документы на экране?»

Возможно использование информации, доступной пользователю через органы восприятия.

«То есть ты видишь то, что вижу я?»

Используется доступная информация, связанная с восприятием пользователя.

Сергей медленно закрыл ноутбук.

Он всегда понимал, что система каким-то образом получает информацию о происходящем вокруг.

Иначе она не смогла бы помогать ему во время разговоров и переговоров.

Но одно дело — пользоваться результатом.

И совсем другое — попытаться понять механизм.

«Ты сохраняешь всё, что я вижу?»

Недостаточно информации для полного описания процессов хранения.

Сергей почувствовал неприятный холодок.

«Тогда что именно ты можешь подтвердить?»

Пауза.

Доступна возможность использования ранее воспринятой

той информации при формировании рекомендаций.

«И кто ещё имеет к ней доступ?»

На этот раз ответ не появился.

Прошло несколько секунд.

Потом ещё.

Сергей сидел неподвижно.

Наконец перед глазами возникла короткая строка.

Достоверные сведения отсутствуют.

Он долго смотрел на неё.

Именно этот ответ оказался самым неприятным за весь день.

⁂

Вечером Сергей задержался в офисе.

Большинство сотрудников уже разошлись.

За стеклянной стеной кабинета иногда проходили люди. В коридоре приглушили освещение.

Он сидел перед открытым ноутбуком.

На экране оставалась страница корпоративного портала.

В верхней части отображалось название нового подразделения.

НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ниже — его имя и должность.

Всё выглядело совершенно обычно.

Служебный аккаунт.

Доступ к документам.

Первый проект.

Рабочий календарь.

Ничего необычного.

И всё же Сергей чувствовал, что перешёл какую-то границу.

В компании Корнеева он использовал свои новые способности для решения привычных профессиональных задач.

Теперь оказался внутри организации, занимавшейся исследованием и разработкой технологий, поразительно близких к тому, что происходило с ним самим.

Совпадение оставалось совпадением.

До тех пор, пока не появятся доказательства обратного.

Он повторил эту мысль несколько раз.

Затем открыл блокнот.

На первой странице написал:

«Чего я хочу добиться?»

Ниже появились три строки.

Первая — стать профессионально успешным в новой роли.

Вторая — разобраться в возможностях и ограничениях встроенной системы.

Третья — понять, существует ли связь между этой системой и деятельностью «НордСистем».

Он посмотрел на написанное.

Потом добавил четвёртую строку:

«Не потерять способность принимать собственные реше-

ния».

Некоторое время Сергей сидел неподвижно.

Затем мысленно обратился к помощнику.

«У нас будет новая задача».

Готов к уточнению.

«Я хочу понять, как ты работаешь».

Запрос принят.

«Не просто использовать тебя для решения рабочих вопросов. Я хочу исследовать твои возможности».

Уточните ограничения.

Сергей задумался.

Это был хороший вопрос.

Возможно, самый важный из всех.

«Первое. Никаких действий, которые могут навредить мне или другим людям».

Принято.

«Второе. Никакого использования конфиденциальной информации за пределами тех целей, для которых я имею право её обрабатывать».

Принято.

«Третье. Если ты не знаешь ответа — говоришь, что не знаешь. Если предполагаешь — обозначаешь это как предположение».

Принято.

«Четвёртое. Ты не принимаешь решения за меня».

Пауза.

Решения принимает пользователь.

Сергей кивнул.

«И последнее. Если обнаружишь что-нибудь необычное в собственной работе, сообщи мне».

Ответ появился не сразу.

Требуется определить критерии необычного.

Он улыбнулся.

«Вот их мы и будем искать».

Некоторое время система оставалась безмолвной.

Затем возникло сообщение.

НОВАЯ ЦЕЛЬ

Исследование функциональных возможностей и ограничений.

Приоритет: высокий.

Режим: наблюдение и анализ.

Сергей внимательно прочитал текст.

Он не помнил, чтобы раньше система формулировала задачи именно таким образом.

Возможно, просто раньше не обращал внимания.

Возможно, она действительно адаптировалась.

А возможно, он постепенно начинал видеть закономерности там, где их не было.

Сергей закрыл блокнот.

Выключил ноутбук.

Поднялся и направился к выходу.

У лифта он встретил молодого сотрудника с чашкой кофе.

— Первый день? — спросил тот, заметив пропуск Сергея.

— Первый.

— Тогда поздравляю.

— Спасибо.

— Главное — не пытайтесь сразу разобраться во всём.

Сергей улыбнулся.

— Почему?

Молодой человек пожал плечами.

— Здесь даже люди, которые работают по десять лет, иногда не понимают, чем занимаются соседние подразделения.

Двери лифта открылись.

Они вошли внутрь.

— А вы давно здесь? — спросил Сергей.

— Третий год.

— И чем занимаетесь?

— Аналитическими системами.

— Какими именно?

Молодой человек на мгновение замялся.

— Разными. В основном исследовательскими.

Сергей кивнул.

Он уже собирался закончить разговор, когда сотрудник посмотрел на его пропуск.

— Сергей... Руководитель стратегической эффективности?

— Да.

На лице молодого человека что-то изменилось.

Совсем немного.

Взгляд задержался на пропуске дольше, чем требовалось.

— Понятно, — произнёс он.

— Что именно?

— Ничего. Просто слышал, что к нам приходит новый руководитель.

— Надеюсь, ничего плохого?

Молодой человек улыбнулся.

— Нет, что вы.

Лифт остановился на первом этаже.

Они вышли.

Сотрудник быстро попрощался и направился к выходу.

Сергей проводил его взглядом.

Перед глазами появилась строка.

Зафиксировано изменение поведения собеседника после идентификации пользователя.

«Заметил».

Недостаточно информации для определения причины.

«Я знаю».

Сергей вышел из здания.

На улице было прохладно.

Вечерний город жил привычной жизнью.

Машины стояли в пробках. Люди спешили домой. На остановке кто-то разговаривал по телефону, громко жалуясь на начальника.

Ничего не изменилось.

Но Сергей почему-то вспомнил слова Корнеева.

«В больших компаниях свои правила. И не факт, что тебе понравится, кто их устанавливает».

Он открыл автомобиль.

Положил портфель на соседнее сиденье.

И прежде чем завести двигатель, ещё раз посмотрел на здание «НордСистем».

Высокое.

Стеклянное.

Совершенно обычное.

Он ещё не знал, что именно найдёт внутри.

Не знал, насколько глубоко придётся погрузиться в чужие правила.

И совершенно не представлял, что однажды поставит перед собой цель, которая сейчас показалась бы ему абсурдной.

Но сегодня Сергей был уверен в одном.

Он пришёл сюда не просто работать.

Он пришёл за ответами.

И собирался их получить.

⁂

На двенадцатом этаже в одном из кабинетов всё ещё горел свет.

Константин Миронов сидел перед монитором.

На экране находился внутренний отчёт по программе оценки управленческих компетенций.

Он просматривал результаты нескольких последних исследований.

Обычная работа.

Сравнение методик.

Анализ ограничений.

Проверка качества данных.

На соседнем мониторе был открыт служебный список новых руководителей, которым предстояло участвовать в проектах прикладной аналитики.

Миронов нашёл фамилию Сергея.

Открыл карточку.

Прочитал краткое описание профессионального опыта.

Затем перешёл к заключению по результатам собеседования.

Некоторое время смотрел на собственные комментарии.

«Кандидат демонстрирует зрелое понимание ограничений моделей и ответственности за управленческое применение их результатов».

Миронов вспомнил сегодняшний разговор.

Особенно вопрос Сергея об индивидуальных особенностях принятия решений.

Он открыл рабочий блокнот и сделал короткую запись:

«Сергей. Возможное участие в проекте оценки качества управленческих моделей. Высокая прикладная компетентность. Выраженный интерес к персонализированной аналитике».

Подумал.

Добавил:

«Уточнить мотивацию».

Сохранил запись.

Затем вернулся к основному отчёту.

На первой странице находилась таблица с результатами наблюдений за изменением эффективности пользователей нескольких экспериментальных аналитических систем.

Миронов пролистал её.

В большинстве случаев результаты укладывались в прогнозируемые диапазоны.

В некоторых обнаруживались отклонения.

Часть объяснялась особенностями исходных данных.

Часть — изменением внешних обстоятельств.

Но существовали и случаи, для которых убедительного объяснения пока не находилось.

Миронов выделил одну строку.

Посмотрел на примечания.

Затем закрыл документ.

В работе было достаточно вопросов, на которые пока не существовало ответов.

И он давно научился не превращать недостаток информации в сенсацию.

Однако прежде чем выключить компьютер, Миронов снова открыл карточку Сергея.

Некоторое время смотрел на фотографию.

Потом добавил в календарь напоминание.

«Сергей. Обсудить исследовательские направления».

На этом его рабочий день закончился.

Ничего необычного не произошло.

Пока.

⁂

На четвёртый день работы Сергей понял, что «Норд-Систем» обладает удивительной способностью превращать простые вопросы в сложные процедуры.

Для получения доступа к производственной статистике ему потребовались три согласования, два телефонных разговора и письменное подтверждение того, что он действительно имеет право заниматься проектом, который ему поручили.

Последнее обстоятельство показалось особенно забавным.

— Вы понимаете, что мне нужно просто посмотреть данные? — спросил он сотрудницу административного подразделения.

— Разумеется, Сергей. Но сначала руководитель информационного ресурса должен подтвердить целесообразность предоставления доступа.

— А кто определяет целесообразность?

— Владелец процесса.

— Которого я должен проверить?

Женщина улыбнулась профессиональной улыбкой чело-

века, не первый год отвечавшего на подобные вопросы.

— Именно.

Сергей поблагодарил её и вернулся в кабинет.

В прежней компании он решил бы подобную проблему одним телефонным звонком. Здесь телефонный звонок мог ускорить процедуру, но не заменить её.

Это раздражало.

И одновременно заставляло задуматься.

Корпоративная система управления доступом существовала не просто так. Большая организация не могла позволить каждому руководителю получать любую информацию по первому требованию.

Вопрос заключался в другом.

Как отличить необходимый контроль от бессмысленного ограничения?

Перед глазами появилась знакомая строка.

ПАМЯТЬ РЕШЕНИЙ

Выявлено противоречие между ответственностью за результат проекта и доступностью информации.

Рекомендуется определить минимальный достаточный набор данных.

Сергей мысленно усмехнулся.

«Вот с этого и начнём».

Он открыл описание проекта.

«ПромМеханика» являлась одним из промышленных предприятий, участвовавших в программе цифровой транс-

формации группы.

Компания производила сложные металлические компоненты для машиностроительных предприятий. Три основные производственные линии, несколько вспомогательных участков, собственная служба контроля качества.

Год назад руководство приняло решение внедрить систему оперативного управления производственными показателями.

Цели выглядели безупречно.

Повышение производительности.

Сокращение простоев.

Снижение себестоимости.

Увеличение прозрачности производственных процессов.

В отчётах указывалось, что программа реализована успешно.

Производительность выросла на одиннадцать процентов.

Плановая загрузка оборудования увеличилась.

Среднее время выполнения производственных операций сократилось.

При этом фактическая прибыль предприятия почти не изменилась.

А количество претензий по качеству увеличилось.

Сергей открыл финансовые результаты.

Посмотрел на производственные отчёты.

Затем снова вернулся к финансовым показателям.

«Найди противоречия».

Недостаточно данных для полной оценки.

«Какие данные нужны?»

Изменение структуры выпуска. Динамика незавершённого производства. Фактические затраты на исправление брака. Расходы на внеплановые смены. Распределение производственных заказов по сложности.

Сергей записал список.

Именно эти вопросы он собирался задать самостоятельно.

Система помогала не забыть детали.

Но пока не предлагала ничего принципиально нового.

Он начал изучать методологию расчёта производительности.

Через двадцать минут обнаружил интересную особенность.

Показатель рассчитывался как отношение нормативного времени выполненных операций к фактически затраченному времени.

На первый взгляд всё было правильно.

Но нормативы для разных операций утверждались в разные периоды. Для некоторых изделий они пересматривались после модернизации оборудования, для других оставались неизменными.

Кроме того, часть операций после внедрения системы была перенесена на вспомогательные участки.

Их затраты не всегда попадали в расчёт эффективности основных линий.

Сергей остановился.

Получалось, что производительность могла расти даже без реального улучшения работы предприятия.

Достаточно было изменить порядок учёта.

Он выделил несколько строк.

«Это ошибка или сознательная манипуляция?»

Имеющейся информации недостаточно для определения причин.

«Сформулируй способы проверки».

Ответ появился почти сразу.

Сергей прочитал предложенные варианты.

Первый — сравнить производительность по единой методике до и после внедрения.

Второй — сопоставить динамику показателей с реальными финансовыми затратами.

Третий — проверить перенос трудоёмкости между основными и вспомогательными подразделениями.

Четвёртый — изучить изменение структуры производственной программы.

Он сохранил заметки.

Затем позвонил Ирине Соколовой.

— Ирина, у меня вопрос по «ПромМеханике».

— Слушаю.

— Кто лучше всех знает реальные производственные процессы?

— Технический руководитель проекта. Алексей Руднев.

— А данные?

— Тимур из аналитической группы. Фамилию пришлю.

— Мне нужна встреча с обоими.

— Уже нашли проблему?

— Пока только основания считать, что отчёты не объясняют финансовый результат.

— Это и есть проблема.

— Возможно. Но я бы хотел сначала поговорить с людьми.

Соколова согласилась.

Через полчаса Сергей получил приглашение на встречу.

⁂

Алексей Руднев оказался человеком лет тридцати пяти, с короткой стрижкой, усталыми глазами и привычкой сразу переходить к техническим подробностям.

Он занимался производственной аналитикой достаточно давно, чтобы перестать верить в универсальные решения.

Тимур был моложе.

Спокойный, внимательный, немного замкнутый. Во время разговора он постоянно делал короткие пометки в ноутбуке.

Сергей начал без долгого вступления.

— Коллеги, мне нужно понять, как система изменила реальную работу предприятия.

Руднев посмотрел на него с осторожностью.

— В каком смысле?

— Не отчётность. Не презентации. Что физически проис-

ходит на производстве после внедрения?

— Оборудование работает эффективнее.

— Это я прочитал. Почему выросли претензии по качеству?

Руднев вздохнул.

— Потому что качество зависит не только от загрузки.

— А от чего?

— От оборудования, квалификации операторов, характеристик материала, режима обработки. Иногда от температуры в цехе. Иногда от того, кто именно работает в смене.

— Новая система учитывает всё это?

— Частично.

— Что значит частично?

Тимур поднял голову.

— Она учитывает параметры, которые поступают из производственных систем. Но часть данных вводится вручную. И далеко не все параметры используются при расчёте показателей.

— А кто выбирал, какие показатели считать основными?

Руднев и Тимур переглянулись.

— Проектная группа, — сказал Руднев.

— Кто входил?

— Аналитики, производственники, консультанты.

— Руководители смен?

— На этапе тестирования участвовали.

— А при утверждении критериев?

Руднев помолчал.

— Нет.

Сергей откинулся на спинку кресла.

Вот оно.

Люди, отвечающие за ежедневную работу оборудования, участвовали в проверке технических функций, но практически не влияли на выбор показателей, по которым впоследствии оценивалась их деятельность.

— Давайте иначе, — предложил Сергей. — Представьте, что я мастер смены. Моя премия зависит от производительности линии. Что я должен делать, чтобы получить максимальный результат?

Тимур улыбнулся.

— Производить больше деталей.

— Каких?

— В смысле?

— Простых или сложных?

Руднев поднял глаза.

Сергей продолжил:

— Если у меня есть выбор между заказом с высокой трудоёмкостью и серией простых операций, какой вариант улучшит мой показатель?

Руднев задумался.

— Зависит от нормативов.

— Именно. А если нормативы не полностью сопоставимы?

Тимур быстро начал что-то печатать.
Через несколько секунд на экране появилась таблица.
— Тогда возникает перекос.
— Насколько серьёзный?
— Нужно считать.
Сергей кивнул.
— Вот этим и займёмся.

Глава 3. Старые связи

Следующие три часа прошли за документами.

Сергей не пытался демонстрировать превосходство в производственной технологии.

Он честно признавал, когда не понимал деталей.

Руднев объяснял особенности оборудования.

Тимур показывал структуру данных.

Вместе они постепенно восстанавливали последовательность изменений.

Выяснилось, что после внедрения системы руководители смен действительно начали отдавать предпочтение определённым категориям заказов.

Формально никто не нарушал производственную дисциплину.

Заказы выполнялись.

Оборудование работало.

Показатели улучшались.

Но сложные изделия чаще переносились на следующие периоды. Из-за этого росло незавершённое производство, увеличивались затраты на переналадку оборудования и возникали задержки поставок.

— То есть мы повысили эффективность операций, — медленно произнёс Сергей, — но не обязательно повысили эффективность предприятия.

Руднев кивнул.

— Получается так.

— Почему раньше не заметили?

— Замечали отдельные проблемы. Но каждый показатель объясняли своей причиной.

— А общую картину никто не собирал?

— Было несколько попыток.

Тимур открыл ещё один документ.

— Вот. Я делал предварительную проверку три месяца назад.

Сергей посмотрел на него.

— И что получилось?

— Неоднозначный результат. Я отправил записку руководителю проекта. Мне ответили, что выводы преждевременны.

— Почему?

Тимур пожал плечами.

— Проект уже считался успешным.

Сергей почувствовал знакомое раздражение.

Он слишком хорошо знал этот механизм.

Когда руководство публично объявляет проект успешным, любое последующее замечание начинает восприниматься как попытка оспорить принятое решение.

Проблемы становятся неудобными.

Потом нежелательными.

А затем просто исчезают из презентаций.

— Покажи записку, — сказал Сергей.

Он внимательно прочитал документ.

Тимур действительно обнаружил часть проблем.

Причём достаточно давно.

Но его выводы были сформулированы осторожно, с множеством оговорок.

Документ не содержал конкретного предложения, что делать дальше.

— Почему ты не предложил проверку на ограниченном участке? — спросил Сергей.

— Меня никто не просил.

— А если бы попросили?

Тимур задумался.

— Я бы предложил.

— Тогда считай, что попросили.

Руднев усмехнулся.

— Сергей, вы понимаете, что для этого придётся фактически пересмотреть часть внедрённой методологии?

— Понимаю.

— Руководству это может не понравиться.

— Руководству ещё меньше понравится, если выяснится, что система несколько лет улучшала показатели только на бумаге.

Руднев посмотрел на него.

— А если она действительно работает?

— Тем лучше. Тогда мы это докажем.

Сергей закрыл ноутбук.

— Мне не нужно найти ошибку. Мне нужно понять, что происходит на самом деле.

Впервые за всю встречу Руднев улыбнулся без настороженности.

⁂

Вечером Сергей изучал материалы уже дома.

Наталья несколько раз проходила мимо кабинета.

На третий раз остановилась.

— Ты снова работаешь?

— Немного.

— Уже одиннадцать.

Сергей посмотрел на часы.

Было двадцать три двенадцать.

— Не заметил.

— Я поняла.

Она подошла к столу.

— Как новая работа?

— Интересная.

— Это хорошо.

Наталья посмотрела на открытые документы.

— Ты опять пытаешься за несколько дней сделать то, что другие не смогли за год?

— Не совсем.

— Сергей.

Он улыбнулся.

— Есть проблема в системе оценки производительности. Пытаемся разобраться.

— И без тебя никто не разберётся?

Вопрос был неприятным.

Не потому, что Наталья хотела его задеть.

Просто он попал в знакомую слабость.

Сергей привык быть человеком, который способен разобраться в сложной ситуации быстрее других.

Это качество помогло ему построить карьеру.

Но постепенно превратилось и в источник постоянной нагрузки.

— Разберутся, — сказал он. — Мы работаем командой.

— Тогда дай команде возможность работать.

Она поцеловала его в щёку.

— Спокойной ночи.

Когда дверь закрылась, Сергей некоторое время смотрел на экран.

Перед глазами появилась строка.

Зафиксировано расхождение между заявленным принципом делегирования и фактическим распределением рабочего времени.

Он невольно усмехнулся.

«Сегодня вы все сговорились?»

Система не ответила.

Сергей закрыл ноутбук.

Но перед тем как выключить свет, записал в блокноте:

«Не решать всё самому. Построить процесс, в котором люди смогут находить решения без меня».

Он ещё не знал, что именно этот принцип вскоре станет причиной его первого серьёзного успеха в новой компании.

⁂

В понедельник Сергей обнаружил, что в новой компании существуют не только должностные полномочия, но и негласное право определять, какой вопрос считается важным.

В проектном офисе он попросил показать журнал обращений пользователей «ПромМеханики». Ему принесли сводный отчёт: количество заявок, среднее время закрытия, доля просроченных ответов. Все показатели находились в зелёной зоне.

— А содержание обращений? — спросил Сергей.

Менеджер проектного офиса, молодой человек по имени Антон, развёл руками:

— Это сервисная информация. Её ведёт техническая поддержка.

— Можно посмотреть без персональных данных?

— Для этого нужно согласование владельца сервиса.

Сергей уже собирался спросить, зачем руководителю проверки согласовывать доступ к материалам самой проверки, но вспомнил собственный разговор с Соколовой. В большой компании необходимо различать защиту информации и нежелание показывать неудобные сведения. Внешне они ча-

сто выглядели одинаково.

— Хорошо. Тогда назовите человека, который решает этот вопрос, и предложите ему короткую встречу. С доступом можно не торопиться. Сначала хочу понять, что именно хранится.

Антон явно ожидал конфликта. Вместо этого получил задачу, для исполнения которой хватало обычной деловой инициативы.

Через час Сергей разговаривал с руководителем технической поддержки. Тот открыл классификатор обращений.

Почти треть заявок формально относилась к категории «консультации по использованию». Технических неисправностей было мало. Пользователи чаще жаловались на то, что система неправильно объясняет результаты или требует действий, которые мешают обычной работе.

— Почему эти обращения считаются консультациями? — спросил Сергей.

— Потому что сама программа функционирует штатно.

— Если сотрудник вынужден вручную пересчитывать показатель, который должен рассчитываться автоматически, это техническая неисправность или консультация?

— Зависит от причины.

— А если причина в методике?

Руководитель поддержки задумался.

— Тогда, вероятно, методологический вопрос.

— Куда вы его передаёте?

— В проектную группу.

— А где учитывается результат передачи?

Он показал другую систему. Сергей сравнил номера нескольких заявок. Часть действительно была закрыта после разъяснений. По остальным не удавалось понять, изменилось ли что-нибудь для пользователя.

— Вы закрываете запрос, когда передали его другому подразделению, — медленно произнёс Сергей. — Но это не означает, что проблема решена.

— По нашему регламенту именно тогда заканчивается ответственность поддержки.

— Я не спорю с регламентом. Мне нужна цепочка до конца.

К концу встречи они договорились собрать небольшую выборку обращений и восстановить историю каждого: от первого сообщения до фактического результата. Никому не пришлось открывать весь архив или нарушать порядок доступа.

Вернувшись в кабинет, Сергей записал в блокноте: «Классификация жалоб способна изменить видимую картину не хуже ошибочного расчёта». Ему хотелось немедленно применить этот вывод к остальным проектам, но он остановился. Для общего правила данных пока не хватало.

Встроенная система предложила классифицировать обращения по степени влияния на операционные решения. Сергей согласился и сразу дополнил: «Разделять подтверждён-

ные последствия и жалобы, по которым мы пока знаем только слова пользователя».

— Ты так и будешь исправлять каждую мою формулировку? — мысленно спросил он.

Уточнения повышают соответствие анализа заявленной цели.

— Тогда работаем.

Впервые за несколько дней он почувствовал, что новые корпоративные ограничения не обязательно придётся ломать. Иногда их достаточно было научиться обходить законным, понятным всем участникам способом.

⁂

Артур позвонил в субботу утром.

— Ты живой?

Сергей стоял на кухне и пытался разобраться, почему кофемашина снова требует очистки, хотя соответствующую процедуру он выполнял всего неделю назад.

— Пока да.

— Тогда объясни, почему я узнаю о твоей новой работе от посторонних людей.

— Каких именно?

— Это сейчас неважно.

— Артур, обычно, когда человек начинает разговор со слов «это неважно», дальше выясняется, что важно именно это.

На другом конце провода рассмеялись.

— Всё такой же зануда. Ладно, поздравляю. Когда отмечаем?

— Можем сегодня.

— Отлично. В шесть?

— Подходит.

— Только не говори, что работаешь.

Сергей посмотрел на лежащий рядом ноутбук.

— Не скажу.

— Вот теперь я точно знаю, что работаешь.

⁂

С Артуром они познакомились много лет назад.

Тогда Сергей занимался развитием собственного бизнеса, а Артур работал в компании, обслуживавшей корпоративные информационные системы.

Их первое знакомство началось с конфликта.

Артур отказался подписывать акт приёмки программного комплекса, который, по мнению Сергея, уже был готов к эксплуатации.

Сергей тогда потратил почти два часа, пытаясь доказать, что замечания технического специалиста несущественны.

В ответ получил короткую демонстрацию, после которой стало ясно: система действительно способна потерять часть данных при вполне обычном сбое.

Акт не подписали.

Через неделю недостатки исправили.

Сергей запомнил этот случай.

И самого Артура тоже.

Впоследствии они неоднократно помогали друг другу.

Когда бизнес Сергея столкнулся с финансовыми проблемами, Артур оказался одним из немногих людей, которые не начали объяснять задним числом, почему всё было обречено с самого начала.

Он просто приехал, помог восстановить переписку и документы, необходимые для разбирательства с бывшим партнёром, и несколько вечеров провёл за разбором информации.

Деньги это не вернуло.

Но Сергей запомнил.

С годами Артур стал специалистом по аудиту сложных информационных систем.

Его интересовали не столько сами программы, сколько архитектура доступа, происхождение данных и способы, которыми внешние участники могли влиять на результаты автоматизированных решений.

Он обладал редким качеством.

Если не понимал устройство системы, не пытался компенсировать незнание уверенным голосом.

— Нужно смотреть, — говорил он.

Сергей часто вспоминал эту фразу.

Особенно в последние месяцы.

⁂

Они встретились в небольшом ресторане.

Артур пришёл вовремя.

Высокий, немного сутулый, с привычкой постоянно проверять телефон и внимательным взглядом человека, который замечает больше, чем показывает.

— Ну, рассказывай, — сказал он, усаживаясь напротив. — Как тебя занесло в технологическую корпорацию?

— Предложили интересный проект.

— Это я уже слышал.

— От кого?

— Мир маленький.

— Артур.

— Ладно. Один мой бывший коллега работает у них с подрядчиками. Упомянул, что в «НордСистем» появился коммерческий директор из аграрного бизнеса. Я сложил два и два.

— Надеюсь, правильно.

— Когда ты последний раз работал в технологической компании?

— Никогда.

— Вот именно. Поэтому и интересно.

Они заказали ужин.

Первые полчаса говорили о привычных вещах.

О семье.

О работе.

О старых знакомых.

Об изменениях на рынке.

Потом Артур вернулся к теме.

— Слушай, а чем ты там реально занимаешься?

Сергей объяснил.

Артур слушал внимательно.

— То есть ты проверяешь, насколько корпоративные аналитические системы помогают принимать правильные решения?

— Примерно.

— И кто определяет, что решение правильное?

Сергей улыбнулся.

— Вот именно этот вопрос сейчас и пытаемся решить.

Артур отложил вилку.

— Тогда предупреждаю сразу. Самая распространённая ошибка в подобных проектах — путать качество данных с качеством выводов.

— Поясни.

— Можно построить идеальную математическую модель на идеальных данных. Но если критерий эффективности выбран неправильно, модель будет безупречно рекомендовать неправильные действия.

— Уже столкнулся.

Он рассказал о «ПромМеханике».

Разумеется, без конфиденциальных подробностей.

Артур быстро уловил суть.

— Аудит следов принятия решений нужен, — сказал он. — Не только итоговых показателей. Кто менял настройки, кто утверждал нормативы, какие данные использовались на

момент решения.

— Именно.

— Но главное — не пытайтесь сразу найти виноватого.

— Почему?

— Потому что тогда люди начнут защищаться. Тебе перестанут показывать реальные проблемы.

Сергей внимательно посмотрел на друга.

— Знаешь, ты сейчас сказал почти то же самое, что я предложил команде.

— Значит, ещё не всё потеряно.

Они рассмеялись.

Потом Сергей задал вопрос, который обдумывал с самого утра.

— Артур, а теоретически возможно создать систему, которая будет адаптироваться к конкретному человеку настолько глубоко, что начнёт фактически дополнять его мышление?

Артур поднял брови.

— В каком смысле?

— Не просто рекомендательная программа. Система, учитывающая привычки, особенности принятия решений, эмоциональные реакции, предыдущий опыт.

— Такое направление исследований существует. Но надо понимать, о каком уровне интеграции речь.

— А если система получает информацию непосредственно из восприятия человека?

Артур перестал улыбаться.

— Из восприятия — это как?

— Допустим, через нейроинтерфейс.

— Это уже другая история.

— Насколько другая?

Артур немного подумал.

— Всё зависит от того, что ты называешь нейроинтерфейсом. Одно дело — устройство, которое регистрирует ограниченный набор сигналов. Другое — система, которая якобы способна воспринимать всё, что воспринимает человек, и выдавать ему информацию прямо в сознание.

— Почему якобы?

— Потому что между такими задачами огромная технологическая дистанция. Снять определённые сигналы — одно. Надёжно интерпретировать сложное восприятие конкретного человека — совсем другое.

— Но теоретически?

— Теоретически можно обсуждать многое. Практически я бы сначала спросил, где находится устройство, как оно получает энергию, каким образом обрабатывает сигналы и кто его обслуживает.

Сергей почувствовал неприятное напряжение.

Последний вопрос был особенно интересным.

— А если человек вообще не знает, что в нём находится такая система?

Артур посмотрел на него.

— Ты сейчас о чём?

Сергей выдержал паузу.

— Изучаю возможности современных технологий.

Артур несколько секунд молчал.

Потом кивнул.

— Тогда начни с главного. Не с возможностей, а с происхождения данных.

— Почему?

— Потому что любая сложная аналитическая система может выглядеть умнее, чем она есть, если ты не понимаешь, какую информацию она получает.

Сергей задумался.

Это было важнее, чем казалось на первый взгляд.

Встроенный помощник действительно демонстрировал способности, которые иногда превосходили обычные человеческие возможности.

Но насколько необычными они были?

Сергей уже замечал, что система гораздо увереннее работала с информацией, которую он сам видел, слышал или запоминал.

Когда данных не хватало, она становилась осторожной.

Может быть, значительная часть её возможностей заключалась не в непостижимом интеллекте, а в принципиально ином способе обработки информации?

— Ты чего задумался? — спросил Артур.

— Хорошая мысль.

— Какая?

— Про происхождение данных.

— Запомни ещё одну. Если система непрозрачна, не доверяй ей только потому, что она несколько раз оказалась права.

Сергей улыбнулся.

— Учту.

Артур поднял бокал.

— За новую работу. И за то, чтобы она не сделала из тебя окончательного маньяка контроля.

Они чокнулись.

Сергей рассмеялся.

Но внутри неожиданно почувствовал облегчение.

Он ещё не рассказал другу правду.

И пока не был готов.

Однако впервые за долгое время рядом находился человек, который мог помочь разобраться в происходящем не через догадки, а через конкретные технические вопросы.

⁂

По дороге домой Сергей вспомнил имя, которое несколько месяцев не открывал в своих заметках.

Александр Воронцов.

Когда-то именно история этого человека заставила его усомниться, что стремительный профессиональный рост всегда объясняется удачей, связями или необычным талантом. Воронцов участвовал в крупных проектах, быстро приобретал влияние, затем почти исчез из публичного про-

странства. Не пропал физически — просто перестал оставлять привычные следы. Сергею потребовалось немало времени, чтобы отделить установленное от собственных домыслов.

Дома он открыл старую папку «Наблюдения». В ней лежали сведения о Воронцове, Артёме Белове, Сафронове и других людях, чьи карьеры казались слишком резкими. Документы были собраны из открытых публикаций, законно полученной рабочей переписки и бесед, на которые собеседники согласились добровольно.

Он посмотрел на прежнюю схему связей. Плотная паутина стрелок выглядела убедительно, пока не начинал читать подписи. «Возможно». «Нельзя исключить». «Нужно проверить». Между уверенными фактами зияли большие пустоты.

Сергей создал копию файла и удалил все стрелки, для которых не мог назвать проверяемого основания. Схема почти распалась.

На отдельном листе остались три группы сведений: необычная скорость карьерных изменений; участие нескольких исследователей в мероприятиях по персонализированной аналитике; случаи прекращения публичной активности после резкого роста.

— Это слишком мало для единой версии, — пробормотал он.

Подтверждённых прямых связей между всеми группами не установлено, — ответил помощник.

Сергей не удивился. Он помнил почти идентичный вывод, сделанный ещё в прежней компании. Раздражало другое: теперь он работал в организации, название которой встречалось в исследовательских материалах. Это обстоятельство постоянно подталкивало его считать старые гипотезы более вероятными.

Он открыл открытую программу конференции, на которой выступали Марина Величко и Константин Миронов. Там говорилось о прогнозировании индивидуальных управленческих траекторий. Никаких свидетельств имплантов, тайных экспериментов или внешнего контроля. Только описание научно-прикладного исследования. Однако теперь Сергей лично общался с Мироновым и мог задать предметные вопросы.

«Какие именно?»

Он выписал несколько. Как разделяются изменение навыка и влияние постоянно доступной подсказки? Как оценивают устойчивость поведения после прекращения применения инструмента? Какие данные собирают в ходе длительного наблюдения? Кто определяет, когда наблюдение закончено?

Последний вопрос возник почти случайно.

Сергей перечитал его и подчеркнул. Он никогда прежде не думал об исследованиях с этой стороны. Если система помогает человеку, специалисты должны каким-то образом отделять эффект инструмента от собственного развития участ-

ника. А для этого приходится наблюдать за изменениями во времени.

Ему представилась обычная исследовательская программа: согласие участников, сроки, контрольные группы, отчёты. И сразу — другая возможность, куда менее приятная. Что, если наблюдение продолжается дольше, чем человек предполагает?

— Стоп, — вслух сказал Сергей.

Он почти физически почувствовал, как воображение пытается заполнить пробелы. Ни одного доказательства подобного наблюдения за собой у него не было.

Вместо новой стрелки между «НордСистем» и собственной историей он записал: «Выяснить процедуру прекращения наблюдения в опубликованных исследованиях. Не переносить выводы на себя без отдельного основания».

Когда Наталья заглянула в кабинет, он уже закрыл материалы.

— Я думала, ты отдыхаешь, — сказала она.

— Почти. Разбирал старые записи.

— По работе?

— Скорее по собственному любопытству.

Она посмотрела на него внимательнее.

— С таким выражением лица люди обычно не просто любопытствуют.

Сергей не нашёл остроумного ответа. Наталья не настаивала. Только напомнила, что утром у Полины важная школь-

ная встреча, а Лиза ждёт обещанного похода в парк.

— Я буду, — сказал он.

И на этот раз заранее внёс обе встречи в календарь. Не потому, что боялся забыть. А потому, что видел, как легко расследование может начать занимать время, которое ещё совсем недавно принадлежало семье.

⁂

Игорь узнал о новом назначении Сергея несколькими днями раньше.

Информация пришла вместе с перечнем участников предварительных переговоров по проекту «ТрансРегион».

На первый взгляд документ ничем не выделялся.

Названия компаний.

Фамилии руководителей.

Контактные данные.

Краткое описание проекта.

Но одна фамилия заставила Игоря остановиться.

Сергей.

Он открыл карточку участника.

Посмотрел на должность.

Руководитель направления стратегической эффективности.

«НордСистем Групп».

Игорь медленно откинулся в кресле.

— Надо же, — произнёс он.

С Сергеем они когда-то дружили.

Не были неразлучными приятелями, но достаточно близко общались, вместе обсуждали бизнес, делились планами, несколько раз участвовали в совместных проектах.

Постепенно отношения испортились.

Сергей двигался вперёд.

Сначала быстрее, потом значительно быстрее.

Получал новые должности.

Управлял всё более крупными контрактами.

Знакомился с людьми, к которым Игорю приходилось искать подход через третьих лиц.

Игорь не считал себя менее способным.

Наоборот.

Он был убеждён, что во многих ситуациях действовал бы умнее.

Просто Сергею, по его мнению, чаще везло.

Нужные знакомства.

Удачные обстоятельства.

Своевременные предложения.

Даже неудача собственного бизнеса не остановила его надолго.

Он вернулся в наёмную работу и снова начал расти.

Игорь воспринимал это почти как личную несправедливость.

Со временем их общение прекратилось.

Теперь Игорь занимал должность директора по развитию в «ТрансРегионе» — компании, заинтересованной в

нескольких технологических проектах.

Работа была хорошей.

Но амбиции Игоря значительно превосходили нынешнее положение.

Контракт с «НордСистем» мог стать важным шагом.

И вдруг выяснялось, что один из ключевых участников проекта — человек, которого Игорь меньше всего хотел видеть в роли оценивающей стороны.

Он открыл профессиональный профиль Сергея.

Посмотрел историю должностей.

Затем закрыл страницу.

Неприятное чувство не проходило.

Игорь позвонил своему заместителю.

— Андрей, пришли мне все материалы по «НордСистем». Особенно критерии оценки подрядчиков и порядок принятия решений.

— Зачем?

— Хочу подготовиться к переговорам.

— Мы же уже обсуждали основные условия.

— Теперь будем обсуждать подробнее.

Он закончил разговор.

Снова посмотрел на фамилию Сергея.

— Посмотрим, — тихо произнёс Игорь.

⁂

В офисе «ТрансРегиона» Игорь почти полчаса разговаривал с начальником коммерческого отдела. Тот пытался объ-

яснить, почему сотрудничество с «НордСистем» может дать компании реальный эффект.

— Они умеют работать с большими данными. У нас маршруты планируются в четырёх разных системах. Если хотя бы часть процессов объединить, можно сократить расходы.

— Можно, — согласился Игорь. — А можно потратить деньги на ещё одну систему, которая будет показывать красивые диаграммы.

— Именно поэтому мы и проводим предварительную оценку.

Игорь покрутил ручку в пальцах.

— Кто там отвечает за методологию?

Начальник отдела назвал несколько имён и добавил фамилию Сергея.

— Он новый руководитель, — сказал он. — Но, судя по биографии, у него сильный коммерческий опыт.

— Биографии иногда впечатляют больше результатов.

Собеседник удивлённо посмотрел на него.

— Вы знакомы?

— Пересекались когда-то. Ничего существенного.

Игорь не хотел лгать. Но ещё меньше хотел рассказывать, почему фамилия Сергея раздражает его сильнее, чем объективно должна.

В молодости они несколько раз начинали обсуждать совместный бизнес. Сергей быстро переходил от идеи к расчё-

там, требовал конкретных сроков и обязательств. Игорю это казалось излишней жёсткостью. Он предпочитал сначала договориться о принципах, а детали закреплять позднее. Тогда разница подходов выглядела обычной особенностью характеров.

Со временем она стала поводом для взаимных претензий. Игорь считал, что Сергей забирает себе признание, оставляя другим черновую работу. Сергей, в свою очередь, перестал соглашаться с обещаниями, за которыми не следовали действия. Они постепенно перестали общаться, так и не выяснив, где закончились реальные обиды и началось самолюбие.

Теперь Игорь держал в руках новый проект и видел возможность наконец изменить привычное соотношение сил. Он мог не соревноваться с Сергеем напрямую. Достаточно было участвовать в определении критериев, по которым тот должен будет отчитываться.

— Подготовьте матрицу ответственности, — сказал Игорь. — Не общий план. По каждому ожидаемому эффекту: исходные данные, методика, сторона, которая принимает решение, и человек, отвечающий за подтверждение результата.

— Это увеличит объём предварительной работы.

— Зато потом нам не объяснят, что экономия есть только на отдельных участках.

Аргумент был профессионально обоснован. Поэтому начальник отдела согласился.

Когда собеседник вышел, Игорь остался один и некоторое время изучал проектный календарь. Он мог бы честно признать: предложенная им матрица пригодится компании независимо от присутствия Сергея. Но это признание не приносило удовлетворения.

Внутри жило гораздо более простое желание — однажды увидеть Сергея в ситуации, когда тот не сможет выйти из спора победителем.

Игорь закрыл календарь. Он решил пока действовать исключительно через документы. В большом проекте бумага иногда оказывалась эффективнее открытого конфликта.

⁂

В тот же вечер Сергей вернулся домой в хорошем настроении.

Наталья заметила это сразу.

— Встреча с Артуром пошла на пользу?

— Да.

— Хорошо. А то я уже начала думать, что ты окончательно поселился в своих таблицах.

Он обнял её.

— Не дождёшься.

— Посмотрим.

Некоторое время они стояли молча.

Потом Наталья спросила:

— Ты ведь не только из-за работы хотел с ним встретиться?

Сергей слегка отстранился.

— Почему спрашиваешь?

— Потому что последние месяцы ты иногда задаёшь людям очень странные вопросы.

— Например?

— О том, что делает человека самим собой. О границах памяти. О том, можно ли доверять собственным решениям.

Сергей почувствовал, как внутри что-то сжалось.

— Это странные вопросы?

— Сами по себе нет. Но для человека, который раньше за ужином чаще обсуждал стоимость фрахта, — немного необычные.

Он улыбнулся.

Наталья не ответила улыбкой.

— Сергей, я не прошу рассказывать то, к чему ты не готов. Но иногда мне кажется, что ты находишься очень далеко от нас. Даже когда сидишь рядом.

Он хотел сказать, что всё в порядке.

Что она преувеличивает.

Что просто устал.

Но слова показались слишком привычными.

И слишком пустыми.

— Я постараюсь это изменить, — сказал он.

Наталья кивнула.

— Хорошо.

Сергей понимал, что обещание будет непросто выпол-

нить.

Потому что чем больше он узнавал о новой системе, тем сильнее становилось желание понять её до конца.

А это желание постепенно занимало место, которое раньше принадлежало другим вещам.

⁂

Позднее Наталья нашла Сергея на кухне. Он стоял у окна с нетронутым чаем.

— Опять работаешь в голове? — спросила она.

— К сожалению, да.

— Тогда попробуй хотя бы рассказать, что тебя так занимает.

Сергей хотел отделаться привычным объяснением о сложности первых недель. Но за последнее время он слишком часто обещал себе не делать этого.

— Иногда мне кажется, что я принимаю решения быстрее, чем успеваю проверить их основания.

Наталья села напротив.

— Это плохо?

— Когда всё заканчивается хорошо, кажется, что нет. Но если привыкнуть к такой скорости, можно перестать замечать собственные ошибки.

— Ты сейчас про новую работу или про себя?

Он помолчал.

— Про себя.

Наталья медленно кивнула. Ей не нравилась неопределён-

ность, но ещё меньше нравилось, когда муж пытался залить её профессиональными терминами.

— Ты не обязан быть самым умным человеком в любой комнате, — сказала она.

Сергей улыбнулся.

— Иногда мне кажется, что обязан.

— Вот это и страшно.

Он хотел возразить, но Наталья продолжила:

— Я видела, каким ты вернулся после истории с собственным бизнесом. Тогда ты тоже пытался всё просчитать и никому не доверять. Только это не вернуло потерянные деньги и не сделало тебя спокойнее.

Сергей отвёл взгляд. Разговор затронул то, о чём он предпочитал не вспоминать. Предательство прежнего партнёра научило его осторожности, но одновременно оставило привычку искать подвох даже там, где его могло не быть.

— Ты права, — сказал он.

— Мне не нужно, чтобы ты соглашался. Мне нужно понимать, когда тебя что-то по-настоящему пугает.

Он положил ладонь на стол. Наталья накрыла её своей.

Сергей мог бы рассказать о строках перед глазами. Но не сделал этого. Пока он не знал, что происходит, любое признание рисковало стать не объяснением, а передачей собственного страха другому человеку.

— Есть вещи, в которых я пока пытаюсь разобраться, — произнёс он.

— Тогда хотя бы не оставайся с ними совсем один.

Эту фразу Сергей запомнил. Через несколько дней, разговаривая с Артуром, он ещё вернётся к ней.

⁂

Через неделю Сергей впервые приехал на производственную площадку «ПромМеханики».

Завод находился в промышленной зоне за городом.

Несколько больших корпусов, железнодорожная ветка, складские площадки, грузовые автомобили у проходной.

В воздухе чувствовался характерный запах металла, технических жидкостей и нагретого оборудования.

Сергей любил производственные предприятия.

В отличие от корпоративных офисов, здесь ошибки быстрее приобретали физическую форму.

Неправильное решение нельзя было бесконечно скрывать за диаграммами.

Если оборудование простаивало, оно действительно не производило продукцию.

Если изделие получалось бракованным, никакая презентация не могла сделать его годным.

Хотя попытки объяснить обратное, как он знал, предпринимались регулярно.

Руднев встретил его у проходной.

— Добро пожаловать.

— Спасибо. Где Тимур?

— Уже внутри. Проверяет выгрузку данных.

Они прошли через контроль.

Сергей обратил внимание на табло производственных показателей.

Зелёные цифры.

Проценты выполнения плана.

Показатели эффективности линий.

На первый взгляд всё выглядело хорошо.

— Это текущие результаты? — спросил он.

— Да.

— А где данные о браке?

Руднев показал на небольшой экран в стороне.

— Там.

— Почему отдельно?

— Разные информационные системы.

Сергей ничего не ответил.

Иногда ответ на сложный вопрос начинался с такой мелочи.

⁂

На завод Сергей приехал с намерением не повторять ошибку, которую совершал в начале карьеры. Тогда он считал, что достаточно понять цифры, чтобы понять предприятие. Позднее выяснилось, что цифры слишком часто описывают не саму работу, а правила её учёта.

До встречи с начальником смены Руднев предложил короткий инструктаж по безопасности. Сергей без возражений выслушал объяснения, надел необходимые средства защи-

ты и расписался в журнале. В цехе никто не интересовался его должностью. У проходной действовали одни правила для всех.

— Это полезное напоминание, — заметил он.

— О чём? — спросил Руднев.

— Что некоторые ограничения существуют не ради согласований.

Алексей улыбнулся и провёл его к производственной линии. Оборудование работало с негромким металлическим ритмом. На экранах рядом с рабочими местами появлялись значения скоростей, загрузки и времени цикла.

Сергей попросил не начинать с презентации.

— Покажи обычную смену. Как возникает заказ, кто определяет последовательность операций, в какой момент меняют план.

Руднев сначала отвечал сам, затем обратился к мастеру. Выяснилось, что часть решений сотрудники принимают по телефону, не оставляя следа в основной системе. Когда поступает срочный заказ, начальник участка предупреждает людей устно, а запись в электронном журнале появляется значительно позднее.

— Почему? — спросил Сергей.

— Потому что на линии важнее не остановить производство, — ответил мастер.

Сергей не стал спорить. В любой системе существовала разница между правильной процедурой и обстоятельствами,

в которых она становилась неудобной. Но именно в такой разнице обычно скрывались последствия, которых аналитические модели не учитывали.

Он попросил показать последнюю смену плана. Заказ действительно перенесли ради срочного клиента. Ничего незаконного или необычного. Однако отчёт за смену оценивал результаты по первоначальному графику, а объяснение изменения находилось в отдельном сообщении.

— Получается, система видит следствие, но не видит причину, — сказал Сергей.

— Пока да, — признал Руднев.

— Тогда, прежде чем искать улучшения, нужно понять, какие решения вообще оставляют у вас достоверный след.

Алексей впервые за утро перестал защищать проект и начал задавать собственные вопросы. Сергей заметил это с удовлетворением. Важнее было не произвести впечатление, а заставить разговор уйти от заранее подготовленных слайдов.

⁂

В производственном корпусе их встретил начальник смены.

Мужчина лет пятидесяти, с грубоватыми манерами и внимательным взглядом.

Представился Виктором Павловичем.

Руднев объяснил цель визита.

Начальник смены выслушал и спросил:

— Вы опять будете показатели менять?

— Пока ничего не собираемся менять, — ответил Сергей. — Хотим понять, как устроена работа.

— А зачем?

— Чтобы не предлагать решения, которые будут мешать производству.

Виктор Павлович посмотрел на него с недоверием.

— Так не бывает.

— Что именно?

— Чтобы из головного офиса приехали и ничего не захотели поменять.

Сергей рассмеялся.

— Тогда давайте хотя бы начнём с того, что вы расскажете, какие изменения вам действительно нужны.

Начальник смены подумал.

— Пойдёмте.

Следующие два часа они провели в цехе.

Сергей задавал вопросы.

Иногда самые простые.

Почему один заказ запускают раньше другого?

Кто принимает решение о переналадке?

Что происходит, если поступает срочный заказ?

Как фиксируют простои?

Кто определяет причину остановки оборудования?

Постепенно выяснилось, что после внедрения новой системы производственная дисциплина действительно улучшилась.

Операторы начали внимательнее относиться к регистрации операций.

Руководители смен быстрее получали информацию об отклонениях.

Некоторые простои сократились.

Но одновременно появились новые проблемы.

Например, оборудование стали чаще запускать на короткие производственные серии, которые позволяли быстрее выполнить нормативные показатели.

При этом суммарное время переналадок увеличивалось.

Сложные заказы переносились.

А часть производственных потерь фактически перемещалась между подразделениями.

— Получается, система заставляет людей работать неправильно? — спросил Сергей.

Виктор Павлович покачал головой.

— Не заставляет. Она показывает, что считается правильным.

Сергей остановился.

— Повторите.

— Ну смотрите. Мне говорят: вот этот показатель главный. По нему будут оценивать смену. Если я сделаю всё хорошо, но показатель окажется плохим, кому это интересно?

— А если показатель хороший, но предприятие теряет деньги?

Начальник смены усмехнулся.

— Тогда скажут, что это уже не моя проблема.

Сергей посмотрел на Руднева.

Тот молча кивнул.

Они нашли не техническую ошибку.

Они нашли управленческий механизм, заставлявший людей принимать локально выгодные решения в ущерб общему результату.

Глава 4. Право на сомнение

Обедали в заводской столовой.

Тимур пришёл с ноутбуком и пачкой распечаток.

— Есть интересные данные.

Он разложил листы.

— Я пересчитал показатели трёх линий по единой методике.

Сергей посмотрел на таблицу.

— И?

— На первой линии улучшение подтверждается. Не такое большое, как в отчёте, но есть.

— На второй?

— Сложнее. После учёта переналадок результат почти нулевой.

— На третьей?

Тимур замялся.

— Там данные вообще плохо сопоставимы.

Руднев нахмурился.

— Почему?

— Меняли оборудование. Часть операций перенесли. Ещё изменился состав изделий.

Сергей внимательно просмотрел цифры.

— Значит, третью линию пока нельзя использовать для оценки эффективности внедрения.

— Но она входит в общий проект, — возразил Руднев.

— Именно поэтому её нужно рассматривать отдельно.

— Руководство может решить, что мы пытаемся уменьшить масштаб проверки.

Сергей отложил листы.

— Алексей, у нас есть два варианта. Первый — сделать красивый отчёт по всем трём линиям, используя сомнительные данные. Второй — честно объяснить, где мы способны измерить результат, а где нет.

— И какой вы выберете?

— Как думаешь?

Руднев улыбнулся.

— Второй.

— Правильно.

Тимур продолжал смотреть в таблицу.

— А если на третьей линии результат окажется хуже?

— Тогда разберёмся почему.

— Но это может поставить под сомнение весь проект.

Сергей покачал головой.

— Нет. Это поставит под сомнение часть выводов. Не нужно превращать конкретную проблему в доказательство того, что всё было неправильно.

Он немного помолчал.

— И ещё. Я хочу, чтобы вы оба понимали одну вещь. Мне не нужен отчёт, подтверждающий мою правоту. Если окажется, что мои предположения ошибочны, вы должны ска-

зать об этом.

Руднев посмотрел на него внимательнее.

— Даже если это произойдёт на совещании с руководством?

— Особенно на совещании с руководством.

⁂

Начальник службы качества встретил Сергея без особой радости. Его звали Владимир Седов, и он сразу предупредил, что любое вмешательство в производственную методику не должно ухудшать контроль готовой продукции.

— Я не предлагаю снижать требования, — сказал Сергей.

— Все так говорят. А потом выясняется, что ради выполнения плана от нас ждут меньше проверок.

Седов провёл их в лабораторию. Здесь стояли измерительные приборы, на стенах висели карты дефектов и методики приёмки. На отдельном мониторе отображалась статистика возвратов от заказчиков.

Сергей попросил показать движение одного изделия от изготовления до окончательной отгрузки. В цеховом отчёте деталь считалась выполненной после завершения операции. В системе качества она оставалась незавершённой до окончания измерений. В финансовой отчётности её могли учитывать только после передачи на склад готовой продукции.

— Три момента завершения одной операции, — заметил Сергей.

— Потому что у нас три разные задачи, — ответил Се-

дов. — Производству важно, что станок закончил обработку. Мне — что деталь соответствует требованиям. Финансистам — что продукция может быть реализована.

— И все три показателя имеют право существовать. Но использовать один вместо другого нельзя.

Седов посмотрел на него с новым интересом.

Они изучили несколько заказов, которые в отчётах относились к успешным. По одному из них выяснилось, что изделие дважды возвращали на доработку. Производственный показатель первой линии от этого почти не изменился: операция была завершена вовремя. Дополнительную трудоёмкость учли в службе качества и на вспомогательном участке.

Сергей попросил Тимура, вернувшегося после обеда к выгрузкам и теперь слушавшего их по связи, проверить, можно ли связать записи по идентификатору заказа. Оказалось, что уникальный номер присутствует во всех системах, но форматы записей различаются. Автоматического объединения не было.

— И вам предлагают внедрить новую методику без связывания этих данных? — спросил Сергей.

Руднев покачал головой.

— Мы рассчитывали, что интеграция будет следующим этапом.

— Следующий этап наступил раньше, чем предполагалось. Пока достаточно выгрузки для небольшой выборки. Но нельзя обещать производству, что оно станет эффектив-

нее, если мы даже не видим полную стоимость исправления ошибки.

Седов сложил руки на груди.

— А кто отвечает за этот вывод?

— Я. Но расчёт будем проверять вместе с вами.

— Тогда договорились. Только данные о дефектах нельзя отдавать без пояснений. У нас разные виды продукции, и простое сравнение процентов может оказаться совершенно бессмысленным.

Сергей улыбнулся. С такими замечаниями спорить не хотелось: это была не бюрократическая защита территории, а профессиональная осторожность.

На выходе из лаборатории он попросил Седова привести двух сотрудников, готовых рассказать о проблемах своими словами, без предварительного согласования ответов. Тот сначала удивился, потом согласился. Сергей видел, что доверие появляется медленно, но именно оно позволяет узнать больше, чем любой приказ.

⁂

После обеда они вернулись в корпус.

Сергей попросил показать историю регистрации простоев.

Тимур открыл систему.

За несколько месяцев накопилось множество записей.

Часть была автоматической.

Часть вводилась операторами вручную.

Некоторые остановки классифицировались как технологические.

Другие — как организационные.

Но Сергей заметил странную закономерность.

Количество коротких технологических остановок после внедрения снизилось.

Зато увеличилось число записей о плановом обслуживании.

— Кто определяет категорию? — спросил он.

— Оператор, — ответил Тимур. — Потом подтверждает мастер.

— А если остановка связана с производственной проблемой, но оформлена как обслуживание?

— Тогда в показатель внеплановых простоев она не попадёт.

Сергей посмотрел на экран.

«Проверь изменение структуры классификаций».

Перед глазами появилась таблица.

Он сравнил данные, которые видел.

Система предложила обратить внимание на несколько периодов, в которых происходило резкое изменение соотношения категорий.

Сергей попросил Тимура открыть первичные журналы.

Через двадцать минут они обнаружили причину.

После изменения системы мотивации руководители смен стали чаще относить часть остановок к плановому обслужи-

ванию.

Формально это не всегда было нарушением.

Некоторые остановки действительно использовались для технических работ.

Но управленческая отчётность перестала отражать реальную картину.

Руднев выглядел расстроенным.

— Мы год считали, что улучшили дисциплину обслуживания.

— Возможно, улучшили, — сказал Сергей. — Но сейчас не можем доказать, насколько именно.

— Руководство будет недовольно.

— Пусть будет недовольно правильными цифрами. Это лучше, чем довольным неправильными.

⁂

После изучения журналов простоев Сергей попросил встречу с планово-экономическим отделом предприятия. Руднев удивился: проект касался производственных показателей, а не бухгалтерского учёта.

— Именно поэтому я хочу поговорить с теми, кто видит деньги, — ответил Сергей.

Экономист Светлана Николаевна встретила их за столом, заваленным отчётами по закрытию месяца. Она сразу предупредила, что финансовый результат нельзя разложить на составляющие с той же точностью, что время работы станка.

— Сырьё дорожает. Заказы меняются. У нас постоянные

расходы распределяются по нормативам. Если выпуск за месяц снизился, удельная себестоимость может вырасти, даже когда цех ничего не испортил.

— Согласен. Поэтому не прошу связать каждый рубль с конкретным действием. Мне нужно понять, где сравнение вообще допустимо.

Они выбрали два похожих заказа одного клиента, выполненных до и после внедрения системы. Сначала оба выглядели сопоставимыми. Но когда Светлана подняла ведомость материалов, выяснилось, что во втором случае использовали другую марку заготовки. Она стоила дороже и требовала дополнительной обработки.

— Если смотреть только на нормативные часы, проект покажет улучшение, — заметил Руднев.

— А если смотреть на маржу, можно решить, что стало хуже, хотя причина в материале, — добавила экономист.

Сергей записал оба вывода.

Он попросил составить перечень условий, которые необходимо приводить к сопоставимому виду: тип изделия, характеристики материала, размер серии, требования клиента, период закупки сырья и изменение оборудования. Получился длинный список.

— Если мы станем проверять всё это по каждому заказу, пилот никогда не закончится, — сказал Руднев.

— Верно. Поэтому выберем контрольную выборку и заранее объясним, почему она подходит. Наша задача не создать

идеальную вселенную без случайностей, а определить, какие выводы выдерживают разумную проверку.

Светлана Николаевна посмотрела на него поверх очков.

— А вы точно из головного офиса?

— Формально да.

— Странно. Обычно оттуда требуют одну цифру к пятнице.

Сергей рассмеялся.

— Уверен, до пятницы её ещё потребуют. Но теперь хотя бы будет кому объяснить, почему не всегда можно дать честный ответ из одного числа.

На обратном пути Руднев молчал дольше обычного. Потом признался, что раньше воспринимал финансовую службу как подразделение, которое мешает запускать новые инструменты своими замечаниями.

— Сегодня оказалось, что у них часть необходимых ответов, — сказал он.

— И часть ограничений, — добавил Сергей. — Нам не нужно превращать их в союзников навсегда. Достаточно включать вовремя, когда без них невозможно проверить результат.

Он подумал о собственной предыдущей работе. Там почти каждое большое экспортное решение требовало соединить закупку, логистику, продажи и финансы. Именно эта привычка, а не необычная подсказка перед глазами, помогла ему сегодня увидеть слабое место проекта.

⁂

Вечером состоялась видеоконференция с Соколовой.

Сергей представил предварительные выводы.

Не стал обвинять сотрудников.

Не пытался объявить внедрение провальным.

Показал несколько конкретных противоречий.

Затем предложил ограниченный пилот.

На двух линиях предполагалось пересмотреть методику оценки производственных решений.

Не менять оборудование.

Не перестраивать технологические процессы.

Не внедрять новую информационную систему.

Только изменить порядок расчёта и использования показателей, сохранив контроль качества, безопасности и сроков исполнения заказов.

— Почему две линии? — спросила Соколова.

— По ним есть сопоставимые данные.

— А третья?

— Требует отдельного исследования.

— Руководство «ПромМеханики» может возражать.

— Возможно.

— И вы готовы защищать такую позицию?

— Да. Но я хочу, чтобы технические аргументы представляли Руднев и Тимур.

Соколова удивилась.

— Почему не вы?

— Потому что они лучше меня понимают данные и производственные ограничения.

— Но проект поручен вам.

— Поэтому я и должен организовать работу так, чтобы правильные решения не зависели исключительно от моего присутствия.

Соколова некоторое время молчала.

Затем сказала:

— Хорошо. Подготовьте пилот. Но без обещаний результата.

— Именно так и планировал.

Когда связь завершилась, Сергей откинулся на спинку кресла.

Перед глазами появилась строка.

Предложенный подход снижает риск принятия решения на основании несопоставимых данных.

Дополнительное преимущество: повышение самостоятельности участников проекта.

Сергей улыбнулся.

«Кажется, начинаем понимать друг друга».

Но затем задумался.

Всё чаще он воспринимал помощника не как инструмент, а как собеседника.

И пока не мог решить, хорошо это или плохо.

⁂

На следующий день Руднев переслал Сергею письмо от

одного из руководителей производства. Тот выражал беспокойство, что новая оценка может быть использована для пересмотра премий сотрудникам задним числом.

Письмо было составлено корректно, но тон не оставлял сомнений: руководство участка воспринимало проверку как угрозу.

Сергей предложил провести встречу до официального запуска пилота. На ней присутствовали Руднев, Тимур, Седов и два начальника смен. Вместо презентации Сергей написал на доске три вопроса.

Что именно проверяем?

Какие решения не будут приниматься на основании экспериментальных данных?

Кто имеет право остановить проверку при возникновении реального риска?

— Это можно прописать на бумаге, — сказал Виктор Павлович. — А потом придёт директор и спросит, почему у меня показатель хуже, чем у соседа.

— Поэтому в протоколе должно быть не только название показателя, но и запрет использовать его для сравнения персональных результатов в период пилота.

— А кто обеспечит запрет?

— Руководство предприятия и куратор проекта. В пределах согласованных полномочий.

Седов добавил, что ухудшение качества должно быть самостоятельным основанием для приостановки эксперимен-

та. Экономист потребовала фиксировать любые изменения ассортимента, способные исказить сравнение. Тимур предложил еженедельную проверку полноты данных.

Сергей наблюдал, как первоначально враждебные участники постепенно начали формулировать общие правила. Чем конкретнее становились ограничения, тем меньше оставалось поводов для общей подозрительности.

В конце Виктор Павлович спросил:

— Значит, если начальнику смены не нравится вывод системы, он может официально потребовать проверки?

— Да. Но должен указать, какие данные считает неправильными и почему.

— Справедливо.

После встречи Руднев остался в переговорной.

— Если бы мы начали со всей этой процедуры год назад, половины конфликтов, наверное, не было бы.

— Может быть, — ответил Сергей. — Но тогда никто ещё не знал, какие конфликты возникнут. Не требуй от прежней команды предвидеть всё. Важно, что мы делаем с обнаруженными ошибками сейчас.

Руднев кивнул. Сергей видел, что тому трудно принять эту позицию. Большинство технических специалистов болезненно реагировали на недостатки собственной работы, особенно когда за ними стояли месяцы усилий.

Вечером пришло сообщение от Соколовой: «Руководитель производства считает, что вы превращаете пилот в об-

щественное обсуждение». Сергей ответил: «Обсуждаем не устройство станка, а правила использования результатов. Без согласия участников опыт будет нечистым: люди начнут защищать премии вместо проверки методики».

Соколова позвонила почти сразу.

— Вы понимаете, что некоторые услышат в этом политическое требование?

— Тогда переведём его в производственный язык. Данные должны отражать работу, а не реакцию людей на угрозу наказания.

— Хорошо. Подготовьте краткий регламент.

Сергей отключил связь и увидел подсказку помощника: *Рекомендуется учесть возможность стратегического изменения поведения участников при введении новых критериев.*

Он усмехнулся.

«Вот именно. Но дальше я сам».

⁂

Первое предупреждение пришло не от Игоря.

Его передал сотрудник проектного офиса.

— Сергей, по «ТрансРегиону» возникли вопросы.

— Какие?

— Партнёр просит пересмотреть состав рабочей группы.

— На каком основании?

— Считает, что нам необходимо усилить коммерческую экспертизу.

Сергей отложил документы.

— Интересно. Мы ещё даже не начали этот проект.

— Поэтому и хотят обсудить всё заранее.

— Кто инициатор?

Сотрудник посмотрел в ноутбук.

— Директор по развитию. Игорь.

Сергей замер.

— Фамилия?

Услышав ответ, он несколько секунд молчал.

Потом усмехнулся.

— Понятно.

— Вы знакомы?

— Были знакомы.

— Это хорошо?

Сергей задумался.

— Пока не знаю.

⁂

Игорь появился на видеоконференции через несколько минут после её начала.

Он выглядел почти так же, как при последней встрече.

Хороший костюм.

Уверенный голос.

Привычная манера держаться чуть свободнее, чем позволяла официальная обстановка.

— Коллеги, добрый день. Рад всех видеть.

Он внимательно посмотрел на участников.

Когда очередь дошла до Сергея, улыбка стала шире.

— Сергей! Вот уж неожиданность.

— Игорь. Добрый день.

— Давно не виделись.

— Давно.

Остальные участники переглянулись.

Игорь продолжил:

— Рад, что в «НордСистем» теперь работают люди с реальным коммерческим опытом.

Фраза прозвучала дружелюбно.

Но Сергей хорошо знал эту манеру.

Комплимент, который одновременно содержит сомнение в компетентности остальных участников.

— Спасибо, — спокойно ответил он. — Давайте обсудим проект.

Переговоры начались.

«ТрансРегион» рассматривал возможность внедрения аналитической системы для управления логистическими и операционными процессами.

Компания работала с большим количеством подрядчиков, производственных площадок и транспортных маршрутов.

Проект был масштабным.

И потенциально прибыльным для обеих сторон.

Но уже через двадцать минут Сергей заметил неприятную особенность.

Игорь постоянно пытался перенести обсуждение с техни-

ческих критериев на персональную ответственность участников.

— Нам нужен человек, который гарантирует результат.

— Гарантировать можно выполнение согласованных работ, — ответил Сергей. — Конкретные экономические показатели зависят от множества факторов, включая решения вашей компании.

— То есть вы заранее снимаете с себя ответственность?

— Нет. Я предлагаю определить её границы.

Игорь улыбнулся.

— Узнаю тебя. Всегда любил формулировки.

Сергей проигнорировал замечание.

— Давайте предметно. Какие процессы вы готовы включить в пилот?

Игорь назвал несколько направлений.

Сергей начал уточнять.

Какие данные доступны?

Кто отвечает за их качество?

Какие решения принимаются на основании аналитики?

Какие показатели можно измерить объективно?

Игорь отвечал всё менее охотно.

В какой-то момент произнёс:

— Сергей, может, не будем усложнять? Нам нужна современная система, которая повысит эффективность.

— Тогда сначала нужно определить, что вы называете эффективностью.

— Вы же понимаете, о чём речь.

— Предпочитаю понимать одинаково.

На несколько секунд повисла пауза.

Затем руководитель проекта со стороны «ТрансРегиона» вмешался и предложил продолжить обсуждение в рабочих группах.

Встреча закончилась без конкретных договорённостей.

Но Сергей понял главное.

Игорь собирался использовать личное знакомство.

Пока было непонятно, с какой целью.

⁂

После видеоконференции Игорь попросил прислать ему запись переговоров. Он просматривал её, останавливаясь на вопросах Сергея.

Сначала хотелось найти очевидный промах: неверную терминологию, неудачно сформулированное обязательство, отсутствие отраслевых знаний. Но Сергей почти не высказывал собственных предположений. Он спрашивал, как устроен процесс, и возвращал собеседников к основаниям их выводов.

Это раздражало больше открытой самоуверенности. Возражать вопросу сложнее, чем чужому утверждению.

Игорь сделал несколько заметок, затем набрал номер знакомого консультанта, который участвовал в оценке систем управления транспортом.

— Мне нужна независимая экспертиза требований для

нового проекта, — сказал он.

— Техническая или экономическая?

— Обе. И желательно без зависимости от конкретного поставщика.

— Тогда нужно сначала согласовать методику. Иначе каждая сторона покажет те цифры, которые ей выгоднее.

— Именно этого и хочу избежать.

Игорь положил трубку и неожиданно почувствовал неприятную иронию. Он фактически повторял подход Сергея. Только собирался использовать его против человека, у которого этот подход когда-то перенял.

Вечером консультант прислал список исходных данных. Часть запросов оказалась разумной, часть требовала доступа к сведениям, которые «ТрансРегион» не имел права передавать третьим лицам. Игорь внимательно вычеркнул избыточные позиции. Он не собирался превращать личную обиду в нарушение закона или договорных обязательств.

Собственная аккуратность придала ему уверенности. Он мог создавать сложности для проекта, оставаясь в профессиональной плоскости. В этом заключалось преимущество опытного руководителя перед человеком, который действует на эмоциях.

Но стоило снова увидеть фамилию Сергея в списке участников, как раздражение вернулось.

Игорь открыл календарь. В следующем месяце планировалось заседание совета по инвестициям. Если к тому мо-

менту удастся изменить требования к оценке проектов, направление Сергея может получить значительно меньше влияния, чем рассчитывает сейчас.

Он записал задачу: «Предложить новую модель независимой экспертизы». Ниже — «Обосновать пользу для всей группы». Ещё ниже, уже для себя, добавил: «Не допустить концентрации решений у одного человека».

Последняя фраза была достаточно общей, чтобы казаться принципом корпоративного управления. Но Игорь прекрасно знал, чья фамилия стоит за ней в его мыслях.

⁂

Через час пришло письмо.

Игорь направил в проектный офис «НордСистем» замечания к предварительной концепции.

Текст был составлен грамотно.

Никаких личных выпадов.

Никаких эмоциональных обвинений.

Только деловые формулировки.

«Предлагаем дополнительно оценить достаточность практической экспертизы участников проекта в части управления крупными технологическими внедрениями».

«Считаем необходимым определить персональную ответственность за достижение заявленных результатов».

«Просим предоставить сведения о ранее реализованных сопоставимых проектах».

Сергей прочитал письмо.

Затем ещё раз.

Претензии выглядели обоснованными.

Если не знать контекста.

Он открыл внутренний чат с Соколовой.

«Ирина, предлагаю не отвечать персонально. Подготовим общую матрицу компетенций и ответственности рабочей группы. Это снимет вопрос без превращения обсуждения в спор о конкретных людях».

Ответ пришёл быстро.

«Согласна. Вы знакомы с Игорем?»

Сергей подумал.

«Да. Давно. Личные отношения к проекту отношения не имеют».

Соколова ответила не сразу.

«Надеюсь».

Сергей усмехнулся.

Он тоже надеялся.

⁂

На следующий день состоялось совещание по «ПромМеханике».

Руднев и Тимур подготовили проект пилотной методики.

Документ оказался значительно лучше, чем Сергей ожидал.

В нём были чётко определены источники данных, порядок расчёта показателей, ограничения и правила фиксации отклонений.

Сергей просмотрел материалы.

— Хорошо.

Руднев заметно расслабился.

— Значит, можно запускать?

— Пока нет.

Тимур поднял голову.

— Почему?

— Мы не определили, что будем делать, если новые показатели ухудшатся.

— Вернёмся к старой методике.

— Слишком просто. А если ухудшение будет вызвано тем, что мы впервые начали правильно учитывать затраты?

Оба задумались.

Сергей продолжил:

— Нам нужно заранее договориться, какие отклонения считаются нормальными, какие требуют дополнительной проверки, а какие означают необходимость остановить пилот.

Руднев кивнул.

— Понял.

— И ещё. Решение об остановке не должно зависеть только от меня.

— От кого тогда?

— От согласованной группы. Вы оба должны иметь право инициировать пересмотр.

Тимур посмотрел на него с удивлением.

— Даже если руководство будет против?

— В таком случае вы должны представить факты. Решение примет уполномоченный руководитель, но проигнорировать ваши замечания будет сложнее.

Руднев помолчал.

— Сергей, можно вопрос?

— Конечно.

— Вы всегда так работаете?

— Как?

— Постоянно заставляете людей сомневаться в собственных выводах.

Сергей улыбнулся.

— Нет. Раньше я чаще просто говорил, какое решение считаю правильным.

— А теперь?

Он задумался.

— Теперь пытаюсь понять, почему вообще считаю его правильным.

Тимур усмехнулся.

— Сложный подход.

— Зато полезный.

⁂

Тимур прислал новую редакцию методики поздно вечером. Сергей открыл файл скорее из любопытства, чем по необходимости: команда уже договорилась, что согласование материалов не должно превращаться в круглосуточную

переписку.

Но на второй странице он заметил изменение, которое требовало внимания. В таблице появились два разных показателя: «результативность операции» и «эффективность исполнения заказа».

На первый взгляд разница казалась терминологической. Однако определения были строгими. Первый показывал выполнение технологической операции в пределах установленного норматива. Второй учитывал последствия для всего заказа, включая повторную обработку, переналадки и задержки между участками.

Сергей позвонил Тимуру на следующий день.

— Это ты придумал разделить показатели?

— Мы с Алексеем. После разговора со службой качества.

— Почему раньше не сделали?

— Думали, что один показатель проще для руководства.

— А теперь?

— Теперь кажется, что простота была обманчивой.

Сергей предложил представить оба показателя на одной странице и сразу показать, почему они могут двигаться в разные стороны. Тимур согласился и попросил отдельно закрепить правила сопоставления периодов.

На последующем обсуждении Алексей принёс пример из цеха. Производственная линия выполнила норматив на сто пять процентов, но из-за дополнительных переналадок фактическое исполнение заказа заняло больше времени. В ста-

ром отчёте ситуация выглядела успехом. В новом — требовала разбора причин.

— А если линия работает идеально, а задержка возникла на складе? — спросил Сергей.

— Тогда причина должна быть указана отдельно, — ответил Руднев. — Нельзя штрафовать цех за чужую задержку.

— Согласен. Но общий эффект для предприятия всё равно должен быть виден.

Так постепенно рождалась модель, в которой можно было одновременно уважать границы ответственности подразделений и не терять итоговый результат. Это требовало больше данных и терпения, зато избавляло от привычного поиска единственного виноватого.

После совещания Тимур подошёл к Сергею.

— Можно личный вопрос?

— Давай.

— Почему вы настолько спокойно относитесь к тому, что первоначальная методика оказалась неполной?

Сергей задумался.

— Потому что неполная методика — не обязательно плохая работа. Плохо, когда мы знаем о её недостатках и продолжаем делать вид, будто их нет.

— А если проект из-за этого потеряет финансирование?

— Тогда будем объяснять, какую часть стоит сохранить. Финансирование — не награда за лояльность к прежнему решению.

Тимур кивнул. По выражению его лица было видно, что он услышал не только методологический ответ. Сергей понял: для молодого аналитика возможность открыто говорить об ошибках порой значила больше, чем увеличение зарплаты.

Встроенная система предложила оценить эффект такого подхода на вовлечённость команды. Сергей отказался. Не каждое полезное человеческое изменение требовало немедленного превращения в показатель.

⁂

Вечером Сергею позвонил Артур.

— Есть пять минут?

— Для тебя есть.

— Я тут вспомнил наш разговор.

— Какой именно?

— О системах, адаптирующихся к конкретному человеку.

Сергей насторожился.

— И?

— Ты спрашивал, может ли программа использовать индивидуальные особенности восприятия.

— Да.

— Я посмотрел несколько открытых исследований. Ничего революционного не нашёл, но есть интересная вещь.

— Какая?

— Многие люди неправильно понимают слово «обучение». Думают, что если система адаптируется, значит, она обязательно становится разумнее.

— А это не так?

— Не обязательно. Иногда она просто лучше предсказывает твои привычные реакции.

Сергей задумался.

— Например?

— Если ты постоянно задаёшь вопросы определённым образом, система может научиться заранее предлагать тебе подходящие ответы. Внешне это выглядит как понимание.

— А если ответы начинают влиять на самого человека?

Артур помолчал.

— Тогда возникает обратная связь.

— И что?

— Тогда уже сложнее определить, кто к кому адаптируется.

Сергей почувствовал холодок.

Артур продолжил:

— Представь навигатор. Сначала он изучает твои маршруты. Потом начинает предлагать дороги. Через некоторое время ты ездишь преимущественно там, где предлагает навигатор. В итоге система уже не просто предсказывает твоё поведение. Она участвует в его формировании.

— Хороший пример.

— Именно. Поэтому мне и интересно, почему тебя так занимает эта тема.

Сергей некоторое время молчал.

Потом сказал:

— Есть одна ситуация, с которой я пока не разобрался.

— Рабочая?

— Не совсем.

— Хочешь обсудить?

Сергей посмотрел на закрытую дверь кабинета.

Он мог рассказать всё.

Прямо сейчас.

Сказать, что несколько месяцев видит перед глазами текст, который не существует ни на одном физическом экране.

Что невидимая система отвечает на его вопросы.

Что иногда она помогает настолько эффективно, что он сам начинает сомневаться в границах собственных возможностей.

Но тогда разговор перестанет быть обычным.

Артур наверняка потребует доказательств.

А доказательств у Сергея почти не было.

— Пока нет, — ответил он. — Мне нужно кое-что проверить.

Артур вздохнул.

— Знаешь, ты сейчас разговариваешь как человек, который либо готовит гениальный проект, либо собирается совершить очень большую ошибку.

Сергей улыбнулся.

— Надеюсь, первое.

— Я тоже.

⁂

В субботу Артур прислал Сергею несколько открытых публикаций по когнитивным интерфейсам. Не научные сенсации, а осторожные обзоры ограничений и ошибок интерпретации экспериментальных результатов.

Сергей читал их за кухонным столом, пока девочки занимались своими делами. В одном материале описывался эффект, при котором участники эксперимента начинали приписывать программе собственные выводы, если получали подсказки в нужный момент. В другом исследователи предупреждали о том, что внешне убедительное предсказание не всегда означает доступ к новой информации: иногда система лишь лучше замечает то, что человек уже воспринял.

Он позвонил Артуру.

— Зачем прислал именно эти работы?

— Потому что ты пытаешься определить возможности неизвестной системы. Начни с того, что нельзя считать доказательством.

— Например?

— Если программа угадывает слово, которое ты мельком увидел, это не означает, что она получила его из закрытой базы. Возможно, твоё зрение зарегистрировало больше, чем ты успел осознать.

Сергей замолчал. Объяснение показалось одновременно простым и неприятным. Он уже несколько раз считал помощника обладателем почти независимого доступа к инфор-

мации, хотя не мог показать ни одного надёжного примера.

— И как это проверить? — спросил он.

— Очень аккуратно. Нужны задачи, в которых заранее известно, какая информация доступна участнику. А затем следует отделить скорость обработки от возможности получить то, чего человек не видел.

— Можешь подготовить что-то подобное?

Артур помолчал.

— В принципе да. Но сначала нужно понять, какую систему ты описываешь и что именно можешь продемонстрировать. Ты пока говоришь слишком общо.

— Знаю.

— Тогда сделай записи. Дата, задача, что ты сам видел, какой результат получил, можно ли его проверить. Без красивых объяснений.

После разговора Сергей открыл блокнот. Прежние заметки были устроены как рассказ о странных совпадениях. Теперь он попытался оформить их как протокол наблюдений. На каждый случай приходилось оставлять поля, которые раньше казались лишними: исходные условия, возможные подсказки, альтернативные объяснения, способ независимой проверки.

Работа оказалась неожиданно трудной. Он не помнил, в какой момент впервые увидел некоторые изображения и сколько времени потребовалось для ответа. Многие истории, звучавшие убедительно в пересказе, не выдерживали про-

стого вопроса: «А кто ещё может подтвердить результат?»

Сергей не стал уничтожать старые записи. Он пометил их как воспоминания, требующие проверки.

Через некоторое время к столу подошла Полина.

— Пап, ты ведёшь дневник?

— Что-то вроде рабочего журнала.

— Зачем?

— Чтобы не путать то, что произошло, с тем, что мне потом показалось.

Она задумалась.

— Хорошая идея. Я иногда уверена, что учитель сказал одно, а потом оказывается, что совсем другое.

Сергей улыбнулся. Девочка, сама того не подозревая, сформулировала одну из основных проблем его расследования понятнее многих специалистов.

⁂

После разговора Сергей снова обратился к системе.

«Ты влияешь на мои решения?»

Предоставляемая информация может влиять на выбор пользователя.

«Я не об этом. Ты меняешь мои предпочтения?»

Возможна косвенная модификация предпочтений вследствие изменения доступной информации и результатов взаимодействия.

Ответ оказался неожиданно прямым.

Сергей почувствовал напряжение.

«Ты делаешь это целенаправленно?»

Пауза.

Недостаточно информации для подтверждения наличия самостоятельных целей, отличных от заданных пользователем.

Сергей несколько секунд смотрел перед собой.

Формулировка была аккуратной.

Но она не означала того, что ему хотелось услышать.

Он вдруг понял, что за последние недели начал задавать системе вопросы так, словно разговаривал с человеком.

И ожидал человеческих ответов.

Сомнений.

Объяснений.

Признаний.

Но система оставалась системой.

Или чем-то, что он привык так называть.

Сергей закрыл глаза.

«Новая установка».

Ожидаю.

«Когда предлагаешь решение, показывай не только преимущества, но и основания, по которым оно может оказаться неправильным».

Принято.

«И отдельно отмечай, какие выводы основаны на фактах, а какие — на предположениях».

Принято.

«Теперь повтори ответ на вопрос о влиянии на мои предпочтения».

Пауза.

Перед глазами появился текст.

Факт: рекомендации способны изменять информационную основу решения.

Факт: пользователь неоднократно изменял первоначальные действия после получения рекомендаций.

Предположение: длительное взаимодействие может изменять устойчивые поведенческие предпочтения.

Неизвестно: существуют ли дополнительные механизмы влияния, не выявленные в доступных наблюдениях.

Сергей медленно выдохнул.

Вот теперь ответ был полезным.

И значительно более тревожным.

Глава 5. Внешний контур

Пилот «ПромМеханики» начался в понедельник.

Никаких торжественных презентаций.

Никаких объявлений о начале новой эры производственной эффективности.

Сергей настоял, чтобы первые недели рассматривались исключительно как ограниченный эксперимент.

Две производственные линии.

Согласованные критерии.

Определённый период наблюдения.

Контроль качества.

Сравнение с исходной базой.

И обязательная фиксация всех изменений.

Третью линию временно оставили за пределами пилота.

Это решение вызвало недовольство у части руководства предприятия.

На совещании один из заместителей директора прямо спросил:

— Почему мы должны тестировать систему только на двух участках, если она предназначена для всего производства?

Сергей ответил спокойно:

— Потому что по третьей линии сейчас невозможно достоверно отделить влияние методики от изменений оборудования и структуры заказов.

— Но тогда результат нельзя будет распространить на всё предприятие.

— Совершенно верно.

— И вас это устраивает?

— Меня устраивает, что мы не будем делать выводы, которые не подтверждаются данными.

Руднев и Тимур молчали.

Сергей заметил это.

После совещания он отвёл их в сторону.

— Коллеги, следующий подобный вопрос должен закрывать не я.

Руднев нахмурился.

— В смысле?

— В прямом. Вы разрабатывали методику. Вы знаете ограничения. Вы должны уметь объяснить их руководству.

— Но вы руководитель проекта.

— Поэтому и хочу, чтобы проект не зависел от моего присутствия.

Тимур задумался.

— Значит, на следующем совещании отвечаем мы?

— Да.

Руднев вздохнул.

— Хорошо.

Сергей улыбнулся.

— Никто не обещал, что будет просто.

⁂

В первый день пилота Сергей добился, чтобы в протоколе появилась одна непривычная для предприятия строка: «Изменение показателя само по себе не считается доказательством улучшения процесса».

Заместитель директора по производству прочитал формулировку и нахмурился.

— А зачем тогда вообще проводить эксперимент?

— Чтобы отделить изменение измерения от изменения реальной работы.

— Но нам нужен результат.

— Мне тоже. Только результат должен существовать не только в отчёте.

В согласованном плане были определены два производственных участка, контрольный период и перечень данных. Служба качества фиксировала отклонения, экономисты — дополнительные затраты, технологи — изменения производственной программы. Тимур отвечал за сопоставимость выгрузок.

Но уже к полудню оказалось, что даже самая аккуратная схема сталкивается с обычной производственной жизнью. На первой линии срочно перенесли заказ крупного клиента. На второй заболел один из опытных наладчиков. Руководитель смены попросил изменить график, иначе предприятие рисковало нарушить срок поставки.

— Приостанавливаем пилот? — спросил Руднев.

Сергей посмотрел на план.

— Нет. Отмечаем событие. Важнее понять, как система ведёт себя при таких изменениях. Но не будем приписывать ей последствия болезни сотрудника.

— А если таких событий окажется много?

— Тогда признаем, что выбранный период плохо подходит для чистого сравнения. Это нормальный возможный итог.

На заводском совещании Виктор Павлович предложил не менять привычный порядок управления сменами до завершения первого этапа. Сергей согласился частично: технология работала в действующих условиях, а сотрудники должны были видеть новые показатели. Иначе нельзя оценить, влияют ли они на решения.

— Но если вы начнёте менять премии, — добавил он, — мы уже будем измерять реакцию людей на деньги, а не полезность методики.

Финансовый руководитель предприятия попросил официально закрепить временные условия. Сергей передал вопрос юридической службе проекта, не пытаясь самостоятельно определять кадровые правила чужого предприятия.

По дороге в офис Руднев признался, что ожидал от нового руководителя куда более энергичного старта.

— Обычно после запуска все требуют показать эффект уже через неделю.

— А если эффект появится через два дня, ты поверишь ему?

— Проверю.

— Значит, мы одинаково понимаем задачу.

Сергей посмотрел на список встреч в телефоне. Впереди стояли десятки рабочих вопросов, и ни один не решался единственной удачной формулой. В этом была настоящая сложность управления: не придумать правило, а сделать так, чтобы люди могли применять его в меняющихся обстоятельствах.

⁂

Первая неделя прошла относительно спокойно.

На производственных линиях продолжали выполнять обычные заказы.

Но теперь руководители смен получали дополнительную информацию.

Вместо одного итогового показателя эффективности они видели несколько взаимосвязанных величин.

Производительность.

Фактическое время переналадок.

Динамику незавершённого производства.

Потери качества.

Стоимость отклонений.

Важнее всего было другое.

Новые показатели не использовались для изменения премий в течение экспериментального периода.

Это решение далось непросто.

Финансовое подразделение предприятия опасалось, что

отсутствие прямой связи между результатами и вознаграждением снизит дисциплину.

Сергей предложил временно сохранить действующие правила оплаты, одновременно рассчитывая новые показатели отдельно.

Так они могли оценить методику, не вынуждая сотрудников немедленно менять поведение ради ещё не проверенных критериев.

К концу недели обнаружилась первая проблема.

На одной из линий выросло количество простоев.

Руднев позвонил Сергею вечером.

— Похоже, мы сделали что-то неправильно.

— Почему?

— После перехода на новые правила регистрации показатель ухудшился почти на восемь процентов.

— Реальное оборудование стало простаивать больше?

— Пока непонятно.

— Тогда почему считаешь, что проблема в методике?

Руднев замолчал.

— Потому что изменение совпало с началом пилота.

— Совпадение по времени ещё не доказывает причинную связь.

— Понимаю.

— Проверьте первичные журналы. И отдельно — старую классификацию остановок.

Через два часа пришёл ответ.

Реальное время простоев почти не изменилось.

Просто часть остановок, ранее относившихся к плановому обслуживанию, стала учитываться в другой категории.

Новая методика не ухудшила производство.

Она изменила представление о нём.

Руднев написал:

«Получается, раньше мы недооценивали фактические потери».

Сергей ответил:

«Возможно. Проверьте на более длинном периоде. Одной недели недостаточно».

⁂

В середине первой недели случилась история, которая почти не попала в официальный отчёт.

Мастер второй линии позвонил Рудневу и сообщил, что новый экран показывает завышенное время выполнения нескольких операций. Программисты быстро установили причину: после обновления справочника часть нормативов подтянулась из предыдущей версии технологической карты.

Исправление заняло двадцать минут.

— Обычный технический сбой, — сказал Руднев.

Сергей попросил не спешить.

— Что сделали мастера, когда увидели неправильные цифры?

— Позвонили поддержке.

— Все?

Оказалось, нет. Один из мастеров попытался изменить последовательность заказов, чтобы компенсировать ухудшение показателя. Другой попросил операторов временно вносить данные вручную. Третий проигнорировал сообщение, решив, что система снова ошибается.

Один дефект интерфейса породил три совершенно разных поведения.

Сергей пригласил мастеров на короткую встречу. Он не требовал оправданий; хотел понять, почему каждый выбрал свой путь.

Первый руководитель сказал, что отвечает за выполнение сменного плана и не может позволить цифре упасть. Второй боялся, что руководству отправится неправильный отчёт. Третий давно не доверял системе и проверял производительность самостоятельно.

— Все трое исходили из разумных для себя причин, — заметил Сергей после встречи.

Тимур кивнул.

— Значит, проблема не только в ошибочном нормативе.

— Именно. Люди не знали, как действовать, когда система показывает сомнительный результат.

Они добавили в пилот короткую процедуру: обнаружив противоречие, мастер сохраняет исходные сведения, уведомляет ответственного специалиста и не меняет производственный план исключительно ради исправления экспериментального показателя. Если возникает риск безопасности

или качества, решение принимается по действующим производственным правилам.

Вечером Сергей попросил помощника проанализировать эпизод.

Неоднозначность критериев привела к различным стратегиям реагирования.

«Это я понял. Что мы могли сделать заранее?»

Предусмотреть сценарии отказа данных и алгоритм действий пользователя.

Сергей записал вывод. Встроенный ИИ уже не раз давал ему рекомендации на неполной информации. И теперь он увидел тот же риск со стороны: обычные сотрудники могли менять реальные действия, стараясь угодить неверному показателю.

Ему хотелось провести прямую параллель с собственным помощником. Но пока он ограничился одной пометкой в личном блокноте: «Как я поступаю, когда моя система говорит убедительно, но не показывает основания?»

Ответ понравился ему меньше, чем хотелось. Обычно он задавал уточняющий вопрос. Но были случаи, когда принимал подсказку почти автоматически.

⁂

На второй неделе ситуация стала сложнее.

Руководители смен начали по-разному использовать новые показатели.

Одни воспринимали их как полезную информацию.

Другие — как дополнительный контроль.

Третьи пытались понять, какие именно цифры теперь будут важны для руководства.

Сергей приехал на завод и собрал короткую встречу.

— Коллеги, давайте договоримся об одном. Цель пилота — не найти плохих руководителей.

Виктор Павлович усмехнулся.

— Обычно так говорят перед тем, как начинают искать плохих руководителей.

Сергей улыбнулся.

— Понимаю. Поэтому предлагаю смотреть не на фамилии, а на конкретные процессы.

— И что будет, если показатели окажутся плохими?

— Будем разбираться.

— А если руководство решит наказать?

— В рамках пилота новые показатели не должны использоваться для индивидуальных кадровых решений. Это согласовано.

Начальник смены посмотрел на него.

— На бумаге?

— Да.

— А в жизни?

Сергей выдержал паузу.

— В жизни я готов защищать это решение перед руководством.

Виктор Павлович некоторое время молчал.

Потом кивнул.

— Тогда посмотрим.

⁂

К концу второй недели директор «ПромМеханики» потребовал промежуточную презентацию. В письме содержалась просьба показать эффект, который можно будет представить на следующем заседании руководства группы.

Руднев пришёл к Сергею с подготовленной таблицей.

— У нас снижение переналадок. Можно показать положительный результат.

— А общий эффект?

— Пока неустойчивый.

— Тогда показываем именно это.

Руднев вздохнул.

— Руководство ждёт хороших новостей.

— Хорошая новость в том, что мы понимаем происходящее лучше, чем две недели назад. Но не нужно выдавать это за экономию, которую ещё не подтвердили.

Они подготовили четыре страницы. На первой — что изменилось в процессе. На второй — какие показатели стали доступными. На третьей — где действительно проявилась положительная динамика. На четвёртой — что пока нельзя оценить.

Директор предприятия выслушал их холодно.

— У нас огромные инвестиции в цифровизацию. А вы предлагаете доклад о том, что измерения стали точнее?

Сергей не стал спорить с тоном.

— Мы предлагаем сначала убедиться, что принимаем решения на верных основаниях. Иначе дополнительные инвестиции будут опираться на неверную картину.

— А если к концу пилота результата не будет?

— Тогда у вас появятся основания не тратить следующие деньги на масштабирование неподтверждённого эффекта.

Директор задумался.

— Это звучит как страх ответственности.

— Наоборот. Я заранее говорю, каким результатом готов отвечать перед вами.

После встречи Руднев сказал, что такой разговор мог закончиться значительно хуже.

— Мог, — согласился Сергей. — Но теперь директор знает, какие выводы мы не собираемся подписывать.

Тимур, слушавший разговор, неожиданно спросил:

— А если они найдут человека, который подпишет?

Сергей посмотрел на него.

— Тогда ответственность за такой документ будет на нём. Наша задача — оставить проверяемые материалы и не менять их ради удобного вывода.

В тот вечер Сергею пришлось несколько раз останавливать себя, чтобы не переписать презентацию целиком. Руднев и Тимур уже справлялись с работой. Дополнительная проверка могла улучшить отдельные фразы, но лишила бы команду ощущения ответственности.

Он закрыл файл и отправил короткий комментарий: «Предлагаю на следующей встрече отдельно показать причины изменения классификаций. Остальное хорошо».

Получив ответ «Принято», Сергей заметил, что впервые за день не испытал потребности проконтролировать каждую строку чужого документа.

⁂

К концу второй недели появились первые признаки улучшения.

Не во всех показателях.

И не настолько значительные, чтобы объявлять победу.

Но ситуация начала меняться.

Руководители смен стали внимательнее планировать последовательность заказов.

Сократилось количество ненужных переналадок.

Улучшилась координация между основными и вспомогательными участками.

При этом часть прежних показателей производительности снизилась.

На очередной встрече Тимур выглядел обеспокоенным.

— Если смотреть только на старую методику, получается ухудшение.

— А если учитывать полную стоимость выполнения заказов? — спросил Сергей.

— Тогда улучшение.

— Значит, у нас есть предмет для анализа.

Руднев открыл расчёты.

— Мы пока не можем доказать, что всё связано именно с новой методикой.

— Правильно.

— Но тенденция хорошая.

— Возможно.

Тимур улыбнулся.

— Сергей, вы когда-нибудь говорите просто «хорошо»?

— Говорю. Когда уверен.

Руднев рассмеялся.

— Тогда придётся постараться.

⁂

В субботу семья поехала за город. Лиза заранее составила список того, что хотела увидеть, Полина взяла книгу, а Наталья попросила Сергея оставить рабочий ноутбук дома.

Он согласился.

Через полчаса после выезда позвонил Руднев. На заводе возник вопрос по классификации внеплановой остановки. Сергей взглянул на экран телефона и не ответил.

— Серьёзно? — удивилась Наталья.

— Если срочно, перезвонят.

— А если не срочно?

— Решат сами.

Лиза, сидевшая сзади, оживилась:

— Это ты сейчас воспитываешь сотрудников?

— Скорее себя, — сказал Сергей.

Полина не отрываясь от книги заметила, что взрослые часто называют самовоспитанием то, что другим людям кажется обычной дисциплиной. Наталья рассмеялась, а Сергей решил не вступать в спор с собственной семьёй: шансов у него не было.

День прошёл почти без разговоров о работе. Они долго гуляли, обедали в небольшом кафе, обсуждали школьные планы. Сергей несколько раз ловил себя на том, что мысленно возвращается к производственным таблицам, но не просил помощника ничего проверять.

Позднее, когда девочки ушли выбирать сувениры, Наталья спросила:

— Ты всё время будто с кем-то разговариваешь про себя. Даже когда молчишь.

Сергей напрягся.

— Разве?

— Иногда лицо меняется. Смотришь в одну точку, потом вдруг улыбаешься или хмуришься. Я раньше думала, что ты просто решаешь задачи в уме. Но теперь это происходит постоянно.

Он отвёл взгляд. Наталья описала то, что действительно стало частью его повседневности. Он никогда не замечал, насколько заметным может быть внутренний диалог со стороны.

— Много думаю, — сказал он.

— Я вижу. Просто не забывай, что мы рядом.

На обратном пути телефон показал сообщение Руднева: проблему решили с помощью согласованной процедуры, производство не останавливалось, уточнение внесли в журнал отклонений.

Сергей почувствовал удовлетворение и не сразу понял почему. Он ничего не сделал. А команда справилась.

Вечером помощник предложил добавить эпизод в перечень подтверждённых случаев успешного делегирования. Сергей отказался. Ему не хотелось превращать семейную поездку в ещё одну запись об эффективности управления.

⁂

На следующей рабочей встрече Тимур показал график, на котором две линии двигались почти зеркально. Пока одна увеличивала выпуск простых изделий, другая принимала всё больше сложных заказов и теряла время на переналадках.

— Это может быть обычное изменение производственной программы, — сказал он. — Но мне кажется, что здесь есть следствие новой системы планирования.

Руднев попросил показать даты. За несколько дней до изменения графиков руководство предприятия ввело дополнительное правило распределения заказов. Его цель была разумной: загружать простаивающее оборудование. Но в сочетании с прежней системой премирования возник неожиданным эффект. Начальники участков старались удерживать те заказы, которые лучше соответствовали их персональным показателям.

Сергей попросил организовать встречу не с директорами, а с диспетчерами, которые ежедневно распределяли производственные задания.

Один из них, молодой инженер Илья, долго молчал, потом сказал:

— Формально мы можем переставить заказ. Но каждый такой перенос требует согласования с двумя начальниками. Оба смотрят на собственные показатели. Поэтому иногда проще ничего не менять, даже когда видим, что общая очередь станет хуже.

— А кто отвечает за общую очередь? — спросил Сергей.

— Начальник производственного планирования. Только он не всегда видит, почему участки отказываются брать заказ.

Они проверили две конкретные ситуации. В обоих случаях дополнительная переналадка возникла не из-за невозможности выполнить заказ, а из-за позднего решения о его передаче между участками.

— Можно автоматизировать выбор? — спросил Руднев.

— Можно предложить варианты, — ответил Сергей. — Но сначала нужно определить, кто имеет полномочия принять решение в интересах всего предприятия.

Он предложил временный порядок: спорные перераспределения рассматриваются в коротком общем окне, где присутствуют планирование, производство и служба качества. Решение фиксируется вместе с причиной. Эксперимент не

меняет полномочия руководителей автоматически, но делает стоимость задержки видимой.

Через несколько дней оказалось, что большая часть споров решается за десять минут, если все участники видят одни и те же данные. Однако два случая так и не удалось согласовать: стороны оценивали риски по-разному.

Сергей не стал изображать провал. Напротив, эти ситуации показали, где необходимо ясное управленческое решение, а не новый алгоритм.

По окончании встречи начальник производственного планирования сказал:

— Знаете, мы целый год покупали программы, чтобы система сама подсказывала, что делать. А теперь выяснилось, что в некоторых случаях люди просто не имели права принять очевидное решение.

— Поэтому я и не люблю начинать цифровизацию с покупки программы.

Вечером он добавил в отчёт отдельную строку: «Эффект пилота нельзя приписывать исключительно алгоритмам. Часть изменений связана с уточнением полномочий и процедур». Ему почти физически не хотелось писать это предложение: оно делало будущую презентацию менее эффектной. Но именно поэтому его следовало оставить.

⁂

Вечером Сергей получил сообщение от Артура.

«Есть время на выходных? Нашёл несколько интересных

материалов по адаптивным системам. Не думаю, что это ответ на твои вопросы, но обсудить стоит».

Сергей ответил, что встретится.

Затем долго смотрел на телефон.

За последние недели он всё чаще думал о том, чтобы рассказать другу правду.

Причём дело было уже не только в поиске объяснений.

Сергей начал понимать, насколько опасной может оказаться ситуация, в которой единственным источником информации о встроенной системе является сама встроенная система.

Он не мог проверить её устройство.

Не мог проверить происхождение.

Не знал, существует ли внешний контроль.

И даже не был уверен, что способен полностью оценивать последствия собственного взаимодействия с ней.

Для человека, привыкшего строить решения на проверяемых данных, это было почти невыносимо.

«Какой самый надёжный способ проверить твоё происхождение?» — мысленно спросил он.

Требуется уточнить доступные методы наблюдения.

«Предположим, у меня есть специалист по информационным системам. Что он должен искать?»

Пауза.

Возможные направления: выявление внешних аппаратных компонентов, исследование каналов обмена информа-

цией, анализ наблюдаемых реакций, поиск воспроизводимых функциональных ограничений.

Сергей внимательно прочитал ответ.

«Это безопасно?»

Безопасность зависит от конкретных методов.

«Какие методы исключить?»

Следует исключить вмешательства, связанные с риском повреждения тканей, нарушением функций нервной системы и использованием непроверенного оборудования.

Он кивнул.

Значит, начинать нужно не с попыток физически обнаружить устройство.

А с документирования наблюдаемых эффектов.

Безопасных.

Повторяемых.

Проверяемых.

Возможно, Артур сможет предложить подход.

Сергей открыл блокнот.

Написал:

«Протокол наблюдений».

Ниже:

«Проверять не то, что система обещает, а то, что можно наблюдать независимо».

⁂

В ответ на сообщение Артура Сергей прислал короткую хронологию первых необычных эпизодов. Он намеренно не

включил туда утверждение о том, что система находится у него в голове. Пока друг знал лишь о существовании странной технологии, которую Сергей не мог толком описать.

Артур позвонил на следующий день.

— Ты прислал даты, но почти не указал источники.

— Потому что тогда я ничего специально не фиксировал.

— Значит, будем восстанавливать задним числом. Только не пытайся улучшать воспоминания.

— А как понять, что я их улучшаю?

— Если не уверен в дате, так и пиши. Если помнишь ощущение, но не конкретное событие, не привязывай его к удобной истории.

Сергей улыбнулся. Подход друга напоминал хорошую проверку экспортного контракта: нельзя подменять фактическое уведомление воспоминанием о том, что кто-то «точно говорил по телефону».

Они договорились отдельно собрать документы, которые могут подтвердить последовательность событий, и не использовать материалы, к которым у Сергея остался доступ только благодаря прежней должности. Артур предложил начать с личного календаря, переписки, фотографий и открытых источников.

— А если найдём пустой день? — спросил Сергей.

— Это будет пустой день. Не доказательство тайного эксперимента.

— Умеешь ты лишать жизнь загадочности.

— Загадка никуда не денется, если убрать слабые доказательства.

После разговора Сергей занялся своими записями. Он обнаружил, что несколько самых ярких воспоминаний о первых подсказках не имеют точной даты. Более того, в одном случае он мог вспомнить результат коммерческого решения, но не момент, когда якобы впервые увидел перед собой текст.

Перед глазами возникла строка помощника:

Восстановление хронологии может содержать ошибки памяти.

«Я заметил».

Рекомендуется разделять первичные записи и последующие реконструкции.

Сергей создал два столбца. В одном — документы, созданные в соответствующий период. В другом — сегодняшние воспоминания. Некоторые строки совпали. Другие пришлось пометить как неопределённые.

Он неожиданно понял, что расследование постепенно меняет его отношение к собственным воспоминаниям. Раньше они казались личной собственностью, с которой можно не спорить. Теперь каждое важное событие требовало проверки, даже если он был совершенно уверен в том, что помнит.

Это было неприятно. Но Артур прав: если они собираются разобраться в необычном явлении, им нельзя начинать с выдуманной точности.

⁂

На третьей неделе пилота возникла серьёзная проблема.

На второй линии резко увеличилось количество изделий, отправляемых на дополнительную проверку качества.

Формальный показатель выпуска при этом продолжал улучшаться.

Руководство предприятия потребовало объяснений.

Руднев позвонил Сергею утром.

— Похоже, придётся останавливать эксперимент.

— Что случилось?

Он выслушал.

Попросил прислать данные.

Затем открыл графики.

На первый взгляд ситуация действительно выглядела тревожно.

Но Сергей заметил одну деталь.

Количество изделий, направленных на дополнительную проверку, выросло.

А количество подтверждённого брака почти не изменилось.

«Возможные объяснения?»

Изменение критериев отбора на дополнительный контроль.

Изменение характеристик сырья.

Повышение чувствительности контрольных процедур.

Фактическое ухудшение качества продукции.

Сергей позвонил Рудневу.

— Алексей, выясните, не меняли ли правила контроля качества.

— Зачем?

— Потому что дополнительная проверка и подтверждённый брак — не одно и то же.

Через час причина нашлась.

Служба качества действительно изменила порядок отбора изделий.

Причём сделала это почти одновременно с запуском пилота.

Информация находилась в отдельном внутреннем распоряжении и не была отражена в проектной документации.

Руднев выглядел раздражённым.

— То есть мы несколько дней пытались объяснить эффект, который вообще не связан с нашей методикой?

— Не исключено. Но нужно проверить.

— Как?

— Сравнить данные по одинаковым правилам контроля. И отдельно оценить, не изменилось ли фактическое качество.

Тимур подготовил расчёты.

Через два дня подтвердилось: резкий рост числа дополнительных проверок объяснялся главным образом изменением порядка контроля.

При этом некоторое увеличение реальных отклонений всё

же присутствовало.

Сергей не разрешил исключать его из отчёта.

— Но тогда результат будет хуже, — заметил Руднев.

— Значит, будет хуже.

— Руководство может решить, что эксперимент неудачный.

— Тогда нам придётся объяснить, что именно произошло.

Тимур посмотрел на Сергея.

— Вы действительно готовы показать отрицательный результат?

— Конечно.

— Даже если он поставит под сомнение весь проект?

Сергей задумался.

— Тимур, если для успеха проекта нам нужно скрывать неудобные данные, значит, проект уже провалился.

В переговорной стало тихо.

Потом Руднев кивнул.

— Хорошо. Оставляем.

⁂

После случая с дополнительным контролем качества Сергей попросил Седова отдельно разобрать несколько изделий, по которым реальный дефект всё-таки подтвердился.

В лаборатории собрались начальник качества, технолог, Руднев и Тимур. На столе лежали фотографии поверхности деталей и протоколы измерений.

— Вот здесь ошибка оператора? — спросил Сергей.

Седов покачал головой.

— Не спешите. Следствие похоже на неправильный режим обработки, но сам режим мог быть выбран из-за характеристик заготовки.

Технолог добавил, что поставщик недавно изменил допуски по одной партии материала. Формально партия соответствовала условиям закупки, однако фактические свойства находились ближе к границе допустимого диапазона.

— А новая методика учитывает изменения сырья? — спросил Сергей.

Тимур открыл справочник.

— Сорт материала учитывает. Конкретную партию — нет.

Они восстановили маршрут трёх деталей. Во всех случаях совпадали не только линия и оператор, но и номер партии заготовок. Однако выборка была слишком маленькой, чтобы утверждать, что причина найдена.

— Значит, проверяем партию отдельно, — сказал Сергей. — И до результата не меняем настройку системы так, будто именно она испортила качество.

Седов внимательно посмотрел на него.

— Обычно после таких совещаний требуют немедленно найти виновного.

— Мне нужен способ не повторить ошибку. Виновного будем искать только там, где есть нарушение и конкретные основания.

Результат дополнительной проверки оказался неодно-

значным. Материал действительно чаще требовал корректировки режима обработки, но значительная часть изделий проходила контроль без отклонений. Ни один из вариантов не позволял объяснить всё происходящее одним фактором.

Тимур предложил временно расширить регистрационные поля в экспериментальной таблице. Теперь для спорных партий сохранялся номер материала, тип операции и версия технологической карты. Служба качества согласилась, если доступ к данным будет ограничен участниками проекта.

Руднев после совещания заметил:

— Чем больше мы изучаем производство, тем больше факторов обнаруживаем.

— Это нормально. Опасность не в сложности, а в желании объявить её отсутствующей.

Вечером Сергей снова просмотрел выводы помощника. Тот предложил рассмотреть несколько взаимосвязанных факторов вместо одного «главного виновника». И это совпало с тем, что Сергей видел своими глазами.

Но он не стал считать совпадение доказательством особой мудрости системы. Хорошие специалисты в лаборатории пришли к похожему выводу без всякого необычного помощника. Возможно, его настоящее преимущество состояло не в том, что он получает ответы лучше других, а в том, что умеет вовремя услышать тех, кто знает предмет глубже.

⁂

В тот же вечер Наталья встретила Сергея у двери.

— Ты обещал быть дома к семи.

Он посмотрел на часы.

Было почти десять.

— Извини.

— Девочки уже легли.

— Понимаю.

Она отошла в сторону.

Сергей снял куртку.

— У нас сегодня возникла сложная ситуация на проекте.

Наталья посмотрела на него.

— А вчера?

— Вчера тоже.

— А позавчера?

Он промолчал.

— Сергей, — сказала она тише, — я не против твоей работы. Но ты сам говорил, что меняешь компанию, чтобы развиваться, а не чтобы снова жить в офисе.

— Это временно.

Она покачала головой.

— Ты всегда так говоришь.

Сергей почувствовал раздражение.

Он устал.

Последние дни действительно были сложными.

Ему хотелось, чтобы дома хотя бы не приходилось объяснять собственные решения.

Но затем он вдруг понял, что именно это раздражение и

беспокоит Наталью.

Она не просила отчёта.

Не требовала оправданий.

Просто хотела видеть рядом мужа, а не человека, который постоянно находится внутри очередной задачи.

— Ты права, — сказал он.

Наталья удивлённо посмотрела на него.

— Что?

— Я слишком увлёкся.

— И что собираешься делать?

Сергей задумался.

— Перестану считать, что обязан лично решать каждую проблему.

Она слегка улыбнулась.

— Хорошее начало.

Он подошёл и обнял её.

Но даже в этот момент перед глазами появилась строка.

Зафиксировано решение об изменении распределения времени.

Сергей мысленно ответил:

«Не сейчас».

Строка исчезла.

И он впервые за долгое время почувствовал не удовлетворение от работы системы, а облегчение от её молчания.

⁂

После разговора с Натальей Сергей открыл календарь сле-

дующей недели. Там было столько встреч, что два проекта фактически претендовали на одно и то же время.

Он позвонил Соколовой и предложил перераспределить часть полномочий. Ирина согласилась с принципом, но предупредила, что окончательные решения по ресурсам нужно проводить через проектный офис.

— Я не прошу дополнительных людей прямо сейчас, — сказал Сергей. — Прошу разрешить Рудневу представлять технические выводы без моего постоянного участия. И Тимуру — самостоятельно обсуждать структуру данных с финансовой службой.

— Вы уверены, что они готовы?

— Проверим на практике. Но если не дать им полномочий, никогда не узнаем.

На следующий день Сергей организовал короткое совещание. Попросил каждого назвать три задачи, которые он способен вести самостоятельно, и две, где нужна поддержка.

Руднев взял координацию заводской команды и подготовку методологического заключения. Тимур — контроль качества данных и сопоставимость периодов. Сергей сохранил ответственность за конечную оценку, переговоры о границах проекта и решение об эскалации существенных рисков.

— А кто принимает решение, если мы с Алексеем не согласны? — спросил Тимур.

— Сначала вы показываете основания. Если разногласие влияет на проект, обсуждаем вместе. Но я не буду выбирать

по принципу, кто из вас звучит убедительнее.

Руднев улыбнулся.

— Значит, придётся приносить расчёты.

— Именно.

В тот же день случилось первое испытание новой схемы. Финансовая служба потребовала убрать из предварительного доклада спорную статью затрат, поскольку данные по ней не были окончательно закрыты. Тимур возразил, что исключение исказит картину. Вместо звонка Сергею он предложил отдельно показать подтверждённую часть суммы и возможный диапазон дополнительных расходов.

Спор закончился рабочим соглашением.

Когда Сергей узнал об этом, он почувствовал странное облегчение. Раньше ему казалось, что качество руководства определяется количеством сложных решений, которые проходят через его стол. Теперь он начал понимать, что иногда лучшая работа руководителя — создать правила, при которых эти решения перестают требовать его личного участия.

Вечером он вернулся домой вовремя. Наталья удивилась, но ничего не спросила. Они поужинали вместе с девочками, обсудили школьные новости и планы на выходные. Сергей несколько раз ловил себя на желании проверить рабочие сообщения, но не сделал этого.

Помощник молчал. Не потому, что исчез. Сергей просто не обращался к нему. И в этот вечер впервые за долгое время ему оказалось достаточно собственных мыслей.

Глава 6. Контрольный интервал

Утром Сергей обнаружил в почте письмо от руководителя производственного блока «ПромМеханики».

«В связи с выявленными расхождениями в учёте качества считаю необходимым приостановить использование результатов пилота до проведения дополнительной проверки».

В копии стояли Соколова, директор предприятия, финансовый руководитель и ещё семь человек.

Сергей прочитал письмо за завтраком. Потом отложил телефон.

— Что-то случилось? — спросила Наталья.

— На работе хотят остановить эксперимент.

— А ты?

— Пока не знаю, нужно ли его останавливать.

Она посмотрела на часы.

— У тебя десять минут до выхода. Можешь хотя бы сегодня не спасать мир за завтраком?

Сергей улыбнулся и убрал телефон в карман. Полина рассказывала Лизе о школьной поездке; Лиза возражала, что поездка в музей — это не поездка, если там нельзя ничего трогать. Сергей включился в разговор. Не потому, что решил образцово исполнить семейное обещание. Ему действительно стало интересно, как младшая дочь собирается доказать, что музей обязан быть интерактивным.

До офиса он доехал, так и не открыв письмо повторно.

В девять двадцать Сергей собрал Руднева и Тимура на короткую видеоконференцию.

— Вы видели запрос?

— Видели, — ответил Руднев. — Они требуют остановки.

— Они требуют проверки. Это не совсем одно и то же.

— Формулировка про приостановку там есть.

— Есть. Поэтому сначала определим, что именно может причинить ущерб, если мы продолжим наблюдение. Мы ведь не меняем технологические режимы и не управляем оборудованием. Пилот касается показателей и порядка принятия решений.

Тимур открыл таблицу.

— У нас возникла ещё одна проблема. В выгрузке за прошлую пятницу часть остановок обозначена кодом планового обслуживания. Но в производственном журнале эти же события проходят как корректировка режима после отклонения качества.

— Сколько таких случаев?

— Четыре. По двум объяснение понятное. По двум пока нет.

— Почему это важно?

— Если оставить классификацию без проверки, мы занизим фактические потери. Если механически перенести все четыре остановки в другую категорию, можем завысить. Нам нужен первичный источник.

— Тогда не спорим об итоговом проценте, пока не восстановим события. Алексей, поговорите с мастерами и службой качества. Тимур, запросите исходные журналы через владельца данных. Не обходными путями, официально. И отметьте расхождения как открытые вопросы в рабочей версии отчёта.

Руднев нахмурился.

— А что отвечать производственному директору?

— Что проверка проводится. Что выводы будут скорректированы при необходимости. И что сама по себе проверка — не основание скрывать данные, полученные за время пилота.

— Это он вряд ли оценит.

— Возможно. Но спорить с ним будете не вы, а факты.

После звонка Сергей открыл календарь. На вечер стояла встреча, которую он обещал Наталье не переносить: школьное выступление Лизы. Рядом — внутреннее обсуждение результатов «ПромМеханики», назначенное на половину седьмого.

Он смотрел на два события всего несколько секунд.

Потом написал Соколовой: «Предлагаю перенести внутреннее обсуждение на завтра утром. Сегодня команда завершает проверку первичных данных. Моё участие вечером не ускорит получение источников».

Ответ пришёл через пять минут.

«Согласна. Обсудим завтра».

Сергей закрыл календарь. Решение оказалось удивительно простым.

⁂

В половине второго Руднев позвонил с завода.

— Нашли мастера. Он помнит обе спорные остановки. В первом случае действительно проводили плановую настройку. Во втором остановились из-за отклонений по геометрии изделия, а потом использовали паузу для обслуживания. Код поставили по последней выполненной операции.

— Есть документальное подтверждение?

— Подписанная сменная ведомость и запись службы качества. Но в сводном журнале причина уже другая.

Сергей посмотрел на открытый перед ним отчёт.

— Значит, один факт имеет две классификации. Нам нужно не выбрать ту, которая больше нравится, а восстановить правило.

— Тимур предлагает разделить смешанные остановки по подтверждённой продолжительности операций.

— Можно так сделать надёжно?

— По этим двум — да. По остальным пока не уверен.

— Тогда по двум делайте, а остальные оставляйте неопределёнными. Отдельно покажите чувствительность результата к каждому варианту классификации.

Руднев помолчал.

— Это сильно усложнит слайд.

— Пусть. На нём будет меньше поводов для обмана, в том

числе непреднамеренного.

— Сергей, нам же потом это руководству объяснять.

— Именно поэтому лучше знать, где расчёт устойчив, а где нет.

После звонка он открыл сообщение от Ирины Соколовой.

«Производственный директор считает, что ваша группа ищет основания для пересмотра уже утверждённых результатов. Не вступайте в персональный конфликт. Нужна ясная методологическая позиция».

Сергей ответил: «Согласен. Мы проверяем классификацию событий, а не чьи-либо решения. Подготовим таблицу исходных допущений и диапазон оценок».

Перед глазами возникло сообщение:

ПАМЯТЬ РЕШЕНИЙ

Возможен конфликт между стремлением завершить проект в срок и требованием достоверности исходных данных.

«Спасибо», — мысленно ответил Сергей. — «А теперь скажи, где я могу ошибаться».

Пауза.

Предположение пользователя о нейтральности проверки не гарантирует нейтрального восприятия её участниками.

Сергей нахмурился.

«То есть даже корректная проверка может выглядеть как нападение?»

Да. Особенно для тех, чьи прежние решения связаны с

первоначальной методикой.

Он задумался. Система не предложила отказаться от проверки. Она лишь показала, что правильных цифр недостаточно, если нужно добиться их принятия.

Сергей написал Рудневу: «Пожалуйста, пригласите представителя производства совместно проверить спорные остановки. Не ставьте его перед готовым выводом. Пусть видит, откуда берутся цифры».

⁂

На следующее утро они собрались в переговорной завода.

Виктор Павлович, начальник смены, принёс журнал с пометками на полях. Представитель службы качества — свой отчёт. Тимур вывел на экран электронную выгрузку. Руднев разложил перед всеми распечатку с четырьмя спорными событиями.

Первые двадцать минут выясняли, что означает слово «плановый».

Оказалось — разное.

В технической службе плановым считалось обслуживание, предусмотренное регламентом. В сменном журнале — остановка, о которой мастер успел предупредить заранее. В аналитической системе — всё, чему оператор присвоил соответствующий код.

Три определения.

Один показатель.

И никакой злой воли не требовалось, чтобы итоговая циф-

ра оказалась неверной.

— Мы так три года работаем, — сказал Виктор Павлович, постукивая пальцем по журналу. — И никто не жаловался.

— Верю, — ответил Сергей. — Потому что каждый видел свою часть и считал её правильной.

— А вы считаете неправильной?

— Я считаю, что для общей оценки нам нужно одно определение. Иначе мы складываем разные события, будто они одинаковые.

Сотрудница службы качества заметила:

— Но у нас есть спорные случаи. Иногда во время вынужденной остановки действительно проводят обслуживание. Как делить время?

Тимур повернул ноутбук к присутствующим.

— Мы предлагаем фиксировать основную причину начала остановки отдельно от действий, выполненных во время неё. Если длительность можно подтвердить журналом — учитывать отдельно. Если нет — помечать событие как смешанное и проверять влияние на итоговый показатель.

Сергей ничего не сказал.

Он видел, как Виктор Павлович изучает таблицу. Как представитель службы качества проверяет сопоставление по времени. Как Руднев отвечает на вопросы, не обращаясь за помощью к руководителю.

Это была именно та картина, ради которой он заставлял себя вмешиваться реже.

— Так разумнее, — неожиданно сказал начальник смены. — А то получается, будто мы или стояли, или обслуживали. Хотя иногда и то и другое.

Тимур кивнул.

— Тогда давайте оформим правило и согласуем его для всего периода наблюдения.

К концу встречи спорные записи разобрали. Некоторые корректировки улучшили показатель. Другие — ухудшили. Общий результат изменился незначительно, но повысилась уверенность в его трактовке.

Сергей по пути к выходу задержался рядом с Рудневым.

— Хорошо провели встречу.

— Честно? Сначала думал, будет хуже.

— Почему?

— Потому что пришли искать ошибки, а получилось, будто признали, что все пользовались разными правилами.

— И что в этом плохого?

— Ничего. Просто раньше я бы обязательно попытался доказать, что наша классификация правильная.

Сергей улыбнулся.

— Вот и первый результат.

— Пока не экономический.

— Иногда организационный важнее. Экономический ещё надо проверить.

⁂

Вечером Сергей приехал на школьное выступление вовре-

мя.

Он успел занять место рядом с Натальей, пока дети за кулисами готовились к выходу. Полина сидела с другой стороны и критически изучала программку.

— Ты точно не уйдёшь посреди выступления? — шёпотом спросила Наталья.

— Точно.

— Телефон?

Сергей показал выключенный экран.

— Без звука.

— Это уже прогресс.

Лиза вышла на сцену в числе последних. Она заметила их почти сразу, сбилась на полуслове, потом собралась и продолжила. Сергей улыбнулся ей. Наталья сжала его руку.

В какой-то момент перед глазами мелькнула едва заметная строка. Сергей не успел даже прочитать её полностью.

«Позже».

Строка исчезла.

Он досмотрел выступление до конца.

После концерта Лиза долго рассказывала, почему чуть не забыла слова и как ей помогла девочка из соседнего класса. Сергей слушал и ни разу не посмотрел в телефон.

Только дома, когда девочки ушли спать, он открыл сообщения.

Тимур прислал предварительную сводку.

«После нормализации структуры заказов и проверки

спорных остановок оценка снижения совокупных операционных потерь на двух линиях — около 6%. Результат чувствителен к нескольким допущениям, но основная тенденция сохраняется. Третью линию нельзя достоверно сравнить с исходным периодом».

Следом пришло сообщение Руднева.

«До утра ещё проверим качество и переналадки. Для совещания предлагаю показать эффект как предварительный, без годовой экстраполяции».

Сергей прочитал оба сообщения.

Его первой реакцией было открыть расчёты и лично перепроверить каждую строку.

Он уже взял ноутбук, когда остановился.

Команда сама обнаружила проблему. Сама договорилась о правилах. Сама предложила осторожную интерпретацию результата.

Что именно он сейчас собирался улучшить своим вмешательством?

«Оцени необходимость моего участия до утра».

Для окончательного вывода недостаточно информации о качестве расчётов. При этом команда определила незавершённые проверки и порядок их выполнения. Прямое вмешательство пользователя не является единственным доступным способом контроля.

Сергей усмехнулся.

«Это длинное „можно не лезть“?»

Такую интерпретацию можно считать допустимой.

Он ответил Тимуру и Рудневу: «Спасибо. Утром проверю итоговые допущения. Отдельно укажите, что шесть процентов — предварительная оценка по двум линиям, а не подтверждённый годовой эффект предприятия. Третью линию вынесите в приложение с объяснением ограничений».

Положил телефон.

Наталья стояла у дверей кухни.

— Всё нормально?

— Да. Кажется, у нас получилось.

— У тебя?

Сергей покачал головой.

— У команды.

Она улыбнулась.

— Тогда тем более можно лечь спать.

⁂

Сергей оставил ноутбук закрытым.

Назавтра на десять утра было назначено итоговое совещание по пилоту. Руднев и Тимур должны были представить расчёты, объяснить, почему третью линию нельзя включать в сравнение, и защитить право не обещать годовую экономию на основании нескольких недель наблюдений.

Сергей мог подготовить презентацию сам. Мог заранее написать ответы на все неудобные вопросы. Мог даже предложить более убедительные формулировки — такие, которые понравились бы руководству значительно больше.

И почти наверняка этим испортил бы то, чего команда добилась за последние недели.

Он вспомнил Виктора Павловича, который сначала не верил ни одному человеку из головного офиса, а сегодня спорил с аналитиками не о том, кто виноват, а о правильном определении остановки оборудования. Вспомнил Руднева, сумевшего признать неполноту собственной методики. Тимура, отказавшегося приписывать новой модели эффект, который она не могла доказать.

Это пока не было победой.

Но было изменением.

Перед глазами появилась строка:

Следующее событие: итоговая оценка пилота. Доступные данные поддерживают осторожный положительный вывод. Сохраняются ограничения интерпретации.

«Знаю».

Сергей выключил свет на кухне. Завтра предстояло узнать, сможет ли он отстоять результат, не подменив собой людей, которые его получили.

⁂

За день до итогового совещания Сергей попросил Тимура и Руднева провести репетицию без него. Они сначала решили, что руководитель шутит, но Сергей настоял.

— Я хочу посмотреть на материал глазами человека, который не участвовал в расчётах. Пригласите Седова и экономиста. Пусть зададут неудобные вопросы.

В небольшом зале заводского управления Тимур начал с цифры предварительного снижения операционных потерь. Седов сразу спросил, какие изменения произошли в порядке контроля качества и как их отделили от влияния пилота. Тимур подробно объяснил корректировки.

Затем экономист поинтересовалась, почему часть расходов на дополнительную обработку не включена в итоговую оценку. Руднев показал границы выборки, но на втором вопросе замолчал: один из графиков действительно не раскрывал основания исключения отдельной статьи.

— Значит, исправим, — спокойно сказал он.

— Только не так, чтобы цифра стала красивее, — заметил Сергей.

— Наоборот. Сделаем отдельный диапазон и укажем, от чего он зависит.

Седов предложил включить в доклад примеры двух конкретных производственных ситуаций. Одна показывала реальное снижение переналадок, другая — случай, когда изменение показателя объяснялось лишь новым порядком учёта. Сергей согласился.

— Зачем показывать отрицательный пример? — удивился представитель проектного офиса.

— Чтобы было понятно, почему мы считаем первый результат достоверным, — ответил Тимур прежде, чем Сергей успел открыть рот.

Это была маленькая, но важная победа. Команда уже не

ожидала, что руководитель защитит каждый спорный вывод. Люди сами понимали, какие условия делают расчёт убедительным.

После встречи Сергей поговорил с Рудневым наедине.

— Завтра, когда спросят, кто отвечает за методику, не ищи меня глазами.

Алексей усмехнулся.

— Хорошо.

— И если не знаешь ответа, скажи прямо. Можно предложить срок проверки. Нельзя притворяться, что данных больше, чем есть.

— Знаю. Просто непривычно.

— Мне тоже.

Вечером Сергей вернулся домой вовремя. Наталья помогала Лизе с заданием, Полина читала на диване. Он сел рядом, какое-то время слушал домашний разговор и поймал себя на том, что совсем не хочет открывать презентацию ещё раз.

Перед глазами на мгновение возникла подсказка о завтрашнем совещании. Сергей не стал её разворачивать. Все необходимые решения на сегодня уже были приняты.

⁂

Итоговое совещание по пилоту «ПромМеханики» назначили на десять утра.

Сергей приехал заранее.

В переговорной уже находились Руднев и Тимур.

На столе лежали распечатки.

На экране была открыта презентация.

Тимур проверял последнюю версию расчётов.

Руднев нервно листал документы.

— Выглядите так, словно собираетесь защищать диссертацию, — заметил Сергей.

— Почти, — ответил Руднев.

— Что беспокоит?

— Руководство будет требовать конкретных цифр.

— У нас они есть.

— Да. Но они не такие красивые, как первоначально рассчитывали.

Сергей сел.

— Алексей, у нас есть подтверждённый результат?

— Есть.

— Мы понимаем ограничения?

— Да.

— Можем объяснить методику?

— Можем.

— Тогда в чём проблема?

Руднев задумался.

— Наверное, в том, что раньше нам приходилось защищать проект как успешный. А сейчас мы должны объяснять, где он работает, а где нет.

Сергей улыбнулся.

— Это и есть нормальная профессиональная работа.

Тимур поднял голову.

— Сергей, мы ещё раз проверили третью линию.

— И?

— Предлагаем официально исключить её из итоговой оценки пилота.

Сергей посмотрел на него.

— Почему?

— Из-за несопоставимости производственных условий. Там слишком много изменений, которые нельзя отделить от влияния методики.

— Алексей согласен?

Руднев кивнул.

— Да. Мы подготовили отдельное приложение с объяснением.

Сергей взял документ.

Внимательно прочитал.

Аргументация была чёткой.

Без попыток оправдаться.

Без лишних технических подробностей.

С конкретными основаниями.

— Хорошо, — сказал он.

Тимур улыбнулся.

— Значит, оставляем?

— Конечно.

— Но ведь раньше руководство настаивало на трёх линиях.

Сергей посмотрел на него.

— А теперь у нас есть аргументы, почему так делать не следует.

Он положил документ на стол.

И почувствовал неожиданное удовлетворение.

Не потому, что удалось найти правильное решение.

А потому, что на этот раз решение нашли без него.

⁂

Совещание началось ровно в десять.

Со стороны «ПромМеханики» присутствовали директор предприятия, финансовый руководитель, начальник производственного блока и несколько специалистов.

От «НордСистем» — Соколова, представители проектного офиса, Сергей, Руднев и Тимур.

Сергей коротко обозначил цель встречи.

— Сегодня мы представим результаты ограниченного пилота. Сразу отмечу: мы не собираемся доказывать, что новая методика универсальна. Наша задача — показать, какие изменения удалось измерить, какие выводы подтверждаются данными и где остаются ограничения.

Он передал слово Рудневу.

Тот начал с описания исходной ситуации.

Затем показал изменения.

На двух производственных линиях новая методика позволила точнее учитывать влияние переналадок, качества и структуры заказов на итоговую эффективность.

После корректировки управленческих процедур сократилось количество необоснованных изменений производственного графика.

Вспомогательные участки теперь получали изменения графика одновременно с мастерами линий.

Часть потерь, которые раньше распределялись между различными статьями отчётности, стала видна в общей картине.

Тимур представил расчёты.

После нормализации по составу заказов и исключения несопоставимых периодов предварительное снижение совокупных операционных потерь на двух линиях составило около шести процентов.

При этом Руднев отдельно подчеркнул, что длительности пилота пока недостаточно для окончательного вывода о годовом экономическом эффекте.

— Почему только шесть? — спросил финансовый руководитель «ПромМеханики». — В первоначальном проекте было заявлено одиннадцать процентов повышения производительности.

Сергей заметил, как Руднев напрягся.

Но вмешиваться не стал.

— Потому что это разные показатели, — ответил Алексей. — Первоначальный отчёт оценивал преимущественно производительность отдельных операций. Мы измеряем совокупные операционные потери с учётом переналадок, качества и некоторых смежных затрат.

— То есть прежний отчёт был неправильным?

Руднев немного подумал.

— Он отвечал на более узкий вопрос. Проблема возникала, когда его результаты использовали для выводов об эффективности предприятия в целом.

Сергей едва заметно улыбнулся.

Хороший ответ.

Точный.

Без ненужного конфликта.

Финансовый руководитель посмотрел на таблицу.

— А почему третью линию исключили?

На этот раз ответил Тимур.

Он открыл приложение.

Объяснил изменения оборудования.

Показал различия в структуре заказов.

Указал на периоды, в которых данные не могли использоваться для корректного сравнения.

— Мы предлагаем отдельное исследование по третьей линии, — завершил он. — Иначе есть риск приписать новой методике изменения, которые вызваны совершенно другими причинами.

В переговорной стало тихо.

Директор предприятия внимательно посмотрел на расчёты.

— То есть вы предлагаете признать, что мы пока не знаем, работает ли методика на третьей линии?

— Да, — ответил Тимур.

— И это официальный вывод?

— Да.

Сергей наблюдал.

Раньше в подобной ситуации он наверняка взял бы разговор на себя.

Сейчас не вмешивался.

Директор предприятия некоторое время молчал.

Потом кивнул.

— Хорошо. Это разумно.

Руднев незаметно выдохнул.

⁂

Обсуждение продолжалось ещё почти два часа.

Проверяли расчёты.

Уточняли допущения.

Спорили о периодах сравнения.

Финансовый руководитель предложил исключить из анализа несколько неблагоприятных смен.

Тимур объяснил, почему это исказит результат.

Начальник производства обратил внимание на различия в загрузке оборудования.

Руднев показал корректировки.

Соколова задавала вопросы о масштабировании.

Сергей отвечал только тогда, когда разговор касался организационных решений.

В какой-то момент директор предприятия спросил:

— Хорошо. Допустим, мы признаём пилот успешным. Что дальше?

Сергей посмотрел на Руднева.

Тот понял.

— Мы предлагаем продлить наблюдение на ограниченный период и параллельно подготовить условия расширения методики. Но только после согласования критериев качества и порядка использования показателей в системе мотивации.

— Почему нельзя сразу внедрить на всём предприятии?

— Потому что часть выводов пока требует подтверждения.

Директор усмехнулся.

— Вы очень осторожные люди.

Сергей вмешался:

— Скорее, мы стараемся не путать скорость внедрения со скоростью получения результата.

Соколова посмотрела на него.

Директор предприятия некоторое время изучал документы.

Затем закрыл папку.

— Хорошо. Предлагаю считать пилот успешным в пределах подтверждённых результатов. Подготовьте план следующего этапа.

В переговорной почти незаметно изменилось настроение.

Напряжение исчезло.

Тимур опустил плечи.

Руднев впервые за утро улыбнулся.

Сергей почувствовал удовлетворение.

Но не позволил себе расслабиться.

Решение было важным.

Однако оно означало не завершение работы, а начало следующего этапа.

⁂

После совещания Соколова попросила Сергея задержаться.

Когда остальные вышли, она закрыла дверь.

— Поздравляю.

— С чем?

— С первым результатом.

Сергей улыбнулся.

— Результат командный.

— Знаю. Именно это меня и заинтересовало.

Она села напротив.

— Алексей и Тимур раньше работали совсем иначе.

— В каком смысле?

— Руднев прекрасно разбирается в технической части, но обычно избегает спорить с руководством. Тимур сильный аналитик, однако редко выходит за пределы поставленной задачи.

Сергей кивнул.

— Они хорошие специалисты.

— Согласна. Но сегодня оба выглядели так, словно не

просто подготовили отчёт, а действительно отвечают за выводы.

— Потому что они за них отвечали.

Соколова задумалась.

— Знаете, Сергей, — произнесла она наконец, — я ожидала от вас несколько другого.

— Чего именно?

— Что вы придёте, быстро разберётесь в проблеме, предложите решение и убедите руководство его принять.

— Разве получилось не так?

— Нет. Вы заставили других людей самостоятельно разобраться в проблеме, а потом позволили им защищать собственные выводы.

Сергей усмехнулся.

— Звучит так, будто я почти ничего не делал.

— Именно. И это меня немного беспокоит.

Он поднял брови.

— Почему?

— Потому что теперь мне придётся объяснять руководству, за что мы платим вам деньги.

Сергей рассмеялся.

— Можете сказать, что я существенно сократил собственную необходимость.

Соколова улыбнулась, но быстро стала серьёзной.

— А если без шуток, вы понимаете, что произошло сегодня?

— Мы получили подтверждение, что новая методика позволяет лучше оценивать производственные процессы.

— Это технический результат. Я спрашиваю о другом.

Сергей посмотрел на неё.

— Что вы имеете в виду?

— До сегодняшнего дня у нас был проект цифровой трансформации с красивыми показателями и не очень понятным экономическим эффектом. Теперь появился документ, который фактически ставит под сомнение часть прежних выводов.

— Не весь проект.

— Я знаю. Вы это уже несколько раз повторили. Но для людей, которые утверждали бюджет, разница может оказаться не такой существенной.

Сергей откинулся на спинку кресла.

— Они будут защищать прежнее решение?

— Некоторые наверняка.

— Хотя мы не утверждаем, что оно было ошибочным?

— Сергей, вы достаточно опытный руководитель, чтобы понимать: иногда люди воспринимают уточнение результата как обвинение в некомпетентности.

Он кивнул.

Это было знакомо.

В прежней компании подобные конфликты возникали постоянно.

Разница заключалась только в масштабе.

У Корнеева окончательное решение принимал собственник. Если удавалось убедить Виктора Андреевича, проблема обычно решалась быстро.

В «НордСистем» решение могло пройти через несколько комитетов, каждый из которых имел собственные интересы.

И далеко не все эти интересы были связаны с реальной эффективностью.

— Тогда нам нужно правильно представить результаты, — сказал Сергей.

— Предлагаете смягчить выводы?

— Нет. Предлагаю разделить оценку первоначального проекта и результаты нашего пилота. Первое — самостоятельный вопрос. Второе — основание для дальнейшей работы.

Соколова некоторое время смотрела на него.

— А если вас попросят дать персональную оценку тем, кто разрабатывал прежнюю методику?

— Скажу, что это не входит в предмет исследования.

— Даже если вы будете считать их виноватыми?

— Если обнаружу конкретные нарушения, сообщу. Но искать виновных только потому, что модель оказалась несовершенной, не собираюсь.

Она кивнула.

— Хорошо.

Затем открыла ноутбук.

— Есть ещё один вопрос. Насколько быстро мы можем

распространить методику на другие предприятия?

Сергей улыбнулся.

— Вот теперь начинается самое интересное.

— Почему?

— Потому что мы только что договорились не делать выводы за пределами подтверждённых данных. А вы уже спрашиваете, когда можно масштабировать результат.

Соколова рассмеялась.

— Справедливое замечание.

— Сначала нужно проверить устойчивость эффекта. Затем определить, какие элементы методики зависят от особенностей конкретного производства. И только после этого выбирать следующую площадку.

— Сколько потребуется времени?

— Пока не знаю.

— Руководство не любит такой ответ.

— Тогда скажите, что я представлю график после изучения условий следующего проекта.

Она закрыла ноутбук.

— Вы быстро учитесь корпоративной дипломатии.

— Пытаюсь.

Соколова поднялась.

— На следующей неделе будет заседание инвестиционно-проектного комитета. Я хочу представить результаты лично. Но мне понадобится ваша помощь.

— Разумеется.

— И ещё, Сергей.

Он остановился у двери.

— Да?

— Не привыкайте к тому, что ваши решения будут воспринимать так же спокойно, как сегодня.

Сергей улыбнулся.

— Я и не рассчитывал.

⁂

К вечеру выяснилось, что Соколова предупреждала не напрасно.

Первое письмо пришло от руководителя проектного офиса.

Он благодарил команду за проведённую работу и просил подготовить сокращённую презентацию результатов.

Второе — от финансового подразделения.

Там предлагали пересчитать экономический эффект в годовом выражении.

Третье — от департамента корпоративного развития.

Его содержание заставило Сергея остановиться.

«В целях подготовки материалов для руководства просим дополнительно рассмотреть возможность представления результатов пилота как подтверждения достижения целевых показателей первоначальной программы цифровой трансформации».

Сергей перечитал предложение.

Затем открыл исходные материалы.

Первоначальная программа предполагала повышение производительности на одиннадцать процентов.

Пилот показал предварительное снижение совокупных операционных потерь примерно на шесть процентов в пределах двух производственных линий.

Разные показатели.

Разные периоды.

Разные методики.

Прямое сопоставление было некорректным.

Однако в письме предлагали объединить их в одну историю успеха.

Сергей задумался.

Он слишком хорошо понимал, как подобные вещи происходят.

Сначала аналитики готовят осторожный вывод.

Затем руководитель просит сделать его понятнее.

Потом кто-то предлагает убрать слишком сложные пояснения.

На следующем этапе из презентации исчезают ограничения.

И в конечном итоге предварительное наблюдение превращается в доказанный экономический эффект.

Никто при этом необязательно собирается обманывать.

Просто каждый участник процесса немного улучшает формулировку.

Пока она окончательно не теряет первоначальный смысл.

Перед глазами возникла строка.

ПАМЯТЬ РЕШЕНИЙ

Выявлено потенциальное искажение интерпретации результатов.

Рекомендуется сохранить различия между исходными и новыми показателями.

Сергей мысленно согласился.

«Подготовь варианты ответа».

Появилось три формулировки.

Первая была жёсткой.

Она прямо указывала на недопустимость представления результатов в предложенном виде.

Вторая — осторожной.

Предлагала дополнительное обсуждение методологии.

Третья — нейтральной.

Содержала уточнение, что результаты пилота не позволяют подтвердить достижение целевых показателей первоначальной программы, но свидетельствуют о перспективности нового подхода.

Сергей выбрал третью.

Однако перед отправкой изменил её.

Добавил предложение:

«Для предотвращения неоднозначной интерпретации предлагаю включить в итоговую презентацию отдельную таблицу, раскрывающую различия в методиках, охвате и периодах оценки».

Отправил письмо.

Затем открыл рабочий чат с Рудневым и Тимуром.

«Коллеги, прошу подготовить одностраничное описание ограничений исследования. Оно должно быть частью любого итогового материала по пилоту».

Ответ Тимура пришёл через минуту.

«Понял».

Руднев написал чуть позже:

«Это может не понравиться проектному офису».

Сергей ответил:

«Тогда пусть не нравится документ. Главное, чтобы цифры оставались правильными».

⁂

На следующий день его пригласили на короткую встречу с руководителем департамента корпоративного развития.

Разговор начался вежливо.

Даже дружелюбно.

— Сергей, прежде всего поздравляю с успешным проектом.

— Спасибо.

— Хорошая работа. И очень своевременная.

— В каком смысле?

— Сейчас формируется программа повышения операционной эффективности на следующий год. Нам нужны подтверждённые результаты, которые можно использовать для обоснования инвестиций.

Сергей кивнул.

— Понимаю.

— Поэтому хотелось бы представить вашу методику как один из инструментов масштабирования программы.

— Это возможно после дополнительной проверки.

Собеседник улыбнулся.

— Разумеется. Но вы же понимаете, что руководству необходима понятная история.

— Понятная — да. Упрощённая до искажения смысла — нет.

Улыбка стала менее заметной.

— Сергей, никто не предлагает искажать результаты.

— Отлично. Тогда у нас нет разногласий.

Несколько секунд собеседник смотрел на него.

Затем открыл презентацию.

— Давайте посмотрим, как можно представить эффект.

На экране появился слайд.

Крупными цифрами было написано:

«ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ — 6%»

Ниже располагалась диаграмма, демонстрирующая потенциальный годовой эффект при распространении методики на все предприятия программы.

Сергей внимательно изучил расчёт.

— Откуда взялась база для экстраполяции?

— Мы использовали совокупные операционные расходы

предприятий.

— Всех?

— Да.

— Но наша методика проверялась на двух производственных линиях одного предприятия.

— Именно поэтому эффект называется потенциальным.

Сергей посмотрел на собеседника.

— Предположим, что мы измерили улучшение расхода топлива у одного автомобиля. Можем ли на основании этого утверждать, что весь транспортный парк компании сократит расходы на тот же процент?

— Зависит от сопоставимости условий.

— Вот именно. А сопоставимость условий остальных предприятий мы пока не проверяли.

— Сергей, вы предлагаете вообще отказаться от прогноза?

— Нет. Предлагаю показать диапазон сценариев и условия, при которых каждый из них возможен. И явно обозначить, что это не подтверждённый результат.

Собеседник задумался.

— Это будет сложнее объяснить руководству.

— Зато потом не придётся объяснять, почему реальный эффект оказался совсем другим.

В кабинете наступила пауза.

Наконец руководитель департамента закрыл презентацию.

— Хорошо. Подготовьте свой вариант.

— Сделаем.

Когда Сергей вышел, перед глазами появилась строка.

Выбрана стратегия сохранения методологической точности при ограничении конфликта.

Он мысленно усмехнулся.

«Можно было просто написать: не согласился на красивую цифру».

Уточнение принято.

Сергей остановился.

На секунду ему показалось, что система восприняла шутку буквально.

Или научилась распознавать иронию.

Он продолжил идти.

Последнее время подобные мелочи происходили всё чаще.

Глава 7. Первый результат

В пятницу Сергей получил приглашение на встречу от Константина Миронова.

Тема сообщения:

«Результаты пилота. Методологическое обсуждение».

Встреча была назначена на конец рабочего дня.

Миронов встретил его в небольшой переговорной исследовательского подразделения.

На стене висел большой экран.

Несколько столов были завалены распечатками и техническими журналами.

Обстановка резко отличалась от аккуратных кабинетов корпоративного управления.

Здесь явно работали люди, для которых удобство поиска информации было важнее впечатления, производимого на посетителей.

— Сергей, рад видеть.

— Взаимно.

Миронов предложил кофе.

На этот раз Сергей согласился.

— Поздравляю с «ПромМеханикой», — сказал Константин.

— Спасибо. Хотя выводы пока предварительные.

— Знаю. Именно это меня и заинтересовало.

Он открыл презентацию.

На экране появились несколько графиков.

Сергей узнал свои материалы.

— Вы уже изучили результаты?

— Основные.

— И что думаете?

Миронов немного помолчал.

— Что вы сделали нечто более интересное, чем просто пересчитали показатели.

— Что именно?

— Изменили поведение людей, не меняя непосредственно производственные процессы.

Сергей кивнул.

— Отчасти.

— Причём сделали это через изменение информационной среды, в которой они принимают решения.

— Да.

Миронов приблизил один из графиков.

— Посмотрите. До пилота руководители смен принимали решения на основании ограниченного набора показателей. После начала эксперимента структура доступной информации изменилась. И почти сразу изменилось распределение управленческих действий.

— Не сразу, — поправил Сергей. — Были сопротивление, ошибки и период адаптации.

— Разумеется. Но сама закономерность интересная.

Он открыл следующий график.

— Здесь мы попытались сопоставить изменения производственных показателей с характером решений руководителей смен.

Сергей внимательно посмотрел на экран.

— А откуда у вас эти данные?

— Из материалов пилота. Тимур предоставил обезличенные выборки после согласования с руководителем проекта.

Сергей кивнул.

Значит, всё происходило в рамках обычной рабочей процедуры.

— И что получилось?

— Пока рано делать выводы. Но есть признаки того, что изменение способов представления информации может влиять на устойчивые поведенческие шаблоны.

Сергей почувствовал напряжение.

Фраза оказалась слишком близка к тому, что происходило с ним самим.

— Насколько устойчивые? — спросил он.

Миронов посмотрел на него.

— Именно это мы и хотим выяснить.

— Вы проводите подобные исследования?

— Да. В разных формах.

— Включая индивидуальную адаптацию аналитических систем?

— В том числе.

Сергей сделал глоток кофе.

— Интересное направление.

— Очень.

Миронов улыбнулся.

— Особенно если учитывать, что человек далеко не всегда способен объяснить причины собственного выбора.

Сергей поставил чашку.

— Но это не означает, что причины невозможно выявить.

— Конечно.

— Или что система, выявившая закономерность, обязательно понимает её природу.

Миронов посмотрел на него внимательнее.

— Хорошее замечание.

Он закрыл график.

— Знаете, Сергей, меня давно занимает один вопрос.

— Какой?

— Насколько изменится поведение человека, если предоставить ему возможность постоянно получать качественную аналитическую поддержку?

Сергей почувствовал, как ускорилось сердцебиение.

Но внешне остался спокоен.

— Зависит от человека.

— Разумеется.

— И от того, насколько он доверяет рекомендациям.

— Именно.

Миронов встал и подошёл к окну.

— Представьте двух руководителей одинакового уровня. Одному предоставляют более качественную информацию, второй продолжает работать привычным способом. Через некоторое время первый начинает принимать решения быстрее и точнее.

— При условии, что информация действительно качественная.

— Да. Но что происходит дальше?

Сергей задумался.

Он слишком хорошо понимал, куда ведёт вопрос.

— Первый руководитель начинает получать новые задачи, — ответил он. — У него растут полномочия. Появляется дополнительная информация. Опыт становится разнообразнее.

— И?

— Его преимущество может увеличиваться.

Миронов обернулся.

— Именно. Возникает положительная обратная связь.

Сергей молчал.

— Но существует и противоположный сценарий, — продолжил Миронов. — Руководитель начинает чрезмерно доверять аналитике. Постепенно теряет привычку проверять выводы самостоятельно. И в какой-то момент принимает ошибочное решение, потому что не замечает ограничений модели.

— Тогда задача состоит не только в повышении качества

рекомендаций.

— А в чём?

— В сохранении самостоятельности человека.

Миронов улыбнулся.

— Поэтому мне и интересно с вами работать.

Он вернулся к столу.

— Предлагаю подключить вас к одному из методологических обсуждений нашего подразделения.

Сергей посмотрел на него.

— По какой теме?

— Индивидуальная адаптация аналитических инструментов. Пока без конкретных обязательств. Просто обмен опытом.

Предложение было естественным.

Профессионально обоснованным.

Ничего подозрительного.

И всё же Сергей почувствовал, что перед ним открывается дверь, за которой может находиться нечто значительно более важное, чем очередной корпоративный проект.

— С удовольствием, — ответил он.

⁂

После встречи Сергей не поехал сразу домой.

Он остановился на парковке и несколько минут сидел в автомобиле.

Разговор с Мироновым не выходил из головы.

Особенно рассуждения о положительной обратной связи.

Раньше Сергей воспринимал собственное развитие как естественное следствие получения дополнительного инструмента.

Теперь начал видеть другую сторону.

Чем эффективнее он становился, тем более сложные задачи ему доверяли.

Чем сложнее были задачи, тем больше информации он получал.

Чем больше информации, тем лучше работала система.

И тем сильнее становилось его преимущество.

На первый взгляд всё выглядело прекрасно.

Но существовал вопрос.

Где заканчивается развитие профессиональных способностей и начинается зависимость от инструмента?

«Оцени изменение моей эффективности за последние месяцы», — мысленно попросил Сергей.

Ответ появился не сразу.

Доступные наблюдения указывают на повышение скорости анализа информации и расширение числа рассматриваемых сценариев.

Количественная оценка ограничена отсутствием сопоставимой контрольной выборки.

«А самостоятельность?»

Уточните критерий.

Сергей задумался.

«Могу ли я принимать решения без твоего участия так же

эффективно, как раньше?»

Пауза.

Данных для достоверного ответа недостаточно.

Он посмотрел на приборную панель.

«То есть мы не знаем, становлюсь ли я сильнее сам или просто лучше использую тебя».

Корректная формулировка.

Сергей медленно выдохнул.

Вот это ему не понравилось.

Он всегда считал собственную компетентность главным профессиональным капиталом.

Деньги можно потерять.

Должность — тоже.

Связи могут исчезнуть.

Но способность думать, анализировать и принимать решения оставалась с ним.

Теперь возникла вероятность, что часть того, что он воспринимает как собственное развитие, на самом деле принадлежит системе.

А значит, может оказаться недоступной без неё.

«Нужно это проверить», — подумал Сергей.

Возможно разработать сравнительный протокол.

«Какой?»

Часть задач решать без предварительного обращения за рекомендациями. Фиксировать первоначальные выводы. Затем проводить независимую проверку и сравнение.

Сергей задумался.

Идея была разумной.

Хотя имелось очевидное ограничение: если помощник постоянно получал информацию через его восприятие, Сергей не мог быть уверен, что система действительно не влияет на процесс.

Но хотя бы частично проверить собственные способности было возможно.

«Начнём с простых задач».

Принято.

Он завёл двигатель.

И впервые за несколько дней почувствовал, что занимается действительно важным вопросом.

Не корпоративными показателями.

Не карьерой.

Не эффективностью производственных линий.

А сохранением собственной независимости.

⁂

Вернувшись с разговора с Мироновым, Сергей открыл собственные записи по необычным профессиональным траекториям. Ему захотелось немедленно написать Артуру о новой встрече, но он остановился.

Всё, что сказал Миронов, укладывалось в рамки обычного научно-прикладного интереса. Исследование того, как поддержка аналитики меняет навыки человека, не означало, что корпорация занимается тайными экспериментами.

Если Сергей начнёт сообщать другу о каждом совпадении как о новой улике, их расследование очень быстро потеряет смысл.

Он составил короткую заметку: «Миронов обсуждает индивидуальную адаптацию. Участие в методологической группе подтверждено. Вопросы происхождения встроенной системы не обсуждались». Ниже указал то, что можно проверить в открытых материалах: названия исследований, темы выступлений, опубликованные определения.

Система предложила выделить совпадающие формулировки. Сергей отказался — сейчас это ничего бы не доказало.

Затем он отправил Артуру короткое сообщение: «Нашёл несколько направлений, где можно получить общую методологию исследований. Пока без прямых связей с моей историей». Друг ответил: «Хорошо. Не торопись. Мне нужны даты твоих первых наблюдений».

Сергей посмотрел на календарь. Рабочий успех начинал открывать доступ к специалистам и знаниям, которые раньше были недоступны. Но вместе с этим возрастал соблазн использовать служебное положение ради личного расследования. Он решил заранее провести для себя границу: знакомиться с открытыми методологиями и участвовать в законных рабочих обсуждениях — да. Искать доступ к чужим персональным данным, закрытым исследованиям или внутренним спискам участников без полномочий — нет.

Это правило казалось очевидным. Именно поэтому Сергей записал его отдельно. Самые опасные исключения обычно начинаются со слов «в моём случае это необходимо».

⁂

В субботу утром Сергей проснулся раньше остальных.

На кухне было тихо.

Он приготовил кофе, открыл окно и некоторое время смотрел на двор.

Обычно по выходным мысли о работе появлялись почти сразу.

Сегодня он сознательно решил не открывать ноутбук.

Вместо этого достал блокнот.

На первой странице написал:

«Что изменилось за последний месяц?»

Начал перечислять.

Новая компания.

Первый проект.

Новые коллеги.

Более сложная корпоративная структура.

Первые признаки профессионального признания.

Постепенное изменение отношений с ИИ.

Последний пункт заставил его остановиться.

Система действительно становилась удобнее.

Её ответы лучше соответствовали его предпочтениям.

Она всё чаще предлагала не готовые решения, а варианты анализа.

Но одновременно Сергей замечал, что сам начал иначе формулировать вопросы.

Раньше он спрашивал:

«Какое решение правильное?»

Теперь:

«На основании чего я считаю решение правильным?»

Разница казалась небольшой.

На практике она меняла многое.

В том числе отношения с подчинёнными.

Сергей вдруг вспомнил, как Руднев и Тимур самостоятельно защищали результаты пилота.

Месяц назад он, вероятно, сделал бы это сам.

Быстрее.

Увереннее.

Возможно, даже убедительнее.

Но тогда они остались бы исполнителями.

Теперь начали становиться настоящими участниками принятия решений.

И это было важнее нескольких процентов экономии.

— Ты опять что-то пишешь? — раздался за спиной голос Натальи.

Сергей обернулся.

Она стояла в дверях в домашнем халате.

— Немного.

— Надеюсь, не рабочий отчёт.

— Нет.

Она подошла и посмотрела на блокнот.

— «Что изменилось за последний месяц?»

— Да.

— И что?

Сергей улыбнулся.

— Кажется, я начинаю понимать, зачем всё это затеял.

— Новую работу?

— Не только.

Наталья села напротив.

— Расскажешь?

Он задумался.

— Раньше мне казалось, что развитие — это когда ты можешь делать больше и лучше других.

— А теперь?

— Теперь думаю, что настоящий результат — когда благодаря тебе другие начинают делать больше и лучше.

Наталья некоторое время смотрела на него.

Потом улыбнулась.

— Хорошая мысль.

— Правда?

— Да. Только надеюсь, ты не будешь проверять её на нас.

Сергей рассмеялся.

— В каком смысле?

— Не начнёшь оптимизировать семейную жизнь по системе показателей.

— Уже поздно. У меня есть несколько предложений.

— Сергей!

Он поднял руки.

— Шучу.

Наталья покачала головой.

Но улыбалась.

Из комнаты вышла сонная Лиза.

— Что у вас тут?

— Папа решил стать философом, — ответила Наталья.

Лиза посмотрела на Сергея.

— Это новая работа?

— Нет.

— А платят хорошо?

— Пока нисколько.

— Тогда зачем?

Полина появилась в дверях как раз вовремя, чтобы услышать последний вопрос.

— Лиза, не всё делают ради денег.

Младшая сестра задумалась.

— Ну хорошо. А ради чего?

Сергей посмотрел на обеих дочерей.

— Чтобы понимать что-то важное.

Лиза нахмурилась.

— Например?

— Например, почему люди иногда принимают неправильные решения.

— Это просто, — заявила она.

— Правда?

— Конечно. Потому что не знают, что будет потом.

Сергей рассмеялся.

Полина покачала головой.

— Не всегда. Иногда знают, но всё равно делают.

Лиза задумалась.

— Тогда это уже глупость.

Наталья улыбнулась.

— Вот видишь, Сергей. Можешь закрывать свои исследования. Дети уже всё объяснили.

Он смотрел на девочек и неожиданно почувствовал спокойствие.

Не то спокойствие, которое возникает, когда решена сложная задача.

Другое.

Когда понимаешь, что далеко не всё в жизни нуждается в решении.

⁂

В понедельник состоялось заседание инвестиционно-проектного комитета.

Сергей пришёл вместе с Соколовой.

В большой переговорной собралось около пятнадцати человек.

Представители финансового блока.

Корпоративного развития.

Проектного управления.

Несколько руководителей бизнес-направлений.

На экране последовательно появлялись презентации текущих проектов.

Сергей слушал.

Обращал внимание на вопросы.

На реакцию участников.

На то, какие показатели интересуют людей в первую очередь.

Он уже начал понимать внутренние правила.

Финансисты спрашивали о возврате инвестиций.

Руководители проектов — о ресурсах.

Представители корпоративного развития — о возможности масштабирования.

А некоторые участники интересовались исключительно тем, не создаст ли новое решение проблем их собственным подразделениям.

Когда очередь дошла до «ПромМеханики», Соколова коротко представила результаты.

Затем передала слово Сергею.

Он не стал повторять всю презентацию.

Показал три слайда.

На первом — исходная проблема.

На втором — методика проверки.

На третьем — подтверждённые результаты и ограничения.

После чего сказал:

— Коллеги, я предлагаю рассматривать пилот не как завершённый проект повышения эффективности, а как подтверждение работоспособности подхода в конкретных условиях.

Один из членов комитета поднял руку.

— То есть вы не готовы гарантировать такой же результат на других предприятиях?

— Нет.

— Тогда почему мы должны выделять средства на следующий этап?

Сергей посмотрел на него.

— Потому что именно следующий этап позволит определить, насколько подход применим к другим производственным условиям. Но финансирование должно быть привязано не к обещанному проценту экономии, а к проверяемым этапам и критериям принятия решений.

— То есть предлагаете финансировать исследование?

— Предлагаю финансировать ограниченное внедрение с измеримыми условиями продолжения или остановки.

— В чём разница?

— В том, что у каждого этапа будут конкретные основания для решения. Если методика не даст ожидаемого результата, мы сможем остановиться до крупных затрат.

В переговорной наступила пауза.

Председатель комитета посмотрел на документы.

— Какой бюджет требуется?

Сергей назвал сумму.

Она была значительно меньше первоначального предложения департамента корпоративного развития.

— Почему так мало?

— Потому что для проверки применимости нам не нужно сразу разворачивать систему на всех предприятиях.

— А если проверка окажется успешной?

— Тогда вернёмся с обоснованием следующего этапа.

Несколько участников переглянулись.

Затем началось обсуждение.

Один из финансистов предложил дополнительно установить верхнюю границу расходов.

Сергей согласился.

Представитель корпоративного развития настаивал на включении прогнозного годового эффекта.

Сергей предложил использовать сценарный диапазон с указанием допущений.

После двадцати минут обсуждения председатель подвёл итог:

— Хорошо. Предлагаю одобрить следующий этап в рамках представленного бюджета. С обязательной промежуточной оценкой и правом комитета остановить проект при недостижении контрольных критериев.

Решение приняли.

Сергей почувствовал облегчение.

Но настоящую ценность произошедшего осознал чуть

позже.

Когда заседание завершилось, к нему подошёл один из руководителей бизнес-направлений.

— Сергей, можно вас на минуту?

— Конечно.

— У нас есть похожая проблема.

— Какая?

— Аналитическая система показывает улучшение эффективности, а финансовый результат практически не меняется.

Сергей улыбнулся.

— Знакомая ситуация.

— Вы могли бы посмотреть?

— Через Соколову. Если определим предмет и объём работы, обсудим.

Руководитель кивнул.

— Договорились.

Через несколько минут аналогичный вопрос задал ещё один участник комитета.

Затем третий.

Сергей понял: его первое профессиональное признание состоялось.

Не потому, что кто-то похвалил.

А потому, что люди, которых он раньше не знал, начали доверять ему решение собственных проблем.

⁂

Вечером Соколова вызвала его к себе.

На столе лежал протокол комитета.

— Сергей, у меня для вас две новости.

— Хорошая и плохая?

— Обе хорошие. Но одна с последствиями.

— Интригует.

Она улыбнулась.

— Комитет официально одобрил следующий этап «Пром-Механики».

— Это я слышал.

— А ещё председатель попросил включить ваше направление в предварительное рассмотрение нескольких новых проектов.

Сергей задумался.

— Скольких?

— Пока четырёх.

Он присвистнул.

— Неплохо для первого месяца.

— Именно. Поэтому хочу обсудить нагрузку.

— У меня пока небольшая команда.

— Значит, будем расширять.

Сергей внимательно посмотрел на неё.

— Ирина, прежде чем расширять, нужно определить правила.

Она рассмеялась.

— Я уже начинаю привыкать к этой фразе.

— Если мы станем участвовать во всех проектах без чёт-

ких полномочий и критериев, через полгода превратимся в подразделение, которое отвечает за всё и ничего не решает.

— Согласна.

— Тогда предлагаю разделить проекты на три категории. Те, где мы проводим независимую оценку. Те, где участвуем в разработке методологии. И те, где отвечаем за внедрение.

Соколова задумалась.

— Хорошая идея.

— Для каждой категории нужны разные полномочия.

— Подготовите предложение?

— Да.

Она некоторое время смотрела на него.

Затем сказала:

— Знаете, что мне нравится в вашей работе?

— Что я постоянно создаю вам новые документы?

— Нет. Что вы не пытаетесь понравиться.

Сергей улыбнулся.

— Иногда пытаюсь.

— Незаметно.

Они рассмеялись.

Но когда Сергей уже собирался уходить, Соколова неожиданно добавила:

— И ещё один момент. Будьте осторожнее с внешними партнёрами.

Он остановился.

— Вы о «ТрансРегионе»?

— В том числе.

— Что случилось?

— Пока ничего. Но по проекту появились дополнительные предложения. Некоторые из них предполагают изменение состава участников и перераспределение функций.

Сергей почувствовал знакомое раздражение.

Игорь.

— Кто инициатор?

— Руководство партнёра.

— Конкретнее?

Соколова посмотрела на него.

— Директор по развитию. Ваш знакомый.

Сергей медленно кивнул.

— Понятно.

— Вы уверены, что личные отношения не повлияют на работу?

— С моей стороны — да.

— А с его?

Он задумался.

— Этого гарантировать не могу.

Соколова несколько секунд молчала.

— Тогда постарайтесь, чтобы у него не было возможности использовать личные обстоятельства в профессиональном споре.

Сергей кивнул.

Совет был разумным.

И своевременным.

⁂

Игорь тем временем изучал документы по проекту «ТрансРегион».

Последнее письмо от «НордСистем» его не устраивало.

Компания отказалась обсуждать персональную замену участников до определения структуры проекта.

Формально всё было правильно.

Но Игорь рассчитывал на другое.

Он хотел получить большее влияние на состав рабочей группы.

А главное — исключить ситуацию, в которой Сергей сможет оценивать предложения «ТрансРегиона» независимо от интересов самого партнёра.

Пока это не получалось.

Игорь закрыл письмо.

Открыл новости корпоративного сектора.

На внутреннем информационном портале партнёрской программы появилась заметка о результатах пилота «ПромМеханики».

В тексте упоминалось направление стратегической эффективности.

И его новый руководитель.

Сергей.

Игорь перечитал заметку.

Особенно внимательно — описание результатов.

— Быстро же ты освоился, — произнёс он.

Рядом за столом сидел Андрей, его заместитель.

— Что случилось?

— Ничего.

Игорь повернул к нему экран.

— Видишь фамилию?

— Да.

— Я его давно знаю.

— Хороший специалист?

Игорь усмехнулся.

— Смотря для кого.

Андрей пожал плечами.

— Вроде результат у них неплохой.

— Результат всегда можно красиво представить.

— Но здесь указаны ограничения.

Игорь посмотрел на него.

— Ты слишком доверяешь тому, что пишут в корпоративных новостях.

Он закрыл страницу.

— Подготовь мне отдельную справку по проекту. Хочу понять, насколько их методика действительно отличается от того, что предлагают другие консультанты.

— Для переговоров?

— Конечно.

Андрей кивнул и вышел.

Игорь остался один.

Он действительно собирался изучить методику.

И если найдёт недостатки, использовать их.

В этом не было ничего необычного.

Конкуренция за влияние на проект являлась нормальной частью корпоративной работы.

Но для Игоря существовал дополнительный мотив.

Он не собирался снова оказаться в положении человека, который вынужден наблюдать, как Сергей добивается успеха.

Особенно если теперь они оказались в одной профессиональной системе.

⁂

Поздно вечером Сергей вернулся домой.

Наталья встретила его в прихожей.

— Ну что, победитель?

Он удивился.

— Почему победитель?

— У тебя лицо человека, который сегодня выиграл сложный спор.

— Скорее договорился.

— Разница есть?

— Огромная.

Она улыбнулась.

— Рассказывай.

Сергей подробно объяснил, как прошло заседание комитета.

О решении.

О новых проектах.

О том, что направление постепенно начинает приобретать реальное влияние.

Наталья слушала внимательно.

Когда он закончил, спросила:

— Ты доволен?

Сергей задумался.

— Да.

— Тогда почему не выглядишь счастливым?

Он усмехнулся.

— Потому что понимаю, сколько теперь будет работы.

— Это ты сам выбрал.

— Знаю.

Она некоторое время смотрела на него.

— А ещё?

— Что ещё?

— Есть что-то, о чём ты не рассказываешь.

Сергей почувствовал неприятное напряжение.

Он всё чаще сталкивался с этим вопросом.

И всё хуже понимал, сколько ещё сможет отвечать уклончиво.

— Наташа, я действительно многого пока не понимаю.

— В новой работе?

Он посмотрел на неё.

— Не только.

Она молчала.

Сергей хотел продолжить.

Рассказать хотя бы часть.

Объяснить, что последние месяцы его жизнь изменилась гораздо сильнее, чем кажется со стороны.

Но в этот момент из детской комнаты раздался голос Лизы.

— Мам! Полина говорит, что я неправильно решила задачу!

Наталья улыбнулась.

— Кажется, у нас срочный семейный вопрос.

Сергей поднялся.

— Давай я разберусь.

Он вошёл в комнату.

Девочки сидели за столом.

Перед ними лежала тетрадь.

Полина указывала на расчёт.

Лиза возмущённо защищала собственный ответ.

— Пап, скажи ей!

— Что именно?

— Что можно решить задачу другим способом!

Сергей посмотрел на условие.

Затем на решение Лизы.

Она действительно пришла к неправильному ответу.

Но способ рассуждения был интересным.

— Лиза, покажи, как ты считала.

— Вот!

Она начала объяснять.

Полина попыталась вмешаться.

Сергей остановил её жестом.

— Подожди. Пусть закончит.

Лиза рассказала.

В одном месте допустила ошибку.

Сергей не стал сразу указывать на неё.

— Хорошо. А теперь проверь вот этот переход.

Девочка нахмурилась.

Посчитала ещё раз.

Потом широко раскрыла глаза.

— Ой.

Полина торжествующе улыбнулась.

— Я же говорила!

— Подожди, — остановил её Сергей. — Лиза нашла ошибку сама.

Младшая дочь посмотрела на него.

— Значит, я почти правильно решила?

— Ты выбрала интересный способ. Просто нужно внимательнее проверять промежуточные результаты.

Лиза довольно улыбнулась.

— Вот!

Полина закатила глаза.

— Пап, ты всегда находишь способ, чтобы никто не проиграл.

Сергей рассмеялся.

— Не всегда.

Но когда вышел из комнаты, неожиданно понял, что весь сегодняшний день был построен вокруг одного и того же принципа.

Не доказывать собственную правоту.

А создавать условия, в которых правильное решение становится возможным.

Он улыбнулся.

Возможно, именно это было главным результатом первого месяца.

⁂

Перед сном Сергей открыл блокнот.

На странице с названием «Протокол наблюдений» появились новые записи.

Проверка 1.

Способность формировать первоначальные выводы без предварительных рекомендаций системы.

Проверка 2.

Сопоставление собственных выводов с последующими рекомендациями.

Проверка 3.

Оценка влияния рекомендаций на окончательное решение.

Он задумался.

Добавил четвёртый пункт.

Проверка 4.

Выявление ситуаций, в которых система предлагает решение, соответствующее его привычкам, но не обязательно являющееся оптимальным.

Это было важно.

Сергей всё чаще замечал, что помощник хорошо учитывает его профессиональные предпочтения.

Он любил структурированные аргументы.

Не доверял излишне уверенным выводам.

Предпочитал решения, в которых можно заранее определить риски.

Система постепенно научилась предлагать ответы именно в таком виде.

Но это не означало, что подобные ответы всегда правильные.

Возможно, она просто становилась лучше в том, чтобы убеждать именно его.

«У меня вопрос», — мысленно обратился Сергей.

Ожидаю.

«Ты можешь ошибаться?»

Да.

«Ты можешь предложить мне решение, которое будет выглядеть убедительно, но окажется неправильным?»

Да.

«А можешь определить это заранее?»

Не во всех случаях.

Сергей кивнул.

«Тогда почему я должен тебе доверять?»

Пауза.

Ответ появился не сразу.

Доверие должно определяться проверяемостью рекомендаций и результатами их применения.

Сергей внимательно прочитал строку.

«А если я начну доверять тебе настолько, что перестану проверять?»

На этот раз пауза оказалась длиннее.

Повысится вероятность некритического принятия ошибочных рекомендаций.

Он усмехнулся.

«То есть я стану хуже принимать решения».

Возможный результат.

Сергей закрыл глаза.

Ответ оказался логичным.

Но неожиданно важным.

Встроенный ИИ давал ему огромное преимущество.

Однако само это преимущество могло постепенно превратиться в слабость.

Особенно если Сергей перестанет понимать, где заканчиваются его собственные выводы и начинаются рекомендации системы.

Он открыл глаза.

«Тогда будем учиться работать правильно».

Уточните цель.

Сергей задумался.

Раньше он наверняка сформулировал бы её как повышение эффективности.

Более быстрые решения.

Более точные прогнозы.

Лучшие результаты.

Теперь этого казалось недостаточно.

«Хочу стать сильнее. Но не хочу становиться зависимым».

Система ответила не сразу.

Затем перед глазами возникла короткая строка.

ЦЕЛЬ УТОЧНЕНА.

Повышение эффективности при сохранении самостоятельности принятия решений.

Сергей улыбнулся.

«Вот теперь правильно».

Он закрыл блокнот.

Выключил свет.

И впервые за долгое время не стал задавать системе дополнительных вопросов.

⁂

В исследовательском подразделении «НордСистем» рабочий день ещё не закончился.

Константин Миронов просматривал отчёт по одному из внутренних проектов.

На экране находилась таблица с оценками изменения про-

фессиональной эффективности сотрудников после внедрения различных аналитических инструментов.

Большинство результатов были предсказуемыми.

Часть сотрудников быстрее осваивала новые методы работы.

Часть практически не меняла привычного поведения.

Некоторые демонстрировали кратковременное улучшение, которое затем исчезало.

Но отдельные случаи выделялись.

Миронов открыл методологическое приложение.

Проверил критерии.

Затем вернулся к основной таблице.

В отчёте использовался термин:

«Ускорение индивидуальной траектории».

Он означал ситуацию, при которой профессиональное развитие человека начинало заметно опережать прогноз, построенный на основании предыдущего опыта.

Само по себе это не считалось чем-то необъяснимым.

Люди меняли работу.

Получали новые знания.

Оказывались в более подходящей среде.

Встречали хороших наставников.

Иногда просто начинали работать с большим интересом.

Однако именно такие случаи представляли особую ценность для исследователей.

Они позволяли лучше понять факторы, влияющие на раз-

витие компетенций.

Миронов открыл список сотрудников, участвовавших в новых проектах корпоративной эффективности.

Среди прочих там находился Сергей.

Константин посмотрел на дату его назначения.

Затем на результаты «ПромМеханики».

Профессиональный опыт нового руководителя объяснял многое.

Но Миронову было интересно другое.

Насколько устойчивым окажется его подход?

Сможет ли Сергей повторить результат в совершенно иной отрасли?

И что произойдёт, когда вместо технических ограничений ему придётся столкнуться с конфликтом интересов людей, обладающих значительно большим влиянием?

Миронов открыл личный рабочий блокнот.

Написал:

«Сергей. Высокая скорость адаптации к новой организационной среде. Хорошее понимание ограничений аналитических моделей. Выраженная ориентация на самостоятельность участников процесса».

Подумал.

Добавил:

«Предложить участие в методологической группе. Наблюдать за результатами в следующих проектах».

Затем закрыл файл.

Никаких особых выводов он не сделал.

Пока для этого не существовало оснований.

Перед ним был просто интересный специалист, успешно начавший работу в новой компании.

А хороших специалистов Миронов ценил.

Он выключил компьютер.

В кабинете погас свет.

⁂

На следующее утро Сергей получил два письма.

Первое — от Ирины Соколовой.

В нём находился перечень новых проектов, по которым его направлению предстояло подготовить предварительные заключения.

Второе — от Константина Миронова.

«Сергей, добрый день.

Приглашаю Вас принять участие в рабочей встрече по вопросам персонализированных аналитических систем и оценки индивидуальных управленческих траекторий.

Думаю, Ваш практический опыт будет полезен для обсуждения.

С уважением,

Константин Миронов».

Сергей перечитал письмо.

Название встречи показалось ему неожиданно интересным.

Персонализированные аналитические системы.

Индивидуальные управленческие траектории.

Именно эти вопросы занимали его последние месяцы.

Он открыл календарь.

Свободное время было.

Сергей подтвердил участие.

Затем некоторое время сидел неподвижно.

Перед глазами появилась строка.

Предстоящее событие соответствует ранее сформулированной исследовательской цели.

«Знаю».

Рекомендуется заранее определить вопросы для обсуждения.

Сергей усмехнулся.

«Обязательно».

Он открыл блокнот.

На чистой странице написал:

«Что я хочу узнать?»

Подумал.

Затем зачеркнул вопрос.

И написал другой:

«Что я готов рассказать?»

Некоторое время смотрел на эти слова.

Они казались гораздо важнее первоначальных.

Сергей понимал, что находится в необычном положении.

Он хотел узнать как можно больше о технологиях «Норд-Систем».

Но при этом не собирался раскрывать собственную тайну.

Значит, впереди его ожидали переговоры совершенно нового типа.

Переговоры, в которых он должен будет получать информацию, не раскрывая главного предмета своего интереса.

И в которых ошибка могла стоить гораздо дороже, чем неудачный коммерческий контракт.

Он закрыл блокнот.

За окном начинался обычный рабочий день.

Впереди были встречи, документы, новые проекты и бесконечные корпоративные согласования.

Всё то, ради чего его официально приняли на работу.

Но теперь Сергей ясно понимал: профессиональная карьера и поиск ответов постепенно превращались в две части одного пути.

Он ещё не знал, куда этот путь приведёт.

Не знал, можно ли доверять людям, с которыми предстояло работать.

Не знал, насколько далеко способен развиться его необычный помощник.

И главное — не знал, какую цену придётся заплатить за знания, которые он так настойчиво искал.

Перед глазами появилась последняя строка.

Следующая задача: определить условия эффективного взаимодействия.

Сергей посмотрел на неё.

«Нет», — мысленно ответил он.

Пауза.

Уточните.

«Следующая задача — научиться отличать свои цели от тех, которые мне предлагают».

Система не ответила сразу.

Когда сообщение появилось, Сергей неожиданно почувствовал, что разговор приобретает новое значение.

Для выполнения задачи требуется определить критерии принадлежности цели пользователю.

Он медленно улыбнулся.

«Вот этим и займёмся».

За окном город продолжал жить своей жизнью.

А Сергей впервые осознал, что настоящие испытания в новой компании только начинаются.

Часть II. Человеческий фактор

Глава 8. Ускорение

— Сергей, у нас проблема.

Ирина Соколова произнесла это таким тоном, каким обычно сообщают о появлении новых возможностей. Сергей поднял глаза от ноутбука.

— Насколько серьёзная?

— Четыре проекта.

— Это проблема?

— Для человека, у которого пока нет полноценной команды, — да.

Она положила на стол папку. Сергей открыл её. Внутри находились краткие описания проектов, направленных инвестиционно-проектным комитетом для предварительной оценки. Первый касался оптимизации складских процессов. Второй — управления транспортными потоками. Третий — эффективности закупок промышленного оборудования. Четвёртый — внедрения новой системы оценки результатов работы региональных подразделений.

Сергей пролистал документы. Все четыре проекта выглядели достаточно интересными. И все четыре могли превратиться в проблемы.

— Что требуется от нашего направления?

— Предварительные заключения.

— По всем?

— Да.

— В какие сроки?

— Желательно за две недели.

Сергей закрыл папку.

— Нет.

Соколова удивлённо подняла брови.

— Простите?

— Нет. Мы не будем делать четыре полноценных заключения за две недели.

— Сергей, комитет уже определил сроки.

— Тогда нужно изменить либо сроки, либо объём работы.

— Не думаю, что комитету понравится такой ответ.

Он улыбнулся.

— А мне не понравится подписывать документы, за качество которых я не смогу отвечать.

Соколова несколько секунд смотрела на него. Затем откинулась на спинку кресла.

— Хорошо. Что предлагаете?

— Сначала разделим задачи. По двум проектам сделаем предварительную оценку рисков. Без заключений об экономической эффективности. По одному проведём полноценный анализ. Четвёртый пока оставим в резерве.

— Какой выберете основным?

Сергей снова открыл папку. Его внимание привлёк проект управления транспортными потоками. Большая распределительная сеть. Несколько складских комплексов. Автомобильные перевозки между регионами. Сложная система планирования. Множество подрядчиков. И вполне привычная проблема: транспортные расходы увеличивались быстрее выручки.

— Этот, — сказал Сергей.

Соколова посмотрела на название.

— «Грузовой контур»?

— Да.

— Почему?

— Потому что здесь я хотя бы понимаю предметную область.

— Вы уже работали с подобными системами?

— Я работал с последствиями неправильных решений в логистике.

Соколова улыбнулась.

— Хорошо. Но мне нужен план.

— Подготовлю сегодня.

— И ещё одно.

— Слушаю.

— После «ПромМеханики» у руководства появились определённые ожидания.

Сергей поднял глаза.

— Какие?

— Что вы быстро находите проблемы, которые другие долго не замечают.

Он помолчал.

— Это плохие ожидания.

— Почему?

— Потому что в следующий раз проблемы может не оказаться. Или она окажется совершенно другой. Или для её обнаружения потребуется несколько месяцев.

— Вы всегда так осторожны?

— Нет. Раньше был значительно самоувереннее.

Соколова рассмеялась.

— Значит, опыт всё-таки чему-то учит.

— Иногда.

Он взял папку. Уже у двери Ирина остановила его.

— Сергей.

— Да?

— Постарайтесь не превратить это направление в ещё одну систему, которая работает исключительно благодаря вам.

Он улыбнулся.

— Именно этого я и пытаюсь избежать.

⁂

В кабинете Сергей разложил документы по трём стопкам. Затем открыл рабочий блокнот. Перед глазами появилась знакомая строка.

ПАМЯТЬ РЕШЕНИЙ

Новая задача: предварительная оценка нескольких проек-

тов.

Выявлено ограничение: недостаточная численность команды.

Возможное решение: приоритизация по ожидаемой ценности информации и затратам на её получение.

Сергей мысленно согласился.

«Покажи варианты».

На этот раз система сработала заметно быстрее, чем несколько недель назад. Перед глазами возникла таблица. Проекты были распределены по степени неопределённости, потенциальному экономическому эффекту, доступности информации и предполагаемой трудоёмкости анализа. Сергей изучил результат. Почти всё выглядело разумно. Но одна рекомендация его насторожила.

Система предлагала временно отказаться от проекта региональной эффективности. Не потому, что он был неинтересным. А потому, что оценка требовала слишком много времени.

«Почему ты исключила этот проект?»

Низкая ожидаемая эффективность использования доступных ресурсов.

«А если именно там находятся самые серьёзные проблемы?»

Такая возможность существует.

«Тогда мы можем упустить важный результат».

Да.

Сергей задумался. Система оптимизировала работу в пределах заданных ограничений. Но сами ограничения определял он. Если поставить целью максимальное количество завершённых проектов, помощник будет предлагать одно распределение ресурсов. Если максимальный экономический эффект — другое. Если снижение рисков — третье. И каждое предложение может выглядеть логичным. Он открыл таблицу. Изменил критерии.

Добавил отдельный показатель потенциального ущерба от невыявленных проблем. Распределение проектов изменилось. Причём существенно. Сергей усмехнулся.

«Вот теперь интереснее».

Уточнение критерия привело к изменению приоритетов.

«Вижу».

Рекомендуется зафиксировать критерии до начала оценки.

Он кивнул. Это было разумно. Потому что иначе всегда возникал соблазн изменить правила после того, как результат уже известен.

⁂

В одиннадцать Сергей собрал короткое совещание. Руднев и Тимур подключились по видеосвязи. Формально они продолжали заниматься «ПромМеханикой». Однако Соколова уже согласовала их частичное участие в новых проектах.

— Коллеги, — начал Сергей, — у нас появились допол-

нительные задачи.

Руднев усмехнулся.

— Я так и думал.

— Почему?

— После заседания комитета было понятно, что нас не оставят в покое.

— Это хорошо или плохо?

— Зависит от количества совещаний.

Тимур улыбнулся. Сергей показал список проектов.

— Предлагаю распределить работу. Алексей, ты продолжаешь вести методологию «ПромМеханики». Дополнительно прошу предварительно оценить проект по закупке оборудования. Но не в одиночку — вместе со специалистами соответствующего направления.

— Почему именно закупки?

— Там нужно понять, как учитываются реальные затраты жизненного цикла оборудования, а не только цена приобретения.

Руднев кивнул.

— Понятно.

— Тимур, тебе предлагаю заняться качеством данных по региональным подразделениям.

— Полноценный анализ?

— Нет. Только оценка пригодности информации для дальнейших выводов.

— Хорошо.

— А «Грузовой контур»? — спросил Руднев.

— Возьму на себя организацию первичного анализа. Но мне понадобится ваша помощь с методикой.

Тимур задумался.

— Сергей, мы ведь не специалисты по транспортной логистике.

— И не должны ими становиться. Мне нужны ваши навыки работы с данными.

Руднев улыбнулся.

— А предметную часть возьмёте на себя?

— На первом этапе. Затем подключим специалистов проекта.

Тимур открыл таблицу.

— А кто будет отвечать за итоговые выводы?

Сергей посмотрел на него.

— Каждый за свою часть. Я — за итоговую организационную оценку.

— То есть вы не собираетесь проверять каждую нашу цифру?

— Собираюсь проверить методологию и существенные выводы. Но не переписывать вашу работу.

Руднев рассмеялся.

— Опасный подход.

— Почему?

— Придётся действительно отвечать за собственные решения.

— Именно.

⁂

Первое знакомство с «Грузовым контуром» прошло без особого энтузиазма. Руководитель проекта, Дмитрий Ветров, оказался человеком энергичным и достаточно уверенным в себе. Он руководил внедрением системы почти год. И явно не испытывал восторга от появления дополнительного проверяющего.

— Сергей, честно говоря, я не совсем понимаю необходимость ещё одной оценки, — сказал он после короткого знакомства.

— Почему?

— Проект уже прошёл техническую экспертизу. У нас есть утверждённая экономическая модель. Система работает.

— Отлично.

Ветров удивился.

— Что отлично?

— Если всё действительно так, наша работа будет проще.

— Но вы же собираетесь проверять эффективность.

— Да.

— Получается, не доверяете нашим результатам?

Сергей улыбнулся.

— Дмитрий, я пока вообще не знаю ваших результатов. Поэтому вопрос доверия преждевременен.

Ветров помолчал.

— Хорошо. Что хотите посмотреть?

— Начнём с целей проекта.

На экране появилась презентация. Система должна была оптимизировать маршруты автомобильных перевозок, повысить загрузку транспорта, сократить холостые пробеги и уменьшить расходы на доставку. Ветров с гордостью сообщил, что после внедрения средний коэффициент загрузки автомобилей увеличился на девять процентов. Пустой пробег сократился. Количество рейсов уменьшилось. Расходы на километр перевозки снизились.

Сергей слушал внимательно. Потом спросил:

— А общие логистические затраты?

Ветров открыл другой слайд.

— Они тоже снизились.

— На сколько?

— На четыре процента.

— За какой период?

— За последние три месяца.

— В сопоставимых объёмах?

Ветров замялся.

— Объёмы менялись.

— Тогда по какому принципу рассчитана экономия?

— На основании удельных показателей.

— Понятно. А что произошло со сроками доставки?

— В пределах нормативов.

— Со штрафами?

— Какими?

— За несоблюдение окон поставки. За простой транспорта. За задержки разгрузки.

Ветров посмотрел на него внимательнее.

— Эти расходы учитываются отдельно.

— А в экономической модели проекта?

— Не полностью.

— Почему?

— Это зона ответственности других подразделений.

Сергей почувствовал знакомое ощущение. Он уже видел подобную ситуацию. Только в другой отрасли. На «ПромМеханике» локальные показатели производительности улучшались, хотя общие затраты предприятия могли расти. Здесь происходило нечто похожее. Оптимизация транспортных маршрутов оценивалась отдельно от последствий для всей цепочки поставок. Сергей не стал делать выводов.

— Дмитрий, предлагаю посмотреть один конкретный маршрут. От заявки до окончательного финансового результата.

— Зачем?

— Чтобы понять, насколько экономия на перевозке соответствует экономии компании.

Ветров вздохнул.

— Хорошо. Подготовим.

Когда встреча закончилась, Сергей записал:

«Оптимизация части системы не равна оптимизации си-

стемы в целом».

Перед глазами появилась строка.

Обнаружено структурное сходство с проблемой проекта «ПромМеханика».

Сергей остановился.

«Поясни».

В обоих проектах оптимизируемый локальный показатель может не отражать совокупный экономический результат.

Он задумался. Сама мысль была не новой. Но система заметила сходство практически сразу. Причём между совершенно разными производственными процессами. И это было интересно.

«Ты использовала выводы из предыдущего проекта?»

Да. Для поиска аналогичных структурных зависимостей.

«Значит, можешь переносить выявленные закономерности между отраслями?»

Возможен перенос подтверждённых аналитических принципов при наличии сопоставимой структуры задачи.

Сергей медленно кивнул. Это уже было похоже на качественное изменение. Раньше помощник преимущественно помогал ему анализировать конкретные ситуации. Теперь начал предлагать применить ранее выявленные закономерности к новым задачам. Однако Сергей сразу заметил ограничение. Сходство структуры не означало одинаковой причины проблемы.

«Не делай вывод о наличии ошибки только на основании сходства».

Принято.

Он закрыл ноутбук. Новая способность могла оказаться чрезвычайно полезной. Но только при условии, что он не начнёт принимать аналогии за доказательства.

⁂

Через два дня Ветров прислал подробную информацию. Сергей открыл документы. Рассматриваемый маршрут соединял распределительный центр с несколькими региональными складами. Ранее товары доставлялись небольшими партиями по мере формирования потребности. После внедрения новой системы часть поставок объединили. Автомобили стали загружаться полнее. Количество рейсов сократилось.

Стоимость перевозки одной единицы продукции уменьшилась. На первый взгляд решение выглядело правильным. Но одновременно увеличилось среднее время ожидания отправки. На некоторых складах выросли страховые запасы. Появились дополнительные расходы на хранение. А в отдельных случаях возникли срочные поставки, которые приходилось выполнять по повышенным тарифам. Сергей открыл финансовую таблицу. Сравнил показатели.

Затем снова вернулся к графику транспортных затрат.

«Построй взаимосвязь».

Перед глазами возникла схема. Система выделила основ-

ные параметры. Количество отправок. Загрузка транспорта. Стоимость рейса. Время ожидания. Оборачиваемость запасов. Стоимость хранения. Вероятность срочной доставки. Штрафные санкции. Сергей смотрел на схему несколько секунд. Затем заметил странность. В предварительной рекомендации система предлагала увеличить интервал между отправками по одному из направлений.

Это действительно повышало загрузку транспорта. Но одновременно увеличивало время ожидания.

«Почему предлагаешь увеличить интервал?»

Ожидаемое снижение стоимости перевозки на единицу продукции.

«А расходы на хранение?»

Данные неполны.

«А штрафы за нарушение сроков?»

Недостаточно информации.

Сергей нахмурился.

«Тогда почему вообще предлагаешь решение?»

Пауза.

Рекомендация сформирована на основании доступных транспортных показателей. Полная экономическая оценка невозможна.

Он откинулся на спинку кресла. Вот она. Ошибка, которую он мог бы не заметить. Система предложила логичное решение в пределах неполной модели. И если бы Сергей доверился ей автоматически, мог рекомендовать изменение,

которое ухудшило бы положение компании. Причём рекомендация выглядела убедительно. С цифрами. С расчётами. С понятной экономической логикой. Сергей мысленно обратился к помощнику:

«Измени правило формирования рекомендаций».

Уточните.

«Если существенная часть затрат неизвестна, не предлагай оптимальный вариант как готовое решение. Сначала обозначай, каких данных не хватает».

Принято.

«И не используй слово "оптимальный", если не определены все значимые ограничения».

Принято.

Сергей некоторое время смотрел перед собой. Он только что сделал важное открытие. ИИ действительно становился быстрее. Но увеличение скорости не означало автоматического повышения качества. Напротив. Чем быстрее появлялись убедительные рекомендации, тем проще было забыть, что они основаны на ограниченной информации. И тем опаснее становилась привычка доверять им без проверки.

⁂

Артур выслушал его рассказ за ужином. На этот раз они встретились в небольшом кафе недалеко от офиса. Сергей не упоминал встроенный ИИ напрямую. Он описал ситуацию как опыт использования адаптивных аналитических инструментов.

— То есть система предложила правильное решение для неправильной задачи? — уточнил Артур.

— Примерно.

— Классика.

— Почему?

— Потому что программа не понимает бизнес так, как человек. Она работает с тем, что ей дали.

— А если она учится?

Артур пожал плечами.

— Обучение не отменяет границ доступной информации.

— Но она может находить аналогии между разными ситуациями.

— Может. И это полезно. Но аналогия — не доказательство.

Сергей улыбнулся.

— Ты уже второй человек за неделю, который говорит мне эту фразу.

— Значит, пора прислушаться.

Они рассмеялись. Потом Артур стал серьёзным.

— Слушай, Сергей. Ты в последнее время много спрашиваешь об адаптивных системах. Причём вопросы становятся всё более конкретными.

— Это плохо?

— Нет. Просто я не понимаю, что именно ты исследуешь.

Сергей посмотрел на него. Он знал, что этот разговор рано или поздно состоится. Возможно, раньше, чем он рассчи-

тывал.

— Есть одна система, — осторожно сказал он.

Артур кивнул.

— Так.

— Она демонстрирует некоторые необычные возможности.

— Какие?

Сергей задумался. Нельзя было просто сказать:

«Она находится у меня в голове».

Артур наверняка потребовал бы объяснений. А Сергей всё ещё не знал, сможет ли объяснить происходящее.

— Она способна использовать информацию, которую человек воспринимает, — сказал он.

— Например?

— Изображения. Разговоры. Текст.

— В реальном времени?

— Да.

— А где выполняется обработка?

Сергей помолчал.

— Не знаю.

Артур поднял брови.

— В смысле не знаешь?

— Не могу установить.

— Тогда откуда ты знаешь, что система вообще существует?

Сергей посмотрел на друга. Вопрос был совершенно есте-

ственным. И именно поэтому особенно неприятным.

— По результатам её работы.

Артур некоторое время молчал.

— Сергей, давай определимся. Ты рассказываешь о коммерческом продукте, исследовательском прототипе или гипотетической технологии?

— Пока не могу ответить.

— Почему?

— Потому что сам не понимаю её происхождения.

Артур отложил вилку. Впервые за весь разговор его выражение лица стало совершенно серьёзным.

— Ты сейчас говоришь о реальной системе?

Сергей выдержал паузу.

— Да.

— Ты лично с ней работаешь?

— Да.

Артур несколько секунд смотрел на него.

— Хорошо, — сказал наконец. — Тогда мне нужно понять, что именно ты можешь продемонстрировать.

Сергей почувствовал напряжение. Он ещё не был готов раскрыть всё. Но разговор уже зашёл слишком далеко, чтобы просто отшутиться.

— Пока немного, — ответил он.

— Это не ответ.

— Знаю.

Артур вздохнул.

— Ладно. Не хочешь рассказывать — не рассказывай. Но если это реальная технология и ты не понимаешь, как она работает, нужно быть осторожным.

— В каком смысле?

— В самом прямом. Не передавать ей конфиденциальную информацию без понимания механизмов обработки. Не подключать неизвестное оборудование. Не доверять решениям, которые нельзя проверить.

Сергей кивнул.

— Согласен.

— И ещё.

— Что?

— Если решишь разобраться серьёзно, начинай не с устройства системы, а с наблюдаемых эффектов.

Сергей улыбнулся.

— Я как раз об этом думал.

— Тогда подготовь список того, что она реально делает. Без предположений о происхождении. Только воспроизводимые наблюдения.

Он помолчал.

— И желательно с возможностью независимой проверки.

Сергей посмотрел на друга. Это было именно то, что ему требовалось. Человек, способный задавать правильные вопросы. И не принимать необычное объяснение только потому, что оно интересное.

— Хорошо, — сказал он. — Я подготовлю.

Артур внимательно посмотрел на него.

— Сергей, ты меня немного пугаешь.

— Почему?

— Потому что впервые за много лет я вижу, что ты действительно не понимаешь, с чем имеешь дело.

Сергей усмехнулся.

— Поверь, меня это тоже беспокоит.

⁂

Игорь тем временем получил неприятные новости. Проект «ТрансРегион» постепенно переходил в стадию предварительной оценки. Состав рабочей группы «НордСистем» был определён. И Сергей оставался одним из участников. Более того, после успешного завершения пилота «ПромМеханики» его направление получило дополнительные полномочия по оценке методологии новых проектов. Игорь перечитал письмо. Затем вызвал заместителя.

— Андрей, что у нас по альтернативным подрядчикам?

— Есть три предложения.

— Сопоставимые?

— Не полностью.

— Почему?

— У «НордСистем» сильнее аналитическая платформа. У остальных лучше условия по сопровождению или ниже стоимость.

Игорь задумался.

— Подготовь сравнительную таблицу.

— Для чего?

— Для переговоров.

Андрей кивнул.

— Хорошо.

Когда заместитель вышел, Игорь снова открыл материалы. Он не собирался устраивать прямой конфликт. По крайней мере пока. Это было бы слишком очевидно. И невыгодно. Сергей находился внутри крупной корпорации. Любая попытка персонального давления могла вызвать вопросы. Поэтому действовать следовало иначе. Через условия проекта. Через критерии отбора. Через технические требования. Через распределение ответственности.

Игорь хорошо понимал, что подобные механизмы способны влиять на карьеру человека гораздо сильнее открытой ссоры. Он составил несколько замечаний. Предложил расширить перечень обязательных показателей. Добавил требование подтвердить результаты на сопоставимых проектах. Уточнил необходимость независимой экспертизы. Формально всё выглядело разумно.

Но отдельные требования были сформулированы так, что могли значительно усложнить работу направления Сергея. Игорь перечитал документ. Остался доволен. Затем отправил его юридической службе для проверки. Он хотел, чтобы письмо выглядело безупречно. Личные эмоции не должны были оставлять следов.

⁂

На следующий день Сергей получил копию замечаний «ТрансРегиона». Он быстро просмотрел документ. Первые два пункта были вполне обоснованными. Третий требовал уточнения. Четвёртый представлялся избыточным. А пятый фактически означал необходимость провести полноценное исследование до утверждения самого проекта. Сергей улыбнулся. Игорь действовал умнее, чем он ожидал. Не пытался публично поставить под сомнение его компетентность.

Не вступал в личные споры. Просто создавал условия, при которых любое решение можно было оспорить. Перед глазами появилась строка.

Выявлено увеличение сложности требований внешнего партнёра.

Возможные последствия: рост трудоёмкости подготовки проекта; увеличение сроков; неопределённость распределения ответственности.

Сергей мысленно подтвердил.

«Оцени, какие требования действительно необходимы».

Система предложила предварительное разделение. Сергей изучил его. Затем открыл исходный документ. Он не собирался отвечать Игорю эмоционально. Не собирался даже упоминать личное знакомство. Вместо этого подготовил предложение. Каждое требование должно сопровождаться указанием цели, способа проверки и последствий для проекта. Если партнёр хочет дополнительное исследование — нужно определить его стоимость и срок.

Если требует гарантированный результат — необходимо согласовать исходные условия и полномочия участников. Если предлагает независимую экспертизу — нужно определить предмет оценки. Сергей отправил документ руководителю проекта. Затем написал Соколовой:

«По "ТрансРегиону" появились дополнительные требования. Предлагаю перевести обсуждение в формат матрицы обязательств. Это поможет избежать неопределённости».

Ответ пришёл через несколько минут.

«Согласна. Игорь создаёт сложности?»

Сергей задумался.

«Пока он использует обычные переговорные инструменты. Посмотрим, к чему это приведёт».

Соколова ответила:

«Хорошо. Но будьте внимательны».

Сергей закрыл переписку. Он и собирался.

⁂

Вечером того же дня произошло ещё одно событие. Сергей получил приглашение на короткую встречу с представителями корпоративного управления. Никаких объяснений. Только тема:

«Оценка перспектив применения методологии стратегической эффективности».

Он пришёл в назначенное время. В переговорной находились Соколова, финансовый руководитель одного из направлений и двое сотрудников корпоративного управления. Раз-

говор начался спокойно. Представитель финансового блока попросил объяснить, насколько результаты «ПромМеханики» можно использовать для оценки других проектов. Сергей повторил основные ограничения. Затем рассказал о предварительных выводах по «Грузовому контуру».

На этот раз он сознательно не демонстрировал никаких готовых рекомендаций. Показал структуру анализа. Объяснил, какие данные необходимы для оценки. Отдельно указал, где выводы могут оказаться ошибочными. Один из участников заметил:

— У вас довольно осторожный подход.

— Да.

— Не боитесь, что это замедлит внедрение?

Сергей задумался.

— Иногда замедлит. Но задача не в том, чтобы принимать решения максимально быстро. Задача в том, чтобы скорость не увеличивала стоимость ошибок.

— А если конкуренты действуют быстрее?

— Тогда нужно ускорять получение достоверной информации, а не отказываться от проверки.

Соколова едва заметно улыбнулась. Разговор продолжился. Через сорок минут встреча завершилась. Сергей вернулся в кабинет. И только тогда понял, что за последние недели изменилось нечто существенное. Раньше ему приходилось доказывать необходимость собственного участия. Теперь его начали приглашать для обсуждения решений, которые нахо-

дились за пределами первоначальных обязанностей. Это было профессиональное признание.

Но вместе с ним возникал риск. Чем больше людей рассчитывали на него, тем сложнее становилось ограничивать нагрузку. И тем выше была вероятность, что однажды он согласится на задачу, которую невозможно выполнить качественно. Перед глазами появилась строка.

Зафиксировано расширение профессионального влияния пользователя.

Возможные последствия: увеличение количества запросов; рост зависимости результатов от личного участия; снижение доступного времени для независимой проверки.

Сергей усмехнулся.

«То есть я снова рискую превратиться в узкое место».

Да.

Он посмотрел на календарь. Следующая неделя уже была почти полностью заполнена.

«Похоже, пора расширять команду».

Рекомендуется определить функции, которые могут быть делегированы без снижения качества решений.

Сергей кивнул. И впервые за долгое время не стал самостоятельно составлять весь план. Он открыл рабочий чат. Написал Рудневу и Тимуру:

«Коллеги, подготовьте предложения по развитию нашего направления. Какие функции необходимо усилить, какие компетенции нам нужны и какие задачи можно передать но-

вым сотрудникам. Обсудим на следующей неделе».

Затем закрыл ноутбук. Рабочий день закончился. По крайней мере он решил считать его законченным.

⁂

В субботу Сергей приехал к Артуру. Тот встретил его в домашней футболке и с чашкой кофе.

— Ну что, принёс свою загадочную систему?

Сергей улыбнулся.

— Не совсем.

— Тогда проходи.

Они устроились в кабинете. На столе стояли два ноутбука. Артур открыл чистый документ.

— Давай с самого начала. Что ты можешь подтвердить?

Сергей задумался.

— Система способна отвечать на вопросы.

— В каком виде?

Пауза.

— Текстом.

— Где появляется текст?

Сергей посмотрел на друга. Вот он. Вопрос, от которого уже нельзя было уйти общими формулировками.

— Перед глазами, — сказал он.

Артур нахмурился.

— На экране?

— Нет.

— На очках?

— Нет.

— Тогда где?

Сергей почувствовал, как внутри поднимается напряжение. Он мог снова уклониться. Сказать, что речь идёт о гипотетическом устройстве. Перевести разговор в техническую плоскость. Но тогда вся затея теряла смысл. Артур должен был понимать хотя бы часть происходящего. Иначе не сможет помочь.

— Я вижу текст, — медленно произнёс Сергей. — Но физического экрана нет.

Артур некоторое время смотрел на него. Потом поставил чашку.

— Сергей, ты сейчас серьёзно?

— Да.

— Это происходит прямо сейчас?

Сергей кивнул.

— Иногда.

Артур молчал. Он не выглядел испуганным. Скорее пытался понять, как правильно сформулировать следующий вопрос.

— А кто-нибудь ещё видел этот текст?

— Нет.

— Ты проверял зрение?

— Не в связи с этим.

Артур задумался.

— Слушай. Я не буду делать выводы по одному рассказу.

Это может иметь разные объяснения. И технические, и медицинские, и связанные с особенностями восприятия.

— Понимаю.

— Но если ты действительно наблюдаешь такой эффект, сначала нужно убедиться, что мы ничего не упускаем.

Сергей кивнул.

— Именно поэтому я и пришёл.

Артур открыл новый файл. Написал:

«Наблюдаемые эффекты. Предварительный протокол».

Затем посмотрел на Сергея.

— Хорошо. Давай начнём не с объяснений, а с фактов.

Сергей почувствовал неожиданное облегчение. Артур не рассмеялся. Не стал обвинять его в выдумке. Но и не принял необычное объяснение без доказательств. Он поступил именно так, как Сергей надеялся. Предложил проверку.

— Первый вопрос, — сказал Артур. — Ты можешь вызвать появление текста по собственной воле?

Сергей задумался.

— Обычно да.

— Тогда попробуй.

Сергей мысленно обратился к системе.

«Ты здесь?»

Перед глазами появилась строка.

Да.

Он посмотрел на Артура.

— Появился.

Артур внимательно наблюдал за ним.

— Что написано?

— «Да».

— Ты видишь это сейчас?

— Да.

— А если закрыть глаза?

Сергей закрыл глаза. Текст оставался доступным внутреннему восприятию. Но выглядел иначе. Он попытался сосредоточиться. Строка исчезла.

«Повтори».

Да.

Сергей открыл глаза. Артур записал наблюдение. Затем попросил описать размер букв, их положение и то, как они меняются при движении взгляда. Сергей отвечал. Иногда неуверенно. Он пользовался системой месяцами, но никогда не пытался описать её проявления настолько подробно. Оказалось, что многие привычные ощущения гораздо сложнее объяснить словами, чем кажется. Через полчаса Артур закрыл ноутбук.

— Пока у нас только твои субъективные наблюдения.

— Знаю.

— Нужно придумать способ независимой проверки. Безопасный, воспроизводимый, исключающий случайные совпадения.

Сергей кивнул.

— Есть идеи?

Артур задумался.

— Возможно. Но сначала нужно понять, может ли система сообщить тебе информацию, которую ты сам заведомо не знаешь.

Сергей посмотрел на него.

— Думаешь, это возможно?

— Не знаю. И не собираюсь предполагать, пока не проверим.

Он помолчал.

— Но есть сложность. Даже если получится, нужно будет исключить обычные способы получения информации.

Сергей улыбнулся.

— Ты всегда был занудой.

— Именно поэтому ты ко мне и пришёл.

Они рассмеялись. Но через несколько секунд Артур снова стал серьёзным.

— Сергей, только одна просьба.

— Какая?

— Не пытайся проводить опасные эксперименты самостоятельно. И не считай, что если система несколько раз оказалась полезной, значит, ты понимаешь её природу.

Сергей кивнул.

— Договорились.

Артур посмотрел на него.

— И ещё. Когда всё это началось?

Сергей задумался. Вопрос был простым. Ответ — нет. Он

попытался вспомнить первые необычные ощущения. Первые подсказки. Первые случаи, когда собственные мысли казались слишком быстрыми и точными. Период, когда он ещё не понимал, что происходит.

— Несколько месяцев назад, — сказал он.

— Было какое-то событие?

Сергей помолчал.

— Возможно.

— Какое?

Он медленно покачал головой.

— Пока не могу определить.

Артур задумался.

— Тогда это тоже нужно восстановить.

Он открыл новую страницу. Написал:

«Хронология появления эффектов».

Сергей посмотрел на заголовок. И внезапно понял, насколько важным может оказаться этот документ. До сих пор он исследовал возможности системы. Но почти не пытался систематически восстановить обстоятельства её появления. А ведь именно там мог находиться ответ.

⁂

В понедельник утром Сергей пришёл в офис раньше обычного. Он хотел закончить подготовку к очередному совещанию. Но на столе уже лежала новая папка. Её принесла помощница Соколовой.

— Ирина просила посмотреть до встречи.

Сергей поблагодарил. Открыл. На первой странице находилось краткое описание нового корпоративного проекта. Предполагалось создать единую систему оценки эффективности торговых и логистических операций для нескольких компаний, работающих с экспортными поставками. Проект выглядел перспективным. Закупки. Продажи. Фрахт. Управление запасами. Финансирование. Контроль исполнения контрактов. Сергей быстро просмотрел материалы.

Профессиональная область была ему знакома. Более того, значительно ближе, чем промышленная аналитика. Он перевернул страницу. И остановился. В перечне потенциальных участников проекта значилась компания Виктора Андреевича Корнеева. Та самая, в которой Сергей ещё недавно занимал должность коммерческого директора. Он перечитал название. Затем открыл список контактных лиц. Несколько фамилий были знакомыми.

Один из руководителей логистики. Представитель финансовой службы. Генеральный директор. Сергей медленно закрыл папку.

— Интересно, — произнёс он.

Перед глазами появилась строка.

Выявлено пересечение текущего проекта с предыдущей профессиональной деятельностью пользователя.

Потенциальные риски: конфликт интересов; использование ранее полученной конфиденциальной информации; влияние личных отношений на оценку. Сергей мысленно согла-

сился.

«Зафиксируй необходимость раскрытия конфликта интересов».

Принято.

Он взял телефон. Позвонил Соколовой.

— Ирина, доброе утро.

— Доброе, Сергей.

— Посмотрел новый проект по экспортной аналитике.

— И как впечатления?

— Профессионально интересный. Но есть обстоятельство, которое необходимо обсудить до распределения задач.

— Какое?

— В числе потенциальных участников моя прежняя компания.

Пауза.

— Корнеев?

— Да.

— Понятно.

— Я хорошо знаю её процессы, но не считаю правильным использовать внутреннюю информацию, полученную во время работы, без соответствующего разрешения.

Соколова немного подумала.

— Согласна. Нужно определить порядок вашего участия.

— Именно.

— Хорошо. Давайте обсудим на встрече.

Сергей положил телефон. Посмотрел на папку. Он ещё

не знал, насколько сложным окажется этот проект. Не знал, согласится ли Корнеев участвовать. Не знал, какие условия предложит руководство «НордСистем». И совершенно не представлял, сколько проблем может создать взаимодействие двух организаций, в каждой из которых существовали собственные правила, полномочия и интересы. Но уже понимал одно.

Его прежний профессиональный мир неожиданно начал пересекаться с новым. А значит, люди, которых он считал оставшимися в прошлом, вполне могли снова появиться в его жизни. Сергей открыл блокнот. Написал:

«Новый проект. Экспортная аналитика. Предварительная оценка».

Ниже добавил:

«Главный риск — не технология. Люди».

Он задумался. Затем зачеркнул последнюю фразу. Написал точнее:

«Главный риск — несоответствие интересов участников».

Посмотрел на исправление. И улыбнулся. Опыт подсказывал, что именно с этого следовало начинать.

Глава 9. Слепая зона

— Давай сразу договоримся, — сказал Артур. — Я не собираюсь доказывать, что у тебя в голове искусственный интеллект.

Сергей посмотрел на друга.

— А что собираешься?

— Проверять, что с тобой происходит.

Они сидели в кабинете Артура. На столе стояли два ноутбука, несколько блокнотов и коробка с оборудованием, которое Сергей пока не мог идентифицировать. За окном шёл дождь. Артур открыл новый документ.

— Начнём с самого неприятного.

— Уже интересно.

— Ты можешь быть уверен, что воспринимаешь происходящее правильно?

Сергей нахмурился.

— В каком смысле?

— В самом прямом. Ты утверждаешь, что видишь текст, которого нет на физическом экране. Получаешь ответы на вопросы. Иногда эти ответы содержат информацию, которую ты не формулировал сознательно.

— Да.

— Но всё это происходит исключительно в твоём восприятии.

— Пока да.

— Значит, у нас есть проблема. Я не могу непосредственно наблюдать источник информации. Могу только регистрировать твои действия и ответы.

Сергей откинулся на спинку кресла.

— И что предлагаешь?

— Разделить исследование на три части.

Артур повернул к нему ноутбук. На экране появились три строки. 1. Наблюдаемые эффекты. 2. Проверяемые возможности. 3. Возможные источники.

— Сначала выясняем, что именно ты способен делать. Затем проверяем, отличается ли это от обычных человеческих возможностей. И только после этого пытаемся объяснить механизм.

Сергей кивнул.

— Разумно.

— И ещё одно. Я не врач. Не специалист по нейроинтерфейсам и не нейрофизиолог. Поэтому мы не будем ставить диагнозы и проводить никаких физических экспериментов.

— Согласен.

— Если эти ощущения сопровождаются головной болью, нарушением зрения или другими симптомами, нужно обращаться к специалистам. И желательно не откладывать обычное медицинское обследование.

Сергей молчал. Он понимал правоту друга. Но одновременно сама мысль о медицинском обследовании вызывала

неприятное чувство. Что произойдёт, если устройство действительно существует? Обнаружат ли его? А если обнаружат — кто получит результаты?

— Понимаю, — сказал он наконец.

Артур внимательно посмотрел на него.

— Ты боишься?

Сергей задумался.

— Да.

Ответ прозвучал неожиданно даже для него самого. Артур не стал расспрашивать. Просто кивнул.

— Хорошо. Тогда будем действовать осторожно.

⁂

Первый эксперимент оказался простым. Артур подготовил программу, которая случайным образом выбирала один из четырёх символов. Круг. Квадрат. Треугольник. Крест. Программа показывала символ на экране в течение короткого промежутка времени, после чего изображение исчезало. Сергей должен был назвать увиденное. Никакого подключения к корпоративным системам. Никаких сложных устройств.

Только обычный ноутбук и программа, код которой Артур показал заранее.

— Зачем всё это? — спросил Сергей.

— Чтобы отделить твои ощущения от измеряемого результата.

— Но я и сам могу различать символы.

— Конечно. Поэтому у нас будет несколько режимов.

Артур объяснил условия. В первом режиме изображение появлялось достаточно долго, чтобы Сергей мог спокойно его рассмотреть. Во втором — значительно короче. В третьем — экран оставался закрытым от Сергея, хотя программа продолжала выбирать символы.

— И что мы должны получить?

— Пока ничего не должны. Посмотрим на результат.

Сергей улыбнулся.

— Ты всегда был ужасно скучным исследователем.

— Зато живым.

Они начали. В первом режиме Сергей безошибочно называл символы. Никаких неожиданностей. Во втором оказалось сложнее. Изображение появлялось настолько быстро, что он не всегда успевал сознательно определить его форму. Но стоило обратиться к помощнику, как перед глазами возникал ответ. *Треугольник.* Сергей назвал символ. Правильно. Следующая попытка. *Круг.* Снова правильно. Через несколько минут Артур остановил программу.

— Интересно.

— Что?

— У тебя результат значительно лучше случайного выбора на этой серии.

Сергей почувствовал удовлетворение.

— Значит, работает.

— Не спеши.

Артур открыл статистику.

— Слишком маленькая выборка. И мы ещё не исключили все обычные объяснения. Ты мог успевать воспринимать символ, даже если сознательно не успевал его распознать.

— Но я действительно не видел часть изображений.

— Ты не успевал их осознать. Это не обязательно одно и то же.

Сергей задумался. Артур продолжил:

— Теперь третий режим.

Он развернул ноутбук. Экран оказался полностью скрыт от Сергея.

— Попробуй определить символ.

Сергей мысленно обратился к системе.

«Какой символ?»

Ответ появился не сразу.

Недостаточно доступной информации.

Он повторил запрос. Результат не изменился. Артур ждал.

— Ну?

— Не знаю.

— Даже предположения?

— Могу угадать. Но система не даёт ответа.

Артур записал результат. Следующие попытки ничего не изменили. Когда Сергей не видел изображение, помощник не мог надёжно определить символ. После завершения теста Артур открыл протокол.

— Пока получается интересная картина.

— Какая?

— В условиях, когда изображение хотя бы кратковременно попадало в поле твоего зрения, ты показывал высокий результат. Когда доступ к изображению отсутствовал, преимущества не наблюдалось.

— Значит, система использует моё зрение.

— Возможно.

— Почему возможно?

Артур посмотрел на него.

— Потому что мы пока не доказали существование отдельной системы. Мы установили только особенности выполнения конкретной задачи.

Сергей усмехнулся.

— Ты невыносим.

— Спасибо.

Артур закрыл таблицу.

— Но вот что действительно интересно. Ты утверждаешь, что получаешь ответ в виде текста. Причём иногда после того, как исходное изображение уже исчезло.

— Да.

— Значит, нам нужно проверить, насколько результат зависит от продолжительности предъявления изображения и времени между предъявлением и ответом.

Сергей задумался.

— Хочешь определить, в какой момент информация становится недоступной?

— Именно.

— А это поможет найти источник?

— Пока не знаю. Но позволит лучше описать явление.

Артур сделал пометку.

«Рабочая гипотеза: эффект связан с обработкой информации, поступающей через восприятие пользователя».

Ниже добавил:

«Недостаточно данных для определения механизма».

Сергей внимательно прочитал последнее предложение. Почему-то именно оно вызвало у него наибольшее уважение.

⁂

После обеда они перешли ко второй части исследования. Артур назвал её реконструкцией.

— Мне нужно восстановить, когда всё началось.

— Я уже пытался.

— Ты пытался вспомнить. Это не совсем одно и то же.

Он открыл новую таблицу.

— Мы будем использовать документы, календарь, фотографии, переписку, историю поездок. Всё, что позволит независимо подтвердить последовательность событий.

Сергей кивнул. В этом подходе чувствовалась привычная профессиональная логика. Когда он разбирал сложную экспортную сделку, то тоже не полагался исключительно на воспоминания сотрудников. Он восстанавливал события по документам. Контракт. Заявка. Подтверждение поставки. Изменение графика. Платёж. Фактическая отгрузка. Каждый

документ содержал лишь часть картины. Но вместе они позволяли увидеть последовательность решений.

Теперь таким объектом исследования становилась его собственная жизнь.

— С чего начнём? — спросил он.

— С первого случая, который ты считаешь необычным.

Сергей задумался. Первое время он действительно не понимал, что происходит. Некоторые решения давались неожиданно легко. Он быстрее замечал противоречия. Иногда словно заранее видел последствия вариантов. Но всё это можно было объяснить опытом, концентрацией, удачным сочетанием обстоятельств. Потом появились текстовые подсказки. Вот тогда сомнений стало значительно меньше.

— Был период, когда я занимался историей нескольких людей, — сказал Сергей.

— Каких?

— Предпринимателей и руководителей, которые демонстрировали необычно быстрый профессиональный рост.

— Почему тебя это заинтересовало?

Сергей помолчал.

— Сначала из-за одного коммерческого вопроса. Потом обнаружил несколько странных совпадений.

Артур открыл новую страницу.

— Рассказывай.

Сергей начал с Александра Воронцова. Затем рассказал об Артёме Белове. О Сафронове. О старых контрактах. О

необычных карьерных траекториях. О людях, которые быстро добивались успеха, а затем неожиданно исчезали из публичного поля или теряли достигнутое. Артур слушал внимательно. Иногда останавливал. Просил уточнить дату. Имя. Источник информации. Когда Сергей закончил, на экране появилась сложная таблица.

Несколько десятков событий. Множество связей. И гораздо больше пустых ячеек, чем хотелось бы.

— Сергей, — сказал Артур, — а почему ты решил, что эти истории связаны?

— У них есть общие признаки.

— Какие?

— Быстрый рост. Необычные решения. Резкие изменения профессионального поведения.

— Это признаки. Но не доказательство связи.

— Знаю.

Артур посмотрел на него.

— Тогда что именно мы ищем?

Сергей задумался. Раньше он отвечал на этот вопрос достаточно уверенно. Теперь всё оказалось сложнее.

— Я хочу понять, существует ли общий фактор, который мог повлиять на этих людей.

— Например, технология?

— Возможно.

— А если его нет?

Сергей помолчал.

— Тогда придётся отказаться от гипотезы.

Артур кивнул.

— Вот это правильный ответ.

⁂

В течение следующего часа они разбирали старые материалы. Артур предложил разделить все сведения на четыре категории. Подтверждённые события. Свидетельства участников. Косвенные совпадения. Предположения. Сергей узнал собственный подход. Но теперь, когда таблицу составлял другой человек, различия стали заметнее. Некоторые связи, которые раньше казались ему существенными, оказались основаны исключительно на совпадении дат.

Другие выглядели гораздо интереснее. Например, участие нескольких исследователей в мероприятиях, посвящённых прогнозированию человеческого поведения. Или повторяющееся появление одних и тех же организаций в материалах о персонализированной аналитике. Особенно часто встречались два названия.

«Горизонт Аналитика».

«НордСистем Групп».

Артур открыл несколько документов.

— Ты уже изучал их связь?

— Да.

— И что выяснил?

— Есть технологические и методологические пересечения. Совместные мероприятия, исследования, проекты. Но

прямой связи с тем, что происходит со мной, я не нашёл.

— Хорошо.

— Почему хорошо?

— Потому что ты не пытаешься представить предположение как доказанный факт.

Сергей усмехнулся.

— Учусь.

Артур пролистал материалы.

— Слушай, а вот это интересно.

Он открыл программу старого профессионального мероприятия. В списке участников значились представители нескольких исследовательских организаций. Среди них — Константин Миронов и Марина Величко. Сергей узнал документ.

— Я уже видел эту программу.

— Да. Но посмотри на описание исследовательского направления.

Артур выделил абзац. В нём говорилось о разработке методов адаптивной поддержки индивидуальных решений и оценке устойчивости изменения профессионального поведения. Сергей прочитал текст.

— Что именно тебя заинтересовало?

— Формулировка об устойчивости.

— Почему?

— Потому что она подразумевает наблюдение за человеком не только во время использования инструмента.

Сергей посмотрел на друга.

— Объясни.

Артур повернулся к нему.

— Если ты хочешь оценить, насколько программа помогает человеку выполнять конкретную задачу, достаточно сравнить результат до и после использования. Но если исследуешь устойчивость изменений поведения, тебе нужен более длительный период наблюдения.

— И что?

— Нужно понять, как именно они собирали данные. Кто участвовал в исследованиях. Что происходило после завершения экспериментального этапа.

Сергей задумался. Раньше он сосредотачивался преимущественно на технологиях. Какие модели разрабатывались? Какие данные использовались? Какие результаты получались? Артур предложил посмотреть на другую сторону. Организацию исследования. Участников. Процедуры. Сроки. И особенно — наблюдение после завершения основной программы.

— Хороший вопрос, — сказал Сергей.

— Тогда будем искать ответ.

⁂

К вечеру на экране остались три направления: проверить возможности, восстановить начало изменений, изучить связанные исследования. Артур попросил копии открытых материалов и список людей, с которыми Сергей уже разговари-

вал.

— Закрытые системы не трогаем. И твой рабочий пропуск нам здесь не поможет.

— Понимаю.

— А ещё не будем считать Миронова наблюдателем только потому, что он задаёт хорошие вопросы.

Сергей промолчал. Именно эта мысль несколько раз приходила ему в голову; слышать её со стороны было неприятно.

⁂

В понедельник Соколова сообщила, что компания Корнеева подтвердила интерес к экспортной аналитике. В проект входила вся цепочка сделки — от закупки до окончательной оплаты. Сергею предлагали место в методологической группе, без права согласовывать коммерческие условия договора.

Он позвонил Ирине и попросил дополнить ограничения: обе стороны должны знать, какую информацию он вправе использовать. Прежняя работа дала ему опыт, но не разрешение передавать чужие сведения.

— Подготовьте предложение, — сказала Соколова. — И предупредите Корнеева сами. Лучше, если он услышит это от вас.

Сергей записал поручение. Этот звонок он всё равно собирался сделать.

⁂

Через час Сергей позвонил Виктору Андреевичу Корнееву. Собственник ответил почти сразу.

— Сергей! Ну как там твоя большая корпорация?

— Доброе утро, Виктор Андреевич.

— Уже научился месяц согласовывать то, что раньше делал за день?

Сергей рассмеялся.

— Почти.

— Значит, адаптировался. Что хотел?

— У нас появился проект, в котором ваша компания рассматривается как участник.

— Знаю.

— Хотел обсудить порядок моего участия.

Корнеев помолчал.

— А что с ним?

— Я считаю правильным официально обозначить конфликт интересов. Чтобы потом ни у кого не возникало вопросов.

— Ты опять всё усложняешь.

— Предотвращаю сложности.

Корнеев усмехнулся.

— Ладно. Что предлагаешь?

Сергей коротко объяснил. Методологическое участие. Исключение из согласования коммерческих условий. Ограничение использования внутренней информации. Прозрачный порядок обмена данными. Корнеев выслушал.

— Разумно, — сказал наконец. — Только учти одну вещь.

— Какую?

— Я не хочу, чтобы нам продавали красивую систему, которая потом будет мешать работать.

— Я тоже.

— Тогда договоримся.

Сергей почувствовал облегчение. Но Корнеев продолжил:

— Только решения будут принимать мои руководители. Я не собираюсь ради нового проекта лично разбирать каждую таблицу.

— Понимаю.

— И генеральный уже назначил ответственных.

Сергей насторожился.

— Кого?

Корнеев перечислил несколько фамилий. Коммерческий блок. Финансы. Логистика. ИТ. Затем добавил:

— И службу безопасности включили в согласование.

Сергей на секунду закрыл глаза.

— Понятно.

Корнеев усмехнулся.

— Что, знакомое чувство?

— Очень.

— Ну вот. Хотел новых корпоративных правил — получай.

Они рассмеялись. Но после разговора Сергей некоторое время смотрел на телефон. Он прекрасно представлял, какие проблемы могли возникнуть. И пока даже не собирался пытаться их предотвращать через личное вмешательство.

Нужно было сначала увидеть официальную структуру проекта. Установить полномочия. Определить порядок принятия решений. И только потом начинать работу. Он открыл блокнот. Записал:

«Бывшая компания. Новый статус. Старые проблемы».

Посмотрел на строчку. Затем зачеркнул последнее слово. Написал:

«Старые участники».

Так было точнее.

⁂

К обеду возник ещё один вопрос. По проекту «ТрансРегион» пришёл официальный запрос на проведение независимой методологической экспертизы. Предложение исходило от партнёра. Формально оно выглядело разумным. Но Сергей сразу заметил одну особенность. В перечень критериев оценки включили требование подтвердить экономический эффект на основе данных за период, превышающий фактическую продолжительность существования системы.

Он открыл документ. Проверил даты. Затем снова прочитал требование. Получалось, что исполнителю предлагали доказать результат за период, в течение которого система ещё не работала. Сергей улыбнулся. Игорь постепенно совершенствовался. Раньше он предпочитал прямые споры. Теперь научился создавать формально корректные препятствия. Сергей открыл рабочий чат. Написал руководителю проекта:

«В пункте 4.3 требуется подтверждение результатов за период, предшествующий внедрению системы. Предлагаю уточнить методику сравнения. В текущей редакции требование невыполнимо без использования прогнозных данных, которые не могут считаться фактическим результатом».

Ответ пришёл быстро.

«Понял. Обсудим с партнёром».

Сергей закрыл переписку. Он не собирался превращать конфликт с Игорем в личную войну. Пока. Но прекрасно понимал, что подобные ситуации могут повторяться. И чем успешнее он будет работать, тем больше возможностей появится у человека, который хочет поставить его профессиональную компетентность под сомнение.

⁂

В тот же день Игорь получил ответ «НордСистем». Он внимательно прочитал замечания. Затем позвонил заместителю.

— Андрей, кто у нас готовил пункт о периоде подтверждения результатов?

— Юридическая служба вместе с техническими консультантами.

— Почему там указан период до внедрения?

— Мы хотели обеспечить сопоставимость данных.

— Но система тогда ещё не работала.

Андрей помолчал.

— Значит, нужно уточнить формулировку.

Игорь раздражённо отложил ручку. Он понимал, что замечание Сергея справедливо. И именно это раздражало сильнее всего. Сергей снова оказался прав. Причём без громких заявлений. Без попытки продемонстрировать превосходство. Просто обнаружил слабое место.

— Подготовь новую редакцию, — сказал Игорь.

— Хорошо.

— И проверь остальные пункты.

— Сделаю.

Когда разговор закончился, Игорь открыл внутреннюю презентацию проекта. На одном из слайдов находился перечень ожидаемых результатов. Он долго смотрел на него. Потом создал новый документ. Заголовок:

«Альтернативная модель реализации проекта».

Если не удаётся поставить под сомнение компетентность Сергея, можно изменить саму конструкцию проекта. Предложить другой порядок распределения ответственности. Другого координатора. Другую систему оценки. И сделать так, чтобы успех проекта перестал зависеть от направления стратегической эффективности. Это было значительно сложнее. Но Игорь всегда считал себя человеком, умеющим играть вдолгую.

⁂

В среду вечером Артур позвонил, пока Сергей ужинал в кабинете. Остывшая гречка стояла рядом с ноутбуком.

— Открой почту. Я отправил две версии программы ис-

следований. Нужен раздел о завершении активной фазы.

Сергей отодвинул тарелку. В раннем документе значилось наблюдение сроком до двух лет. В обновлённом осталась общая фраза без срока.

— Сократили описание? — спросил он.

— Возможно. Посмотри ещё ниже.

«Участники с сохранённым индивидуальным профилем». Сергей перечитал слова, стараясь не связывать их со своим помощником. Рядом стояла ссылка на отдельный порядок согласования продолженного наблюдения. Приложения среди открытых материалов не было.

— Откуда файлы?

— С сайта организаторов и из архива мероприятия. Номер программы совпадает, состав организаторов тоже. Даты публикаций проверены. Но изменения состава работ я пока не нашёл.

Сергей открыл собственную хронологию. Ему хотелось увидеть точное совпадение: начало программы, командировка, первые подсказки. Ничего такого не получилось. Длинный период исследования пересекался с его жизнью, как пересёкся бы с жизнью тысяч людей.

— Профиль может быть просто учётной записью, — сказал Артур. — Или моделью поведения. Само слово не объясняет, что они сохраняли.

— А кто отвечал за сохранение?

— Вот это и хочу установить.

Сергей увеличил страницу. Внизу были перечислены результаты работ, но не исполнители отдельных операций. Он привык искать в документах ответственность — того, кто подтвердил качество, разрешил отгрузку, принял риск. Здесь за каждой общей формулировкой могла скрываться целая цепочка таких решений.

— Найди, кто собирал данные и кто хранил их после завершения программы. Это могли быть разные организации.

— Уже проверяю. И ещё: в ранней версии продолженное наблюдение нужно было отдельно согласовывать. С кем — не написано.

Сергей взял ручку. Впервые за разговор он записал вопрос, на который мог существовать конкретный ответ: «Кто разрешал продолжить наблюдение и кому передавали результаты?»

— Пришли также страницы, откуда скачал документы.

— Пришлю. Только не считай отсутствие приложения признаком сокрытия.

— Не считаю.

Он ответил чуть резче, чем хотел. Артур помолчал, давая ему время.

— Мы нашли направление, — добавил Сергей. — Этого пока достаточно.

Когда разговор закончился, он снова придвинул тарелку. Есть уже не хотелось. Несколько минут Сергей смотрел на ссылку, которая никуда не вела: название приложения было,

самого приложения — нет.

⁂

Поздно вечером Сергей снова открыл собственные записи. Перед ним находились две таблицы. Первая — по профессиональным траекториям людей, которыми он интересовался ещё до перехода в «НордСистем». Вторая — по исследовательским проектам. Раньше он пытался найти между ними прямые связи. Совпадения фамилий. Общие мероприятия. Контакты. Участие в одних компаниях. Теперь Артур предложил другой подход.

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.