

Parte 1

CAPÍTULO 1

• *Martes, Septiembre 2*

"*Bill Palmer aquí*", le digo, respondiendo a mi teléfono celular en la primera llamada.

Llego tarde, así que estoy conduciendo diez millas por hora por encima del límite de velocidad, en vez de mi habitual de cinco. Pasé la mañana en el consultorio del médico con mi hijo de tres años de edad, tratando de impedir a otros niños toser sobre nosotros, constantemente interrumpidos por el vibra de mi teléfono.

El problema del día es las interrupciones de red intermitentes. Como

Director de Operaciones Tecnológicas de Midrange, yo soy responsable de la disponibilidad y buen funcionamiento de un grupo relativamente pequeño de TI en Partes ilimitadas, \$ 4 mil millones al año de fabricación y composición minorista empresa con sede en Elkhart Grove.

Incluso en los remansos de tecnología que he elegido para hacer mi territorio, Necesito seguir estas cuestiones de red estrechamente. Porque estos asuntos interrumpen los servicios que mi grupo provee, la gente culpa a los cortes en mí.

"Hola, Bill. Esta es Laura Beck, de Recursos Humanos. "Ella no es la persona que normalmente se ocupa de Recursos Humanos, pero su nombre y la voz suenan familiar..."

Mierda. Trato de no maldecir en voz alta cuando me acuerdo de quién es.

De las reuniones mensuales de la compañía. Ella es la vicepresidenta a cargo de Recursos Humanos.

"Buenos días, Laura," lo digo con alegría forzada. "¿Qué puedo hacer por ti?"

Ella responde: "¿Cuándo estarás en la oficina? Me gustaría conocer tan pronto como sea posible".

Odio peticiones vagas que cumplir. Sólo hago esto cuando estoy tratando de programar un tiempo para regañar a alguien. O despedirlos.

Espere. ¿Está Laura llamando porque alguien quiere despedirme? ¿Hubo una interrupción Yo no respondo a la suficiente rapidez? Como un chico de operaciones de

IT, la corte de que terminando la carrera es la broma sus compañeros y digo entre sí todos los días.

Estamos de acuerdo en encontrarnos en su escritorio en una media hora, pero cuándo ella no comparte más detalles, digo con mi voz más halagos, "Laura, ¿De qué se trata todo esto? ¿Hay algún problema en mi grupo? ¿O soy yo el que está en PROBLEMAS?" "Me río en voz alta, entonces ella lo oye sobre el teléfono. "No, no es nada de eso", dice alegremente. "Se podría incluso decir que este es una buena noticia. Gracias, Bill. "

Cuando cuelga, trato de pensar que buenas noticias Incluso parecería como en estos días. Cuando no puedo, me dirijo de nuevo a la radio y de inmediato escucho un comercial de nuestro mayor competidor minorista.

Están hablando acerca de su servicio al cliente sin igual y una nueva oferta impresionante que permite a la gente personalizar sus coches con sus amigos en línea.

El anuncio es brillante. Yo usaría el servicio en un segundo, si yo no fuera un hombre tan léala la empresa. ¿Cómo siguen ellos trayendo tales nuevas capacidades increíbles al mercado mientras nosotros seguimos atrapados en el fango? Apago la radio. A pesar de todo nuestro trabajo y largas noches, la competencia nos mantiene grandes saltos.

Cuando nuestra gente de marketing escuche este anuncio, ellos irán balísticos. Debido a que son prometedores de arte o importantes en música, no a la gente con un fondo de tecnología, ellos van a prometer públicamente lo imposible y IT tendrá que encontrar la manera de cómo va cumplir lo prometido.

Cada año, se vuelve más difícil. Tenemos que hacer más con menos, simultáneamente mantener la competitividad y reducir los costos.

Algunos días, creo que no se puede hacer. Tal vez me pasé demasiado tiempo como un sargento de los Marines. Aprendes a discutir tu caso como mejor puedas con tu oficial, pero a veces hay que decir: "Sí, señor ", y luego ir a tomar esa colina.

Me tire en el estacionamiento. Hace tres años, encontrando un estacionamiento vacío en un lugar imposible. Ahora, después de todos los despidos, el aparcamiento es rara vez un problema.

Cuando entro en el edificio 5, donde Laura y su personal residen, yo me doy cuenta inmediatamente lo bien amueblada que está. Puedo oler el nuevo alfombrado e incluso hay paneles de madera con clase en las paredes. De repente, el pintura y alfombras en mi edificio parece décadas atrasados para reemplazo.

Que es mucho en la vida. Al menos no estamos en un sótano húmedo sórdido, con poca luz, como en el programa de televisión británico, The IT Crowd.

Cuando llego a la oficina de Laura, ella mira y sonrío. "Buena visión de nuevo, Bill. "Ella extiende su mano, que me sacude. "Tome un asiento mientras veo si Steve Masters está disponible para reunirse".

¿Steve Masters? ¿Nuestro CEO?

Ella recoge y marca su teléfono mientras me siento, mirando a su alrededor.

La última vez que estuve aquí fue hace un par de años cuando nos notificó Recursos Humanos que teníamos que dedicar un espacio para las madres lactantes. Estábamos cortos oficina y espacios para reunirnos, y teníamos grandes proyectos surgiendo.

Nosotros simplemente queríamos utilizar una sala de conferencias en un edificio diferente. Sin embargo, Wes hizo sonar como si fuéramos un montón de 1950 Hombres Locos Neandertales. Poco después, los dos estábamos convocados aquí por un medio día de rehabilitación política y entrenamiento de la sensibilidad. Gracias, Wes.

Entre otras cosas, Wes está a cargo de las redes, por lo que puedo seguir tan de cerca las interrupciones de red.

Laura agradece a la persona en el otro extremo del teléfono y vuelve de nuevo a mí. "Gracias por bajar en poco tiempo. ¿Cómo está su familia en estos días? ", se pregunta.

Mi ceño frunce. Si quisiera platicar, hay muchas personas a las que yo preferiría para dirigirme que alguien en recursos humanos. Me fuerzo a bromear sobre nuestras familias y niños, tratando de no pensar en mis otros compromisos apremiantes. Con el tiempo digo, sin mucha gracia, "Así que, ¿qué puedo hacer por ti esta mañana?" "Por supuesto." Hace una pausa, y luego dice, "Con vigencia a partir de esta mañana,

Lucas y Damon ya no estarán en la compañía. Este fue todo el camino a la parte superior, con Steve involucrarse. Él te ha elegido para ser el vicepresidente de Operaciones de TI.

"Ella sonríe ampliamente, tendiéndome la mano otra vez, "Usted es nuestro más reciente Vicepresidente de la compañía, Bill. ¿Creo que algunas felicitaciones están en orden?"

Mierda. Aturdido estrecho la mano.

No, no, no. La última cosa que quiero es una "Ascenso".

Lucas era nuestro CIO o Director de Información. Damon trabajó para él y era mi jefe, a cargo de las operaciones de IT en toda la composición empresa. Ambos han ido, así como así.

No vi venir esto.No había ninguna charla de la radio subespacio. Nada.

Durante la última década, como un reloj, nuevos CIOS iban y venían cada dos años. Se quedan el tiempo suficiente para comprender las siglas, aprender dónde están los baños, implementan un montón de programas y iniciativas para alterar el carro de la manzana, y luego se van.

CIO significa "carrera ha terminado." Y VPS de Operaciones de IT no duran mucho tiempo.

He descubierto que el truco para una larga carrera en las operaciones de IT Mando de operaciones es tener suficiente antigüedad para conseguir las cosas buenas pero al mantener la cabeza lo suficientemente baja para evitar las batallas políticas que hacen intrínsecamente vulnerable. No tengo absolutamente ningún interés en convertirme en uno de los Vicepresidentes quienes solo dan unos a otros PowerPoints todo el día.

Pescando para obtener más información, bromeo, "¿Dos ejecutivos que abandonan al mismo tiempo? ¿Estaban robando dinero de las tiendas por la noche? "

Ella se ríe, pero rápidamente vuelve a su inexpresivo entrenamiento de recursos humanos, "Ambos optaron por dedicarse a otros intereses. Usted tendrá que averiguar a través de ellos".

Como el refrán dice, si su colega le dice que ellos han decidido marcharse, era voluntario. Pero cuando alguien más le dice que ellos han decidido marcharse, esto era obligatorio.

Por lo tanto, mi jefe y su jefe solamente fueron golpeados. Esto es exactamente por qué no quiero un ascenso. Estoy sumamente orgulloso del equipo que he construido durante los diez años pasados. Esto no es el grupo más grande, pero somos los más organizados y serios, por mucho. Especialmente comparado a Wes.Me quejo ante la idea de la gestión de Wes. El no maneja un equipo él es apenas va un paso por delante de una muchedumbre caótica. yo rompo a sudar frío, sé que nunca voy a aceptar esta ascenso.

Durante todo este tiempo, Laura ha estado hablando, y no he oído una sola palabra. », - --y por lo que, obviamente, tendremos que hablar de cómo vamos a anunciar esta transición. Y Steve quiere verte tan pronto como sea posible".

"Mira, gracias por la oportunidad. Me siento honrado. Pero yo no quiero este cargo. ¿Por qué habría de hacerlo? Me encanta mi trabajo actual, y hay toneladas de cosas importantes que aún necesitan ser hechas".

"No creo que esto es opcional," dice ella, mirando simpático. "Esto vino directamente de Steve. Él te eligió personalmente, por lo que tendrá que hablar con él. "Me pongo de pie y reiterar con firmeza:" No, en serio. Gracias por pensar en mí, pero yo ya tengo un gran trabajo. Buena suerte para encontrar a alguien más". Minutos más tarde, Laura está caminando hacia el edificio 2, el edificio más alto en el campus. Estoy enojada conmigo misma por ser absorbido por esta locura.

Si me quedo ahora, estoy bastante seguro de que no sería capaz de escogerme, pero entonces, ¿qué? Steve acaba de enviar todo un escuadrón de matones de recursos humanos a buscarme.

Yo no dije nada, definitivamente no se siente como una pequeña charla más.

Laura no parece importarle, caminar rápidamente a mi lado, la nariz enterrada en su teléfono, de vez en cuando haciendo un gesto direcciones.

Ella encuentra la oficina de Steve sin tener que mirar para arriba, obviamente habiendo hecho este recorrido muchas veces antes.

Este piso es cálido y acogedor, amueblado al igual que lo fue en la década de 1920, cuando se construyó el edificio. Con suelos de madera oscura y vidrieras, que es de una época en que todo el mundo llevaba trajes y fumaba puros en sus oficinas. La compañía estaba en auge luego-Piezas Ilimitadas hizo varios widgets (aparato pequeño) dentro de casi todas las marcas de automóviles, cuando los caballos estaban siendo vencidos de la vida cotidiana.

Steve tiene una oficina de la esquina, donde una mujer sin complicaciones es mantener la guardia. Ella es de unos cuarenta años, irradiando alegría y un sentido de la organización y el orden. Su escritorio está ordenado, con notas Post-It en todas partes en la pared. Hay una taza de café con las palabras "No ensucie con Stacy" por su teclado.

"Hola, Laura," dice ella, levantando la vista de su ordenador. "Un día ajetreado, ¿eh?"

¿Así que, este es Bill? "" Sip. En la carne, "Laura responde, sonriendo."

Para mí, ella dice, "Stacy Steve mantiene en línea. Usted va a conocerla bien, sospecho. Tú y yo podemos terminar más tarde. "Entonces ella se va. Stacy me sonríe. Placenteramente."

He oído hablar mucho de usted. Steve le está esperando. "Ella apunta a su puerta.

Inmediatamente me gusta. Y pienso en lo que he aprendido. Ha sido un día muy ocupado para Laura. Stacy y Laura están en términos muy familiares.

Steve tiene HR en marcación rápida. Al parecer, las personas que trabajan para Steve no duran mucho tiempo.

Gran.

A pie, estoy un poco sorprendido de encontrar la oficina de Steve se parece a la de Laura. Es del mismo tamaño que mi jefe de oficina o mejor dicho, mi ex-jefe de oficina y potencialmente mi nueva oficina si soy estúpida, que yo no soy.

Quizás esperaba alfombras persas, fuentes de agua, y grandes esculturas por todas partes. En cambio, hay fotos en la pared de un pequeño avión de hélice, su familia sonriente, y, para mi sorpresa, uno de él en un uniforme del Ejército de Estados Unidos en una pista en algún lugar tropical. Observo con sorpresa la insignia visible en sus solapas.

Así, Steve era uno de los principales.

Él está sentado detrás de su escritorio, examinando lo que parecen ser hojas de cálculo de papel. Hay una computadora portátil abierta detrás de él, mostrando un completo navegador de gráficos bursátiles.

"Bill, me alegro de verte de nuevo", dice, de pie y agitando la mano.

"Ha sido un largo tiempo. Cerca de cinco años, ¿verdad? Fue después de que hiciste eso asombroso proyecto de integrar una de las adquisiciones de fabricación. ¿Confío en la vida ha tratado bien? "

Estoy sorprendido y un poco halagado que recordaba nuestra breve interacción, sobre todo cuando se fue hace tanto tiempo. Sonríe a cambio, diciendo: "Sí, muy bien, gracias. Estoy sorprendido lo recuerde algo tan atrás".

"¿Crees que damos premios como que a cualquiera?", Dice con seriedad.

"Ese fue un proyecto importante. Para hacer que la adquisición de pagar, que necesitábamos para clavarlo, lo que usted y su equipo lo hizo magníficamente.

"Estoy seguro de que Laura le ha dicho un poco acerca de los cambios de organización que he hecho. Sabes Lucas y Damon ya no está con la compañía.

Tengo la intención de ocupar el puesto de CIO finalmente, pero mientras tanto, todos se informe a mí".

Él continúa, a paso ligero y formal, "Sin embargo, con la partida de Damon, tengo un agujero organizacional Es necesario llenar. Con base en nuestra investigación, eres claramente el mejor candidato para ocupar el cargo de vicepresidente de operaciones de TI".

Como si acabara de recordarse, dice, "Usted fue un infante de marina. ¿Cuándo y dónde? "Anuncio de forma automática," 222 o Unidad Expedicionaria de Marines. Sargento. Yo estaba en durante seis años, pero nunca entró en combate".

Al recordar cómo me uní a los Marines como un engreído de dieciocho años, le digo con una pequeña sonrisa, "El Cuerpo de verdad me enderezó, les debo mucho, pero espero que ninguno de mis hijos se unan en las mismas condiciones que hice".

"Apuesto a que," Steve se ríe. "Yo estaba en el Ejército durante ocho años, un poco más largo de lo que estaba obligado. Pero no me importó. ROTC era la única manera de que pudiera pagar la universidad, y me trataron bien".

Y añade: "No nos miman como lo hicieron ustedes, los infantes de marina, pero todavía no se puede quejar."

Me río, encontrando a mí mismo. Esta es la interacción más larga que hemos tenido. De repente me pregunto si esto es lo que los políticos son.

Trato de mantenerme centrado en por qué me citó aquí: él me va a pedir para llevar a cabo una misión de kamikaze.

"Aquí está la situación", dice, señalando a mí tener un asiento en la mesa de conferencias. "Como estoy seguro de que está consciente, debemos recuperar la rentabilidad. Para hacer eso, tenemos que aumentar nuestros tamaños de cuota de mercado y el orden normal. Nuestros competidores minoristas están pateando el culo. Todo el mundo lo sabe, por lo que nuestro precio de las acciones es la mitad de lo que era hace tres años".

Y continúa: "Proyecto Phoenix es esencial para cerrar la brecha con la competencia, por lo que finalmente puede hacer lo que la competencia ha estado haciendo durante años. Los clientes necesitan ser capaces de comprar a nosotros desde donde quieran, ya sea en Internet o en nuestras tiendas. De lo contrario, pronto no tendremos ningún cliente, en lo absoluto."

Inclinando la cabeza. Yo podría estar en los remansos de tecnología, pero mi equipo ha estado involucrado en Phoenix durante años. Todo el mundo sabe lo importante que es.

"Estamos entregando años de retraso", continúa. "Nuestros inversores y Wall Street se están quejando. Y ahora, mi tabla está perdiendo la confianza en nuestra capacidad de golpear a nuestros compromisos."

"Voy a ser franco", dice. "La forma en que van las cosas, voy a estar fuera de un puesto de trabajo en seis meses. Hasta la semana pasada, Bob Strauss, mi antiguo jefe, es el nuevo presidente de la compañía. Hay un grupo vocal de los accionistas que tratan de dividir la empresa, y no sé cuánto tiempo más podemos ahuyentarlos. Lo que está en juego aquí no es sólo mi trabajo, pero los casi cuatro mil empleados que trabajan aquí en Partes ilimitadas".

De pronto, Steve se ve mucho más viejo que los principios de los cincuenta que lo había adivinado ser. Mirando directamente a mí, dice, "Como actuar CIO, Chris Allers, nuestro VP de Desarrollo de Aplicaciones, reportará a mí. Y tú también".

Se pone de pie y comienza a caminar, "Necesito que mantener todas las cosas que se supone que son para arriba, bien, arriba. Necesito a alguien confiable, que no tiene miedo de decirme malas noticias. Por encima de todo, necesito alguien en quien pueda confiar para hacer lo correcto. Ese proyecto de integración tuvo muchos retos, pero siempre mantuvo la cabeza fría. Usted ha construido una reputación como alguien que es confiable y pragmático, y dispuesto a decir lo que realmente piensan".

Él ha sido sincero conmigo, así que me respondió con la misma. "Señor, con todo respeto, me parece muy difícil que los líderes de TI de alto nivel para tener éxito aquí.

Cualquier solicitud de presupuesto o de personar siempre es derribado y los ejecutivos son reemplazados tan rápidamente, algunos ni siquiera tienen la oportunidad de desempacar totalmente”.

Con firmeza, le digo, "Operaciones de gama media es fundamental para conseguir Phoenix, también Tengo que estar allí para ver las cosas hasta el final. Aprecio que pienses en mí, pero no puedo aceptar. Sin embargo, te prometo que mantendré mis ojos abiertos para cualquier buenos candidatos”.

Steve me mira apreciativamente, con una expresión sorprendentemente.

"Hemos tenido que recortar los presupuestos a través de toda la empresa. Ese decreto vino directamente de mi tabla. Tenía las manos atadas. No voy a hacer promesas que no puedo cumplir, pero puedo prometer que voy a hacer todo lo necesario para apoyar a usted ya su misión.

"Bill, sé que no pediste para este trabajo, pero la supervivencia de la empresa está en juego aquí. Necesito que me ayudes a salvar a esta gran empresa. ¿Puedo contar contigo?

"Oh, por Dios."

Antes de que pueda cortésmente declinar de nuevo, de repente me oigo a mí mismo diciendo: "Sí, señor, que usted puede contar conmigo."

Me entra el pánico, al darse cuenta de que Steve utiliza de alguna manera algún truco mental Jedi en mí. Me obligo a dejar de hablar, antes de que haga más promesas tontas.

"Felicitaciones", dice Steve, levantándose y sacudiendo la mano con firmeza. Él agarra mi hombro. "Sabía qué harías lo correcto. En nombre de todo el equipo ejecutivo, estamos agradecidos por que intensificar”.

Miro su mina de agarrar la mano, preguntándose si puedo regresar mi salida.

No es una oportunidad en el infierno, yo decido.

Maldiciendo a mí mismo, yo digo: "Voy a hacer lo mejor, señor. Y podría por lo menos explicar por qué hay quien acepta esta posición dura mucho tiempo? ¿Qué más quieres de mí? Y lo que no quieres?

"Con una media sonrisa de resignación, agregó," Si no lo consigo, voy a tratar de asegurarse de que es de una manera nueva y novedosa. "

"Me gusta eso!" Steve dice, riendo a carcajadas. "Lo que quiero es que se mantenga las luces encendidas. Debe ser como ir al baño. Utilizo el inodoro y, demonios, ni se te ocurra preocuparte por no trabajar. Lo que no quiero es tener los aseos copia de seguridad e inundan todo el edificio. "Él sonríe ampliamente a su propia broma.

En su mente, soy un conserje glorificado.

Él continúa, "Usted tiene una reputación de dirigir la nave más apretado en la organización de TI. Así que te voy a dar toda la flota. Te espero para hacer que todos funcionen de la misma manera.

"Necesito que Chris se centre en la ejecución de Phoenix. Cualquier cosa en su área de responsabilidad que toma el foco lejos de *Phoenix* es inaceptable. Eso no se aplica sólo para usted y Chris, pero todos los demás en esta empresa ¿está claro?"

"Absolutamente", le digo, asintiendo con la cabeza. "Usted quiere que los sistemas informáticos sean fiables y disponibles, y para que el negocio sea capaz de depender de ellos. Usted quiere interrupciones en las operaciones normales mantienen a un mínimo absoluto por lo que la empresa puede centrarse en conseguir Phoenix hace".

El parecer sorprendido, Steve asiente. "Exactamente. Sí, bien puesto. Lo que usted dijo esto, eso es exactamente lo que quiero".

Me entrega una copia impresa e-mail de Dick Landry, el CFO.

De: Dick Landry

Para: Steve Masters

Fecha: 02 de septiembre, 08:27 AM

Prioridad: Mayor

Asunto: Acción necesaria: cálculo de la nómina es no

Hey, Steve. Tenemos problemas serios con la nómina de esta semana. Estamos tratando averiguar si el problema está en los números o en el sistema de nómina.

De cualquier manera, miles de empleados han pegado cheques de pago en el sistema de

Y están en riesgo de no cobrar. En serio malas noticias.

Tenemos que arreglar esto antes de ventana nómina cierra a las 17:00 de hoy. Por favor, asesorar sobre la forma de escalar esto, dado el nuevo organigrama de TI.

Dick

Me estremezco. Los empleados no conseguir cheques de pago significa que las familias no ser capaz de pagar sus hipotecas o poner comida en la mesa.

De repente, me doy cuenta de que el pago de la hipoteca de mi familia se debe en cuatro días, y podría ser una de las familias afectadas. Un pago de hipoteca tarde podría arruinar nuestra calificación crediticia aún más, lo que nos pasamos años en

reparación después de poner los préstamos estudiantiles de Paige en mi tarjeta de crédito.

"¿Usted quiere que salte en esto y administro el incidente a la conclusión?"

Steve asiente, y me da la opción de arriba. "Quiero ser informados sobre el progreso, por favor. "Su expresión se vuelve tumba. "Cada empresa responsable se hace cargo de sus empleados.

Muchos de nuestros trabajadores de la fábrica viven de cheque en cheque. No crean dificultades para sus familias, ¿me oyes?

Esto podría llevarnos en problemas con el sindicato, tal vez incluso desencadenar una paro laboral, la creación de algunos muy mala prensa para nosotros".

Asiento con la cabeza de forma automática. "Restaurar las operaciones críticas de negocio y mantenernos fuera de las noticias de primera plana. Gotit. Gracias".

¿Por qué, exactamente, estoy dándole las gracias no es clara.

CAPÍTULO 2

• *Martes, 02 de septiembre*

"¿Cómo te fue allí?" Stacy dice amablemente, levantando la vista de su teclado.

Acabo Niego con la cabeza. "No puedo creerlo. Él sólo me convenció de tomar un nuevo trabajo que no quiero. ¿Cómo sucedió eso? "

"Él puede ser muy persuasivo", dice ella. "Para lo que vale, que es uno-ofa- tipo. He trabajado para él durante casi diez años, y lo voy a seguir en cualquier lugar. Cualquier cosa que pueda ayudar a hacer su trabajo más fácil? "

Pensar por un momento, me pregunto: "Hay un problema urgente de nómina que hay que arreglar. Dick Landry está en el piso tres, ¿no? "

"Aquí tienes," dice ella, antes de que haya terminado pidiendo mi pregunta, la entrega una nota de post-it con toda la información de contacto de Dick. Ubicación de la oficina, números de teléfono, y todo.

Agradecido, me sonrío. "Muchas gracias usted es fantástico!"

Puedo marcar el celular de Dick en mi camino hacia el ascensor. "Dick aquí", responde bruscamente, todavía pulsa en el fondo.

"Este es Bill Palmer. Steve me hizo el nuevo vicepresidente de operaciones de TI, y él me preguntó"

"Felicitaciones", le interrumpe. "Ahora mira, mi pueblo encontraron un enorme irregularidad nómina. ¿Cuándo puede llegar a mi oficina? "

"Ahora mismo", le contesto. Oigo el clic de lo que termina la llamada. He tenido las bienvenidas más cálidas.

En el tercer piso, ande en Finanzas y Contabilidad, rodeado por las camisas a rayas y cuellos almidonados. Me parece Dick en su escritorio, todavía en el teléfono con alguien. Cuando me ve, se pone la mano sobre la boquilla. "Usted de TI.?", Pregunta con voz ronca.

Cuando Asiento con la cabeza, él dice en el teléfono: "Mira, me tengo que ir. Alguien quién supuestamente va a ayudar por fin está aquí. Me vuelvo a llamar. "Sin esperando una respuesta, cuelga el teléfono.

En realidad nunca he visto a alguien que cuelga de forma rutinaria para arriba en la gente. Yo prepararme para una conversación que es probable que sea corto en cualquier reconfortante

"Vamos a llegar a conocer unos a otros" juegos preliminares.

Como si en una situación de rehenes, poco a poco me levanto mis manos, que muestra el Dick impresa por correo electrónico. "Steve me acaba de decir acerca de la interrupción de la nómina. ¿Qué es la mejor manera para mí para conseguir un poco de conocimiento de la situación aquí? "

"Estamos en kimchi profundo," Dick responde. "En la nómina carrera de ayer, todos los registros de los empleados por hora desapareció. Estamos bastante maldita seguro de que es un problema de TI. Este tornillo hasta nos impide pagar nuestros empleados, que violan las leyes laborales estatales, innumerables y, sin duda, la unión va a gritar sangriento asesinato".

Sus murmullos bajo su respiración por un momento. "Vamos a ver Ann, mi Gerente de Operaciones. Ella ha estado tirando de su pelo hacia fuera desde ayer por la tarde".

Caminando rápidamente para mantenerse al día, casi me tropiezo con él cuando se detiene y pares a través de una ventana de la sala de conferencias. Él abre la puerta. "¿Cómo es que ir aquí, Ann?"

Hay dos mujeres bien vestidas en la habitación: uno, alrededor de cuarenta y cinco años de edad, estudia la pizarra, lleno de diagramas de flujo y una gran cantidad de números tabulados, y el otro, de unos treinta años, los tipos en un ordenador portátil.

Las hojas de cálculo están esparcidas por toda la mesa de la sala de conferencias. El gestos de mayor edad de la mujer con un marcador abierto en lo que parece ser una lista de las posibles causas de fallo.

Algo sobre la forma de vestir y sus preocupadas e irritadas expresiones, me hace pensar que fueron reclutados de una contabilidad local firme. Los ex auditores. Es bueno tenerlos de nuestro lado, supongo.

Ann niega con la cabeza en señal de frustración agotada. "No hay mucho progreso,

Me temo que. Estamos casi seguros de que este es un fallo de los sistemas de TI en una de lossistemas de cronometraje de aguas arriba. Todos los registros de los trabajadores de la fábrica por hora se jodió en el último upload--"

Dick le interrumpe. "Este es Bill de TI. Él ha estado asignado a fijar este lío o morir en el intento, es lo que yo creo que dijo".

Yo digo: "Hola, chicos. Me acaban de hecho el nuevo jefe de ITOperations.

¿Se puede empezar desde el principio y dime lo que sabes acerca del problema? "

Ann se acerca al diagrama de flujo en la pizarra. "Vamos a empezar con el flujo de información. Nuestro sistema financiero obtiene datos de la nómina de todos nosotros y varias divisiones de diferentes maneras. Rodamos todos los números de personal asalariado y por hora, lo que incluye los salarios y los impuestos. Suena fácil, pero es extremadamente compleja, ya que cada estado tiene diferentes tablas de impuestos, leyes laborales, y así sucesivamente.

"Para asegurarse de que algo no quede jodido", continúa, "nos aseguraremos de que los números que se resumen coinciden con los números detallados de cada división".

Como me apresuré a apuntar algunas notas, ella continúa, "Es un bonito proceso torpe y manual. Se trabaja la mayor parte del tiempo, pero ayer descubrimos que la carga de libro mayor para la producción por hora de personal no vino. Todos los horarios tenían ceros para sus horas trabajadas y la cantidad debida.

"Hemos tenido tantos problemas con esta carga en particular", dice ella, obviamente frustrada, "que nos dio un programa que usamos para hacer correcciones manuales, por lo que no tiene que preocuparse de ellos nunca más."

Me estremezco. No me gusta el personal de finanzas que cambian manualmente nómina datos fuera de la aplicación de nómina. Es propenso a errores y peligroso.

Alguien podría copiar esos datos en una unidad USB o correo electrónico fuera de la organización, que es cómo las organizaciones pierden datos confidenciales.

"¿Has dicho todos los números para que los empleados asalariados están bien?", Pregunto.

"Eso es cierto", responde ella.

"Pero los empleados por hora son todos ceros," confirmo.

"Sí," ella responde de nuevo.

Interesante. Me pregunto: "¿Por qué crees que el cálculo de la nómina falló cuando trabajaba antes? ¿Ha tenido problemas de este tipo en el pasado? "

Ella se encoge de hombros. "Nada como esto ha sucedido antes. No tengo ni idea lo que podría haber causado que sin mayores cambios fueron programados para este período de pago. Me he estado preguntando las mismas preguntas, pero hasta que escuchamos de los chicos de TI, estamos atrapados muertos en el agua".

"¿Cuál es nuestro plan de copia de seguridad," Me pregunto, "si las cosas están tan amarradas que no podemos obtener los datos ni horarios de los empleados a tiempo?"

"Por el amor de Dios", dice Dick. "Es en ese e-mail que usted está sosteniendo.

La fecha límite para los pagos electrónicos son las 5 pm, en la actualidad. Si no podemos llegar a esa ventana, puede que tengamos las balas de FedEx y cheques de papel a cada una de nuestras instalaciones para que puedan distribuir a los empleados!"

Yo frunzo el ceño ante este escenario y lo mismo ocurre con el resto del equipo de finanzas.

"Eso no va a funcionar", dice Ann, hacer clic en un marcador en sus dientes. "Tenemos subcontratado nuestro procesamiento de la nómina. Cada período de pago, que subir los datos de la nómina a ellos, que luego del proceso. En el peor de los casos, tal vez descargar el cálculo de la nómina anterior, modificarlo en una hoja de cálculo y luego volver a subirlo?

"Pero debido a que no sabía cuántas horas trabajó cada empleado, no sabemos cuánto pagar a ellos! ", continúa. "No queremos pagar de cualquier persona, pero eso es mejor que pagar mal accidentalmente."

Es obvio que el plan B está lleno de problemas. Básicamente Estaríamos adivinando los cheques de pago de las personas, así como el pago de las personas que fueron despedidos, y no pagar las personas que estaban recién contratados.

Para obtener la financiación de los datos que necesitan, puede que tengamos que improvisar algunos informes personalizados, lo que significa que traen los desarrolladores de aplicaciones de bases de datos o personas.

Pero eso es como echar gasolina al fuego. Los desarrolladores son incluso peor que la gente de redes. Muéstrame un desarrollador que no esté causando fallos sistemas de producción, y te voy a mostrar que no puede empañar un espejo. o más probablemente, está de vacaciones.

Dick dice: "Se trata de dos opciones pésimas. Podríamos retrasar nuestra nómina correr hasta que no tengamos los datos correctos. Pero no podemos hacer esto, incluso si estamos a sólo un día de retraso, vamos a tener el sindicato intervenir. Así que deja que Ann de su propuesta de pagar a nuestros empleados algo, incluso si es la incorrecta cantidad. Tendríamos que ajustar el sueldo de todo el mundo en el próximo período de pago.

Pero ahora tenemos un error de información financiera que tenemos que volver y arreglar".

Se pellizca el puente de la nariz y sigue a divagar. "Vamos a tienen un montón de entradas de diario impares en nuestro libro mayor, justo cuando nuestra los auditores

están aquí para nuestras auditorías SOX-404. Cuando vean esto, van a nunca dejar esto”.

“Oh, Cristo. Un error de informes financieros? "Murmura Dick. "Vamos a necesitar la aprobación de Steve. Vamos a tener los auditores acampando aquí hasta que las vacas, llegan a casa. Nadie va a conseguir cualquier trabajo real de nuevo". SOX-404 es la abreviatura de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, que el Congreso promulgo en respuesta a las fallas de contabilidad de Enron, WorldCom, y Tyco. Significa que el CEO y CFO tienen que firmar personalmente sus nombres, que acredite que los estados financieros de su empresa son exactos.

Todo el mundo anhela para los días en que no pasamos la mitad del tiempo hablando con los auditores, cumpliendo con cada nuevo requisito reglamentario del día.

Miro a mis notas y luego el reloj. El tiempo se agota.

"Dick, basado en lo que he oído, te recomiendo que sigas el plan para lo peor y documentamos plenamente el plan B, para que podamos llevarlo a cabo sin más complicaciones. Además, solicito que esperemos hasta 3:00 Pm antes de tomar una decisión. Podemos ser todavía capaz de obtener todos los sistemas y los datos retrospectivos".

Cuando Ann asiente, Dick dice: "Está bien, tienes cuatro horas."

Yo digo: "Tenga la seguridad de que entendemos la urgencia de la situación y que usted va a estar informado de cómo se va tan pronto como me entero de mí mismo. "

"Gracias, Bill," dice Ann. Dick permanece en silencio mientras me doy la vuelta y salir por la puerta.

Me siento mejor, ahora que he visto el problema desde el punto de vista comercial. Ahora es el momento de conseguir bajo las sábanas y averiguar lo que rompió la compleja máquina de nóminas.

Mientras caminaba por las escaleras, yo revise mi teléfono y a escanear mis correos electrónicos. Mi sentimiento de enfoque se calma y desaparece cuando veo que Steve no tiene enviado un anuncio de mi promoción.

Wes Davis y Patty McKee, quien hasta hoy fueron mis compañeros, aún no tienen idea de que soy ahora su nuevo jefe.

Gracias, Steve.

Cuando entro en el edificio 7, que me golpea. Nuestro edificio es el suburbio de las Partes enteras del campus Ilimitado.

Fue construido en la década de 1950, y la última remodelado en la década de 1970, obviamente, construida para utilidad, no estética. Edificio 7 solía ser nuestra gran fábrica

de zapatas hasta que se convirtió en centro de datos y el espacio de oficina. Es un poco viejo y descuidado.

El guardia de seguridad dice alegremente: "Hola, Sr. Palmer. ¿Cómo le va la mañana hasta ahora? "

Por un momento, estoy tentado a pedirle que me desee suerte, por lo que puede se les paga la cantidad correcta de esta semana. Por supuesto, yo simplemente vuelva a su saludo amistoso.

Me dirijo hacia el Centro de Operaciones de Red, o como lo llamamos, el NOC, donde es más probable que estén Wes y Patty.

Son ahora mis dos administradores primarios.

Wes es Director de Sistemas Distribuidos. Él tiene la responsabilidad técnica por más de mil Servidores Windows, así como la base de datos y equipos de networking. Patty es la Directora de Soporte de Servicio. Ella es propietaria de todos los de nivel 1 y de 2 ayuda los técnicos del departamento que contestan los teléfonos alrededor el reloj, el manejo de asuntos de reparación de averías y las solicitudes de apoyo de la empresa. Ella también es propietaria de algunos de los procesos clave y herramientas que la totalidad de Organización de Operaciones depende, al igual que el sistema de seguimiento de problemas de ventas y la ejecución de las reuniones de gestión del cambio.

Paso por las filas y filas de cubículos, lo mismo que todos los demás edificio. Sin embargo, a diferencia de los edificios 2 y 5, que veo la pintura descascarada y manchas oscuras que se filtran a través de la alfombra.

Esta parte del edificio fue construido en la cima de lo que solía ser la principal planta de ensamblaje. Cuando se convierten, ellos no podían conseguir todo el aceite de la máquina limpia. No importa la cantidad de sellador que ponemos abajo para recubrir los pisos, el aceite todavía tiene una tendencia a filtrarse a través de la alfombra.

Hago una nota para poner en una solicitud de presupuesto para reemplazar las alfombras y pintar las paredes. En los infantes de marina, manteniendo el cuartel limpio y ordenado era no sólo para la estética, sino también para la seguridad.

Los viejos hábitos tardan en morir.

Los oigo AHORA antes de que yo lo vea. Es una amplia zona de entrenamiento, las mesas largas se estableció a lo largo de una pared, mostrando el estado de todos los diversos servicios que los monitores de gran tamaño. Los niveles 1 y 2 de la mesa de ayuda las personas se sientan en las tres filas de las estaciones de trabajo.

No es exactamente igual que el control de misión en el Apolo 13, pero así es como se lo explico a mis parientes.

Cuando algo golpea el ventilador, tenéis necesidad de todas las distintas partes interesadas y los administradores de tecnología para comunicarse y coordinar hasta el problema se ha resuelto. Como ahora. En la mesa de conferencias, quince personas son en medio de una discusión en voz alta y se calienta, acurrucados alrededor de una de los altavoces grises clásicos que se asemeja a un OVNI.

Wes y Patty están sentados uno junto al otro en la mesa de conferencias, así que ando detrás de ellos para escuchar. Wes se inclina hacia atrás en su silla, con los brazos cruzados sobre su estómago. Ellos no reciben todo el camino a través. A los seis pies y 3 pulgadas de altura y más de 250 libras, que proyecta una sombra sobre la mayoría de la gente. Él parece estar en constante movimiento y tiene una reputación de decir lo que está en su mente.

Patty es todo lo contrario. Cuando Wes es fuerte, franco y dispara desde la cadera, Patty es reflexiva, analítica, y un purista de los procesos y procedimientos. Cuando Wes es grande, combativo, e incluso a veces pendenciero, Patty es atenta, lógico y sensato. Ella tiene una reputación de amante de los procesos más que las personas y es a menudo en la posición de tratar de imponer orden en el caos en TI.

Ella es la cara de toda la organización de TI. Cuando las cosas van mal en TI, la gente llama Patty. Ella es nuestra apologeta profesional, si se trata de servicios de estrellarse, páginas webto mando demasiado tiempo para cargar, o, como en el caso de hoy, datos perdidos o dañados.

También llaman Patty cuando necesitan realizar su trabajo-como la actualización de una computadora, el cambio de un número de teléfono, o el despliegue de una nueva aplicación. Ella hace todo de la programación, por lo que las personas siempre están presionando a su hacer su trabajo primero. Ella entonces la mano que fuera a la gente que hace el trabajo. En su mayor parte, viven ya sea en mi grupo de edad o en el grupo de Wes.

Wes libra la mesa, diciendo: "Apenas consiga el vendedor por teléfono y decirles que a menos que consigan un técnico aquí abajo pronto, vamos a la competencia. Somos uno de sus mayores clientes Probablemente deberíamos haber abandonado ese montón de mierda por ahora, vamos a pensar en ello".

Mira a su alrededor y las bromas, "Ya sabes el dicho, ¿no? La forma en que se puede decir a un vendedor está mintiendo es cuando sus labios se mueven".

Uno de los ingenieros a través de Wes dice: "Los tenemos en el teléfono ahora mismo. Dicen qué va a ser por lo menos cuatro horas antes de su SAN ingeniero de campo está en el lugar".

Me mosquea. ¿Por qué están hablando de la SAN? Redes de área de almacenamiento proporcionan un almacenamiento centralizado para muchos de nuestros sistemas más críticos, por lo que las fallas son típicamente mundial: No será sólo un servidor que se cae; que va a ser cientos de servidores que bajan a la vez.

Mientras Wes empieza a discutir con el ingeniero, trato de pensar. Nada acerca de este fracaso ejecución de nómina suena como una edición SAN. Ann sugirió que era probablemente algo en las aplicaciones de la hora normal de apoyo cada planta.

"Pero después de que tratamos de revertir la SAN, que dejó de servir los datos en su totalidad", dice otro ingeniero. "Entonces la pantalla empezó a mostrar todo en kanji! Bueno, pensamos que era kanji. Fuera lo que fuese, que no podíamos hacer cara o cruz de esos pequeños cuadros. Fue entonces cuando nos dimos cuenta de que necesitábamos para conseguir el proveedor involucrado".

Aunque me estoy uniendo tarde, estoy convencido de que estamos totalmente en el camino equivocado.

Me inclino para susurrarle a Wes y Patty, "¿Puedo obtener un minuto con ustedes en privado?"

Wes se da vuelta y sin darme toda su atención, dice en voz alta: "¿No puede esperar? En caso de que no lo hayas notado, estamos en medio de un gran problema aquí".

Puse mi mano firmemente en su hombro. "Wes, esto es realmente importante. Se trata de la falta de nómina y se refiere a una conversación que acabo de tener con Steve Masters y Dick Landry".

Él se ve sorprendido. Patty ya está fuera de la silla. "Vamos a usar mi oficina", dice ella, a la cabeza.

Tras Patty a su oficina, veo una foto en su pared de su hija, que me imagino tiene once años. Estoy sorprendido por lo mucho que se parece a Patty-valiente, muy inteligente, y formidable-de una manera que es un poco de miedo en una niña tan linda.

Con voz ronca, Wes dice: "Está bien, Bill, ¿qué es tan importante que usted piensa es la pena interrumpir un Sev 1 interrupción en el progreso?"

Eso no es una mala pregunta. Gravedad 1 apagones son incidentes de negocio que impactan que son tan perjudiciales, que suelen dejar todo para resolverlos. Tomo una respiración profunda.

"No sé si has oído hablar, pero Lucas y Damon ya no están en la compañía. La palabra oficial es que han decidido tomar un tiempo libre. Más que eso, no lo sé".

Las expresiones de sorpresa en sus rostros confirman mis sospechas. No sabían. Me relaciono con rapidez de los acontecimientos de la mañana. Patty niega con la cabeza, pronunciando unatsk-tsk en señal de desaprobación.

Wes parece enojado. Él trabajó con Damon por muchos años. Sus cara se enrojece. "Así que ahora se supone que debemos aceptar órdenes de usted? Mira, no te ofendas, amigo, pero no es usted un poco fuera de tu alcance? Has logrado los sistemas de gama media, que son, básicamente, las antigüedades, durante años. Ha creado un pequeño trabajo cómodo para usted allí. ¿Y sabes qué? No tienes ni idea de cómo

manejar distribuidos modernos sistemas-a usted, la década de 1990 sigue siendo el futuro!"

Francamente", dice, "Creo que su cabeza iba a explotar si tuviera que vivir con el ritmo incesante y la complejidad de lo que me ocupo de todos los días."

Exhalo, mientras cuenta hasta tres. "¿Quieres hablar con Steve sobre cómo desea que mi trabajo? Adelante. Vamos a la empresa lo que necesitan en primer lugar y se aseguran de que todo el mundo se le paga a tiempo".

Patty responde rápidamente: "Yo sé que no me estabas preguntando, pero estoy de acuerdo que el incidente de nómina tiene que ser nuestro objetivo." Hace una pausa y luego dice: "Creo que Steve hizo una buena elección. Felicidades, Bill. ¿Cuándo podemos hablar de un presupuesto más grande? "

Le flasheo una pequeña sonrisa y un guiño de agradecimiento, volviendo la mirada a Wes.

Un par de momentos pasan, y las expresiones que no pueden descifrar bastante cruzar su rostro. Finalmente se arrepiente: "Sí, está bien. Y te tomaré en su oferta de hablar con Steve. Él tiene mucho que explicar".

Asiento con la cabeza. Pensando en mi propia experiencia con Steve, yo realmente deseo Wes suerte si realmente decide tener un enfrentamiento con él."

Gracias por su apoyo, chicos. Te lo agradezco. Ahora, ¿qué sabemos sobre el fracaso-o fracasos? ¿Qué es todo eso de alguna actualización SAN ayer? ¿Están relacionados? "

"No sabemos", Wes niega con la cabeza. "Estábamos tratando de darse cuenta de eso cuando entraste. Estábamos en medio de una actualización de firmware SAN ayer, cuando la ejecución de nómina falló. Brent pensó que el SAN estaba corrompiendo a los datos, por lo que sugirió que volver a cabo los cambios. No tiene mucho sentido para mí, pero como usted sabe, que terminó bricking él."

Hasta ahora, sólo he oído algo "bricking" en referencia a romper algo pequeño, como cuando una actualización de teléfono celular va mal. Su uso para referirse a una pieza del millón de dólares de equipo donde se almacenan todos los datos corporativos irremplazables me hace sentir mal físicamente.

Brent trabaja para Wes. Él siempre está en el medio de los proyectos importantes que se está trabajando en. He trabajado con él muchas veces. Él es definitivamente un tipo inteligente, pero puede ser intimidante debido a lo mucho que sabe. Lo que lo hace peor es que tiene razón la mayor parte del tiempo.

"Usted los ha oído," dice Wes, haciendo un gesto hacia la mesa de conferencias, donde la reunión interrupción continúa sin cesar. "El SAN no arranca, no servirá de datos, y nuestros chicos ni siquiera puede leer cualquiera de los mensajes de error en la pantalla

porque está en un lenguaje extraño. Ahora que tenemos un montón de bases de datos hacia abajo, incluyendo, por supuesto, la nómina".

"Para trabajar el tema SAN, tuvimos que tirar de Brent fuera de un trabajo de Phoenix prometimos conseguir hecho por Sarah," Patty dice ominosamente.

"Va a ser un infierno para pagar."

"Uh-oh. ¿Qué es exactamente lo hicimos prometemos ella? "Pregunto, alarmado. Sarah es el Vicepresidente Señor de Operaciones de Venta al por menor, y ella también trabaja para Steve.

Ella tiene una extraña habilidad para culpar a otras personas por sus meteduras de pata, especialmente la gente de TI. Durante años, ella ha sido capaz de escapar de cualquier tipo de responsabilidad real.

Aunque he oído rumores de que Steve le está preparando a su reemplazo, siempre he descontado que como algo totalmente imposible. Estoy seguro de que Steve no puede cerrar los ojos ante sus maquinaciones."

Sarah escuchó de alguien que nos iban a dar tarde un grupo de máquinas virtuales a Chris", responde ella. "Dejamos todo para conseguir en él. Es decir, hasta que tuvimos que dejar todo para solucionar el SAN ".

Chris Allers, nuestro VP de Desarrollo de Aplicaciones, es responsable del desarrollo de las aplicaciones y el código que necesita el negocio, que luego de llegar a convertirse a nosotros para operar y mantener. La vida de Chris está dominado actualmente por Phoenix.

Me rasco la cabeza. Como empresa, hemos hecho una gran inversión en vitalización. A pesar de que se asemeja misteriosamente a el entorno operativo de mainframe desde la década de 1960, la vitalización ha cambiado el juego en el mundo de Wes. De repente, usted no tiene que gestionar miles de servidores físicos más. Son ahora las instancias lógicas dentro de un servidor grande de hierro o incluso que reside en algún lugar de la nube.

La construcción de un nuevo servidor es ahora un clic derecho dentro de una aplicación. Cableado? Es ahora una opción de configuración. Pero a pesar de la promesa de que la vitalización se va a resolver todos nuestros problemas, aquí estamos-todavía tarde en la entrega de una máquina virtual a Chris.

"Si necesitamos Brent para trabajar el tema SAN, mantenerlo allí. Yo me encargaré de Sarah", le digo. "Pero si el fallo de la nómina se debe a la SAN, ¿por qué no vemos cortes o fallas más generalizadas?"

"Sarah es, sin duda va a un campista infeliz. Usted sabe, de repente no quiero tu trabajo más", dice Wes con una carcajada. "No consígase despedido en su primer día. Probablemente vendrán por mí la próxima!"

Wes hace una pausa para pensar. "Usted sabe, usted tiene un buen punto sobre el

El Proyecto Phoenix

SAN. Brent está trabajando el tema en estos momentos. Vamos a ir a su escritorio y ver lo que él piensa".

Patty y yo asintiendo. Es una buena idea. Hay que establecer una línea de tiempo preciso de los eventos relevantes. Y hasta ahora, que estamos basando todo en rumores.

Eso no funciona para resolver crímenes, y que definitivamente no funciona para resolver interrupciones.

CAPÍTULO 3

• *Martes, 02 de septiembre*

Sigo a Patty y Wes ya que caminar más allá de la NOC, en el mar de cubículos.

Terminamos en un espacio de trabajo creado por la combinación de seis cubículos. Una gran mesa se sienta contra una pared con un teclado y cuatro monitores LCD, como una mesa de negociación de Wall Street. Hay montones de servidores de todas partes, todo con luces parpadeantes. Cada parte de la mesa está cubierta por más monitores, que muestra gráficos, de inicio de sesión de Windows, editores de código, documentos de Word, y un sinnúmero de aplicaciones que no reconozco.

Tipos Brent de distancia en una ventana, ajenos a todo lo que le rodea.

Desde su teléfono, escucho la línea conferencia NOC. Él, obviamente, no parece preocupado de que el altavoz ruidoso puede molestar a sus vecinos.

"Hey, Brent. ¿Tienes un minuto?" Wes le pregunta en voz alta, poniendo una mano en su hombro.

"¿No puede esperar?" Brent responde sin siquiera levantar la vista. "En realidad estoy un poco ocupado en estos momentos. Trabajar el tema SAN, ¿sabes?"

Wes agarra una silla. "Sí, eso es lo que estamos aquí para hablar de ello."

Cuando Brent se da la vuelta, Wes continúa, "Dime otra vez sobre el pasado la noche. ¿Qué te hizo llegar a la conclusión de que la actualización SAN causó la nómina ejecutar fracaso?"

Brent pone los ojos, "yo estaba ayudando a uno de los ingenieros de SAN a realizar la actualización del firmware después de todo el mundo se fue a casa.

Se tardó más tiempo de lo que pensábamos-nada salió de acuerdo a la nota técnica. Había bastante peludo, pero finalmente terminamos alrededor de las siete.

"Hemos reiniciado la SAN, pero entonces todas las pruebas personales empezaron fallando. Lo Trabajamos durante unos quince minutos, tratando de averiguar lo que salió mal.

Eso es cuando llegamos a los mensajes de correo electrónico sobre el fracaso cálculo de la nómina. Fue entonces cuando me dije: 'GameOver'.

"Estábamos demasiadas versiones atrás. El proveedor de SAN probablemente

Nunca probó la ruta de actualización que íbamos hacia abajo. Te he llamado, diciendo que me quería tirar del enchufe. Cuando usted me dio el visto bueno, empezamos la reversión.

"Fue entonces cuando la SAN se estrelló", dice, desplomándose en su asiento. "No

Sólo se llevó la nómina pero un montón de otros servidores, también. "

"Nos hemos sentido para actualizar el firmware SAN durante años, pero nunca llegó a hacerlo", explica Wes, volviéndose hacia mí. "Estuvimos cerca una vez, pero luego no pudimos conseguir una ventana de mantenimiento suficientemente grande.

El rendimiento ha sido cada vez peor, hasta el punto que se está viendo afectada un montón de aplicaciones críticas. Así que finalmente, ayer por la noche, decidimos

Simplemente morder la bala y hacer la actualización".

Asiento con la cabeza. Entonces, suena mi teléfono.

Es Ann, así que le puso en el altavoz.

"Como usted sugiere, nos fijamos en los datos que sacamos de la base de datos de la nómina ayer. El último período de pago estaba bien. Pero para este período de pago, todos los números de Seguro Social para los hourly fábrica son galimatías completas.

Y todas sus horas trabajadas y salarios campos son ceros, también. Nadie ha visto nunca algo como esto antes."

"Sólo un campo es un galimatías?" Pregunto, levantando las cejas con sorpresa.

"¿Qué quieres decir con" galimatías? '¿Qué hay en el campo? "

Ella trata de describir lo que está viendo en su pantalla. "Bueno, no son números o letras.

Hay algunos corazones y picas y algunos garabatos personajes... Y hay un montón de personajes extranjeros con diéresis...

Y no hay espacios. ¿Eso es importante? "

Cuando visitas Brent como que oye Ann tratando de leer en voz alta el ruido de línea,

Le doy una mirada severa. "Creo que tenemos la foto", le digo. "Se trata de un idea muy importante. ¿Se puede enviar la hoja de cálculo con los datos dañados a mí? "

Ella está de acuerdo. "Por cierto, hay un montón de bases de datos hasta ahora? Eso es divertido. Era anoche "Wes murmura algo entre dientes, silenciando Brent antes de que pueda decir nada.

"Umm, sí. Somos conscientes del problema y estamos trabajando, también, "Yo inexpresivo.

Cuando colgamos, doy un suspiro de alivio, tomando un momento para agradecer a cualquier deidad que protege a las personas que luchan incendios y fijan interrupciones.

"Sólo un campo dañado en la base de datos? Vamos, chicos, que sin duda no suena como un fracaso SAN. "Digo. "Brent, ¿qué más estaba pasando ayer, además de la actualización de SAN, que podría haber causado la ejecución de nómina a fallar? "

Brent slouches en su silla, girando a su alrededor mientras él piensa. "Bueno, ahora que lo mencionas... Un desarrollador de la aplicación de cronometraje me llamo ayer con una extraña pregunta acerca de la estructura de la tabla de base de datos

. Yo estaba en el medio de trabajo en esa prueba Phoenix VM, así que le di una respuesta muy rápida para que yo pudiera volver a trabajar. ¿No crees que el hizo algo para romper la aplicación? ¿Verdad? "

Wes rápidamente se convierte en el altavoz marcado en la llamada de conferencia NOC que ha estado en todo este tiempo y sonoriza el teléfono. "Hey, Chicos, es Wes aquí. Estoy con Brent y Patty, así como con nuestro nuevo jefe, Bill Palmer. Steve Masters le ha puesto a cargo de todas las operaciones de TI. Así que Escuchen, chicos. "

Mi deseo para un anuncio ordenado de mi nuevo papel parece cada vez menos probable.

Wes continúa, "¿Alguien sabe algo acerca de un desarrollador de realizar ningún cambio en la aplicación de cronometraje en las fábricas? Brent dijo que recibió una llamada de alguien que le preguntó sobre el cambio de algunas tablas de base de datos".

Desde el altavoz, unos tubos de voz para arriba, "Sí, yo estaba ayudando a alguien que estaba teniendo algunos problemas de conectividad con las plantas. Estoy bastante seguro de que era un desarrollador de mantenimiento de la aplicación de la hora normal. Él estaba instalando alguna aplicación de seguridad que John tenía que poner en marcha esta semana. Creo que su nombre era Max. Todavía tengo su información de contacto por aquí... Me dijo que se iba de vacaciones hoy, por lo que el trabajo era tan urgente".

Ahora estamos llegando a alguna parte.

Un desarrollador de interferencia en un cambio urgente para poder seguir vacaciones-posiblemente como parte de un proyecto urgente de ser conducido por John Pesche, nuestro Director de Información de Seguridad.

Situaciones como esta sólo refuerzan mi profunda desconfianza de los desarrolladores: que a menudo están rompiendo cosas descuidadamente y luego desaparecer, dejando las operaciones para limpiar el desorden.

La única cosa más peligrosa que un desarrollador es un desarrollador conspirar

Con la seguridad.

Lo único más peligroso que un desarrollador es conspirar desarrollador con seguridad. Los dos trabajan juntos nos da los medios, el motivo, y la oportunidad.

Supongo que nuestra CISO probablemente fuerte-armado un gerente de Desarrollo hacer algo, lo que resultó en un desarrollador hace algo otra cosa, que rompió el cálculo de la nómina.

Seguridad de la información está siempre parpadeando sus insignias a las personas y hacer demandas urgentes, sin importar las consecuencias para el resto de la organización, por lo que no invitamos a muchas reuniones.

La mejor manera de asegurarse de que algo no consigan hechos es tenerlos en la habitación.

Ellos siempre van a venir para arriba con un millón de razones por las que cualquier cosa que hacer la voluntad de crear un agujero de seguridad que alienígenas espaciales hackers explotarán para saquear toda nuestra organización y robar todo nuestro código, la propiedad intelectual, números de tarjetas de crédito, y fotos de nuestros seres queridos. Estos son potencialmente riesgos válidos, pero a menudo no pueden conectar los puntos entre su estridente, histérica, y santurrón demandas y en realidad mejorar la defensa de nuestro medio ambiente.

"Está bien, muchachos", les digo con decisión. "El fallo de cálculo de la nómina es como un crimen escena y estamos Scotland Yard. El SAN ya no es un sospechoso, pero, por desgracia, accidentalmente nos hemos mutilados durante nuestra investigación. Brent, sigues trabajando en los heridos SAN-obviamente, tenemos que llegar hasta él y funcionando pronto.

"Wes y Patty, nuestras nuevas personas de interés son Max y su gerente," Que digo. "Lo que sea necesario para encontrarlos, detenerlos, y averiguar lo que hicieron. No me importa si Max está de vacaciones. Supongo que probablemente estropeado algo, y tenemos que arreglarlo por 15:00. "

Creo que por un momento. "Voy a encontrar a John. Cualquiera de ustedes quieren unirse a mí?" Wes y Patty discuten sobre quién va a ayudar a interrogar a Juan. Patty dice rotundamente, "Debería ser yo. He estado tratando de mantener a la gente de Juan en línea por años. Ellos nunca van a seguir nuestro proceso, y siempre causa problemas

Me encantaría ver a Steve y Dick le rastrillo sobre las brasas para tirar un truco como este”.

Aparentemente es un argumento convincente, como dice Wes, "Está bien, él es todo la suya. Casi siento lástima por él ahora”.

De repente me arrepiento de mi elección de palabras. Esto no es una caza de brujas, y estoy no en busca de venganza. Todavía tenemos un calendario de todos los eventos relevantes que conduce a la insuficiencia.

Saltando a conclusiones inadecuadas causó el fracaso SAN última la noche. No vamos a hacer este tipo de errores. No en mi guardia.

Como Patty y me llaman John, entrecerrar los ojos en el número de teléfono en Patty de pantalla, preguntándose si es hora de seguir el consejo de mi esposa para conseguir las gafas. Sin embargo, otro recordatorio de que los cuarenta está a la vuelta de la esquina.

Marco el número, y responde una voz en un anillo, "John aquí."

Le digo rápidamente sobre la nómina y el fracaso SAN y luego preguntar,

"¿Ha realizado cambios en la aplicación de cronometraje ayer?" Él dice, "Eso suena mal, pero puedo asegurarles que no hicimos cualquier cambio en los sistemas de gama media. Siento no poder ser de más ayuda”.

Suspiro. Pensé que a estas alturas ya sea Steve o Laura hubieran enviado el anuncio de mi promoción. Me parece destinado a explicar mi nuevo papel en cada interacción que tengo.

Me pregunto si no sería más fácil si me acaba de enviar el anuncio yo mismo.

Repito la historia abreviada de mi promoción apresurada una vez más. "Wes, Patty, y oí que usted estaba trabajando con Max de desplegar algo ayer urgente. ¿Qué era? "

"Lucas y Damon se han ido?" John suena sorprendido. "Nunca pensé que Steve sería realmente disparar ambos sobre una auditoría de cumplimiento hallazgo. Pero, ¿quién sabe?

Tal vez las cosas finalmente están comenzando a cambiar por aquí. Que esto sea una lección para ti, Bill. Ustedes operaciones gente no puede seguir arrastrando los pies sobre los problemas de seguridad más! Sólo algunos amigos consejos... "Hablando de eso, yo soy sospechoso sobre cómo mantiene la competencia conseguir el salto en nosotros ", continúa. "Como se suele decir, una vez que es coincidencia.

Dos veces es casualidad. En tercer lugar debe ser la acción del enemigo. Tal vez de nuestros vendedores sistemas de correo electrónico han sido hackeados. Eso sería seguro de explicar por qué estamos perdiendo tantas ofertas”. John sigue hablando,

pero mi mente todavía está atascada en su sugerencia que Lucas y Damon podrían haber sido disparados por la seguridad algo relacionada.

Es posible-John habitualmente se ocupa de algunas personas muy poderosas, como Steve y la junta, así como los auditores internos y externos.

Sin embargo, estoy seguro de Steve no mencionó John o información seguridad como razones para su partida de sólo la necesidad de centrarse en Phoenix.

Miro a Patty interrogante. Ella sólo pone los ojos y luego gira su dedo alrededor de su oreja. Claramente, ella piensa que la teoría de John es una locura.

"¿Ha Steve le ha dado ningún indicio sobre la nueva estructura org?"

Pido de curiosidad genuina-John siempre está quejándose de que la información seguridad siempre se priorizó demasiado bajo. Él ha estado presionando para convertirse en un pares del CIO, diciendo que resolver un conflicto de intereses inherente. Que yo sepa, él no había tenido éxito.

No es ningún secreto que Lucas y Damon marginados Juan tanto como sea posible, para que no pudiera interferir con la gente que hizo el trabajo real. John aún logrado aparecer en las reuniones, a pesar de sus mejores esfuerzos.

"¿Qué? No tengo idea de lo que está pasando", dice en tono ofendido, mi pregunta aparentemente golpear un nervio.

"Estoy siendo mantenido en la oscuridad, al igual que usual. Probablemente voy a ser el último en enterarse, también, si la historia sirve de guía. Hasta que usted me dijo, pensé que todavía estaba informando a Lucas. Y ahora que se ha ido, no sé con quién estoy de informes a. Tienes una llamada de Steve?" Todo esto es por encima de mi paga de grado-lo tanto en la oscuridad como eres, "Yo respondo, jugando tonto. Cambiando de tema rápidamente, me pregunto:"¿Qué nos puede decir acerca de la aplicación del cambio de hora normal? "Voy a llamar a Steve y averiguar lo que está pasando. Probablemente olvidado Seguridad de la Información siquiera existe ", continúa, por lo que me pregunto si alguna vez seremos capaces de hablar de la nómina.

Para mi alivio, finalmente dice: "Bueno, sí, usted preguntaba sobre Max. Tuvimos un problema de auditoría urgente alrededor de almacenamiento de información de identificación personal, es decir, en lo personal información de identificación como números de seguro social-que es los números de Seguro Social, obviamente, los cumpleaños, y así sucesivamente. Derecho de la Unión Europea y ahora muchos de EE.UU. Las leyes estatales nos prohíben almacenar ese tipo de datos. Nos dieron una enorme auditoría encontrar alrededor de este. Yo sabía que estaba a mi equipo para salvar a esta empresa de sí mismo y nos impiden conseguir sonó de nuevo. Eso sería noticia de primera plana, ¿sabes?

"Y continúa: "Hemos encontrado un producto que tokens esta información, por lo que ya no tenemos que guardar los números de Seguro Social. Se suponía que iba a ser desplegado hace casi un año, pero nunca consiguió hacer, a pesar de todo mi molestia. Ahora estamos fuera de tiempo. Los auditores de la Industria de Tarjetas de Pago, que es PCI para corto, están aquí a finales de este mes, así que por la vía rápida el trabajo con el cronometraje equipo para lograr que se haga".

Me quedo mirando mi teléfono, sin palabras.

Por un lado, estoy extasiado porque hemos encontrado el arma del delito en la mano de John. Mención de Juan del campo SSN coincide con la descripción de Ann de los datos dañados.

Por otro lado: "A ver si lo he entendido bien..." digo lentamente.

"Usted implementado esta aplicación tokenización para arreglar un hallazgo de auditoría, que causado el fracaso cálculo de la nómina, que tiene Dick y Steve subir la paredes?"

Juan responde con vehemencia, "En primer lugar, estoy bastante seguro de que la seguridad tokenización producto no causó el problema. Es inconcebible. El vendedor aseguró nosotros que es seguro, y nos registramos todas sus referencias. En segundo lugar, Dick y Steve tiene muchas razones para estar subiendo por las paredes: el cumplimiento no es opcional. Es la ley. Mi trabajo es mantenerlos fuera de monos de color naranja, y así que hice lo que tenía que hacer".

"Monos naranjas?"

"Al igual que lo que llevas en la cárcel", dice. "Mi trabajo es mantener la gestión en el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos, y contractual obligaciones. Lucas y Damon fueron imprudentes. Le cortaron esquinas que severamente afectado nuestra auditoría y postura de seguridad. Si no fuera por mis acciones, probablemente nos volveríamos a estar todos en la cárcel por ahora".

Pensé que estábamos hablando de un fracaso nómina no alcance los la cárcel por una fuerza policial imaginario.

"John, tenemos procesos y procedimientos de cómo introducir cambios en la producción ", dice Patty. "¿Fuiste a su alrededor, y, una vez de nuevo, que has causado un gran problema que estamos teniendo para reparar. ¿Por qué Por qué no sigue el proceso? "

"¡Ja! Muy buena, Patty, "John resopla. "Yo sigo el proceso. Usted saben lo que tu gente me dijeron? Que el siguiente despliegue posible ventana estaba en cuatro meses. ¿Hola? Los auditores están en el lugar la semana que viene! "

Él dice rotundamente: "Quedar atrapado en su proceso burocrático simplemente no era una opción. Si usted estuviera en mi lugar, tú harías lo mismo cosa".

Patty enrojece. Puedo decir con calma: "De acuerdo con Dick, tenemos menos de cuatro horas para la hora normal de aplicación para arriba. Ahora que sabemos que hubo un cambio que afectó a los SSN, creo que tenemos lo que necesitamos".

Continúo, "Max, quien ayudó con el despliegue, está de vacaciones hoy en día. Wes o Brent se comunicará con usted para obtener más información sobre este producto tokenización implementó. Sé que va a proporcionar con toda la ayuda que necesitan. Esto es importante" Cuando Juan está de acuerdo, le doy las gracias por su tiempo. "Espera, una pregunta más. ¿Por qué cree que este producto no causó el fracaso? Did pruebe el cambio?"

Hay un breve silencio en el teléfono antes de que Juan responde: "No, no pudo probar el cambio. No hay ambiente de prueba. Al parecer, ustedes chicos pidieron un presupuesto hace años, pero..." "Yo debería haber sabido.

"Bueno, eso es una buena noticia", dice Patty después de que John cuelga. "Puede que no sea fácil de arreglar, pero al menos por fin sé lo que está pasando."

"¿Fue el cambio de John tokenización en el programa de cambio?", Pregunto.

Ella se ríe sin humor. "Eso es lo que he estado tratando de decirte. John Rara vez pasa a través de nuestro proceso de cambio. Tampoco la mayoría de la gente, para que materia. Es como el Lejano Oeste a cabo aquí. Estamos sobre todo en tiros de hip".

Ella dice a la defensiva. "Necesitamos más procesos por aquí y mejorar el apoyo de la parte superior, incluyendo herramientas de procesos de TI y la formación. Todo el mundo piensa que la verdadera manera de realizar su trabajo es simplemente hacerlo. Eso hace mi trabajo casi imposible".

En mi grupo de edad, que siempre fueron disciplinados en hacer cambios.

Nadie hizo cambios sin decírselo a todo el mundo, y nos gustaría agacharse hacia atrás para asegurarse de que nuestros cambios no atornillara a alguien más.

No estoy acostumbrado a volar .esta ciego "No tenemos tiempo para hacer los interrogatorios cada vez que algo sale mal", le digo, exasperado. "Dame una lista de todos los cambios realizados en el pasado, digamos, tres días. Sin una línea de tiempo precisa, no vamos a ser capaces de establecer causa y efecto, y que probablemente terminaremos haciendo otro corte de energía. "

"Buena idea," ella siente. "Si es necesario, voy a enviar por correo electrónico a todos en TI para encontrar Afuera lo que estaban haciendo, para coger las cosas que no estaban en nuestra agenda".

"¿Qué quieres decir, 'e -mail a todos? " No hay sistema en el que la gente pone sus cambios? ¿Qué pasa con nuestro sistema de tickets o el sistema autorización? "Me pregunto, sorprendido. Esto es como Scotland Yard enviando un correo electrónico a todo el mundo en Londres para saber que estaba cerca de la escena de un crimen.

" *Dreamon* ", dice ella, mirándome como si yo fuera un novato, supongo que Yo soy." Durante años, he estado tratando de conseguir que la gente utilice nuestro cambio proceso de gestión y herramientas. Pero al igual que John, nadie lo usa. Misma con nuestros billetes. Es bastante malo - o - , también. "

Las cosas están mucho peor de lo que pensaba.

"Está bien, haz lo que tengas que hacer ", le digo finalmente, incapaz de ocultar mi frustración." Asegúrese de golpear a todos los desarrolladores que apoyan tiempo del sistema y todos los administradores de sistemas y redes de personas.

Llame a su gerente y decirles que es importante que sepamos ningún cambio, no importa lo poco importante que parezca. No se olvide John, también. "

Cuando Patty asiente, le digo: "Mire, usted es el administrador de los cambios que tenemos. Hacer algo mejor que esto. Necesitamos una mayor conciencia de la situación y que significa que necesitamos un cambio funcional de gestión de procesos.

Todo el mundo para traer cambios para que podamos construir una imagen de lo que es realmente pasando ahí fuera."

Para mi sorpresa, Patty es abatida. "Mira, yo he intentado esto antes. Decirle lo que sucederá. El Comité de Cambios o CAB, recibirá juntos una vez o dos veces. Y dentro de unas semanas, la gente dejará de asistir, diciendo que están demasiado ocupados. O simplemente ir a hacer cambios sin pendiente de aprobación debido a presiones de fecha límite. De cualquier manera, que desaparecerá en un mes."

" No esta vez ", le digo rotundamente. "Enviar un aviso de la reunión a todos Las derivaciones tecnológicas y anuncian que la asistencia no es opcional. Sí no pueden, tienen que enviar un delegado. ¿Cuándo es la próxima reunión? "

" Mañana ", dice ella.

" Excelente ", le digo con entusiasmo. " Estoy deseando que llegue."

Cuando por fin llego a casa, que es después de la medianoche. Después de un largo día de decepciones, Estoy exhausta. Los globos en el suelo y una botella de vino vacían en el medio de la mesa en la cocina. En la pared hay un creyón poster diciendo: "Felicidades papá!"

Cuando llamé a mi esposa Paige esta tarde para hablar de mi promoción, ella era mucho más feliz que estaba. Ella insistió en invitar a los vecinos a lanzar una pequeña celebración. De vuelta a casa tan tarde, me perdí mi propio partido

.A las 2 de la tarde, Patty había argumentado con éxito que de los veintisiete. Los cambios realizados en los últimos tres días, sólo cambio tokenización de John y la actualización SAN podría razonablemente vinculado a la falta de nómina.Sin embargo, Wes y su equipo aún no puede restablecer las operaciones de SAN.

A las 3 pm, tuve que decirle a Ann y Dick la mala noticia de que no teníamos remedio que ejecutar el plan B. Su frustración y la decepción fueron demasiado evidente.

No fue hasta 7, cuando la aplicación de cronometraje era una copia de seguridad y 11:00 pm cuando la SAN fue finalmente de nuevo en línea.

No es un gran rendimiento en mi primer día como vicepresidente de operaciones de TI.

Antes de salir del trabajo, envié un correo electrónico a Steve, Dick, y yAnn un informe de estado rápido puerto, con la promesa de hacer todo lo posible para evitar que este tipo de falla vuelva a suceder.

Subo, termino de cepillarme los dientes, y reviso mi teléfono un últimotiempo antes de ir a la cama, con cuidado de no despertar a Paige. Maldigo cuando veo un e-mail de nuestro gerente de relaciones públicas de la empresa, con objeto de "Malas noticias. Podemos estar en la primera plana de mañana"

Me siento en la cama, entrecerrando los ojos para leer la noticia que acompaña.

Elkhart Grove Herald Times

PartsUnlimitedFlubs cheques de pago, líder del sindicato local llama fracaso 'Inconcebible'

Proveedor de partes automotrices PartsUnlimited ha fallado en forma adecuada compensar a sus trabajadores, con algunos empleados que no recibieron paga alguna, acción acuerdo con un memorando interno ilimitado de piezas. La sede local compañía admitió que no había podido emitir cheques de pago correctas a algunas de sus trabajadores de la fábrica por hora y que los otros no habían recibido ninguna compensación por su trabajo. PartsUnlimited niega que la cuestión está conectado a los problemas de flujo de caja y en su lugar atribuye el error a un sistema de nómina fracaso.

El \$ 4,000,000,000 empresa una vez de alto vuelo se ha visto afectada por FLAG-bio de los ingresos y las pérdidas crecientes en los últimos trimestres. Estos financiera males, que parte de la culpa en el fracaso de la alta dirección, se han llevado a inseguridad en el empleo muy extendido entre los trabajadores locales que luchan para apoyar su familias

De acuerdo con la nota, cualquiera que sea la causa de la falla de nómina, Es posible que tenga que esperar días o semanas para ser compensados "Esto es sólo el último de una larga cadena de ejecución mala gestión medidas adoptadas por la empresa en los últimos años ", según Néstor MeyersAnalista Jefe Industria Kelly Lawrence.

PartsUnlimited CFO Dick Landry no devolvió las llamadas telefónicas de la Herald Times, solicitando comentarios sobre el tema de nómina, errores contables y las cuestiones de competencias de gestión.

En un comunicado emitido en nombre de PartsUnlimited, LandryExpresado a pesar por el "problema técnico", y prometió que el error no se repita. El Herald Times, continuará publicando actualizaciones a medida que avanza la historia.

Demasiado cansado para hacer otra cosa, apago las luces, por lo que hacer una nota mental para mí para encontrar Dick mañana para disculparse en persona. Yo cerrare los ojos y tratare de dormir.

Una hora más tarde todavía estoy mirando el techo, muy despierto.

CAPÍTULO 4

• *Miércoles, 03 de septiembre*

Bebo mi cafe_ como abro mi laptop a las 7:30 am, con la esperanza de conseguir a través de mis correos electrónicos y mensajes de voz antes de mi niño de 8 am Reunión. Miro en la pantalla. En las veintidós horas desde que fue promovido, 526 nueva correos electrónicos han llegado a mi bandeja de entrada.

Ups!.

Me salto todos los mensajes sobre el fracaso de ayer y estoy sorprendido por todas las notas de felicitaciones de los vendedores, que desean conocer para el almuerzo. ¿Cómo se enteraron? Estoy bastante seguro que la mayoría de mi organización sigue sin saber.

Leí un e-mail de Ellen, mi ex asistente del jefe, que ahora se asigna para apoyarme, me felicitaba y preguntando cuándo podemos cumplir.

Yo respondo, diciéndole que me gustaría salir con ella para tomar un café esta mañana. Envío una nota a la oficina de servicio de TI, solicitando que se conceda acceso a Ellen mi calendario.

Una luz roja parpadeante en mi teléfono de escritorio me llama la atención. Se lee, "7:50 am 62 nuevos mensajes de voz."

Mi mandíbula cae. Haría falta una hora no tengo sólo para escuchar ellos. I e-mail Ellen de nuevo, pidiéndole que ir a través de todos mis mensajes de voz, transcribir cualquier que requieren acción.

Antes de que pulse enviar, añado rápidamente: "Si hay algún mensaje de Steve o Dick, por favor llámeme de inmediato en mi teléfono celular".

Agarrando mi portapapeles, me apresuro hacia mi primera reunión, cuando mi teléfono vibra. Es urgente e-mail:

De: Sarah Moulton

Para: Bill Palmer

Cc: Steve Masters

Fecha: 03 de septiembre, 07:58 am

Prioridad: Mayor

Asunto: Últimas Phoenix deslizamiento

Bill, como usted sabe, el Proyecto Phoenix es el proyecto más importante de esta empresa está llevando a cabo. He oído rumores inquietantes que tiene en sus manos hasta la liberación.

No necesito recordarles que nuestra competencia no se queda quieto.

Cada día que pasa, nuestra cuota de mercado baja. Necesito a todos a tener un sentido de urgencia. Especialmente de ti, Bill.

Tenemos una reunión de gestión de proyectos de emergencia a las 10 am de hoy.

Por favor, únase a nosotros, y estar preparado para explicar estos retrasos inaceptables.

Steve, sé lo importante que este proyecto es para usted, teniendo en cuenta los compromisos usted ha hecho a la junta. Por favor, siéntase libre de asistir. Nos encantaría su perspectiva.

Saludos,

Sarah

Maldita sea.

Puedo reenviar el correo electrónico a Wes y Patty, marcándola como de alta prioridad.

Algo parece estar mal en un mundo donde envían la mitad de los mensajes de correo electrónico tienen carácter urgente. ¿Todo puede ser tan importante realmente?

Me llamo teléfono celular Wes'. "Acabo de recibir su correo electrónico de Sarah", dice.

"¿Qué mierda absoluta."

"¿Qué es todo esto?", Pregunto.

Él dice: "Estoy bastante seguro de que es sobre Brent no terminar hasta que la configuración trabajar para los desarrolladores de Phoenix. Todo el mundo está persiguiendo sus colas porque los desarrolladores no pueden en realidad nos dicen lo que el entorno de prueba debe ser similar. Estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo, pero cada vez que entregar algo, nos dicen que lo hicimos mal".

"¿Cuándo nos dicen al respecto?", Pregunto.

"Hace dos semanas. Es la mierda típica con desarrollo, pero peor.

Están tan bien asustado por golpear a sus plazos, son sólo ahora

Empiezo a pensar acerca de cómo probar y desplegarlo. Al parecer, son por lo que es nuestro problema. Espero que usted está usando la ropa interior de amianto como yo. Sarah va a estar en esa reunión con antorchas, con ganas de arrojarnos a la hoguera”.

Es increíble para mí el que los traspasos entre Desarrollo y TI

Operaciones consiguen siempre confundieron. Pero dada la guerra tribal perpetua entre los dos grupos, tal vez no debería sorprenderme.

Yo respondo: "Me hago una idea. Mira, asegúrese de excavar en esta especificación Dev emitir personalmente. Tenemos que conseguir este clavado-grab todos involucrados, ya sea que estén en Dev o en Operaciones, y encerrarlos en una habitación hasta llegar a una especificación escrita. Phoenix es tan importante, no podemos darnos el lujo de perder esto”.

Wes dice que está en él, y me pregunta: "¿Hay algo más Sarah podría estallar sobre nosotros?”

Hace una pausa para pensar y finalmente dice, "No, yo no lo creo. Tenemos una razón muy válida, con el fracaso cálculo de la nómina, por qué Brent no fue capaz de completar su trabajo”.

Estoy de acuerdo. Sentir que nuestros traseros están suficientemente cubiertos, le digo, "Nos vemos a las diez”.

Menos de una hora después, estoy caminando al edificio 9 en el sol caliente, donde muchos de la gente de marketing llaman hogar. Para mi sorpresa, me uno a un pequeño ejército de gente de TI que caminan de la misma manera. ¿Por qué?

Entonces me doy cuenta. La mayoría de nuestros proyectos de marketing no se puede hacer sin IT. Comercialización de alta touch requiere de alta tecnología. Pero si no es así muchos de nosotros asignado a estos proyectos de marketing, ¿no deberían estar llegando a nosotros?

Me imagino que Sarah le gusta de esta manera, la araña se sienta cómodamente, disfrutando ver todos los esbirros de la compañía que se dirigían a su guarida.

Llego y veo inmediatamente KirstenFingle, que dirige el Proyecto

Oficina de Gestión de sentarse a la cabecera de la mesa. Yo soy un gran fan de ella.

Ella está organizada, sensata, y un purista de la rendición de cuentas. Cuando ella se unió a la compañía hace cinco años, ella trajo todo un nuevo nivel de profesionalismo de nuestra organización.

A su derecha, Sarah se inclina hacia atrás en su silla, golpeando lejos en su iPhone, ajeno al resto de nosotros.

Sarah es mi edad: treinta y nueve. Ella está muy vigilado sobre su edad, siempre decir las cosas de una manera que nos llevaría a concluir que ella es mucho más antigua, pero en realidad nunca miente.

Sin embargo, otra cosa enloquecedora sobre Sarah.

Hay alrededor de veinticinco personas en la habitación. Muchos de los negocios propietarios de la línea están aquí, algunos de los cuales trabajan para Sarah. Chris Allers es también aquí. Chris es un poco mayor que yo, y se ve delgado y en forma. Se limitará a tan a menudo ser visto bromeando con alguien como patear su culo por perder una fecha límite. Él tiene una reputación como un administrador capaz y sin sentido.

Con casi dos cientos de desarrolladores que trabajan para él, que tiene que ser.

Para ayudar con Phoenix, su equipo ha crecido por medio centenar de personas en el último dos años, muchos a través de tiendas de desarrollo offshore. Chris está constantemente el encargado de pronunciar más características y hacerlo en menos tiempo, con menos dinero.

Varios de sus gerentes están en la habitación, también. Wes también está aquí, sentado justo al lado de Chris. Como empiezo a buscar una silla libre, observo cómo todo el mundo parece inusualmente tenso. Y entonces veo por qué.

Allí, sentado justo al lado del único asiento libre en la tabla, es Steve.

Todo el mundo parece estar haciendo grandes esfuerzos para no mirarlo. Como Casualmente tomo mi asiento junto a Steve, mi teléfono vibra. Es un mensaje de texto de Wes:

Ups. Steve nunca ha asistido a una reunión de gestión de proyectos. Nosotros estamos totalmente atornillados.

Kirsten su throat._ borra "En primer lugar en nuestra agenda es Phoenix. La noticia no es bueno. Este proyecto pasó de amarillo a rojo hace unas cuatro semanas, y es mi valoración personal que el plazo está en grave peligro".

Ella sigue en su voz profesional, "Para refrescar la memoria, la semana pasada, había doce tareas en la ruta crítica de Phoenix Fase 1.

Sólo tres de esas tareas se terminaron".

Hay un lamento colectivo en la sala, y varias personas a murmurar uno al otro. Steve vuelve a mirar a mí. "¿Y bien?"

Me Explico, "El recurso critico en duda es Brent, que ha sido cien por ciento utilizado ayudando a recuperar las planillas desde su colapso, de lo cual todos nosotros estamos al corriente. Ésta fue una emergencia completamente imprevista pero obviamente la

tuvimos que manejar. Todo el mundo sabe qué tan importante es Fénix, y estamos desempeñándonos todo lo que podemos para hacer seguro Brent y pueda permanecer enfocado.”

“Gracias por esa explicación creativa súper, Bill,” Sara inmediatamente responde. “La cuestión verdadera aquí es que sus personas no lucen como si supieran qué tan importante es Fénix para la compañía. Nuestra competencia nos mata en el mercado. Usted ha visto y ha oído todos los anuncios publicitarios acerca de sus nuevos servicios. Nos golpean en la innovación, ambos en las tiendas minoristas y en línea. Ya han apartado con engaños una cierta cantidad de nuestros socios más grandes, y nuestra fuerza de ventas comienza a aterrorizarse. No soy quien dice, ‘te lo dije,’ pero su más reciente producto fue mostrado en un anuncio porque nosotros no podemos actuar como si esto fuera solo un negocio tan usual.”

Ella continua, “Oye, Bill, para nosotros aumentar la demanda en el mercado, debemos enviar Fénix. Pero por alguna razón, tú y tu equipo mantienen arrastrando sus pies. ¿Tal vez usted no establece prioridades correctamente? ¿O tal vez usted solo no está acostumbrado a soportar un proyecto así de importante?”

A pesar de toda mi preparación mental, siento mi cara calentarse con cólera. Tal vez fue la forma condescendiente que ella fue cotorreando a Steve de mí. O como el miramiento mientras me dirigía la palabra no estaba dirigido a mí, en lugar de eso miraba a Steve para ver como reaccionaba. O la forma en la que ella básicamente me llamó fuera de toque e incompetente.

Todo está silencioso de tal modo me obligué a tomar un profundo respiro. Mi cólera se disipa. Todo esto simplemente es un teatro corporativo. No me gusta pero lo acepto porque eso es.

Casi hice a la infantería de Marina mi carrera cuando me presenté para el aumento de personal para cabo. No puedes convertirte en un NCO mayor en las Marinas sin ser experto para jugar políticas.

“Interesando,” digo a Sara. “Usted me dice cuál es más importante: ¿Obtener nuestra fábrica de empleados completamente pagados o culminar las tareas del Fénix? Steve me dijo que resuelva el colapso de las planillas. ¿Cómo prioriza esto en forma distinta a Steve?”

En mi mención de Steve, la expresión de Sara cambia. “Pues bien, puede que si la tecnología de la información no causó el fracaso en primer lugar, usted no tendría que arruinar sus compromisos para nosotros. No pienso que podamos depender de usted y su equipo.”

Inclino la cabeza lentamente, sin tragar el anzuelo. “Estoy deseando cualquier sugerencia que usted tenga que ofrecerme, Sara.”

Ella me mira, luego a Steve. Apparently deciding not to let herself be won more points there, she puts her eyes on white. I see Wes shaking his head in incredulity in this debate, unusually silent.

Sara continues, "we've spent over the million of \$20 in Fénix, and we're almost two years late. We must win the market." She looks at Chris, she asks, "given the delays of the group of Bill, when will it be connected?"

Chris looks at his papers. "I've investigated this since last week. If we facilitate some things and the virtual environment for the team of Bill will work as expected, we can enter production next week starting on Friday."

I look wide-eyed at Chris. He only reconciled an arbitrary date to enter production, with a complete ignorance for all the things we need to do before the implementation.

I have a retrospective scene. In the Marinas, we had a ritual for all the NCOs. We stayed with beers and watching Star Wars: Return of the Jedi. Every time the admiral Ackbar would cry. "¡Eso es una trampa!" All of us would laugh loudly, shouting for a repetition.

This time, I'm not laughing.

"¡Ahora solo espero un condenado minuto aquí! Wes keeps hitting the table. What the hell is he trying to do? We're only two weeks away from the launch of the specifications of Fénix. Our partners haven't even told us the infrastructure we need, so we can't order the server and network system we need. And by the way, the vendors are already giving us three-week delivery times!"

He now looks at Chris, pointing at him angrily. "Oh, and we've heard that the performance of your code is a mess, we need a hotter, faster engine out there. It's supposed to handle 250 transactions per second, and you're only doing four! We need so much hardware that we'll need another chassis to connect everything and probably have to pay a fee to get it done on time. God knows what this will do to the budget."

Chris wants to respond, but Wes is implacable. "We still didn't have the concrete specification of how the production and the testing systems should be configured. Oh, your partner doesn't need more of a testing environment? You haven't even finished any real experiment of your code, because it's outside your calendar, too!"

My heart is shaken as the consequences sink into me. I've seen this movie before. The plot is simple: first, you take a project with a very tight deadline, where the launch date can't be postponed by external commitments from Wall Street or clients. Then you add a group of developers who spend all their time on the calendar,

saliendo sin tiempo para experimentar o poner en marcha las operaciones. Después todo el desarrollo tendrá que tomar escandalosos e inaceptables atajos para chocar con la fecha.

Los resultados nunca son lindos. El producto software es tan inestable e inutilizable que aun las personas que pedían a gritos por su finalización dicen que no vale la pena embarcarse en esto.

Y así las operaciones de las tecnologías de información que siempre se calmaban tienen que continuar en funcionamiento durante toda la noche, servidores que vuelven a arrancar cada hora para compensar el código absurdo, haciendo todo heroísmo requerido para ocultar del resto del mundo como de mal están realmente las cosas.

“Socio, entiendo el deseo para meter a Fénix en producción tan rápido como sea posible,” digo a Steve y Chris tan calmadamente como pueda. “Pero basado en lo que nosotros escuchamos de Wes, pienso que es increíblemente prematuro para desplegarlo. Todavía no conocemos que equipamiento necesitamos para dar con los objetos realizados, ni hemos hecho ninguna prueba de aptitud para confirmar nuestra suposiciones. Es improbable que tengamos la documentación adecuada para echar a andar este artículo en producción, y mucho menos monitorearlo todo y respaldarlo.”

En mi voz más persuasiva, continúo, “quiero Fénix en el mercado tan mal como cualquier otro, pero si la experiencia del usuario fuera lo suficientemente mala, terminaremos llevando a nuestros clientes a la competencia.”

Recurro a Chris. “Usted no puede solo tirarnos al cerdo sobre la pared, y luego a cinco de altura a todos sin excepción en la parte del estacionamiento, felicitándose a sí mismo en como usted hizo el plazo final. Wes nos dice que el cerdo probablemente se romperá su pierna, y serán mis socios quienes trabajarán todas las noches y fines de semanas para mantener ese cerdo con vida.”

Chris contesta acaloradamente. “¡No me dé esas estupideces acerca de ‘tirando el cerdo a la pared.’ Nosotros invitamos a su gente a nuestra arquitectura y reuniones de planificación, pero puedo contar en una mano el número de veces que ustedes se han mostrado de pie. Rutinariamente hemos tenido que esperar días o incluso semanas para obtener cualquier cosa que necesitamos de ustedes socios!”

Luego él solo sostiene sus manos en alto, como si todo estuviera fuera de su control. “Mira, me gustaría más tiempo, también. Pero desde el mismo comienzo, nosotros sabíamos que este era un proyecto conducido con fecha. Esa fue una decisión comercial que todos nosotros hicimos”

“¡Exactamente!” Sara exclama antes de que pueda responder. “Esto solo demuestra como Bill y su equipo carecen del sentido necesario de la urgencia. La perfección en el enemigo del bien.

Bill, simplemente no tenemos el lujo del tiempo para pulir esto a cualquier modelo de oro que usted propone. Necesitamos crear un flujo de fondos positivo, y no podemos hacer eso sin retractarnos de participar en el mercado. Y para hacer eso, necesitamos destacar a Fénix.”

Ella mira de frente a Steve. “Entendemos el riesgo, ¿No lo hacemos, Steve? Has estado haciendo un trabajo absolutamente asombroso vendiendo esto a analistas e igualando a los tipos en CNBC-nosotros no pensamos que queramos un huevo en nuestra cara cerca de embarcarnos a estas alturas.”

Steve saluda con su cabeza a su superior y se restriega la barbilla meciéndose de acá para allá en su silla y él piensa. “De acuerdo,” él finalmente dice, inclinándose hacia adelante. “Le hicimos un compromiso a nuestros inversionistas y analistas de que nos mantendríamos en marcha para lanzar esta cuarta parte de Fénix.”

Mi mandíbula cae. Sara a desafilado todas mis discusiones, conduciendo un abatido Steve a un imprudente, camino destructivo.

Exasperado, digo, “¿Qué alguien piensa que esto es realmente extraño? He estado en este cuarto cuando discutimos instalar fuentes nuevas de agua en el frente de cada tienda. Le dimos a ese equipo nueve meses para planificar al detalle el rollo. ¡Nueve meses! Y todos nosotros estuvimos de acuerdo eso fue razonable.”

“Ahora hablamos de Fénix, que afecta a miles de sistemas de puntos de venta, y todos los sistemas de entrada de orden de oficina. Esto es diez mil veces más complejo que el rodamiento afuera de nuevas fuentes de agua, con más riesgo para el negocio. ¿Y usted solo nos da una semana para planificar y ejecutar el rollo fuera?”

Lanzo mis manos arriba, implorando a Steve, “¿no luce esto un poco imprudente e injusto?”

Kirsten inclina la cabeza, pero Sara dice despectivamente, “Bill, esa es una historia que llega hondo pero nosotros no discutimos fuentes de agua, discutimos Fénix. Además, creo que la decisión ya está hecha.”

Steve dice, “Sí, lo tiene. Gracias por compartir lo que a usted ve como los riesgos, Bill”. Él recurre a Sara. “¿cuándo es la fecha de lanzamiento?”

Sara contesta rápidamente, “el lanzamiento al mercado es el próximo sábado, 13 de setiembre. Fénix se desplegará a las 5PM del día anterior.”

Steve escribe la fecha en la parte de atrás de su cuaderno y dice, “Bien. Manténganme al tanto del progreso, y déjeme saber si hay cualquier cosa que pueda hacer para ayudar.”

Miro a Wes, quien mimos con sus manos una estrellarse avión en la mesa frente a él y estallar en llamas.

En el pasillo, Wes dice: "Yo pensé que fue bastante bien, jefe."

No me estoy riendo. "¿Qué diablos pasó ahí? ¿Cómo hemos llegado en esta posición? ¿Alguien sabe lo que se requiere de nosotros para apoyar puerto este lanzamiento? "

"Nadie tiene una pista maldita", dice, sacudiendo la cabeza con disgusto. "Nosotros ni siquiera han acordado sobre la forma de hacer el traspaso con el Desarrollo. En el pasado, han acaba de señalar a una carpeta de red y le dijo: "Implementar eso. "

Hay bebés recién nacidos dejados en las puertas de la iglesia con más manual de instrucciones que lo que nos están dando".

Niego con la cabeza en su terrible imaginaria, pero tiene razón. Tenemos un problema aquí.

Y continúa: "Vamos a tener que armar un gran equipo, incluyendo ing chicos de Chris, para averiguar cómo vamos a sacar esto adelante. Tenemos problemas en todas las capas: la creación de redes, servidores, bases de datos, sistema operativo, aplicaciones, conmutación en layer 7-toda la bola de mierda. Va siendo las últimas noches para todos nosotros durante los próximos nueve días. "

Asiento con la cabeza tristemente. Este tipo de todo-manos esfuerzo es sólo otra parte de la vida en ella, pero me da rabia cuando tenemos que hacer un poco heroico, gran atrapada a causa de algún otro la falta de planificación.

Yo digo: "Haga que su equipo montado, y pedir Chris para montar su re respectivas equipo también. Deja de tratar de hacer esto por e-mail y en el ticket-sistema ing. Necesitamos que todos en la misma habitación".

"Hablando de compromisos", le digo, "¿Qué fue Chris refería cuando dijo que nuestros chicos nunca se presentaron para la arquitectura y Phoenix reuniones de planificación? ¿Es eso cierto?" Wes pone los ojos en señal de frustración. "Sí, es cierto que su pueblo lo haría nos invitan a último momento. En serio, ¿quién puede borrar su calendario en menos de un día de antelación? "

"Aunque, para ser justos," dice, después de un momento, "nos hicieron llegar un amplio notar en un par de las grandes reuniones de planificación. Y uno de la más gente crítica que necesitan para estar allí no era capaz de hacerlo, debido a las escaladas. Usted probablemente puede adivinar de quién se trata... "

Me quejo. "¿Brent?"

Wes asiente: "Sí. Él es el hombre que necesitamos en esas reuniones a decir a los desarrolladores malditos cómo funcionan las cosas en el mundo real y lo que tipo de cosas siguen rompiendo en la producción. La ironía, por supuesto, es que él no puede decir a los desarrolladores, ya que está muy ocupado reparando las cosas que ya están rotos".

Él tiene razón. A menos que podamos romper este ciclo, nos quedaremos en nuestra terrible espiral descendente. Brent tiene que trabajar con los desarrolladores para solucionar problemas en la fuente para que podamos dejar de luchar contra los incendios. Pero Brent no puede asistir, porque que es la lucha contra incendios demasiado ocupados.

Yo digo: "Necesitamos las nuestras mejores mentes para prepararse para este despliegue, por lo asegúrese de Brent está ahí".

Wes se ve avergonzado por un momento. Le pregunto, "¿Qué?" "Creo que se está trabajando en un corte en la red en estos momentos.", Responde.

"Ya no es así", le digo. "Ellos van a tener que arreglar sin él. Si alguien tiene un problema con eso, los envían a mí".

"Está bien, lo que quieras, jefe.", Dice, encogiéndose de hombros.

Después de la reunión de la gestión de proyectos, no estoy de humor para hablar con nadie.

Me siento en mi escritorio y quejo cuando mi portátil no se despierta. El disco luz de la unidad sólo sigue parpadeando. Cuando no aparece nada en la pantalla, I agarrar mi taza vacía que guardo en mi escritorio junto a la foto de Paige y mis dos hijos y pie de la máquina de café en la esquina.

Cuando regreso a mi escritorio, una ventana en la pantalla me dice que va a instalar algunas nuevas actualizaciones críticas. Me siento, haga clic en "Okay" y ver el arrastre de la barra de estado en la pantalla. De repente, veo el temida "pantalla azul de la muerte." Mi portátil está completamente encerrado e inutilizable.

Sucede de nuevo, incluso después de que reinicie. Murmuro en la frustración, "Tienes

Tienes que estar bromeando! "Justo en ese momento, Ellen, mi nueva asistente, asoma la cabeza por la esquina.

Tendiéndole la mano, dice: "Buenos días. Felicitaciones por el promoción, Bill! "Al darse cuenta de mi portátil azul-seleccionados, dice estéticamente, "Ooh, que no se ve bien."

"Umm, gracias." Digo, llegar a estrecharle la mano. "Sí, sobre este portátil, puede obtener una bodega de alguien en soporte de escritorio? Hay alguna mierda seria en nuestro camino de Phoenix, y yo voy a necesitar ella".

"No hay problema", dice ella, asintiendo con una sonrisa. "Les diré que nuestro nuevo

VP está saltando loco, exigiendo que su portátil se arregle. De todas las personas, que necesita un equipo de trabajo, ¿no?

"Usted sabe", añade, "He escuchado que un montón de otras personas son tener problemas de este tipo en la actualidad. Me aseguraré de que llegue a la parte superior de la lista. Usted no puede permitirse el lujo de esperar en la fila".

Más ladrillos laptops? Esta es sin duda una prueba de que el universo está fuera a buscarme hoy.

"Por cierto, necesito un poco de ayuda para coordinar algunas Phoenix emergencia reuniones. ¿Alguien ha concedido acceso a mi calendario todavía? ", Pregunto.

Ella pone los ojos. "No. Que en realidad es por eso que vine aquí. Yo quería ver si usted podría imprimir su próximo par de días. Obviamente, que está fuera de la cuestión. Voy a tener la persona de soporte de escritorio hacen que mientras esté aquí. A veces toma semanas para que los administradores de correo electrónico moverse a cosas como esta".

Semanas? Eso es inaceptable. Miro rápidamente a mi reloj y me doy cuenta Voy a tener que hacer frente a esto más adelante. Ya llego tarde.

"Haz lo mejor", le digo. "Me voy a cambiar de empresa de Patty gestión reunión ambiente. Llámame si necesitas algo, ¿de acuerdo? " Siendo diez minutos tarde a la reunión de Patty, me apresuro a la habitación, expecting para ver ya sea un grupo de personas que me esperaban con impaciencia o tal vez una reunión ya en marcha.

En su lugar, sólo veo Patty sentado en la mesa de conferencias, escribiendo a máquina en su portátil.

"Bienvenido a la CAB, Bill. Espero que puedan encontrar una silla vacía. "Ella dice.

"¿Dónde están todos?", Pregunto.

Estoy desconcertado. Cuando me encontré con el grupo de rango medio, mi equipo nunca lo haría te pierdas nuestras reuniones de gestión del cambio. Era donde coordinamos y organizó todo nuestro trabajo para asegurarse de que no disparamos a nosotros mismos en el pie.

"Ya te dije ayer que la gestión del cambio por aquí es impredecible-or-miss ", dice Patty, suspirando. "Algunos grupos tienen su propio Cambio- locales proceso de gestión, como la suya. Pero la mayoría de los grupos no hacen nada en absoluto.

Apagón de ayer es sólo una prueba de que tenemos que tener algo en el nivel de la empresa. En este momento, la mano izquierda rara vez sabe lo que el derecho mano está haciendo".

"Así que, ¿cuál es el problema?", Pregunto.

Ella frunce el labio. "No lo sé. Hemos enviado un montón de gente a ITIL capacitación, para que pudieran ponerse al día en todas las mejores prácticas. Nosotros traído en

algunos consultores, que nos ayudaron a reemplazar nuestra ticketingmatem con una herramienta de gestión de cambios compatible con ITIL. La gente estaba supone poner las solicitudes de cambio en él, donde conseguiría enviado para su aprobaciones. Pero, incluso después de dos años, todo lo que tenemos es un gran proceso de papel que nadie sigue y una herramienta que utiliza nadie. Cuando me molestan la gente a usar ellos, lo único que consiguen son quejas y excusas”.

Asiento con la cabeza. ITIL significa Biblioteca de Infraestructura de TI, que documenta muchos mejores prácticas de TI y procesos, y el programa de ITIL ha tenido una reputación de pasar años simplemente caminar en círculos.

Me molesta que Wes no está aquí. Sé que está muy ocupado, pero si él no está aquí,

¿por qué ninguno de su pueblo se molestó en aparecer? Esfuerzos como este deber iniciar y mantener continuamente desde la parte superior.

"Bueno, ellos pueden llevar sus quejas y excusas para mí", le digo ad-amently. "Estamos reiniciando el proceso de gestión del cambio. Con mi apoyo total. Steve me ha hablado para asegurar que las personas pueden mantener la concentración en Phoenix. Screwups como el fracaso SAN nos hizo perder un entregas *Phoenix erable*, y ahora estamos pagando por ello. Si alguien quiere saltar un cambio reunión de gestión, es obvio que están en necesidad de un poco de composición especial entrenador apasionado. De mí”.

En la expresión de Patty desconcertado en mi referencia Phoenix, Le hablo cómoWes y yo pasamos nuestra mañana siendo atropellado por el autobús. Sarah y Chris estaban al volante, pero Steve estaba en la parte trasera, animándolos a piso ella.

"No es bueno", dice ella, con desaprobación. "Incluso pasó por encima de Kirsten,

¿Eh? "

Asiento con la cabeza en silencio, pero se niegan a decir más. Siempre me gustó esa frase en

Salvar al soldado Ryan: "Hay una cadena de mando: quejas suben, no abajo”.

En su lugar, le pido que me paseo por el proceso de cambio actual y la forma en que se ha automatizado en las herramientas. Todo suena bien. Pero hay sólo una manera de ver si el proceso funciona.

Yo digo, "programar otra reunión CAB para la misma hora del viernes. Voy a enviar un correo electrónico a todos los miembros del CAB haciéndoles saber que esta es obligatoria”.

Cuando vuelva a mi cubículo, Ellen está en mi escritorio, inclinado sobre mi laptop, escribir una nota.

"Todo trabajo, espero?", Pregunto.

Ella se sobresalta al oír el sonido de mi voz. "Oh, Dios, mi. Me has asustado, ", dice riendo. "El apoyo que dejó un portátil de reemplazo, ya que no pudo obtener su computadora portátil para que arranque, incluso después de una media hora de tratar".

Ella apunta en el otro lado de mi escritorio, y lo hago una toma doble.

Mi ordenador portátil de reemplazo parece ser casi diez años-es el doble tan grande como mi viejo, y se ve tres veces más pesado. La batería tiene sido grabado en, y la mitad de las letras del teclado se usa fuera de pesada utilizar.

Por un momento, me pregunto si esto es una broma de mal gusto.

Me siento, y criar a mi dirección de e-mail, pero todo es tan lento que varias veces pensé que había encerrado.

Ellen tiene una expresión simpática en su rostro. "El tipo de soporte dijo que esto es todo lo que tienen disponibles en la actualidad. Más de doscientas personas están teniendo problemas similares, y muchos no están consiguiendo reemplazos.

Al parecer, las personas con su modelo de computadora portátil también han tenido las suyas descanso a causa de algún parche de seguridad".

Maldita sea. Olvidé. Es martes de parches, cuando John y su equipo de rollo a cabo todos sus parches de seguridad de nuestros principales proveedores. Una vez más, John es causando grandes problemas e interrupciones para mi equipo y para mí.

Yo simplemente asentí y le doy las gracias por la ayuda. Después de que se haya ido, me siento y escriba un correo electrónico a todos los miembros del CAB, mis pulsaciones de teclado a menudo tomando diez segundos para mostrar en la pantalla.

De: Bill Palmer

Para: Wes Davis, Patty McKee, Gestión de Operaciones

Fecha: 03 de septiembre, 14:43

Prioridad: Mayor

Asunto: Reunión CAB Obligatorio Viernes, 14:00

Hoy en día, asistí a la reunión semanal CAB. yowasextremely

Decepcionado de que yo era la única que hay, además de Patty, especialmente teniendo en cuenta la, ayer totalmente evitables relacionadas con el cambio fracaso.

Con efecto inmediato, se requiere que los gerentes (o sus delegados asignados) para asistir a todas las reuniones programadas y CAB para realizar su asignado deberes. Estamos resucitando el cambio llimitado gestión de piezas proceso y que será seguido de la letra.

Cualquier persona (s) capturados eludir la gestión del cambio estará sujeto a una acción disciplinaria.

Habrà una reunión obligatoria CAB viernes a las 14:00 Nos vemos allí.

Llárame si usted tiene cualquier pregunta o preocupación.

Gracias por su apoyo,

Bill

Golpeé enviar, esperar quince segundos para el e-mail a dejar por fin mi buzón de salida. Casi de inmediato, suena mi teléfono celular.

Es Wes. Yo digo: "Yo estaba a punto de llamarte para los ordenadores portátiles. Tenemos que conseguir reemplazos para nuestros gerentes y empleados para que puedan hacer sus puestos de trabajo, ¿me oyes? " "Sí, estamos en ello. Pero yo no llamo por eso. Y no estoy llamando sobre Phoenix, tampoco ", dice en tono irritado. "Mira, sobre su nota sobre la gestión del cambio: Sé que usted es el jefe, pero es mejor saber que la última vez que hicimos uno de estos kumbayas de gestión del cambio, corrimos TI directamente en el suelo. Nadie, y quiero decir absolutamente nadie, podría obtener una maldita cosa hecha. Patty insistió en que todo el mundo tomar un número y esperar a que sus puntiagudas cabezas de autorizar y programar nuestros cambios. Era absolutamente ridículo y una pérdida total de tiempo".

Él es imparable: "Que la aplicación de software que nos hizo utilizamos es un pieza total de basura. Se necesitan veinte minutos para llenar todo el maldito campos de un simple cambio de cinco minutos!No sé que diseñó el proceso, pero creo que ellos asumieron que todos nos pagan por hora y quiero hablar de hacer el trabajo en lugar de realmente hacer el trabajo.

"Con el tiempo, la creación de redes y TeamServer se rebelaron, negándose utilizar la herramienta de Patty ", continúa acaloradamente. "Pero John agitó un auditoría encontrar la vuelta y se dirigió a Lucas, nuestro viejo CIO. Y al igual que lo hizo, Lucas dijo que después de las políticas era una condición de empleo, amenazando con despedir a nadie que no los siguen.

"Mis chicos estaban gastando la mitad de su tiempo haciendo el papeleo y sentado en esa reunión CAB maldita ", continúa. "Por suerte, el esfuerzo finalmente murió, y John era demasiado despistado para atrapar en que no había nadie en realidad ir a las reuniones más. Incluso John no ha ido a uno de los encuentros en más de un año! "

Interesante.

"Te escucho", le digo. "No podemos repetir eso, pero tampoco podemos tener otro desastre nómina. Wes, te necesito allí, y yo necesito que ayudes a crear el solución. De lo contrario, eres parte del problema.

¿Puedo contar con usted?

"Oigo suspirar ruidosamente. "Sí, claro. Pero también se puede contar conmigo llamar 'mierda' si veo Patty tratando de crear una especie de burocracia eso apesta a cabo la voluntad de todo el mundo para vivir".

Suspiro.

Antes, yo sólo estaba preocupado de que las operaciones de TI estaba bajo ataque por el Desarrollo, Seguridad de la Información, Auditoría, y el negocio. Ahora, Estoy empezando a darme cuenta de que mis administradores primarios parecen estar en guerra con uno al otro, también.

¿Qué se necesita para que podamos todos juntos?

CAPÍTULO 5

• *Jueves, 04 de septiembre*

Me despierto con un sobresalto cuando el despertador suena a las 6:15 am. Mi mandíbula todavía me duele por apretar toda la noche. Las sombrías perspectivas de la próxima

Phoenix lanzamiento fue nunca muy lejos de mi mente.

Como de costumbre, antes de subir de la cama, puedo escanear rápidamente mi teléfono para cualquier mala noticia. Por lo general, me gustaría pasar unos diez minutos responder a e-mails-que siempre se siente bien para lanzar un par de bolas de mi lado de la corte.

Ve algo que me hace muy erguido tan abruptamente que me despierto hasta Paige. "Oh, Dios, mi. ¿Qué, qué? ", Pregunta ella frenéticamente, no totalmente despierto.

"Es otro e-mail de Steve. Espera, cariño... "le digo, mientras

Entorno los ojos para leerlo.

De: Steve Masters

Para: Bill Palmer

Cc: Nancy Mailer, Dick Landry

Fecha: 04 de septiembre, 06:05 AM

Prioridad: Mayor

Asunto: URGENTE: SOX-404 Resultados de Auditoría de TI Revisión

Bill, por favor mirar en esto lo antes posible. No necesito decirte lo importante que es tener una limpia de auditoría SOX-404.

Nancy, por favor trabajar con Bill Palmer, quien ahora está a cargo de las TI

Operaciones.

Steve >>> Comience el mensaje remitido:

Acabamos de concluir nuestra auditoría interna Q3 en preparación para la próxima

SOX-404 de auditoría externa. Descubrimos algunas muy relacionadas con deficiencias que tenemos que discutir con usted. Debido a la gravedad y urgencia de los resultados, tenemos que cumplir con esta mañana.

Nancy

De hecho, hay una reunión de dos horas prevista para las 8 am del mi calendario, creado por Nancy Mailer, director ejecutivo de auditoría.

Mierda. Ella es increíblemente inteligente y formidable. Hace años, durante la integración de adquisiciones al por menor, que la vieron parrilla de un gerente de la empresa que estábamos adquiriendo. Él estaba presentando su desempeño financiero, cuando comenzó un interrogatorio de tiro rápido, como un cruce entre Columbo, Matlock, y Scarface.

Rápidamente se rompió, admitiendo que él estaba exagerando el desempeño de su división.

Recordando esa reunión, mis axilas sienten húmedo. No he hecho nada malo. Pero dado el tono de la dirección de correo, que es claramente tras la pista de algo importante, y Steve me tiró en su camino.

Siempre me he encontrado un barco muy apretado en mi grupo de tecnología de gama media. Esto mantuvo Auditoría de interferir demasiado. Claro, todavía habría un montón de preguntas y peticiones de documentación, que nos obliga a pasar unas semanas la recolección de datos y la preparación de las respuestas. De vez en cuando, que encontrarían algo, pero que iban a arreglarlo rápidamente.

Me gusta pensar que hemos construido una relación de trabajo de respeto mutuo. Sin embargo, este e-mail presagia algo más siniestro.

Miro mi reloj. La reunión es en noventa minutos, y no tengo ni idea de lo que quiere hablar.

"¡Mierda!" Exclamo, mientras se disputan el hombro de Paige. "Cariño, ¿puedes llevar a los chicos en la escuela hoy? Algo muy malo acaba de llegar la participación de la Auditoría Ejecutiva y Steve Jefe. Tengo que hacer algunas llamadas telefónicas y llegar a la oficina de inmediato".

Molesta, ella dice: "Desde hace dos años, que siempre he llevado a los niños los jueves! Tengo un comienzo temprano hoy, también! "

"Lo siento, cariño. Esto es realmente importante. El CEO de la compañía me pidió que manejar esto. Steve Masters. Ya sabes, el chico en la televisión y que le da a los

grandes discursos en la fiesta de la empresa? No puedo dejar caer otra pelota después de un día como el de ayer. Y el titular de un periódico de la noche anterior eso- "

Sin una palabra, ella tormentas por las escaleras.

Cuando por fin encuentro la sala de conferencias para los 8 am Reunión, inmediatamente me di cuenta de lo silenciosa que es, carente de la charla habitual que llena el tiempo, mientras que los asistentes se filtran en.

Nancy se encuentra en la cabecera de la mesa, con otras cuatro personas sentadas a su alrededor. Sentado a su lado está Juan junto con su siempre presente, carpeta de tres anillos de color negro. Como siempre, estoy sorprendido por lo joven que es. Es probable que en sus treinta y tantos años con el pelo grueso, negro y rizado.

John tiene un aspecto demacrado de él, y al igual que muchos estudiantes universitarios, ha ganado continuamente el peso en los tres años que ha estado aquí en PartsUnlimited. Lo más probable de todo el estrés asociado con la falta de cruzada moral.

John en realidad me recuerda más a Brent que cualquier otra persona en la habitación. Sin embargo, a diferencia de Brent que normalmente lleva un Linux T-shirt, John lleva una, camisa con cuello almidonado que sea un poco demasiado grande.

Wes es visiblemente mal vestido en comparación con todo el mundo en la habitación, pero era evidente que no le importa. La última persona en la habitación es un hombre joven que no reconozco, presumiblemente, el auditor de TI.

Nancy comienza así: "Acabamos de concluir nuestra auditoría interna Q3 en preparación para la próxima externa auditorías SOX-404. Tenemos una situación grave. Tim, nuestro auditor de TI, se encontró un número reveladora de los problemas de control de TI. Peor aún, muchos son los resultados de la repetición de entrar en el tercer año. Se deja sin resolver, estos hallazgos pueden obligarnos a concluir que la empresa ya no tiene controles suficientes para afirmar la exactitud de sus estados financieros. Esto podría resultar en una nota adversa de los auditores externos en la empresa los documentos presentados el 10-K ante la Securities and Exchange Commission.

"Aunque estos son sólo resultados preliminares, debido a la gravedad de la situación, ya he informado verbalmente al comité de auditoría."

Palidesco. Aunque no entiendo toda la jerga de auditoría, sé lo suficiente de que esto podría arruinar el día de Dick y significar potencialmente más malas noticias de primera plana.

Satisfecho de que entiendo la gravedad de la situación, Nancy asiente. "Tim, por favor envíenos un paseo por sus conclusiones."

Saca una enorme pila de papeles grapados, entregando uno a envarone montado. "Nos acabamos de concluir nuestra auditoría de los controles generales de TI en

PartsUnlimited para todos los sistemas financieros críticos. Se requirió un equipo de cuatro personas durante ocho semanas para crear este informe consolidado”.

Mierda. Levanto la de dos pulgadas de espesor pila de papeles en la mano. ¿Dónde encontraron una grapadora así de grande?

Es una hoja de cálculo Excel impresa, con veinte filas por página en tipo pequeño de ocho puntos. La última página se numera la página 189 "Debe haber mil problemas aquí!" Digo con incredulidad.

"Por desgracia, sí", responde, no del todo capaz de ocultar su satisfacción petulante. "Hemos encontrado 952 TI deficiencias de control en general, de los que seis adolescentes son deficiencias significativas y dos son posibles materiales débiles-empre-. Obviamente, estamos muy alarmados. Teniendo en cuenta que tan pronto se inicia la auditoría externa, necesitamos de su plan de remediación tan pronto como sea posible”.

Wes está encorvado sobre la mesa, con una mano en la frente, la otra parte a hojear una página tras otra. "¿Qué clase de mierda es esta?" Él levanta una página. "Edición 127. Inseguro operativo Windows ajuste MAX_SYN_COOKIE sys-tem'? ¿Es esto una broma? En caso de que usted no ha oído hablar, tenemos un negocio real para funcionar. Lo siento sí que interfiere con este

Tiempo completo de empleo la raqueta de auditoría que tienes que hacer aquí”.

Trust Wes decir lo que la gente está pensando, pero son demasiado inteligentes como para acto-aliado decir en voz alta.

Nancy responde con gravedad, "Desafortunadamente, en este momento, la fase de revisión y pruebas de control se ha terminado. Lo que requerimos de usted ahora es la 'carta de respuesta de la administración. "Es necesario investigar cada uno de estos find-ings, confirmarlas, y luego crear un plan de remediación. Revisaremos y luego presentamos al comité de auditoría y el consejo de administración.

"Normalmente, usted tendría meses para preparar su carta de respuesta y ejecución de su plan de remediación", continúa, de repente buscando apologética. "Por desgracia, la forma en que el calendario de las pruebas de auditoría trabajó a cabo, sólo tenemos tres semanas hasta que los auditores externos llegan. Eso es lamentable. Nos aseguraremos de darle más tiempo en el próximo ciclo de auditoría. Pero en esta ocasión, que requieren de su respuesta por ... "

Ella mira a su calendario. "Una semana de lunes, a más tardar. ¿Crees que puedes hacerlo? "

Oh, mierda.

Eso es tan sólo seis días hábiles de distancia. Necesitaremos mitad de ese tiempo sólo para leer todo el documento.

Nuestros auditores, que he creído durante mucho tiempo son una fuerza para la justicia y la objetividad, ¿están cagando en mí, también?

Recojo la enorme pila de papeles de nuevo y miro un par de páginas random. Hay muchas entradas como Wes leer, pero otros tienen referencias a la configuración de

seguridad inadecuadas, presencia de cuentas de acceso de fantasmas, cambiar los problemas de control y segregación de deberes cuestiones.

John voltea su carpeta de tres anillos abiertos y dice oficiosamente, "Bill, me trajo a muchos de los mismos problemas con Wes y su predecesor. Convencieron al CIO que firmar una renuncia de gestión, indicando que él aceptó el riesgo, y no hacer nada. Dado que algunas de ellas están ahora repleta resultados de la auditoría, no creo que vamos a ser capaces de hablar de nuestra manera de salir de esta vez ".

Se vuelve hacia Nancy. "Durante el régimen de gestión anterior, controla claramente no eran una prioridad, pero ahora que todos los pollos de seguridad vienen a casa a dormir, estoy seguro de que Bill será más prudente."

Wes mira a John con desprecio. No puedo creer que John está en frente de los auditores ing tribuna-. Es en momentos como este que me hacen preguntarme de qué lado está realmente en.

Ajeno a Wes y yo, Juan dice a Nancy, "Mi departamento ha estado remediando algunos otros controles, que creo que se nos dé el crédito correspondiente. Para empezar, hemos completado la simbolización de la PII en nuestros sistemas financieros críticos, así que al menos que esquivamos esa bala. Esta conclusión se ha cerrado".

Nancy dice secamente, "Interesante. La presencia de PII no está en el alcance de la auditoría SOX-404, así que desde ese punto de vista, centrándose en los controles de TI gen-va- podría haber sido un mejor uso del tiempo. "

Espere. Cambio tokenización urgente de Juan era para nada? Si eso es cierto, John y yo tenemos que hablar. Más tarde.

Digo lentamente, "Nancy, yo realmente no sé lo que podemos llegar a ti para el viernes. Estamos sepultados en el trabajo de recuperación y están luchando para apoyar el próximo lanzamiento de Phoenix. ¿Cuál de estos hallazgos son el im-portante más para que respondamos a? "

Nancy asiente a Tim, que dice: "Ciertamente. La primera cuestión es la debilidad material po-tencial, que se describe en la página siete. Este hallazgo indica que un cambio no autorizado o no probada a una solicitud de información financiera sup-portar podría haber sido puesto en producción. Esto podría resultar en un error material detectado, debido a fraude o de otra manera. La gerencia no tiene control alguno que impida o detectar dicho cambio.

"Además, el grupo también fue incapaz de producir ningún acta de la reunión de gestión del cambio, que se supone que se reúnen semanalmente, ac- acuerdo con su política."

Trato de no estremecerse visiblemente, recordando que nadie ni siquiera se presentó en la reunión del CAB ayer, y durante el incidente nómina, estábamos tan ajeno al cambio tokenización de Juan que acabamos bricking la SAN.

Si tuviéramos ni idea acerca de estos cambios, sinceramente dudo que íbamos a notar si alguien desactivado un control que permita a un menor de edad, por ejemplo, \$ 100.000.000 transacción fraudulenta.

"¿En serio? Eso es increíble! Voy a mirar en eso. "Digo con lo que espero sea la cantidad correcta de la sorpresa y la indignación moral. Después pretendo tomar notas detalladas en mi portapapeles, dando vueltas y subrayando palabras al azar, Asiento con la cabeza, lo que llevó a Tim para continuar.

"A continuación, se encontraron numerosos casos donde los desarrolladores tienen acceso-administrativa para aplicaciones de producción y bases de datos. Esto viola la separación necesaria del deber necesario para evitar el riesgo de fraude".

Miro a John. "¿En serio? No dices. Desarrolladores de realizar cambios en una aplicación sin una orden de cambio aprobado? Eso certainly suena como un riesgo de seguridad. ¿Qué pasaría si alguien coerced un desarrollador, dice Max, a hacer algo no autorizado? Hemos vamos a hacer algo al respecto, ¿verdad, Juan? "

Juan se vuelve de color rojo brillante, pero dice educadamente: "Sí, por supuesto. Estoy de acuerdo y sería feliz de ayudar".

Tim dice: "Bien. Vamos a pasar a los dieciséis deficiencias significativas. "Media hora más tarde, Tim todavía zumba en. Miro con tristeza en la enorme pila de hallazgos. La mayoría de estos problemas son como el enorme, inútil informes que reciben de la Seguridad de la Información, que es otra razón por la que Juan tiene una mala reputación.

Es la rueda de hámster interminable de dolor: Seguridad de la Información se llena las bandejas de entrada de las personas con interminables listas de trabajo de seguridad crítica remediación, trimestre tras trimestre.

Cuando Tim finalmente termina, los voluntarios de John, "hay que conseguir que estos sistemas-Vulvul- remendados. Mi equipo tiene mucha experiencia parches sys-tems, si necesita ayuda. Estos resultados de la auditoría son una oportunidad increíble para cerrar algunos agujeros de seguridad grandes".

"Mira, ambos de ustedes no tienen idea de lo que estás pidiendo!" Wes dice a John y Tim, claramente exasperado. "Algunos de los servidores que los sistemas ERP de fabricación se ejecutan en más de veinte años. La mitad de la empresa se detendría si bajan, y el vendedor salió de hace décadas de negocio! Estas cosas son tan frágiles

que si incluso fijamos en ellos en el momento equivocado de día, van a chocar y requieren todo tipo de vudú para conseguir que se reinicie con éxito. Ellos nunca sobreviven los cambios que está proponiendo! "

Se inclina sobre la mesa, poniendo el dedo en la cara de John. "Usted quiere arreglar usted mismo, bien. Pero quiero un pedazo de papel firmado de usted diciendo que si se presiona el botón y todo el negocio se paraliza, podrás volar alrededor y humillas a todos los gerentes de la planta, que se les explique por qué no alcanzaron su producción objetivos. Encaja? "

Mis ojos se abrieron con asombro cuando John realmente se inclina hacia adelante en el dedo Wes 'y dice con enojo: "Ah, sí? ¿Qué pasa cuando estamos en la primera plana de las noticias porque perdimos los datos de consumo que estamos re-responsable de la protección? Vas a pedir disculpas personalmente a los miles o millones de familias cuyos datos están siendo vendidos por la mafia rusa? "

Yo digo: "Cálmate, todo el mundo. Todos queremos hacer lo correcto para la empresa. El truco es saber lo que tenemos tiempo para hacerlo y qué sistemas de realidad puede ser revisada".

Miro a la pila de papeles. Wes, Patty, y puedo asignar a la gente la tarea de investigar cada asunto, pero que en realidad hacer el trabajo? Ya estamos sepultados con Phoenix, y me temo que este nuevo proyecto masivo podría ser la gota que colma el vaso.

Digo a Nancy, "Voy a con mi equipo de inmediato, y vamos a llegar a un plan. No te puedo prometer que vamos a tener nuestra carta de respuesta

¡Espera! ¿La urgencia de John por el cambio de tokenización fue en vano? Sí, es cierto, John y yo tenemos que hablar. Más tarde.

Digo despacio, "Nancy, verdaderamente no sé si podemos llegar a tiantes del viernes. Estamos concentrados en el trabajo de recuperación y se esfuerzan por apoyar el próximo lanzamiento de Fénix. ¿Cuál de estos resultados son más importantes de responder para nosotros?"

Nancy señala a Tim, quien dice: "Ciertamente. La primera cuestión es la debilidad material potencial, que se describe en la página siete. Este constatación establece que un cambio no autorizado o no probado a una aplicación compatible con la información financiera podría haber sido puesta en producción. Esto potencialmente podría ser un error material sin ser detectado, ya sea ocasionado por un fraude o por otra cosa. La gerencia no tiene control alguno que impida o detectar dicho cambio.

"Además, su grupo también fue incapaz de producir algún cambio de gestión en la reunión, que se supone se reúnen semanalmente, de acuerdo con su política."

Trato de no estremecerse visiblemente, recordando que ayer nadie se presentó a la reunión del gabinete, ni a la nómina, estábamos tan ajeno al cambio de tokenización de Juan que acabamos tirando piedras al Área de almacenamiento.

Si no tuviéramos ni idea acerca de estos cambios, sinceramente dudo que fuéramos a notar que alguien desactivara un control que permita a un menor de edad, por ejemplo, realizar una transacción fraudulenta de 100 millones de dólares.

"¿En serio? ¡Eso es increíble! Revisare ese caso." Lo digo con la esperanza que sea la cantidad correcta y la indignación moral. Después pretendo tomar notas detalladas en mi portapapeles, dando vueltas y subrayando palabras al azar, Asiento con la cabeza, incitando a Tim para continuar.

"A continuación, se encontraron numerosos casos donde los desarrolladores tienen acceso administrativo a las aplicaciones y bases de datos puestos en producción. Esto viola la separación requerida de roles para evitar el riesgo de fraude ".

Miro a John. "¿En serio? No me digas. Los desarrolladores realizan cambios en una aplicación sin una orden aprobada? Eso sin duda suena como un riesgo de seguridad. ¿Qué pasaría si alguien obliga a un desarrollador a hacer algo no autorizado? Dice Max. Haremos algo al respecto, ¿verdad, Juan?"

Juan se sonroja y dice educadamente: "Sí, por supuesto. Estoy de acuerdo y estaría feliz de ayudar".

Tim dice, "Bien. Vamos a pasar a las dieciséis deficiencias significativas". Media hora después, Tim todavía preocupado. Miro con tristeza la gran cantidad de hallazgos. La mayoría de estos problemas son enormes, los reportes que obtenemos de la seguridad de información son inútiles, es otra razón por la que John tiene una mala reputación.

El dolor es interminable: La Seguridad de la Información se llena las bandejas de entrada de las personas con listas interminables de trabajo crítico reparación de seguridad, trimestre tras trimestre.

Cuando Tim finalmente termina, los voluntarios de John, "hay que conseguir que estos sistemas vulnerables sean parcheados. Mi equipo tiene mucha experiencia parcheando sistemas, si usted necesita ayuda. Estos resultados de la auditoría son una gran oportunidad para cerrar algunos agujeros de seguridad grandes."

"¡Mira, ustedes no tienen idea de lo que están pidiendo!" Wes dice a John y Tim, se nota que esta irritado. "Algunos de los servidores utilizados aquí son de fabricantes de sistemas ERP y funcionan más de veinte años. ¡La mitad de la empresa se detendría si se vienen abajo, y el vendedor hace décadas que ya dejó del negocio! Estas cosas son tan frágiles que si incluso los miras en el momento equivocado del día, ocurre un accidente y luego requieren de todo tipo de vudú para conseguir que se reinicie con éxito. Ellos nunca sobreviven a los cambios que les estás proponiendo! "

Se inclina en la mesa, poniendo el dedo en la cara de John. "Usted mismo quiere arreglarlo, bien. Pero quiero un pedazo de papel firmado por usted diciendo que si se presiona el botón y todo el negocio se detiene, caminará alrededor y se humillará delante de todos los gerentes de la planta, y les explicaras por qué no alcanzaron sus objetivos. ¿De acuerdo?"

Mis ojos se abrieron con asombro cuando John realmente se inclina hacia adelante empujando el dedo de Wes y dice con rabia: "Ah, sí? ¿Qué pasará cuando estemos en primera plana de las noticias porque perdimos los datos de los clientes del cual somos responsables de su protección? Vas a pedir disculpas personalmente a los miles o millones de familias cuyos datos están siendo vendidos por la mafia rusa?"

Yo digo: "Cálmate, todo el mundo. Todos queremos hacer lo correcto para la empresa. El truco es saber cuanto tiempo tenemos para hacerlo y qué sistemas realmente pueda parchearlo."

Miro la cantidad de papeles. Wes, Patty, y yo podemos asignar a la gente la tarea de investigar cada problema, pero, ¿quién va a hacer realmente el trabajo? Ya estamos sepultados con Fénix, y me temo que este nuevo y masivo proyecto podría ser la gota que derrame el vaso.

Entonces le digo a Nancy, "Voy a con mi equipo de inmediato, y vamos a elaborar un plan. No te puedo prometer que vamos a tener nuestra carta de respuesta completada para entonces, pero puedo prometerte que haremos el posible. ¿Eso será suficiente?"

"Claro que sí", dice Nancy amigablemente. "Pasar por los resultados de la auditoría preliminar e identificar próximos pasos a seguir eran los únicos objetivos de esta reunión".

A medida que la reunión se aplaza, le pido a Wes mantenerse atrás.

Al darse cuenta de esto, John también permanece detrás. "¡Qué desastre! Todos mis objetivos y bonos están ligados a la obtención de un informe de cumplimiento limpia para las auditorías SOX-404 y PCI. Voy a fracasar porque ustedes chicos de "operaciones" no pueden conseguir su porquería juntos!"

"Únete al club," Le digo.

Para quitármelo de mi espalda, digo, "Sarah y Steve decidieron adelantar la fecha de implementación de Fénix para el próximo viernes. Quieren saltar todas las revisiones seguridad. Quizás debería hablar con Chris y Sarah enseguida." Como era de esperar, John lo promete y sale corriendo, cerrando la puerta detrás de él.

Agotado, me recuesto en mi silla y digo Wes, "Esta no es nuestra semana."

Wes se sonrió sin ganas. "Te dije que lo habitual por aquí sería hacer que tu cabeza explote."

Hago un gesto a los resultados de la auditoría. "Se supone que debemos proteger todos nuestros recursos clave para Fénix, pero esto está dando en la madre a todo el mundo. ¿No tenemos un montón de gente sentada en las sillas, podemos lanzar en los resultados de auditoría, ¿verdad?"

Wes niega con la cabeza, su rostro inusualmente preocupado por la tensión.

Él voltea a través de sus papeles de nuevo. "Definitivamente vamos a tener que dejar que la tecnología conduzca esto. Pero como usted ha dicho, ya están asignadas al equipo de Fénix. ¿Debemos re-asignarlos aquí?"

Sinceramente, no sé. Wes se queda mirando una de las páginas por un momento. "Por cierto, creo que un montón de estos los requerirá Brent."

"Oh, por Dios." Murmuré "¡Brent. Brent, Brent, Brent! ¿No podemos hacer nada sin él? ¡Míranos! Estamos tratando de tener una discusión de gestión sobre los compromisos de y los recursos, y todo lo que hacemos es hablar de un hombre! No me importa lo talentoso que es. Si usted me está diciendo que nuestra organización no puede hacer nada sin él, tenemos un gran problema".

Wes se encoge de hombros, un poco avergonzado. "Él es, sin duda, uno de nuestros mejores hombres. Él es muy inteligente, y sabe mucho sobre casi todo lo que tenemos en esta tienda. Él es una de las pocas personas que realmente entienden cómo todas las aplicaciones hablen entre a un nivel empresarial. Heck, el chico puede saber más que yo acerca de cómo funciona esta empresa".

"Usted es un alto directivo. Esto debe ser inaceptable para usted como lo es para mí!" Digo firmemente. "¿Cuántos Brents más necesitas? ¿Uno, diez, o cien? Voy a necesitar a Steve para priorizar todo este trabajo. ¿Qué?

Necesito de ti para saber los recursos requeridos. Si le pido a Steve por más recursos, no quiero tener que arrastrarme de nuevo, pidiendo más tarde."

El se sorprende. "Mira, te voy a decir ahora lo que va a suceder. Iremos a la administración y presentaremos nuestro caso. No sólo van a decir que no, van a cortar nuestro presupuesto por otro cinco por ciento. Eso es lo que han hecho durante los últimos cinco años. Mientras tanto, todo el mundo seguirá queriendo todo al mismo tiempo, y seguir añadiendo a nuestra lista de cosas por hacer."

Enfadado, el continúa, "Y para que lo sepas, he tratado de contratar a más Brents. Porque nunca me dieron el presupuesto, eliminé un montón de posiciones sólo para poder contratar a cuatro ingenieros más de muy alto nivel en el mismo nivel de experiencia como Brent. ¿Y sabes lo que pasó?"

Yo simplemente levanto mis cejas.

Wes dice: "La mitad se fue dentro de un año, y no voy a llegar a ninguna parte de la productividad que necesito de los que se quedaron. Aunque no tengo datos para

demostrarlo, supongo que Brent es más antiguo. Se queja de que tenía que pasar un montón de tiempo entrenando y ayudando a los chicos nuevos, y ahora se estira más delgado que nunca. Y aún está en medio de todo".

Yo respondo: "Usted dijo que la gente 'agregará cosas a nuestra lista.' ¿Qué hace que la lista aparezca ahora mismo? ¿Dónde puedo obtener una copia? ¿Quién es dueño de la lista?"

Bueno, están los proyectos empresariales y los proyectos de infraestructura de TI diferentes. Pero muchos de los compromisos no están escritos".

"¿Cuántos proyectos empresariales? ¿Cuántos proyectos de infraestructura?" Pregunto.

Wes se niega. No se brusco. Puedo obtener la lista de los proyectos empresariales de Kirsten, pero no estoy seguro de si alguien sabe la respuesta a la segunda pregunta. Aquellos que no pasan siquiera por la Oficina de Gestión de Proyectos. responder a la segunda pregunta. Aquellos que no pasan por el Proyecto Oficina de Gestión ".

Tengo un nudo en la boca del estómago. ¿Cómo podemos gestionar la producción de edad si no sabemos cuál es la demanda, las prioridades, el estado de los trabajos en proceso, y la disponibilidad de recursos son? De pronto, estoy bebiendo yo que no me hago estas preguntas en mi primer día.

Por último, estoy pensando como un gerente.

Me llamo Patty. "Wes y yo acabamos de martillados por la auditoría y que necesitan una respuesta de una semana a partir del lunes. Necesito tu ayuda para averiguar lo que todos nuestros compromisos de trabajo son, para que pueda tener una discusión inteligente con Steve acerca de la dotación de recursos. ¿Puedes hablar? "

Ella dice: "Eso es lo mío. Come onover ".

Después de Wes informa Patty sobre las implicaciones de la auditoría mamut re puerto que él golpeó sobre la mesa, ella silba.

"Sabes, realmente me gustaría que estuvieras en esa reunión con los auditores", le digo. "La mayoría de los mayores problemas fueron en torno a la ausencia de un proceso de gestión del cambio funcional. Creo que se podría llegar a ser el mejor amigo los auditores ".

"Los auditores tienen amigos?", Se ríe.

"Necesito que ayudes a Wes estimar el trabajo de arreglar los resultados de la auditoría antes del lunes", le digo. "Pero en este momento, vamos a hablar de un tema de nivel superior. Estoy tratando de obtener la lista de lo que todos nuestros compromisos con la organización son. ¿Qué tan grande es esa lista y cómo las cosas se ponen en él? "

Después de escuchar lo que Wes me dijo, Patty responde: "Wes es correcto. Kirsten es dueño de la lista oficial de proyectos de negocios, casi todos los cuales tienen algo que estamos en el gancho para. Tenemos nuestros propios proyectos de operaciones de TI, que son administrados normalmente por el presupuesto de tecnología de propietario-no hay una lista centralizada de los proyectos".

Patty continúa, "También tenemos todas las llamadas que entran en el mostrador de servicio, si se trata de solicitudes de algo nuevo o pedir para arreglar algo. Pero esa lista será incompleta, también, debido a que muchas personas en el negocio sólo tienen que ir a su persona de TI favorito. Todo ese trabajo es completamente fuera de los libros".

Me pregunto lentamente, "¿Así que estás diciendo que no tenemos idea de lo que la lista de nuestros compromisos son? ¿En serio?"

Wes dice a la defensiva, "Hasta ahora, nadie nunca preguntó. Siempre hemos contratado a personas inteligentes y los encargados de algunas de sus funciones. Nunca hemos tenido que manejar las cosas más allá de eso".

"Bueno, tenemos que empezar. No podemos asumir nuevos compromisos con otras personas cuando ni siquiera sabemos cuáles son los compromisos son ahora", le digo. "Por lo menos, me obtener la estimación de trabajo para fijar los resultados de la auditoría. Entonces, para cada uno de esos recursos, dígame cuáles son sus otros compromisos son que vamos a estar tirando de ellos fuera".

Pensar por un momento, agrego, "Por lo demás, lo mismo para cada persona asignada a Phoenix. Supongo que estamos sobrecargados, así que quiero saber por cuánto. Quiero decirles de manera proactiva las personas cuyos proyectos se han topado, por lo que no nos sorprende cuando no merecemos el hígado lo que prometimos."

Tanto Wes y Patty miran sorprendidos. Wes habla primero, "Pero... pero tendríamos que hablar con casi todo el mundo! Patty puede divertirse asar do alguien sobre qué cambios que están haciendo, pero no podemos ir por ahí perdiendo el tiempo de nuestras mejores personas. Tienen verdadero trabajo que hacer!"

"Sí, sé que tienen trabajo real que hacer", le digo rotundamente. "Sólo quiero una descripción de una línea acerca de lo que todo ese trabajo es y cuánto tiempo piensa que tomará!"

Al darse cuenta de cómo esto puede venir a través, agrego, "Asegúrese de decirle a la gente que estamos haciendo esto para que podamos tener más recursos. No quiero que nadie piense que estamos externalización o despedir a nadie, ¿de acuerdo?"

Patty asiente. "Deberíamos haber hecho esto hace mucho tiempo. Nos topamos a las prioridades de cosas todo el tiempo, pero no sabemos realmente lo que acaba de ser golpeado hacia abajo. Es decir, hasta que alguien nos grita, exigiendo saber por qué no hemos entregado algo".

Ella tipos en su computadora portátil. "Lo que desea una lista de los compromisos organizacionales para nuestros recursos clave, con una sola línea de lo que están trabajando en y cuánto tiempo tomará. Vamos a empezar con todos los recursos de Phoenix y remediación de auditoría principio, pero finalmente cubriremos toda la organización de operaciones de TI. ¿Tengo que hacerlo bien? "

Sonríó, genuinamente feliz de que Patty ha enmarcado tan sucintamente. Yo sé que ella va a hacer un gran trabajo. "Exactamente. Los puntos de bonificación si usted y Wes pueden determinar qué recursos son la mayoría de los más de-utilizado y el número de nuevos recursos que necesitamos. Esa sería la base de un preguntar a Steve durante más dotación de personal".

Patty le dice a Wes, "Esto debería ser bastante sencillo. Podemos armar entrevistas de quince minutos, extraer datos de nuestra oficina de servicio y sistema de venta de entradas, obtener la lista de proyectos de Kirsten... "

Sorprendentemente, Wes está de acuerdo, y agrega: "También pudimos ver en nuestras herramientas de la presupuestación para ver cómo hemos codificamos personal y solicitudes de hardware."

Me pongo de pie. "Gran pensamiento, chicos. Obtener una reunión preparado para nosotros a ir más de lo que encuentre, a más tardar el viernes. Quiero tener una reunión con Steve el lunes, armado con algunos datos reales".

Ella me da la opción de arriba. Ahora estamos llegando a alguna parte.

CAPÍTULO 6

• *Viernes, 05 de septiembre*

En otra de las interminables reuniones de estado de Phoenix, me doy cuenta que los desarrolladores son aún más detrás de lo que temíamos. Como Wes había predicho, más y más trabajo se aplaza hasta la próxima versión, incluyendo al-la mayoría de todas las pruebas.

Esto significa que vamos a ser los que la hallan los problemas cuando se explotan en la producción, en lugar de la Garantía de Calidad (QA) Departamento.

Gran.

Durante una pausa en la discusión, miro hacia abajo a mi teléfono, y veo un e-mail de Patty. Ella quiere conocer acerca de la dotación de recursos, prometiendo algunas sorpresas reveladoras.

Abro la hoja de cálculo adjunta, viendo un nivel alentador de cola de-, pero en la pantalla de mi teléfono minúsculo, no puedo hacer cara o cruz de la misma. Yo respondo a Patty que estoy en el camino y le pido que tenga Wes verme allí.

Cuando llego, me sorprende ver que Wes ha establecido un proyector, que muestra una hoja de cálculo en la pared. Estoy emocionado de que nos vamos a reunir para analizar la situación, en lugar de simplemente reaccionar a los incendios diarios.

Agarro un asiento. "Está bien, lo que tengas para mí?

Wes empieza. "Patty hizo un gran trabajo poniendo juntos. Lo que encontramos fue bueno, fue interesante".

Vendedores son. Necesito que hagas tu trabajo maldito, y me aseguro de esto no vuelva a suceder! "

Tomo una respiración profunda. Me doy cuenta de mi frustración no es debido a conducir el fracaso, sino porque estamos continuamente incapaz de mantener la concentración en la las cosas que más importan a la empresa.

"Mira, vamos a poner esto a un lado por ahora", le digo, mirando hacia atrás a Wes. "Lo digo en serio de conseguir a alguien para cuidar a esa SAN diaria, sin embargo. Establecer un reunirse la próxima semana para que usted, yo, y Patty para llegar a laparte inferior de estos cortes. Tenemos que encontrar la manera de reducir la cantidad de trabajo break-fix para que podamos proyectar el trabajo hecho. Si no podemos trabajar Phoenix hecho, está poniendo en peligro la empresa".

"Sí, lo tengo. Voy a tratar de conseguirlo antes de la implantación de Phoenix. "Wes dice, asintiendo con la cabeza sombríamente. "Y yo traeré sobre esa cuestión SAN esta tarde."

"Está bien, de vuelta a la hoja de cálculo", le digo.

Patty observa con tristeza, "Tienes razón. El tema recurrente en el entrevistas era que todo el mundo se esfuerza por hacer su trabajo proyecto hecho.

Incluso cuando tienen tiempo, se esfuerzan por dar prioridad a todos sus compromisos. La gente en el negocio constantemente pide a nuestro personal a hacer cosas por ellos. Especialmente comercialización".

"Sarah?", Pregunto.

"Claro, pero no es sólo ella," responde ella. "Prácticamente todos los ejecutivos en la compañía es culpable de ir directamente a su persona de TI favorito, ya sea pidiendo un favor o presionarlos para conseguir que se haga algo".

"¿Cómo podemos cambiar el juego aquí y conseguir los recursos necesarios para hacer todo esto proyectos adecuadamente? ", pregunto. "¿Qué deberíamos estar preguntando para Steve?"

Wes se desplaza hacia abajo a su hoja de cálculo. "En base a los números en bruto, probablemente tendrá que contratar a siete personas: tres administradores de bases de datos, dos ingenieros para servidor, un ingeniero de red, y un ingeniero de virtualización.

Por supuesto, usted sabe que va a tomar el tiempo para encontrar a estas personas y luego otros seis a doce meses antes de que estén en plena producción".

Por supuesto, sabía que los nuevos empleados no son productivos de inmediato. Pero seguía desalentador oír punto Wes que ayuda real era todavía un largo lejos, incluso si Steve aprobó la plantilla. Más tarde ese día, como que estoy caminando a nuestra segunda reunión CAB, me siento esperanzado.

Si podemos conseguir que nuestro proceso de cambio de edad pasaron, podríamos ser capaces de rápidamente resolver una de las cuestiones de auditoría más grandes y conseguir algunos triunfos operacionales, como así.

También estoy contento de lo bien que Patty y Wes están trabajando juntos. Como yo, cerca de la sala de conferencias, oigo voces discutiendo. "-entonces Patty consiguió que el ingeniero despedido por hacer su trabajo. Fue uno de nuestra mejor gente de redes. Ese no era su llamada a hacer! "

No hay error. Eso es Wes gritando. Entonces oigo Patty respondió acaloradamente, "¿Qué? Usted firmó apagado en que la terminación! ¿Por qué es esto de repente mi culpa? "

Sabía que era demasiado bueno para ser verdad. Luego escucho a Juan decir: "Eso fue la decisión correcta. Vamos a entrar en nuestro tercer año de una auditoría de repetición encontrar alrededor de los controles de cambio. Eso va en frente del comité de auditoría. La próxima vez, probablemente no será sólo un ingeniero ser despedido, si usted me entiende".

Espere. ¿Quién invitó a John a esta reunión? Antes de que John puede hacer las cosas peor, me paso rápidamente a través de la puerta y dice alegremente: "Buenas tardes a todos! ¿Estamos dispuestos a revisar algunos cambios? "Catorce personas recurren a mirarme. La mayoría de los cables de técnicas de los diversos grupos están sentados en la mesa. Wes está de pie detrás de su silla, echando humo, mientras que Patty está de pie en la parte delantera de la sala, con los brazos cruzado.

John se encuentra en el fondo de la sala, con su carpeta de tres anillos abiertos, mucho más que un invitado no deseado.

Con las dos manos, me puse por mi portátil antiguo. Se golpea la mesa con un ruido sordo y un ruido como el de la batería se cae, la cinta ya no sosteniéndola en su lugar, y luego oigo un sonido rascado como la unidad de disco gira hacia abajo. Expresión enojada Wes 'desaparece momentáneamente. "Wow, jefe, agradable engranajes. ¿Qué es eso, un Kaypro II? No he visto a uno de los de alrededor Treinta años. Déjeme saber si usted necesita un disquete de 8 pulgadas para cargar CP / M en que-ve consiguió uno en mi ático en casa ".

Dos de los ingenieros snicker y punto. Yo sonrío brevemente a Wes, agradecido para el alivio cómico.

Permanecer de pie, lo digo a todos: "Déjame decirte por qué me reuní todos ustedes aquí. Dada la urgencia de Phoenix, usted puede apostar su culo que no iba a perder el tiempo si yo no creo que esto era importante".

Continúo, "En primer lugar, los acontecimientos que llevaron a la SAN y el fracaso de nómina el martes no debe volver a ocurrir. Lo que comenzó como una mediana empresa fracaso nómina se convertía en una SAN incidente masivo fuego amigo.

¿Por qué? Porque no estamos hablando entre sí acerca de qué cambios estamos planeando o implementando. Esto no es aceptable ". "En segundo lugar, John tiene razón. Pasamos la mañana de ayer con nuestros auditores, discutir un montón de deficiencias que encontraron, "continúo. "Dick Landry ya está cagando ladrillos, ya que podría afectar nuestros trimestrales estados financieros. Tenemos que reforzar nuestros controles de cambio, y como gerentes y clientes potenciales técnicos, debemos averiguar cómo podemos crear un proceso sostenible que evite incidentes de fuego amigo y obtener ellos auditores frente a nuestra espalda, sin dejar de ser capaz de realizar su trabajo.

No somos dejar esta habitación hasta que nos hemos creado un plan para llegar allí. Entendido? "Cuando estoy convencido de que todo el mundo ha sido intimidado adecuadamente, lo abro objeto de debate. "Entonces, ¿qué nos está impidiendo llegar hasta allí?" Uno de los conductores técnicos dice rápidamente, "voy a empezar. Que la gestión del cambio herramienta es imposible de usar. Hay un millón de campos obligatorios y la mayoría de las veces, los cuadros desplegados para las aplicaciones 'afectados' ni siquiera tengo lo que necesito. Es por eso que he dejado incluso poniendo en el cambio peticiones".

Otra ventaja grita hacia fuera, "No está bromeando. Para seguir las reglas de Patty, me tener que escribir manualmente en cientos de nombres de servidores en uno de los textos cajas.

La mayoría de las veces, no hay suficiente espacio en el campo! cien Se supone que los nombres de servidor como para caber en un cuadro de texto de sesenta y cuatro caracteres?

Qué idiota construyeron esa forma?

Una vez más, la risa más cruel.

Patty es de color rojo brillante. Ella grita, "Tenemos que utilizar cuadros desplegados así podemos mantener la integridad de los datos! Y me encantaría tener la lista de aplicaciones hasta a la fecha, pero no tengo los recursos. ¿Quién va a mantener la aplicación catalogar y cambiar la base de datos actual de la gestión? crees que por arte de magia actualiza a sí mismo? "

"No es sólo la herramienta, Patty. Es todo el proceso de condenados, "afirma Wes. "Cuando mis chicos ponen en las solicitudes de cambio, tienen que esperar toda una vida para obtener las aprobaciones, y mucho menos llegar en el horario. Tenemos el negocio respirando en nuestro cuello para conseguir una mierda hacer. No podemos esperar a que para el dobladillo y Haw, quejándose de que no nos llene la forma correcta". Patty encaje, "Eso es una mierda, y tú lo sabes. Tu pueblo rompe

rutinariamente las reglas. Como, por ejemplo, cuando todo el mundo marca todas sus solicitudes de cambio como una "Urgente" o "cambio de emergencia ". Ese campo es sólo para emergencias reales! "

Wes replica: "Tenemos que hacer eso, porque marcándolos urgente es la única manera de conseguir que su equipo de verlo! ¿Quién puede esperar tres semanas para una aprobación? "

Uno de los ingenieros de plomo sugiere, "Tal vez hacemos otro campo llamado "Extremadamente urgente?"

"Espero a que el alboroto se calme. A este ritmo, vamos a llegar a ninguna parte rápido. Pensando furiosamente, digo finalmente, "Vamos a dar un diez minutos romper".

Cuando nos volvamos a reunir la reunión, yo digo: "No estamos dejando este reunión sin una lista de cambios autorizadas y programadas que estamos implementar en los próximos treinta días.

"Como pueden ver, mi asistente ha traído un montón de índice en blanco tarjetas. Quiero a cada grupo que anote todos los cambios que están planeando, un cambio por tarjeta. Quiero tres piezas de información: quién es planificar el cambio, el sistema va a cambiar, y una sola frase Resumen.

"He dibujado un calendario en la pizarra en la que con el tiempo se mensaje aprobó cambios en función de su aplicación programada, "I continuar. "Esas son las reglas. Corto y simple".

Wes recoge un paquete de cartas, mirándolos con recelo. "¿En serio? Tarjetas de papel, en los tiempos que corren? ¿Qué tal si usamos esa laptop tuyo, que probablemente es anterior incluso papel? "Todo el mundo se ríe, pero no Patty. Ella parece enojada, obviamente no satisfechos con las cosas de dirección van.

"Esto no es como cualquier proceso de gestión del cambio que he visto en mi vida", John dice. "Pero voy a poner mis cambios en el tablero, como el próximo firewall actualizaciones y cambios de monitoreo de los programadas para los próximos dos de días".

Sorprendentemente, la voluntad de Juan a saltar inspira a los demás, que comienzan escribir sus cambios previstos en sus tarjetas.

Por último, Wes dice: "Está bien, vamos a intentarlo. Cualquier cosa es mejor que el uso que herramienta maldita la gestión del cambio. "Uno de los cables sostiene un puñado de cartas. "Ya he terminado con todo el cambios de bases de datos que están planeando hacer".

Cuando Asiento con la cabeza para que él proceda, lee rápidamente en uno de las tarjetas:

"Ejecutar el script de mantenimiento de base de datos de proveedores recomendados en Permanecer de pie, lo digo a todos: "Déjame decirte por qué reuní a todos ustedes aquí. Dada la urgencia de Phoenix, ustedes pueden apostar su culo que no iba a perder el tiempo si yo no creo que esto era importante".

Continúo, "En primer lugar, los acontecimientos que llevaron a la SAN y el fracaso de nómina el martes no debe volver a ocurrir. Lo que comenzó como una mediana empresa fracaso nómina se convertía en una SAN incidente masivo fuego amigo. ¿Por qué? Porque no estamos hablando entre sí acerca de qué cambios estamos planeando o implementando. Esto no es aceptable".

"En segundo lugar, John tiene razón. Pasamos la mañana de ayer con nuestros auditores, discutir un montón de deficiencias que encontraron, "continúo. "Dick Landry ya está cagando ladrillos, ya que podría afectar nuestros trimestrales estados financieros. Tenemos que reforzar nuestros controles de cambio, y como gerentes y clientes potenciales técnicos, debemos averiguar cómo podemos crear un proceso sostenible que evite incidentes de fuego amigo y obtener los auditores frente a nuestra espalda, sin dejar de ser capaz de realizar su trabajo. No somos dejar esta habitación hasta que nos hallemos creado un plan para llegar allí. ¿Entendido?"

Cuando estoy convencido de que todo el mundo ha sido intimidado adecuadamente, abrimos objeto de debate. "Entonces, ¿qué nos está impidiendo llegar hasta allí?" Uno de los conductores técnicos dice rápidamente, "voy a empezar. Que la gestión del cambio herramienta es imposible de usar. Hay un millón de campos obligatorios y la mayoría de las veces, los cuadros desplegados para las aplicaciones 'afectados' ni siquiera tengo lo que necesito. Es por eso que he dejado incluso poner en el cambio las peticiones". ¿Entendido?"

Otra ventaja grita hacia fuera, "No está bromeando. Para seguir las reglas de Patty, me tienen que escribir manualmente en cientos de nombres de servidores en uno de los textos. La mayoría de las veces, no hay suficiente espacio en el campo! Cien Se supone que son los nombres de servidor como para caber en un cuadro de texto de sesenta y cuatro caracteres? Qué idiota construyo esa forma? "

Una vez más, la risa más cruel.

"No es sólo la herramienta, Patty. Es todo el proceso de condenados, "afirma Wes. "Cuando mis chicos ponen en las solicitudes de cambio, tienen que esperar toda una vida para obtener las aprobaciones, y mucho menos llegar en el horario. Tenemos el negocio respirando en nuestro cuello para conseguir basura. No podemos esperar el dobladillo Haw, quejándose de que no nos llene la forma correcta".

Patty encaje, "Eso es una mierda, y tú lo sabes. Tu pueblo rompe rutinariamente las reglas. Como, por ejemplo, cuando todo el mundo marca todas sus solicitudes de cambio como uno 'cambio de emergencia' 'urgente'.

Ese campo es sólo para emergencias reales! "Wes replica: "Tenemos que hacer eso, porque marcándolos urgente es la única manera de conseguir que su equipo de verlos! ¿Quién puede esperar tres semanas para una aprobación? "

Uno de los ingenieros de plomo sugiere, "Tal vez hacemos otro campo llamado "Extremadamente urgente? " Espero que el alboroto se calme. A este ritmo, no vamos a llegar a ninguna parte rápido. Pensando furiosamente, dijo finalmente, "Vamos a dar unos diez minutos para romper". Cuando nos volvamos a reunir la reunión, yo digo: "No estemos dejando esta reunión sin una lista de cambios autorizadas y programadas que estaremos implementando en los próximos treinta días.

"Como pueden ver, mi asistente ha traído un montón de índice en blanco tarjetas. Quiero a cada grupo que anote todos los cambios que estén planeando, un cambio por tarjeta. Quiero tres piezas de información: quién esta planificando el cambio, el sistema va a cambiar, y una sola frase Resumen.

"He dibujado un calendario en la pizarra en la que con el tiempo ese mensaje se aprobó a cambios en función de su aplicación programada, "I continuar. "Esas son las reglas. Corto y simple". Wes recoge un paquete de cartas, mirándolos con recelo. "¿En serio? Tarjetas de papel, en los tiempos que corren? ¿Qué tal si usamos esa laptop tuya, que probablemente es mejor incluso del papel? "

Todo el mundo se ríe, pero no Patty. Ella parece enojada, obviamente no satisfechos con las cosas. "Esto no es como cualquier proceso de gestión del cambio que he visto en mi vida", John dice.

"Pero voy a poner mis cambios en el tablero, como el próximo firewall actualizaciones y cambios de monitoreo que son programadas para los próximos dos días". Sorprendentemente, la voluntad de Juan a saltar inspira a los demás, que comiencen escribir sus cambios previstos en sus tarjetas.

Por último, Wes dice: "Está bien, vamos a intentarlo. Cualquier cosa es mejor que el uso de herramienta maldita la gestión del cambio. "Uno de los cables sostiene un puñado de cartas. "Ya he terminado con todo el cambios de bases de datos que están planeando hacer".

Cuando Asiento con la cabeza para que él proceda?, lee rápidamente en uno de las tarjetas: "Ejecutar el script de mantenimiento de base de datos de proveedores recomendados en Servidor Octave XZ577 solucionar problemas de rendimiento de tiendas minoristas POS. Esto afecta la base de datos de entrada de pedidos y solicitudes.

Nos gustaría hacer al siguiente Viernes por la noche a las 8:30 PM". Asiento con la cabeza, satisfecha con la claridad de su propuesta de cambio. Pero Wes dice, "Eso no es un cambio! Eso es sólo la ejecución de un script de base de datos. Si usted fuera cambiar el guión, entonces tendríamos algo de qué hablar.

El plomo responde rápidamente, "No, es definitivamente un cambio. Es temporal cambiar algunas configuraciones de bases de datos, y no sabemos lo que la producción impacta que podría tener. Para mí, es tan arriesgado como una configuración de base de datos.

¿Es un cambio o no? Puedo ver ambos lados de la discusión. Después de treinta minutos de discusión, todavía no es claro que la definición de lo que un "cambio" debe ser. Fue reiniciar un servidor de un cambio?

Sí, porque no queremos que nadie reiniciara los servidores de cualquier manera, sobre todo si se está ejecutando un servicio crítico. ¿Qué haya de apagar un servidor? Sí, por la misma razón. ¿Qué te parece girar en un servidor?

No, todos pensamos. Es decir, hasta alguien se acercó con el ejemplo de encender un DHCP duplicando servidor, que arruinó toda la red empresarial para veinticuatro horas.

Media hora más tarde, finalmente nos escribimos en la pizarra: un cambio "es cualquier actividad que es físico, lógico o virtual a las aplicaciones, bases de datos, de funcionamiento de sistemas, redes o hardware que podría afectar.

Miro mi reloj, todos se alarma que hemos estado en la habitación casi noventa minutos y todavía ni siquiera han aprobado nuestro primer cambio.

Nos empujan a moverse más rápido, pero al final de nuestra reunión de dos horas, tenemos sólo publicado cinco cambios en la pizarra. Sorprendentemente, nadie más parece frustrado excepto yo. Todo el mundo está participado vigorosamente en la discusión, incluso Patty.

Todo el mundo está discutiendo riesgos de los cambios propuestos, incluso descubriendo que un cambio no fue necesario. Animado, yo digo: "Vamos a recoger esto el lunes. Consigo todas sus tarjetas a Patty tan pronto como sea posible.

Patty, ¿cuál es la mejor manera para que podamos procesar todas las cartas? "Ella dice lacónicamente, "Prepararé una canasta más tarde hoy. Mientras tanto, vaya hacia arriba en la parte delantera de la mesa".

Al levantar la sesión, varias personas me dicen en la salida, "van a cumplir "y" Me hubiera gustado tener más tiempo para hablar de cambios ", y" Yo estoy deseando pal lunes".

Sólo Patty ha quedado regresar, con los brazos cruzados. "Pasamos una gran cantidad de sangre, sudor y lágrimas crear nuestra vieja política de gestión del cambio, y todo el mundo seguía soplando apagado. ¿Qué te hace pensar que esto vaya a ser diferente? "Me encojo de hombros.

"No lo sé. Pero vamos a seguir probando cosas hasta que tengamos un sistema que funcione, y yo voy a hacer que todo el mundo sigue ayudándonos a nosotros cuando lleguemos. No es sólo para satisfacer a los resultados de la auditoría.

Necesitamos una manera para planificar, comunicar y hacer nuestros cambios con seguridad. Puedo garantizar que si no cambiamos nuestra forma de trabajar, voy a estar pronto sin trabajo”.

El señalar en su documento de política antigua, dice, "No debemos limitarnos a tirar todo este trabajo por la ventana. Pasamos semanas diseñando y cientos de miles de dólares con los consultores, los cambio de nuestras herramientas alrededor”.

Ella rompe ligeramente. Me recuerdo de cuánto tiempo ha estado tratando de conseguir este proceso integrado en la organización. "Sé que había un montón de buen trabajo puesto en todo este proceso," yo digo con simpatía.

"Seamos realistas, sin embargo. Nadie estaba realmente siguiendo que, como los auditores señaló. También sabemos que las personas eran el sistema, tratando de hacer su trabajo”

Yo digo sinceramente, "quizás estamos empezando otra vez, pero necesitamos toda su experiencia y habilidades para hacer este trabajo. Es todavía su proceso, y lo sé es absolutamente crítico para nuestro éxito ". "Está bien", dice ella, suspirando con resignación.

"Supongo que me importa más nuestra supervivencia más que si usamos nuestro viejo proceso o no”.

Su expresión cambia. "¿Qué te parece que escribo hasta las salidas del reuniones y las nuevas instrucciones para la presentación de solicitudes de cambios?”

Esa misma tarde, estoy de vuelta en la sala de guerra Phoenix cuando Patty llama. Corro hacia el pasillo. "Qué pasa?" Ella suena subrayó.

"Tenemos un problema. Yo estaba esperando que debiéramos tener cincuenta cambios para que nosotros revisáramos la próxima semana. Pero ya estamos hasta 243 cambios presentados.

Sigo recibiendo correos electrónicos de gente que dice esperar más tarjetas de este fin de semana ... Creo que estamos viendo más de cuatro cien cambios realizados la semana que viene! "Mierda. Cuatrocientos?

¿Cuántos de estos cuatrocientos cambios son de alto riesgo, afectando potencialmente a Phoenix, la aplicación de nómina o peor?

Mierda santa. ¿Cuatrocientos? ¿Cuántos de estos cuatrocientos cambio potencialmente afecta el alto riesgo, Fénix, el uso de nómina o peor? De repente recuerdo el deber Rangemaster en los Marineros. Como Rangemaster, yo era responsable de la seguridad de cada uno sobre la gama de tiroteo. Tengo una visión que horroriza de una muchedumbre de cuatrocientas personas de dieciocho años supervisadas que saltan de camiones, corriendo a la gama de tiroteo, el tiroteo sus rifles en el aire, la ululación y el grito... " Umm, al menos la gente sigue el proceso, " digo, riendo nerviosamente.

Oigo su risa. ¿" Con todo el cambio solicita entrar, como van todos ellos autorizó antes del lunes? ¿Deberíamos nosotros poner un temporal habrán cambios hasta que lo consigamos y se apruebe? "

" Absolutamente no, " digo inmediatamente. " El mejor modo de matar el entusiasmo de todo el mundo y el apoyo es de impedirles hacer lo que ellos tienen que hacer. Dudo que nosotros consigamos una segunda posibilidad para acertar en esto. "Envíe la narración de un correo electrónico cada uno somete cualquier cambio durante la próxima semana antes del lunes. El lunes los cambios no tendrán que tener la autorización, pero los cambios para el resto de la semana no habrá excepciones.

"Puedo oír la escenografía de Empanada sobre el teléfono. " Lo consiguió. Probablemente tendré que tener un poco de ayuda de la gente, organizan todas las tarjetas de cambio durante el fin de semana. Sinceramente, soy atontado por cuantos cambios hay. "Entonces "Excelente", digo, abandonando mis preocupaciones inexpresivas.

CAPÍTULO 7

El viernes, 5 de septiembre

Cuando regreso a mi escritorio, busco el Advil por lo general sigo en mi escritorio cuando mi teléfono móvil suena. " Palmer aquí, " digo, revolviendo por mis cajones. " Hola, Cuenta. Es el ayudante Stacy-Steve's. Me alegro. Hay un nuevo miembro de tabla potencial en la ciudad Erik Reid , que tiene que hablar con todo los ejecutivos. Él se pregunta si usted está disponible durante una hora ahora mismo.

"Cuelguen un seg. Mientras tiro encima de mi calendario, " contesto. La resolución de pantalla sobre este viejo ordenador portátil es tan baja que la vista semanal es inutilizable. Cambio a la vista diaria, y la pantalla va en blanco como las charlas de ordenador portátil y zumbidos.

¿Dejo de esperar y decir con seriedad, " la Mirada, sé que esto es importante, pero puede esto no esperar hasta el lunes? Usted no creería el día que tengo. "Ella contesta rápidamente, " lamento esto no pudiera esperar, pero él está sólo en la ciudad hoy. Y de lo que he visto, Roberto Strauss, usted sabe, el nuevo presidente de la compañía, y Steve están en un tizzy porque ellos están preocupados que Erik no puede aceptar nuestra oferta de unir la tabla. Él es al parecer alguna tecnología hotshot, y Roberto y Steve lograron conseguirlo en la ciudad para cortejarlo.

Él insiste en la reunión y el equipo de mando antes de que él se marche. "Bien, estoy en, " digo, suprimiendo un suspiro. " Bueno. Lo hacemos en la sala de conferencias directamente por mí. Venga aquí hay un gran café y la extensión de buñuelo. " Me río. " Bien, estas son las primeras buenas noticias que he tenido todo el día. Estoy en mi camino. "Como ando en la sala de conferencias en el Edificio 2, agito a Stacy, considerando el mundo extraño en el que he sido tirado. No soy usado a ser lanzado en el medio de política de tabla.

Como prometimos, por la ventana hay un carro grande con cuatro tipos del café y seis cajas de Buñuelos de Vándalo, es un lugar en la ciudad tan famosa, hay una línea larga a casi todas las horas del día.

Un hombre en pantalones arrugados caqui y una camisa de botón abajo de drill inmediato se arrodilla delante del carro, desempaquetando los buñuelos en dos discos. Tuve una idea Buñuelos de Vándalo entregados.

Recojo una taza y comienzo a llenarlo del café, mirando todos los buñuelos. Digo, " Usted sabe, mi esposa y yo somos enormes admiradores de tipos como usted. Detrás cuando nosotros pasábamos de moda, casi cada viernes por la noche nosotros esperaríamos en la línea durante veinte minutos para conseguir nuestro fijar. Ahora que tenemos niños, ella solamente me envía para conseguirlos para ella. Tal vez llevaré a casa para ella esta noche. "

Agarro un enorme buñuelo de chocolate cubierto de Lazos Froot, así como un buñuelo gigantesco helado de mirada ausente con el tocino sobre ello y más tres que parece sabroso.

El repartidor se levanta y me mira la sonrisa " Sí, puedo ver por qué. Realmente disfruto de estos buñuelos. Nunca he tenido nada como ellos antes. Probablemente he comido cinco ya que he estado aquí. No grande para la dieta baja-carbohidratos, aunque con la retención de su mano, él diga, " soy Erik. " Mierda santa.

Miro abajo. En una mano tengo una taza del café, y en otra mano sostengo un plato que se desborda. "Ah, jeez, " digo apresuradamente. Puse todo sobre la mesa detrás de mí, girando otra vez para sacudir su mano. " Bueno encontrarle. Soy Cuenta - Bill Palmer Lo reviso otra vez Él tiene un bigote, está alrededor de seis pies altos y un poco el sobrepeso, y tiene el pelo mucho tiempo grisáceo que toca sus hombros.

Soportando, él mira aún más bien a alguien de una empresa de entrega que un miembro de consejo potencial, sin hablar de unos " la tecnología hotshot. "

La toma del otro lo mira, me corrijo - estoy bastante seguro que una persona de entrega tendría menos - la ropa arrugada. " Ningunas preocupaciones, " él dice con alegría, agarrando otro buñuelo de la bandeja y gesturing hacia la mesa. " Tenga un asiento. Yo esperaba hablar con cada uno de los líderes mientras yo estaba en la ciudad. ¿Desde luego, tuve que hablar con Steve y-umm cuál es el nombre de su CFO? ¿Darren? ¿Valle? Independientemente, ellos parecieron unos muchachos bastante agradables. Tal vez una pequeña persiana, pero... "

"Él gestos con desdén. " Hablé con su tipo de Desarrollo, también. ¿Umm, Cary? ¿Calvin? Y, hablaré con su tipo de Seguridad después, Jimmy, y su persona de venta al por menor, Sylvia. "

Trato de ocultar mi expresión afligida como él, es manejado para destrozarse el nombre de todo el mundo. ¿" Ya veo... y qué han sido sus impresiones hasta ahora? "Pregunto con cuidado. Él deja de masticar y cepilla algunas migas de su bigote, haciendo una pausa para pensar. "Esto se parece usted está en un mundo de daño. Operaciones parece haberse alojado en cada flujo principal de trabajo, incluyendo el proyecto de empresa superior. Esto tiene todos los ejecutivos que saltan loco y ellos giran los tornillos sobre su tipo de Desarrollo para hacer independientemente de esto toma para conseguirlo en la producción. "

Él me mira en el ojo. "Usted tiene crónico las publicaciones de disponibilidad, haciendo a ejecutivos de empresa ser salpicado sobre las noticias extraordinarias. Y ahora, la revisión de cuentas está caliente sobre su cola, queriendo decir noticias extraordinarias más posibles, y tal vez aún una nota a pie de página adversa sobre la declaración financiera trimestral. Y alguien que sabe algo sobre Fénix sabe que hay noticias mucho más malas para venir sobre aquel frente... "

Como él habla, siento mi rubor de cara rojo, si en la cólera o la vergüenza no estoy seguro.

" Las cosas no parecen tan bien para usted, el amigo, " dice él. " Al menos no a un miembro de tabla anticipado, que, como se supone, supervisa y evalúa su funcionamiento.

"Yo moldeo mis labios, oponiéndome al impulso de decir algo que defensiva mis sonidos. Digo neutramente, " Steve me pidió tomar este trabajo hace tres días. Incluso aunque yo siguiera diciendo no, él eventualmente me convenció de aceptar la posición. Hay seguro han sido muchas sorpresas... "

Yo lo miro otra vez. Él tiene un bigote, es de alrededor de seis pies de alto y un poco de sobrepeso, y tiene el pelo largo canoso que toca sus hombros.

Estando de pie, se ve más aún como alguien de una empresa de mensajería que un miembro del consejo potencial, sin mencionar algún "lince de la tecnología".

Tomar otra mirada en él, me corrijo -estoy bastante seguro que una persona de delivery tendría menos ropa arrugada - .

" No se preocupe ", dice alegremente, agarrando otra rosquilla de la bandeja y haciendo un gesto hacia la mesa. " Tome asiento. Tenía la esperanza de hablar con cada uno de los líderes, mientras yo estaba en la ciudad. Por supuesto, tuve que hablar con Steve y - umm - ¿cuál es el nombre de su director financiero? Darren? Dale? Cualquiera que sea - Parecían suficientes compañeros agradables. Tal vez un poco ciego, pero... "

Hace un gesto desdeñoso. "Hablé con el chico de Desarrollo, también. Umm, Cary? Calvin? Y, voy a estar hablando con tu chico de Seguridad Jimmy, y su persona de venta al por menor, Sylvia".

Trato de esconder mi expresión afligida ya que se maneja para destrozarse cada nombre de alguien.

“¿Veo... Y qué han sido sus impresiones hasta ahora?” Pregunto con cuidado. Deja de masticar y cepilla algunas migas de su bigote, haciendo una pausa para pensar. “Parece que está en un mundo del daño. Parece que Operaciones se ha alojado en cada flujo principal del trabajo, incluso en la empresa del proyecto. Tiene todos los ejecutivos que saltan enojados y giran los tornillos en su tipo de desarrollo para hacer todo lo que tome para conseguirlo en la producción”.

Él me mira a los ojos. “Estás teniendo problemas de disponibilidad causando que los ejecutivos de la compañía se expongan sobre las noticias de primera plana. Y ahora, la auditoría es caliente en su cola, lo que significa más noticias de primera plana posible, y tal vez incluso una nota negativa en el estado financiero trimestral. Y cualquiera que sepa algo de Phoenix sabe que hay mucho más malas noticias por venir en ese frente...”

Como él está hablando, siento que mi cara enrojece rojo, ya sea de la ira, y sin embargo no estoy seguro de ello.

" Las cosas no se ven tan bien para ti, amigo ", dice. " Por lo menos no a un miembro de la junta, que se supone es para supervisar y evaluar su rendimiento. "

Aprieto los labios, resistiendo el impulso de decir algo que suena ofensivo. Digo neutralmente, " Steve me pidió que tomara este trabajo hace tres días. A pesar de que yo decía que no, y que finalmente me convenció para aceptar el cargo. Así que seguro ha habido un montón de sorpresas..."

Me mira por un momento, y luego se ríe a carcajadas. " Sí, apuesto! ", Dice, encantadoramente. " Ja, ja! Sorpresas.

De este modo, ¿cuál es su plan de juego para enderezar la nave? "

Levanto la mirada por un momento, tratando de encontrar la manera de describir las pocas acciones correctivas que he puesto en su lugar después de esta semana. Yo respondo: " Honestamente, todavía estoy tratando de conseguir un poco de conocimiento de la situación. Sobre todo, estoy siendo de látigo, azotó de una emergencia a otra. Sé que necesitamos más rigor y disciplina en nuestra forma de trabajar. Estoy tratando de averiguar qué proporción de procesos dependemos para realizar su trabajo por aquí. Sobre la base de lo que he visto, sé que tenemos que mejorar ellos, así que dejemos de disparar en el pie".

Creo que por un momento. “Eso es sólo para sacarnos de modo de extinción de incendios. Todavía estoy tratando de averiguar cómo un recurso de remediación auditoría proyecto, que acaba de caer del cielo. Basado en lo que visto, estamos muy

atrasados en nuestros compromisos. Obviamente, vamos a necesitar más personas eficientes de conseguir todo nuestro trabajo comprometido a hacer”.

Erik frunce el ceño. “Rigor y disciplina”, ¿eh? Supongo que era un suboficial en el ejército. Un E-6. No, eres demasiado joven. Un E-5, ¿verdad?”

Parpadeo en sorpresa. “Eso es correcto. E-5, Infantería de Marina Corp. ¿Cómo supiste?”

“Suerte, supongo”, dice con soltura. “Por un lado, seguro que no se parece a un ingeniero químico o un auditor.”

“¿Qué?”, Pregunto.

“Tienes razón que no se puede lograr la estratégica hasta que haya dominado la táctica”, dice, haciendo caso omiso de mi pregunta. “Pero lo que funcionó para usted en los marines nunca funcionará aquí, teniendo en cuenta cómo corren este circo. En lugar de un general de su cadena de mando, tienes diez generales que mandan aquí, y todos ellos tienen una línea directa con todos y cada uno privado en su empresa”.

Digo lentamente, “Espera. ¿Estás diciendo que el rigor y la disciplina no importan?” “Por supuesto que importa”, dice con severidad. “Pero usted tiene un problema mucho más grande, y no tiene nada que ver con su argle - bangle de ‘eficiencia’ y ‘proceso’. Su problema ahora es que es obvio que no sabe realmente lo que es ‘trabajo’”.

Lo miro fijamente.

¿Quién es este bufón? Por un momento, me pregunto si puedo asignar

Wes o Patty para hacer frente a este tipo, pero Steve obviamente querían que me ocupe de esto personalmente.

“Yo sé lo que es el trabajo,” le digo lentamente. “Lo hacemos todos los días. Si no podemos mantener las luces encendidas y terminar el trabajo que la empresa requiere, estoy sin trabajo”.

“¿Qué, exactamente, es su definición de ‘trabajo’?”, Se pregunta, con una expresión curiosa en su rostro.

“Bueno, te puedo decir que Steve ha declarado una y otra vez, para mí en términos muy claros que tenemos que conseguir Phoenix por la puerta. Eso califica como trabajo en mi mente”.

Él alza la mirada hacia arriba, que parece tener una conversación con él. "Sí, eso es ciertamente un tipo de trabajo. Pero usted todavía está perdiendo los otros tres tipos de trabajo de la cual operaciones es responsable. Para mí, eso es cerca del nivel de comprensión del trabajo que necesita con el fin de arreglar los problemas alrededor de los entregables del proyecto, los cortes, y el cumplimiento".

Se pone de pie. "Coge tus cosas. Vamos a dar una vuelta".

Confundido y molesto, miro mi reloj. Es 16:17. Tengo demasiado que hacer para perder mucho más tiempo con este tipo.

Luego se ha ido. Miro en el pasillo, pero no está allí tampoco. Miro a Stacy inquisitivamente, y Ella señala hacia los ascensores. Corro para alcanzarle a él.

Él entró en un ascensor que acaba de abrir. Cuando se da la vuelta, se mantiene la puerta abierta para mí. "Probablemente ni siquiera se ve cuando el trabajo está comprometido con su organización. Y si no puedes verlo, no se puede gestionar ni organizarla, y no tienen ninguna garantía de que sus recursos puedan completarlo".

Frunzo el ceño, recordando mi última reunión con Wes y Patty cuando lucharon para llegar a la lista de todos nuestros compromisos con la organización. Yo digo: " ¿Qué es esto? Una especie de test de inteligencia? "

" Sí, se podría decir que ", responde. " Pero no se preocupe. No es sólo usted. Steve tiene que pasar su prueba de inteligencia, también. Y para el caso, Dick, también. "

Lo sigo a su coche de alquiler subcompacto azul y conduzco cinco minutos para MRP - 8, una de nuestras plantas de fabricación. Es enorme, probablemente cuatro veces más grande que mi edificio, pero éste está en condición imaculada, con algunas renovaciones recientes obvias y complementos.

Un guardia de seguridad de unos sesenta años nos saluda: " Buenas tardes, Dr. Reid. Como me alegro de verte! Como estas? Ha sido un largo tiempo".

Erik sacude la mano calurosamente, respondiendo con un guiño, " Gran vista otra vez, Dorothy. Estamos aquí para tener una vista de pájaro de la planta. ¿Podemos todavía subir a la pasarela? "

Ella responde con una sonrisa coqueta, " Está cerrado a la mayoría de la gente, pero para ti, creo que podemos hacer una excepción. "

Miro a Erik sospechosamente. Se supone que no pudo obtener el nombre de derecho de nadie, y sin embargo, al parecer, recuerda el nombre de algún guardia de seguridad del año pasado. Y nadie dijo nada acerca del Dr. Reid.

Después de subir cinco tramos de escaleras, estamos de pie en una pasarela que domina todo el piso de la planta, que parecía como si se prolonga durante al menos dos bloques de la ciudad en todas las direcciones.

"Mira ahí abajo ", dice. "Se puede ver los muelles de carga a cada lado del edificio. Las materias primas son traídas a este lado, y los bienes terminados que salen por el otro. Los pedidos salen de esa impresora, ahí abajo. Si usted está parado aquí el tiempo suficiente, se puede ver en realidad todo el WIP, eso es" trabajo en proceso " o " inventario" para los novatos de la planta, hacer su camino hacia el otro lado de la planta, donde se envía a los clientes como dactilares bienes ISHED. "

"Durante décadas, en esta planta ", continúa, " había montones de inventario en todas partes. En muchos lugares, se apilaban lo más alto que podía apilar utilizando esos grandes montacargas allí. En algunos días, ni siquiera se podía ver el otro lado del edificio. En retrospectiva, ahora sabemos que el WIP es una de las causas fundamentales de los problemas de fecha de vencimiento crónicas, calidad es demanda, y los coordinadores que necesidad tienen de hacer malabares todos los días. Es increíble que este negocio no fue bajo, como resultado".

Hace un gesto amplio con los brazos extendidos, "En la década de 1980, esta planta era el beneficiario de tres movimientos de gestión científicamente, fundadas increíbles. Usted probablemente ha oído hablar de ellos: la Teoría de Restricciones, Lean la producción o el Sistema de Producción Toyota, y Gestión de la Calidad Total. Aunque cada movimiento comenzó en lugares diferentes, todos están de acuerdo en una cosa: WIP es el asesino silencioso. Por lo tanto, uno de los mecanismos más críticos en la gestión de cualquier planta es el trabajo y los materiales de liberación. Sin ella, no se puede controlar WIP".

Señala en un escritorio cerca de los muelles de carga más cercanas a nosotros. "¿Ves esa mesa de ahí? "

Asiento con la cabeza, pero también miro fijamente a mi reloj. 16:45

Ajeno a mi impaciencia, dice, " Déjame que te cuente una historia. Hace décadas, solía haber un tipo llamado Marcos. Él era el supervisor de ese primer centro de trabajo, allí mismo en la citada mesa. Esos bastidores tienen las carpetas para los trabajos entrantes. ¿No es sorprendente que esas carpetas se ven exactamente como lo hicieron en aquel entonces? "

"En cualquier caso ", continúa, " un día veo a Marcos recoger una carpeta para iniciar algún trabajo. Yo le pregunto, ' ¿Sobre qué base elegiste ese trabajo, frente a cualquiera de los otros?

"¿Y sabes lo que me dice? Él dice, ' Es un trabajo que requiere este centro de trabajo en primer lugar. Y estamos abiertos para ello. ' "

Sacude la cabeza con incredulidad. "Yo casi no podía creerlo. Le digo,

“Su estación es sólo el primero de veinte operaciones. Usted no toman la disponibilidad de cualquiera de las otras estaciones de diecinueve en tu decisión? “Y él responde:” Bueno, no. Esta es la manera en que yo lo he hecho durante veinte años. ’ ”

Se ríe. “Supongo que a él, le suena como una forma razonable de elegir qué trabajo a realizar. Él está manteniendo el primer puesto ocupado, y es similar al primero en entrar, primero en salir de programación. Pero, por supuesto, ahora todo el mundo sabe que no se libera del trabajo basado en la disponibilidad de la primera estación. En su lugar, debería estar basado en la en el ritmo de como rápidamente el recurso del cuello de botella puede consumir el trabajo”.

Yo sólo miro fijamente sin comprender.

Y continúa: “ Debido a la forma que Marcos liberaba el trabajo, el inventario siguió acumulando delante de nuestro cuello de botella, y los trabajos nunca se terminaron a tiempo. Cada día era una emergencia. Durante años, se nos otorgó el mejor cliente del año ’ de nuestra compañía del envío de carga aérea, Debido a que nos pasamos una noche, miles de libras de productos terminados se entregaban a los clientes enojados casi cada semana “.

Hace una pausa y luego dice enérgicamente, “M Eliyahu. Goldratt, que creó la Teoría de Coacciones, nos mostró cómo cualquier mejora hecha en todas partes además del cuello de botella es una ilusión. ¡Asombroso, pero verdadero! Cualquier mejora hecha después del cuello de botella es inútil, porque siempre permanecerá hambriento, esperando trabajo del cuello de botella. Y cualquier mejora hecha antes del cuello de botella simplemente causa más inventario que se amontona en el cuello de botella”.

Y continúa: “En nuestro caso, nuestro cuello de botella era un horno de tratamiento térmico, al igual que en la novela de Goldratt, El objetivo. También fue que tuvimos cabinas de pintura de curado que luego se convirtieron en obstáculos también. En el momento en que congelaba la liberación de todos los nuevos puestos de trabajo, que ni siquiera podían ver los centros de trabajo de cuello de botella, ya que estaban rodeados por enormes pilas de inventario. Incluso desde aquí arriba! ”

A pesar de mí, me río con él. Es obvio en la visión retrospectiva, pero puedo suponer que para marcar, era todo menos obvio. “Mire usted, Gracias por la lección de la historia. Pero aprendí la mayor parte de esto ya en la escuela de negocios. No veo cómo esto podría ser posiblemente relevante para la dirección de Operaciones. No parece a la marcha de una fábrica”.

A pesar de mí mismo, yo me río con él. Es obvio en retrospectiva, pero puedo imaginar que a Marcos, que era cualquier cosa menos obvia. “Mirar gracias por el lección de historia. Pero aprendí la mayor parte de esto ya en la escuela de negocios.

Yo no veo cómo esto podría ser relevante para la gestión de operaciones de TI.

Que no es como el funcionamiento de una fábrica".

"¿En serio?" Se vuelve hacia mí, frunciendo el ceño intensamente. "Déjame adivinar. Usted va a decir que ese trabajo del conocimiento puro, y por lo tanto, todos los trabajos son como el de un artesano. Por lo tanto, no hay lugar para la normalización, procedimientos de trabajo documentados, y toda aquella alta falta de rigor y disciplina "que decía tener tan cercano y querido".

Yo fruncir el ceño. Yo no puedo averiguar si él está tratando de convencerme de algo que ya cree o tratando de conseguir que acepte una conclusión absurda.

"Si usted piensa que las operaciones de TI no tiene nada que aprender de operaciones de la planta, te equivocas. Dead Wrong ", dijo. "Su trabajo como vicepresidente de operaciones de TI es para asegurar el flujo rápido, predecible, y sin interrupciones de trabajo previsto que entregará valor al negocio y reducir al mínimo el impacto y la interrupción de trabajo no planeado, por lo que se puede brindar estable, predecible y garantizar servicios de TI".

Al escucharlo, me pregunto si yo debería estar escribiendo esto.

El estudio de cerca. "Bueno, puedo ver que no estamos dispuestos a dejar que esta discusión. Hasta obtener una mejor comprensión de lo que es "trabajo", cualquier conversación que tenemos sobre el control de trabajo se pierde totalmente en usted. Sería como hablar de acrobacias a alguien que no lo hace creer en la gravedad todavía.

"Tenga la seguridad, sin embargo," dijo, señalando en el mostrador de la liberación del trabajo, "en el fin de llegar a donde quieres ir, con el tiempo usted tendrá que averiguar cuál es su equivalente a lo mostrado. Ustedes deben encontrar la manera de controlar la liberación del trabajo en operaciones de TI, más importante aún, asegurarse de que sus recursos más limitados están haciendo sólo el trabajo que sirve a la meta de todo el sistema, no sólo un sitio.

"Una vez que usted resolverá esto, joven Bill, usted estará bien en su camino hacia la comprensión de los tres maneras", él dice. "La primera forma nos ayuda a comprender cómo crear un flujo rápido de trabajo a medida que se mueve para el desarrollo en las operaciones de TI, porque eso es lo que hay entre el negocio y el cliente. La segunda manera nos muestra cómo acortar y amplificar los bucles de

retroalimentación, para que podamos solucionar la localización de la fuente y evitar re-elaborar. Y la tercera vía nos muestra cómo crear una cultura que a la vez fomente la experimentación, aprender de los fracasos, y el entendimiento de que la repetición y la práctica son los requisitos previos para la maestría".

A pesar de que ahora suena extrañamente como maestro Shifu en la película Kung Fu Panda, estoy escuchando atentamente. La necesidad de rigor y disciplina, y constantemente practicando y perfeccionando nuestras habilidades son importantes lecciones que he guardado conmigo de la Infantería de Marina. Las vidas de mis hombres dependían de ello allí, y mi trabajo depende de ello aquí. La creación de esa previsibilidad es lo que estoy más decidido a inculcar en mi grupo de operaciones de TI. Erik me entrega una hoja de papel con un número de teléfono en ella.

"Recuerde, hay cuatro tipos de trabajo. Usted ha nombrado labor proyecto empresarial como uno. Cuando usted tiene los otros tres, que me llame". Saca las llaves del coche de su bolsillo y le pregunta: "¿Quieres un levantar de nuevo a su oficina?"

Es 17:10 cuando por fin puedo volver a mi cuarto. Me conecto de nuevo en mi laptop para responder a los correos electrónicos. Pero no me puedo concentrar.

La última hora con Erik era como estar en un universo paralelo extraño. O como se ven obligados a ver una película psicodélica hecha en una inducida por fármacos-bruma. ¿Qué quiere decir que Erik había cuatro categorías de trabajo?

Vuelvo a pensar en mi reunión con Wes y Patty. Wes mencionó que tener una lista separada para los proyectos de infraestructura de TI y proyectos empresariales. ¿Son los proyectos de infraestructura de otro tipo de trabajo?

Al meditar esto, una ventana de notificación de correo electrónico aparece en mi pantalla, lo que indica otro correo electrónico esperando una respuesta. ¿Son los e-mails otro tipo de trabajo? Lo dudo. En la planta, Erik hizo un gesto a la totalidad de la planta. Cuando lo mencionó "trabajo", parecía significar que a nivel organizativo no en el nivel de un colaborador o administrador individual. Pienso en ello un poco más.

Entonces me sacudo la cabeza y rápidamente por e-mail Steve, haciéndoles saber que me conecté con Erik. Estoy seguro de que una década a partir de ahora, voy a estar diciendo a mis amigos sobre mi breve encuentro con el loco delirante en la planta de fabricación.

Tengo que empezar a moverme. Page estará seriamente molesta si llego a casa a última hora del viernes por la noche. Cuando desacople el ordenador portátil de la estación de acoplamiento, una alarma muy ruidosa perfora el aire. "Mierda!" Grito, al darse cuenta de que el sonido proviene de mi portátil. Hurgar, trato de bajar el volumen,

para apagarlo, pero nada hace que la parada de sonido. Desesperado, le doy la vuelta al portátil y trato de sacar la batería, pero la cinta lo mantiene unido. Agarro un abrecartas, finalmente consigo recortar la cinta y sacar la batería. El portátil finalmente queda en silencio.

CAPÍTULO 8

Lunes, 08 de septiembre

Me pasé todo el fin de semana trabajando en un conjunto de diapositivas de PowerPoint para mi reunión con Steve para esta mañana. A pesar de todo ese trabajo, me gustaría haber hecho más para prepararme.

Me obligo a relajarme, visualizando tener una sana y vigorosa discusión de negocios con él, caminando con todo lo que pido. Yo me recordé a mí misma que esto es importante para la empresa y mi organización.

Todo el mundo trabajó muy duro para prepararse para esto y ahora el éxito o el fracaso depende de lo bien que me pueda comunicar con Steve.

Stacy sonríe cuando llego y dijo cálidamente, "Adelante. Yo siento que sólo podría usted ganar los treinta minutos. "Me detengo junto a la puerta, donde Sarah está sentado con Steve en el mesa. Sarah dice Steve, "usted hizo un trabajo increíble de contar la historia de dónde vamos.

Estos fueron algunos de los analistas más escépticos alrededor, pero es evidente que se emocionaron. También les ha dado una razón para nosotros para hablar de nuevo cuando Phoenix va en vivo. También parecen bastante impresionado con la hoja de ruta Phoenix".

Ellos están diciendo a los analistas acerca de la hoja de ruta de Phoenix con tantas características se retrase a la siguiente versión, pongo en duda la sabiduría de hacer promesas insuficientes al mercado.

Con tanto gravitas como puede reunir, caracoles, " Una cosa es muy clara,

Sin embargo. Estamos definitivamente faltos de personal. Allí _ las s ninguna forma que pueden efectuar la entrega

Todo nosotros _ que el ve prometió. Cualesquier necesitamos segar la lista de proyecto,

O nosotros _ que el ve obligó a nos proveemos de personal arriba ".

Tratando de reproducir la discusión razonada y lógica yo _ el ve gastado

El fin de semana practicando, yo continúe, " El otro problema grande es que tenemos

Demasiados proyectos diferentes compitiendo por nuestra atención. Usted _ el ve sido

El consistente y el claro que Phoenix es lo más importante, excepto en la t

Parezca conservar recursos se aplicó a eso. Por ejemplo, dure jueves, interno

La auditoría nos entregó un set de conclusiones que debemos investigar y debemos instrumentar

Una carta de respuesta pues en una semana. El proceder impactará al Fénix ".

Yo _ el ve observado a Steve como hablase, y hasta ahora, él _ que las s permanecieron inexpresivas.

Le miro serenamente y pregunto, " Lo Que Yo _ la d como para llegar fuera de nuestro

Encontrarse es una comprensión de la prioridad relativa de Fénix versus

Las conclusiones de auditoría y para hablar del número de proyectos y cómo para

Adecuadamente provéalos de personal ".

En mi mente, yo _ el ve hecho un trabajo de bien en ser lo competente y apasionado

El gerente que desapasionadamente lucha para decidir cómo superar

Sirva para el negocio, sin hacer juicios morales.

Steve contesta en una voz exasperada, " La Clase de priorización de sandez

¿La pregunta es ésta? Si fui a mi junta y les dije que necesito

Para hacer ya sea ventas o el mercadeo, y preguntado a ellos cuál de esos que debería

Haga, yo _ d sea reído del cuarto. Necesito hacer ambos, algo así como usted necesitan

¡Para hacer ambos! La vida es difícil. El fénix es la prioridad sobresaliente de compañía, pero eso

Doesn t quiera decir que usted consigue sujetar al rehén de auditoría SOX-404 ".

Cuento hasta tres antes de decir, " Obviamente, yo _ la m no estando claro. Ambos

El fénix y el proyecto de conformidad comparten ciertos recursos cruciales, algo semejante

Como Brent. El proyecto de conformidad a *solas* ataría a estas personas para uno

El año, pero los necesitamos enfocados en Fénix. Encima de eso, nuestra infraestructura

Es tan frágil, que tenemos diariamente fracasos, cuál a menudo requiere

Estos mismos recursos para restaurar operaciones normales. Si una interrupción similar para

El fracaso de carrera de la nómina ocurrió hoy, nosotros _ d probablemente tenemos que tirar de un golpe a Brent

Ambos el Fénix y conformidad surten efecto para sacar en claro que lo que salió mal ".

Le miro totalmente adelante y digo, " Nosotros _ que el ve vio en resourcing diferente

Las opciones, inclusivas contratando y las personas en movimiento aproximadamente, pero ninguno de ellos

Tendrá cualquier efecto rápido lo suficiente como para hacer una diferencia. Si el Fénix es realmente

La prioridad sobresaliente, nosotros la necesidad para poner una cierta cantidad de la conformidad en espera.

"Ni hablar," él dice, antes de que aun puedo terminar. " Yo _ el ve visto ese

El montón grande de conclusiones de auditoría, y estaremos en mismo agua caliente si vistiéramos _ t llegue

Esos asuntos fijos ".

Esto no va definitivamente planificadamente. "Bueno ⁹•†que yo digo lentamente.

" Nosotros _ el ll cumplimos con nuestro mejor, excepto alquiler excepto conmigo estado para el registro que redemasiado falto de personal

Para hacer un buen trabajo en ya sea uno, y mucho menos ambos ".

Le espero para agradecer mi punto. Los segundos pasan antes de él finalmente

Las inclinaciones de cabeza.

Darse cuenta de esto es probablemente lo mejor yo _ la m yendo a obtener, indique para lo

La primera plana de la hoja suelta que le di. Caracoles, " Deje _ s zumbar arriba y hablar acerca de

La demanda de proyecto y la aptitud. _ nosotros reactualmente soportando sobre thirtyfive

El negocio se proyecta a través de Kirsten S Project Management Office, y

En cuenta actual, negocio más pequeño otro de setenta ventajas se proyecta e interno

Las iniciativas. Y hay otros fuera allí que simplemente _ t del refugio

Contado pero. Con nuestras 143 Operaciones de tecnología de la información pueble, nada logra terminar

Como prometido ".

Le enseño con el dedo para la segunda página de la hoja suelta, diciendo, " Como usted puede

La sede, mi equipo y yo hemos sacado de entre manos una petición para seis recursos adicionales

Que nosotros remás con falta de personal adelante.

Apuesto por el final, diciendo, " Mi meta es aumentar nuestro rendimiento específico así

Nos ganamos _ t esté en esta posición otra vez, y para ponerse tantos de estos proyectos

Hechos como podemos. A mí _ la d me gusta que su aprobación obtenga estas aberturas inmediatamente,

Así es que podemos iniciar nuestra búsqueda. El talento como Brent no es fácil de encontrar, y nosotros

Necesite empezar más pronto en vez de más tarde ".

En mis ensayos, esto es cuando Steve pondría por los suelos su dedo lo

Las figuras, me preguntan algunas preguntas, y nosotros _ d tenemos un debate significativo

Aproximadamente cómo hacer los mejores trueques. Tal vez él _ la d aun me palmea adelante lo

Hacia atrás y me elogia en la calidad de mi análisis.

Excepto la elección pareja Steve Doesn T arriba de mis hojas sueltas. En lugar de eso, él me mira

Y los puntos de vista, " Bill, Fénix está ya millón del \$10 sobre el presupuesto, y lo debemos hacer

Obtenga positivo de flujo de efectivo pronto. Usted tiene una cierta cantidad de los recursos más caros

En la compañía entera. Usted tiene que usar lo que usted _ el ve llegó ".

Él se cruza de brazos y continúa, " El Año Pasado, tuvimos algunos analistas de tecnología de la información

Entre y mida comparativamente a nuestra compañía en contra de nuestras miradas fijas. Dijeron todo

Nosotros ese nosotros el regasto mucho más en la tecnología de la información que nuestros competidores ".

" Usted puede pensar eso con tres mil empleados, seis empleados más

La marca conquistada de la _ t una diferencia. Pero, confíe en mí, cada gasto está debajo

El escrutinio. Si enlato _ t cerca la abertura de rentabilidad, yo _ el ll tengo que hacer otro despido.

Sus matemáticas de sumar otro millón del \$2 en el trabajo cuestan simplemente trabajo doesn _ t ".

Él continúa en una voz más compasiva. ¿" Mi sugerencia para usted?

Vaya a sus miradas fijas y hágalas su caso para ellas. Si su caso es realmente válido,

Deberían estar dispuestos a transferirle una parte de su presupuesto para usted. Pero deje

Yo sea claro: Cualquier incrementos de presupuesto están fuera de consideración. Más que todo,

Podemos tener que cortar algunas cabezas en su área ".

Gasté peores escenarios de caracterización de papeles de horas sobre el fin de semana.

Aparentemente, yo _ la m yendo a tener que practicar siendo más pesimista.

"Steve, yo _ la t del catedrático sé cómo puedo ser más cristalino acerca de esto," caracoles, el sentimiento

Un poco desesperado. " Esta magia de cosas isn t. Todo este trabajo estando amontonado

En nosotros se hace por personas verdaderas. A los compromisos les gusta el trabajo de conformidad

Se hace sin cualquier aprecio para qué _ s ya en platos de _ s de personas, guste

El fénix ".

Dándose cuenta de que tengo poco para perder, pero tratando de conmocionar algún sentido en él,

Caracoles, " Si tú en realidad se preocupa por cerrar la brecha con la competencia por ahí

Haciendo al Fénix tener éxito, usted aren t seguro actuando como eso. Para mí, parece que

Guste que usted el suckeredrejusto de ser tomen precipitadamente el tiroteo tarde, el acto de presencia

Con único un cuchillo ".

Esperé alguna clase de reacción pero él meramente se reclina, el cruce

Sus brazos enfrente. " Nosotrosretoda obra nuestro mejor. Así es que usted mejor regresa y

Corresponda ".

Justo entonces, la puerta se abre como Sara entra. " Hola, Steve. Apenado para interrumpir,

Pero tenemos la siguiente llamada del analista en dos minutos. ¿Nos marcaré adentro "?

Carajo. Miro hacia abajo en mi reloj de pulsera. El 9:27.

Ella aun me robó de mis últimos tres minutos.

Completamente derrotado, que finalmente digo, " De Acuerdo, lo tengo. Manténgase pujante. Yo _ el ll me mantengo

Usted viajó de prisa ".

Steve inclina la cabeza en las gracias, y luego recurre a Sara como cierre la puerta atrás

Yo. En mi muy apagado, lanzo la presentación había trabajado todo fin de semana

En Stacy S reciclando depósito.

Trato de hacer gestos con las manos fuera el hedor de fracaso como camino para el TAXI encontrándose. Yo _ m

Aquiete pensar acerca de cómo yo _ la m yendo para quebranto las malas noticias para Wes y

El pastelillo cuando guío en la sala de juntas que Patty tiene, acuñó lo

"Cambie Cuarto de Coordinación".

Todos los pensamientos de Steve desaparecen cuando veo qué _ s allí.

Casi cada área de la pared es ahora cubierto en whiteboards. El índice

Los naipes cubren casi cada pulgada de los whiteboards en dos de las paredes. Eso _ s

No sólo uno profundo _ en algunos lugares que hay los ganchos adjuntados a la junta,

Con ejecución en la horca de diez naipes fuera de ellos.

En la sala de juntas la mesa están veinte, tal vez aun treinta, más

Los montones de naipes.

Al otro lado de la mesa, dos tipos que le funcionan Patty tenga su

Las partes de atrás para nosotros, estudiando una tarjeta. Después de un momento, lo graban en cinta entre dos

Otros naipes delante de ellos.

"El sinsentido sagrado," caracoles.

"Nosotros _ que el ve trajo un problema". El pastelillo dice desde atrás de mí.

¿"lo suficientemente no espacio para más whiteboards"? Caracoles, el únicamente medio chacoteo.

Antes de que Patty contesta, oigo a Wes entrar en el cuarto. ¡" La mierda sagrada!" Él dice.

¿Dónde todos estos naipes vino de? ¿Todos ellos son para esta semana "?

¿ Empiezo a preguntarle, " Está Sorprendido usted? La mayor parte de estos viene de Su grupo ".

Él se vuelve a mirar a todas las juntas y luego en los naipes sobre el tapete, "

Supe que mis tipos estaban realmente ocupados, pero, debe haber una pareja de cien

Cambia aquí ".

El pastelillo revuelve su computadora portátil aproximadamente para mostrarnos la hoja contable que ella tiene

Ábrase, " Desde la última tarde de viernes, han estado 437 cambios propuestos

Para esta semana ".

Wes una vez siquiera se queda sin habla. Él finalmente niega con la cabeza y dice, " Y

¿De lo ahora resupusimos pasar a través y aprobar a todos ellos? Esta reunión

Estaba sólo programado por una hora _ nosotras _ d necesitamos los días para pasar a través de todo

¡De estos "!

Él me mira. " No los ponga atención a usted, yo _ m diciendo eso nosotros shouldn t, pero si

_ nosotros reyendo para hacer esto cada semana 9†"

Otra vez, Wes deja de al habla, abrumado en la tarea delante de nosotros.

Muy honestamente, siento lo mismo. Aparentemente, trayendo a todos los gerentes

Proponer sus cambios para la semana fue simplemente el primer paso. Yo didn t

Pretendo que el proceso caería aparte como traspasamos coleccionismo

Los datos y realmente set apagado para tramitar y autorizar los cambios.

Me obligo a decir alegremente, " éste es un gran principio. Guste la mayoría,

Las cosas se empeoran antes de que se mejoren. Nosotros _ que el ve trajo soporte entusiasta

De los gerentes técnicos, tan ahora nosotros _ que el ve obligó a la figura fuera de cómo traer

Casi todas las áreas de la pared están cubiertas de pizarras. Índice de tarjetas cubren casi cada centímetro de las pizarras digitales en dos de las paredes. Esto no sólo es profundo en algunos lugares hay ganchos conectados a la tarjeta, con diez tarjetas que cuelgan de ellos.

Sobre la mesa de sala de conferencias son veinte, tal vez aún treinta, más montones de tarjetas.

Sobre el lado lejano de la mesa, dos tipos que trabajan para Patty nos tienen a sus espaldas, estudiando una tarjeta. Después de un momento, ellos lo graban entre dos otras tarjetas delante de ellos.

"Mierda, " digo.

"Tenemos un problema." Patty dice desde detrás de mí.

"No hay suficiente espacio para más pizarras" Digo, sólo medio en broma.

Antes que Patty conteste, oigo a Wes entrar en la habitación. "¡Mierda!", Dice.

¿De dónde vienen todas estas tarjetas? ¿Son todo para esta semana? vuelvo a decirle: "¿Te sorprende? La mayoría de ellos provienen de su grupo".

Él mira alrededor en toda la pasarela y luego en las tarjetas sobre la mesa, "Yo sabía que mis chicos estaban realmente ocupados, pero, debe haber muchos cambios aquí. "

Patty gira su ordenador portátil para mostrarnos la hoja de cálculos que ella tiene abierto, " Desde la tarde del viernes pasado, hubo 437 cambios previamente obtenidos para esta semana. "

Wes por un momento se queda sin habla. ¿Él finalmente sacude su cabeza y dice, " y ahora se supone que debemos examinar y aprobar todos ellos? ¡Esta reunión sólo estaba prevista para una hora nosotros necesitaríamos días para examinar todos estos! "

El me mira. "Eso sí, no estoy diciendo que no debería, pero si vamos a hacer esto cada semana..."

Una vez más, Wes deja de hablar, abrumado en la tarea delante de nosotros. A decir verdad, me siento de la misma manera. Al parecer, conseguir todos los administradores a que presenten cambios durante la semana fue sólo el primer paso. No lo hice, esperé que el proceso se venga abajo, ya que fuimos más allá de recoger los datos y en realidad intentamos tramitar y autorizar los cambios.

Me esfuerzo en decir alegremente: "Este es un gran comienzo. Como la mayoría de las cosas, empeoran antes de mejorar. Tenemos el apoyo entusiasta de los directores técnicos, por lo que ahora tenemos que encontrar la manera de obtener éstos cambios escrutados y programados son de forma permanente. Algunas ideas?"

Patty es la primera en hablar. "Bueno, nadie dice que nosotros tenemos que hacer todo, revisando todos los cambios quizá podemos empujar hacia abajo algunos de éstos a los delegados".

Escucho a Wes y Patty intercambiar ideas de ida y vuelta, antes de decir, "Volvamos a nuestros objetivos: Obtenga las manos izquierda y derecha para saber lo que el otro está haciendo, denos algunos conocimiento de la situación durante las interrupciones, y darle evidencia de que estamos frente a control de cambios.

"Tenemos que centrarnos en los cambios de mayor riesgo, continuo. "El 80/20 la regla probablemente se aplica aquí: El veinte por ciento de los cambios plantean ochenta por ciento del riesgo".

Miro de nuevo en las pilas de cartas en frente de nosotros y recojo un par al azar en busca de un poco de inspiración.

Sosteniendo una tarjeta que tiene un rostro frowny grande dibujado en ella, le pregunto, "¿Qué es PUCCAR?"

"Esa aplicación maldita," Wes dice con disgusto, " es la Parte de aclarar la Comprobación Ilimitado y el uso de Reconciliación que alguien a implementado hace casi dos décadas. Nosotros lo llamamos 'arruga' porque cada vez que lo cambiamos, explota, y nadie sabe cómo solucionarlo. El vendedor salió del negocio durante el auge del punto com, pero nunca hemos conseguido financiación para reemplazarlo".

Me pregunto: "Si sabemos que está propenso a estrellarse, ¿por qué tenemos que cambiarlo?"

Wes dice rápidamente, "Tratamos de no. Pero a veces las reglas del negocio cambian, y también tenemos que mantenerlo parchado. Está ejecuta un sistema de operación que está fuera de mantenimiento, así que siempre es arriesgado..."

"¡Bien! Es un cambio arriesgado. ¿Qué otros tipos de cambios están siendo presentados como PUCCAR?", pregunto.

Hacemos un grupo de casi cincuenta cartas que proponen cambios al arco iris, Saturno, y las aplicaciones de Taser, y también cambia a la red y la seguridad de las bases de datos compartidas, lo que podría afectar a una parte importante, o incluso todo, de la empresa.

" Incluso mirando aquellas tarjetas hacen que mi corazón palpite, " dice Wes. " Estos son algunos cambios peligrosos que hacemos por aquí. "Él tiene razón. Digo, " Bien, voy a marcar todos estos como ' frágil. ' Estos son el alto riesgo y deben tener la autorización por el CAB. Patty, cambios como esto debe estar en la parte superior de la pila durante nuestras reuniones. "

Asiente Patty, tomando notas que decían: "Lo tengo. Predefinimos las categorías de cambio que no sólo deben tener las solicitudes de cambio presentadas, sino que debe contar con la autorización antes de ser programado y ejecutado".

Rápidamente creamos una lista de los diez primeros servicios más frágiles, aplicaciones e infraestructura. Cualquier solicitud de cambio que podría afectar a cualquiera de estos se marcarán inmediatamente para el escrutinio CAB.

Patty añade, " tenemos que crear algunos procedimientos estándar alrededor de estos cambios, como cuando los querremos puesto en práctica y tendremos recursos claves no sólo conscientes de ellos, pero asimismo hacen una pausa por si las cosas van mal incluso los vendedores. "

Ella añade con media sonrisa, " Usted sabe, como tener a los bomberos y ambulancias alineadas sobre la pista de aterrizaje y despegue, lista para rociar la espuma de seguridad cuando el aeroplano aterrice en llamas. "

Wes se ríe y añade con ironía: "Sí, en el caso de PUCCAR, tienen al médico forense abasteciéndose de un grupo de bolsas para cadáveres. Y una persona PR listo para manejar las llamadas telefónicas airadas de la empresa, diciendo que algunos clientes eran alérgicos a la espuma que usamos".

Me río. "Ya sabes, esa es una idea interesante. Dejemos que la empresa elegir la espuma. No hay ninguna razón por la cual toda la responsabilidad debe recaer sobre nuestros hombros. Podemos enviar un e-mail a la empresa antes de tiempo y preguntar cuándo es el mejor tiempo de implementación. Si podemos darles datos sobre los resultados de los cambios anteriores, pueden incluso retirar el cambio".

Patty está escribiendo lejos. "Lo tengo. Para estos tipos de cambios, voy a tener mi personal, generan algunos informes sobre las tasas de éxito de los cambios y el tiempo de inactividad de cualquier asociado. Esto ayudará a la empresa a introducir decisiones más informadas en torno a los cambios".

Estoy muy contento con la idea de Patty y estoy seguro de que estamos en el camino correcto. "Está bien, eso todavía deja cuatrocientos cartas en marcha. Alguna ideas?"

Wes ha estado examinando las cartas metódicamente, creando dos grupos grandes de tarjetas al lado de él. Coge una carta de la pila más grande, "Este pila tiene cambios que hacemos todo el tiempo." Como ésta sobre la mesa mensual del fiscal sube a los sistemas de PO. No pienso que nosotros deberíamos suspender cualquiera de estos cambios.

"Por otro lado, estos cambios son cosas como 'el aumento de la Aplicación Java el tamaño de grupo de subprocesos del servidor, ' la instalación del proveedor Kumquat revisión de aplicaciones para resolver problemas de rendimiento, "y" restablecer el Kentucky equilibrador de carga del centro de datos a los ajustes predeterminados dúplex. '

El centro de datos del Kentucky carga balancear para faltar los ajustes de dúplex.

¿" Qué diablos sé de estas cosas? " Wes dice. "Solamente no sé bastante sobre el contexto para tener una opinión real que merece un maldito. ¿No quiero parecer a una gaviota, volando en, cagando sobre la gente, y luego volarse, usted sabe? "

¡Excitado, Patty dice, " Excelente! Los primeros son los cambios de riesgo bajo que ITIL que llama ' cambios estándar. 'Para cambios hemos hecho muchas veces antes satisfactoriamente, solamente nos pre-aprobamos. Ellos todavía tienen que ser sometidos, pero ellos pueden ser programados sin nosotros. "

Cuando cada uno cabecea, ella sigue, " Esto abandona aproximadamente doscientos cambios que son cambios de riesgo medio que todavía tenemos que mirar. "

" Estoy de acuerdo con Wes, " respondió. " Para esto, tenemos que confiar en que el director sabe lo que él o ella hacen. Pero me gustaría que Patty vaya a verificar que la gente de manera apropiada ha informado a alguien de ellos podrían afectar, y conseguir el ' bien para continuar ' de todos ellos.

Pienso durante un momento y digo, " Tome el uso de tokenización de John.

Antes de que aquella petición de cambio aún viniera a nosotros, yo esperarí que él consiguiera la cabecera del uso y propietarios de base de datos, y también el negocio. Si él ha hecho eso, eso sería bastante bien para mí. Yo veo nuestro papel como asegurando que él es puntuado él y que cruzó la década de camisetas. En este nivel, me preocupo más por la integridad del proceso, no tanto sobre los cambios reales. "

Patty escribe a máquina lejos. "Déjeme ver si tengo este derecho: Para ' los cambios sucios, ' decidimos que el cambio de presentador tiene la responsabilidad y la responsabilidad para consultar y conseguir la aprobación de la gente potencialmente afectada. Una vez que ellos hacen esto, ellos someten su tarjeta de cambio para nosotros para repasar y aprobarse para la planificación.

Río y digo, " Si. ¿Trabajo para usted, Wes? "

Por fin, él dice, " Creo que va a trabajar. Vaya a darle una oportunidad. "

"Bueno, " le digo. ¿Entonces digo a Patty, " Usted puede ayudar a asegurarse que el cambio solicitantes realmente están haciendo todo el trabajo de antemano? "

Patty sonríe y dice, " con mucho gusto".

Ella levanta la vista hacia el tablero, dando un toque una pluma sobre la mesa mientras ella piensa. Ella dice, " Hoy es el lunes. Ya hemos dicho que cambios de hoy son limpiados para la puesta en práctica. Propongo que nosotros amplíemos el período de amnistía por la mañana, y montemos un TAXI lleno que se encuentra para el miércoles, con la intención de programar el resto de los cambios. Esto debería dar a cada uno bastante tiempo para prepararse. "hasta mañana, y montar una reunión CAB completo para el miércoles, con la intención de programar el resto de los cambios. Eso debería dar a todo el mundo el tiempo suficiente para prepararse ".

Miro a Wes. Él dice: "Esto es bueno, pero yo ya estoy pensando en

la próxima semana. Debemos decirle a todos que mantengan las solicitudes de cambio que vienen, y vamos a configurar las reuniones del CAB semanales a partir del viernes la decimonoveno".

Patty se ve tan contento como esto y de que Wes está planeando con anticipación para las siguientes semanas, en lugar de griping. Ella dice: "Voy a tener instrucciones enviadas a todo el mundo en las próximas horas ".

Después de que termine de escribir, ella agrega, "Una última cosa. Sólo quiero que señalemos que estamos atando a dos personas, así como a mí mismo, la ejecución de este proceso manual. Es una labor muy intensa. Con el tiempo, vamos a tener que pensar en alguna manera de automatizar este ".

Asentó con la cabeza. "No cabe duda de que esto no es sostenible en su forma actual. Pero

Vamos a llegar a un par de reuniones del CAB en nuestro haber y concretar lo que exactamente son las reglas. Les prometo que volveremos a visitar a este".

La reunión va terminando y todos nos abandonan sonriendo. Esa es la primera vez para mi equipo.

CAPÍTULO 9

• *Martes, 09 de septiembre*

Estoy en la reunión sobre el presupuesto más despiadado? Que he asistido. Dick se encuentra en el fondo de la sala, escuchando con atención y de vez en cuando oficiaba.

Nosotros vamos a confirmarle a el, ya que va a crear el primer corte del plan anual.

Sarah se sienta junto a él, tecleando en su iPhone.

Finalmente levanto el teléfono. Tiene que ser una verdadera emergencia. Ha sido vibrando casi sin parar durante los últimos minutos. Leí, "un incidente Sev: sistemas de procesamiento de tarjeta de crédito abajo. Todas las tiendas afectadas".

Yo sé que tengo que salir de esta reunión, a pesar de saber que todo el mundo tratará de robar mi presupuesto. Me pongo de pie, luchando con el ordenador portátil grande, tratando de mantener más piezas de caerse. Casi lo hago cuando

Sarah dice: "Otro problema, Bill?" Hago una mueca. "No hay nada que no podamos manejar." En realidad, cualquier un apagón califica automáticamente como un problema muy grande, pero yo no quiero darle cualquier munición.

Cuando llego la noche, me agarra el asiento junto a Patty, quien está coordinando la llamada. "Todo el mundo, Bill sólo se unió a nosotros. Para coger para arriba, tenemos confirmado que los sistemas de entrada de pedidos se han reducido y hemos declaradoun incidente . Estábamos tratando de establecer lo que ha cambiado". Hace una pausa, mirándome. "Y, no estoy seguro de que realmente sabemos." Yo pronto a todos, "Patty hizo una pregunta muy simple. Entonces, ¿qué eran todos los cambios realizados hoy que podría haber llevado a esta corte? "Hay un silencio incómodo que se extiende en la medida que la gente sea mirada abajo o mirar a su alrededor el uno al otro con recelo. Todo el mundo está evitando contacto con los ojos.

Estoy a punto de decir algo cuando oigo: "Este es Chris. Le dije a Patty esto antes, y te lo digo de nuevo ahora, ninguno de mis desarrolladores cambio nada. Así nos tache de la lista maldita. Puede que sea una base de datos cambiada".

Alguien en el extremo de la mesa, dice con enojo: "¿Qué? No hicimos cualquier cambio-bueno, no en todo lo que podría haber impactado el orden de los sistemas de entrada. ¿Estás seguro de que no era un parche del sistema operativo ido mal otra vez? "dos extraños más a continuación, se sienta y dice acaloradamente, "Absolutamente no. No tenemos las actualizaciones programadas para golpear esos sistemas para otras tres semanas. Apostaría cincuenta dólares que era una creación de redes cambio-sus cambios siempre están causando problemas".

Golpeando las dos manos sobre los ojos, Wes grita: "¡Por el amor de Dios, chicos! "Mirando desesperado y resignado, le dice a alguien a través de la mesa, "Hay que defender su honor, también? Todo el mundo puede ser que también tenga un giro".

Efectivamente, la iniciativa de redes a través de la mesa frente a él tiene las dos manos, buscando herido y ofendido. "Sabes, realmente no es justo que la red sigue siendo culpado por los cortes. No teníamos ningunos cambios programados para hoy ". "Demuéstralo", los retos del gestor de bases. El cable de red se vuelve de color rojo brillante, con la voz quebrada. "Este es una mierda! Me estás pidiendo que compruebe que no hicimos nada. ¿Cómo demonios te compruebo? Además, supongo que el problema es una mal cambio cortafuegos. La mayoría de los cortes en el último par de semanas fueron causadas por uno de ellos". Sé que probablemente debería poner fin a esta locura. En cambio, me obligo yo a inclinarse hacia atrás en la silla y mantener la observación, que cubre una parte de mi boca para ocultar mi ceño enojado, y para no decir algo precipitado.

Patty parece algo desesperada y vuelve hacia mí. "Nadie del equipo de John está presente en la llamada. Su equipo se encarga de todos los cambios de firewall. Permítame intentar conseguir un asimiento de él ". Oigo los sonidos de golpeteo fuerte en un teclado desde el altavoz, y luego una voz dice: "Umm, alguien puede probarlo ahora mismo?" Hay sonidos de varias personas que pulsan en el teclado de la laptop, como que tratan de acceder a los sistemas de entrada de pedidos. "Un momento!" Digo en voz alta, saltando hasta la mitad de mi silla, señalando el altavoz. "¿Quién acaba de decir eso?" Un incómodo silencio se alarga. "Soy yo, Brent." Maldita sea.

Me obligo a sentarse de nuevo y tomar un largo y profundo suspiro. "Brent, gracias a la iniciativa, pero, en un incidente Sev 1, tenemos que anunciar y discutir cualquier acción antes de tomarlos. Lo último que queremos hacer es empeorar las cosas y complicar el establecimiento causa risa "Antes de que pueda terminar, alguien en el otro extremo de las interrupciones de mesa desde detrás de su computadora portátil, "Hey, los sistemas son una copia de seguridad de nuevo. Buen trabajo, Brent ".

Oh, por Dios. Aprieto los labios en señal de frustración. Al parecer, incluso las turbas indisciplinadas pueden tener suerte, también. "Patty, empacar esto", le digo. "Necesito

que usted y Wes vengan a su oficina inmediatamente. "Me levanto y me voy. Me quedo de pie en la oficina de Patty hasta que tenga tanto de su atención. Quiero dejar muy claro. Incidentes de gravedad 1, no podemos volar por el asiento de nuestros pantalones. Patty, a partir de ahora, como la persona que conduce el nivel de gravedad incidente llamada, necesito que se inicie la llamada presentar una línea de tiempo de todos los hechos relevantes, especialmente los cambios." Me siento responsable de tener esa información cerca de athand, que debe ser fácil, ya que además, podrá controlar el proceso de cambio. Que la información proviene de ti, no todos los yahoos en la llamada de conferencia. Es que claro?" Patty mira a mí, obviamente frustrados. Que me resisto a la tentación de suavizar mis palabras. Yo sé que ella ha estado trabajando duro, y eso que he ido acumulando victorias aún más en sus últimos tiempos.

Wes y yo pasamos casi cada hora de la noche del martes y la madrugada del miércoles en la sala de guerra Phoenix. El despliegue está a sólo tres días de distancia. A medida que pasa cada día, peor se ve.

Es un alivio para regresar a la Sala de Coordinación Change.

Mientras camino en la mayor parte del CAB está aquí. La pila sucia de fichas se ha ido. En cambio, están bien colgado en una de las pizarras en la pared o bien ordenados en la mesa en la parte delantera de la sala, etiquetados "Los cambios pendientes." "Bienvenidos a nuestra reunión de gestión del cambio", comienza Patty. "Como se puede ver en la tabla, todos los cambios estándar se han programado.

Hoy, vamos a revisar y programar todo el alto y medio cambio de riesgos.

Le ganamos a nuestro anterior mejor tiempo por cincuenta y nueve minutos! "Hay aplausos dispersos. Patty no decepciona como ella va a través de los restantes ocho cambios de alto riesgo, teniendo incluso menos tiempo para aquellos. Hay más aplausos, mientras que uno de sus puestos de funcionarios de las cartas en la mesa. Patty recoge la pila de cambio de riesgo medio." Había 147 cambios estándares presentados. Quiero felicitar a todos por seguir el proceso y hablar con las personas que debían ser consultados. Noventa de esos cambios están listos para ser programados, y se han publicado. Los he impreso para que todo el mundo lo revise".

Volviendo a Wes y Yo, ella dice, "Probé el diez por ciento de ellas, y, en su mayor parte, se ven bien. Voy a mantener un seguimiento de las tendencias de problemas, si acaso algunos de ellos necesitan un mayor escrutinio en el futuro. A menos que haya alguna objeción, creo que hemos terminado con los cambios de riesgo medio.

De hecho, hay un problema más acuciante que tenemos que abordar. "Cuando Wes dice," No hay objeciones de mí ", le asienten para Patty proceder, que se limitan a gestos para las tablas.

Creo que veo lo que está mal, pero me quedo tranquilo. Uno de los conductores apunta a una de las cajas y dice, "¿Cuántos cambios se han programado para el viernes?"

Bingo.

Patty parpadea una pequeña sonrisa y dice: "173"

En el tablero, ahora es muy obvio que se programaron casi la mitad de los cambios para el viernes. De los restantes, la mitad se han programado para el jueves con el resto roció a principios de semana. Y continúa diciendo: "No estoy sugiriendo que 173 cambios sucediendo este viernes es malo, pero estoy preocupado por las colisiones de cambio y la disponibilidad de recursos conflictos.

El viernes es también el día en Phoenix se está desplegando. "Si yo fuera el control del tráfico aéreo", continúa, "Yo diría que el espacio aéreo está peligrosamente superpoblado. Cualquiera que esté dispuesto a cambiar sus planes de vuelo? "

Alguien dice: "Tengo tres que me gustaría hacer hoy, si no hay mentes uno. No quiero estar en ningún lugar cerca del aeropuerto cuando Phoenix se presenta en un aterrizaje. "" Sí, bueno, suerte que, "murmura Wes. "Algunos de nosotros tenemos que estar aquí el viernes. Ya puedo ver las llamas saliendo de las alas... "Otros dos ingenieros piden sus cambios a moverse a principios de semana. Patty tiene que ir a las juntas para mover sus tarjetas de cambio, la verificación de que no iba a interferir con otros cambios ya programados. Quince minutos más tarde, la distribución de las tarjetas en el cambio del tablero es mucho más aún. Estoy menos feliz que todo el mundo se está moviendo sus cambios tan lejos de viernes como sea posible, al igual que criaturas del bosque huyendo de un incendio forestal. Viendo las tarjetas de cambio que se mueve alrededor, algo empieza a molestarme. No son sólo las imágenes de la carnicería y el caos alrededor de Phoenix. En su lugar, tiene algo que ver con Erik y la planta de MRP-8. Sigo mirando las tarjetas. Patty interrumpe mi concentración. "-Bill, Que concluye lo que necesitábamos para pasar. Todos los cambios para la semana son aprobados y programados. "Como intento de reorientar a mí mismo, Wes dice:" Has hecho un gran trabajo organizando esto, Patty. Usted sabe que yo fui uno de sus críticos más fuertes. Pero... "Hace un gesto en el tablero," Todo esto es simplemente genial. "Hay un murmullo de aprobación, y Patty vuelca visiblemente. "Gracias. Todavía estamos en nuestra primera semana de tener un proceso de cambio real, y esta es la más amplia participación que hemos tenido. Pero antes de empezar acariciando a nosotros mismos en la espalda, ¿qué tal lo hacemos a una segunda semana, ¿de acuerdo? ", Le digo," Absolutamente. Gracias por todo el tiempo que estás poniendo en esto, Patty. Sigán con el buen trabajo. "

Cuando la reunión en receso, me quedo atrás, mirando el tablero de cambio. Varias veces durante esta reunión, algo que parpadeaba en el borde de mi mente. ¿Fue algo que Erik dijo que me despedí antes? Algo que ver con el trabajo? El jueves pasado, Wes y Patty hicieron un inventario manual de todos nuestros proyectos, viene con casi un centenar de proyectos. Se genera de forma manual mediante entrevistas a todos los trabajadores de la línea. Estos proyectos representan sin duda dos categorías de trabajo: proyectos empresariales y proyectos de TI internos.

En cuanto a todas las tarjetas de cambio en la pared, me doy cuenta de que estoy mirando a otra colección de trabajos que una vez más generamos manualmente. Según Patty, es 437 piezas discretas de... trabajo... que estamos haciendo esta semana. Me doy cuenta de que los cambios son la tercera categoría de trabajo.

Cuando la gente de Patty movían las tarjetas de cambio, de viernes a principios de la semana, que estaban cambiando nuestro horario de trabajo. Cada una de esas tarjetas de cambio define el trabajo que mi equipo iba a estar haciendo ese día. Claro, cada uno de estos cambios es mucho más pequeño que un proyecto completo, pero todavía hay trabajo. Pero ¿cuál es la relación entre los cambios y proyectos?

¿Son igual de importantes?

Y puede ser que realmente antes de hoy, ninguno de estos cambios se está realizando un seguimiento en algún lugar, en algún tipo de sistema? Por lo demás, ¿de dónde todos estos cambios vienen? Si los cambios son un tipo de trabajo diferente a los proyectos, ¿significa eso que estamos haciendo en realidad algo más que los cientos de proyectos? ¿Cuántos de estos cambios son para apoyar a uno de los cientos de proyectos? Si se trata de no apoyar a uno de ellos, deberíamos realmente estar trabajando en él? Si tuviéramos exactamente la cantidad de recursos para asumir todo el trabajo del proyecto, ¿significa esto que podríamos no tener suficientes ciclos para poner en práctica todos estos cambios? Me debato conmigo mismo si estoy al borde de una idea grande y significativa. Erik me preguntó qué equivalente de mi organización a la mesa de trabajo de liberación en el piso de la planta. ¿Tiene la gestión del cambio algo que ver con eso? De repente, me río a carcajadas con el número absurdo de preguntas que he sólo yo pregunté. Me siento como un club de debate de un solo hombre. O que Erik me engañó haciendo alguna filosófica mirarse el ombligo. Pensar por un momento, decido que hay valor en saber que los cambios representan otra categoría de trabajo, pero no sé por qué. Ahora he identificado tres de las cuatro categorías de trabajo. Por un breve momento, me pregunto lo que la cuarta categoría de trabajo es.

Él está en el teléfono por otros cinco minutos, colgando solo después de una base de datos crítica vuelva a funcionar.

Aprecio como Brent parece importarle que todo el mundo confié que el sistema pueda hacer su trabajo, pero estoy consternado que todo el mundo lo usen como libre, personal convocado friki. A expensas de Phoenix.

Brent agarra uno de los mensajes de notas fuera de su monitor y recoge su teléfono. Luego agarro, aunque, me pongo de pie y digo, “Hola, Brent”.

“¡Jesucristo!” dice, sobresaltado. ” ¿Cuánto tiempo has estado allí?” “Solo un par de minutos,” le dije, poniendo mi más amistosa sonrisa, ocupe un asiento junto a él. “Lo suficiente para ver solucionar los problemas de dos personas. Eso es admirable, pero

acabo de llegar del diario Kirsten Phoenix se levanta. Hay cinco tareas que se han estado asignando a usted, que ahora es tarde.”

Le muestro las cinco tareas de la reunión de la gestión de proyectos. Dice rápidamente. ”Estoy medio harto de todo esto ya. Solo necesito un par de horas de tiempo de trabajo libre de ruidos para conseguir esto. Yo haría esto desde casa si pudiera, pero la conexión de red es demasiado lenta.”

“¿Quién ha estado llamándolo, y que es lo que quiere?” Me pregunto, Frunciendo el ceño.

“Normalmente es la gente de ti que están teniendo problemas para corregir algo,” el responde, poniendo sus ojos. “Cuando algo se cae, aparentemente soy la única persona que sabe dónde ir a buscar”.

“Creo que Wes contrato a un grupo de personas para hacerse cargo de alguna de estas tareas para usted”. Dije.

Brent pone sus ojos de nuevo. ”Esa era la idea. Pero la mayoría tiene otras responsabilidades y nunca estaban disponibles cuando los necesitábamos. Otros fueron despedidos durante la reducción de plantilla porque no eran suficientemente disponibles. Créeme. Eso no fue una gran pérdida. Termine la mayoría esos temas de todos modos.” “¿Cuántas llamadas realizas cada día? ¿Están ingresando estas llamadas en cualquier lugar? “preguntó.

“¿Quieres decir, al igual que en nuestro sistema de boletos? No, porque la apertura de cada una de esos boletos tomaría más tiempo que solucionar el problema”.

Brent dice despectivamente. “El número de llamadas depende del día .la última semana ha sido peor de lo normal”.

Ahora lo entiendo. Apuesto a que si alguien llama en este momento y gritó lo suficientemente fuerte un nombre a alguien lo suficientemente aterrador, Brent podría ser arrastrado a la fijación de un problema de otra persona durante horas y horas

"Ha intentado hacer retroceder a la última persona que llamó. ¿Qué te hizo decidir para trabajar el tema, en vez de decirle para ir a libre arena? Pregunte.

Él responde: "Ella me dijo que el vicepresidente de Logística estaba gritando que las órdenes de reposición no estaban creados, y que si no lo arreglan de inmediato, nuestras tiendas estaban en riesgo de abastecerse fuera de productos de movimiento rápido. Yo no quería ser la persona que esté siendo llamado por permitir sin ayuda el desabastecimiento que suceda en las tiendas".

Aprieto mis labios. Ejecutivos de la compañía fuerte-armar hacer que mis ingenieros cumplan su voluntad es una mierda total. Pero poner en peligro Phoenix es por encima de su grado de pago.

Poniéndome de pie, le digo: "Bueno, de ahora en adelante, usted trabajara sólo en Phoenix. Steve Masters ha dicho que esta es la principal prioridad de todas. Ahora más que nunca, el proyecto te necesita. Estoy esperando a que rechacen cualquier tarea que alguien trata de asignarte".

Brent se ve al mismo tiempo aliviado y preocupado. Tal vez está pensando en que el vicepresidente de Logística. Agrego, "Si alguien se comunica con usted sobre cualquier cosa además de Phoenix, envían a Wes. Deja que lidiar con todos los burros".

Él dice con escepticismo: "Mira, te lo agradezco, pero yo realmente no creo que esto vaya a funcionar en el largo plazo. Nuestros chicos de por aquí no hacen parecer hasta a la velocidad con la forma en todo nuestro sistema de trabajo. Al final, se quedan conmigo".

"Bueno, ellos van a tener que aprender. Cuando llaman, enviarlos a Wes. Si alguien tiene un problema con eso, en seguida, enviármelo. En el acto, poner un mensaje de vacaciones en su e-mail, diciendo que no están respondiendo a cualquier cosa con excepción de Phoenix y ponerse en contacto... "

Y cito, Brent dice con una pequeña sonrisa, "Wes". "¿Ves? Usted ya está consiguiendo que esto se derrumbe. "Sonríó a cambio.

Señalo a su teléfono del escritorio, "Lo que sea necesario para romper la gente del hábito de ir directamente a usted. Tienes mi permiso para que se apague el timbre del teléfono y cambiar el saludo del correo de voz para decir que no estas disponible y ponerse en contacto con Wes en su lugar. Lo que sea necesario".

Al darse cuenta de que me estoy distrayendo Brent de Phoenix de pie aquí, digo rápidamente: "No, voy a tener mi asistente Ellen cambie su correo de voz un saludo para ti".

Brent vuelve a sonreír, y le dice: "No, no, no. Yo puedo hacer eso. Gracias por la oferta, sin embargo. "

Escribo mi número de teléfono celular en una nota de post-it, y se lo entrego a él, "Ellen lo hará. Te necesitamos en las tareas de Phoenix. Llame si necesita lo que sea de mí".

Cuando él asiente con la cabeza, empiezo de regresar al edificio 9, pero luego vuelvo a preguntar, "Hey, déjame invitarte una cerveza en algún momento la próxima semana?" Él está de acuerdo, su expresión brillo.

Al salir del edificio, inmediatamente me llamo Patty. Cuando ella recoge, digo, "GrabWes y nos vemos fuera de la sala de guerra Phoenix. Necesitamos cambiar la forma en que estamos gestionando el ascenso a Brent. Ahora mismo".

Todos nos sentamos en la sala de conferencias en el pasillo de la sala de guerra Phoenix.

"¿Cómo te fue con Brent?" Wes pregunta.

Cuando le digo que Brent no era capaz de trabajar en Phoenix porque de todo el trabajo de reparación, el palidece. "Ha estado en todas estas reuniones de emergencia! ¿Cómo es posible pensar que nada es más importante que

Phoenix! "

Yo digo: "Buena pregunta. ¿Por qué Brent disuelve Phoenix para trabajar en algo más?"

Wes 'desaparece por un par de momentos. "Probablemente porque alguien como yo le gritaba, diciendo que necesitaba totalmente su ayuda para conseguir hacer mi tarea más importante. Y es probablemente cierto: para demasiadas cosas, Brent parece ser el único que sabe cómo trabajan realmente".

"Si fuera yo, me gustaría tratar de justificarlo diciendo que sólo se requeriría un par de minutos..." dice Patty. "¿Qué podría ser verdad, pero es como la muerte por mil cortes".

"Se supone que estos procesos protegen a la gente. Brent Tenemos que encontrar la manera para protegerlos ", le digo. Seguidamente se describe cómo ya le dije a Brent para enviar todo el que quiera a Wes.

"¿Qué? ¿Quieres que micro gestión dé todo su tiempo? No tengo tiempo para ser secretario de Brent o sea una especie de personal de ayuda de escritorio "gritó.

"Está bien, ¿Que es tu plato es más importante o que está en su plato que es más importante que asegurarse que sus recursos son un hecho crítico para el trabajo de Phoenix? Dije.

Wes me mira durante unos momentos con dureza y luego se ríe.

"Está bien, me tienes. Mira, Brent es un tipo inteligente. Pero también es una de las peores personas que jamás he conocido. Déjame que te cuente una verdadera historia de lo imposible que esto va a ser. Hace varios meses, fueron tres horas en un corte de luz, y que hacía todo al revés para no ascender a Brent. Pero con el tiempo, llegamos a un punto donde estábamos justo fuera de las ideas, y estábamos empezando a empeorar las cosas. Así, ponemos a Brent en el problema.

Niega con la cabeza, recordando la historia, "se sentó al lado del teclado, y es como entró en este trance. Diez minutos más tarde, la probabilidad es fijo. Todo el mundo es feliz y aliviado de que el sistema volvió hacia arriba. Pero entonces alguien le preguntó: "¿Cómo lo hiciste? ' Y te juro por Dios, Brent sólo lo miró fijamente y le dijo: 'No tengo ni idea. Sólo lo hizo. '"

Wes golpea la mesa y dice: "Y *cuál* es el problema de Brent. ¿Cómo diablos se puede documentar esto? "Cierra los ojos y entrar en un trance? "

Patty se ríe, aparentemente recordando la historia. Ella dice: "Yo no lo sugerí Brent está haciendo esto deliberadamente, pero me pregunto si Brent vio todo con su conocimiento como un tipo de poder. Tal vez una parte de él es reacio a renunciar a eso. No lo puse en esta posición en la que él es virtualmente imposible de reemplazar".

"Tal vez. Tal vez no ", le digo. "Te diré lo que sí sé, sin embargo. Cada tiempo que dejamos a Brent arreglar algo que ninguno de nosotros puede replicar, Brent se pone un poco más inteligente, y todo el sistema se vuelve más tonto. Tenemos que poner fin a eso.

"Tal vez creamos un fondo de recursos de nivel 3 ingenieros para manejar la escala, pero que tenga a Brent fuera de esa piscina. Los del 3er nivel serían responsables para resolver todos los incidentes a cierre, y serían las únicas personas que puedan tener acceso a Brent-con una condición.

"Si quieren hablar con Brent, primero deben obtener Wes o mi aprobación, "digo. "Serían responsables de documentar lo que han aprendido, y a Brent nunca se le permitiría trabajar en el mismo problema dos veces.

Yo reviso cada uno de los temas semanales, y si me entero de que Brent trabajó un problema dos veces, habrá mucho que pagar. Para ambos de los de 3er nivel y Brent".

Añado, "Basado en el cuento de Wes, que ni siquiera deberíamos dejar que toque el teclado de Brent. Ha permitido a decirle a la gente qué tipo y hombro-de surf, pero bajo ningún concepto permitirá que el haga algo que no podemos documentar después ¿Esta Claro?

Wes me mira durante unos momentos con dureza y luego se ríe.

"Está bien, me tienes. Mira, Brent es un tipo inteligente. Pero también es una de las peores personas que he conocido a escribir nada. Déjame que te cuente una verdadera historia de lo imposible que esto va a ser. Hace varios meses, Fueron tres horas en un Sev 1 corte de luz, y que hacía todo al revés no para escalar a Brent. Pero con el tiempo, llegamos a un punto donde estábamos justo fuera de las ideas, y estábamos empezando a empeorar las cosas. Así, ponemos Brent sobre el problema".

Niega con la cabeza, recordando la memoria, "Se sentó ante el teclado, y es como entró en este trance. Diez minutos más tarde, el problema es fijo. Todo el mundo es feliz y aliviado de que el sistema volvió hacia arriba. Pero entonces alguien le preguntó: "¿Cómo lo hiciste? 'Y te juro por Dios, Brent sólo lo miró fijamente y le dijo: 'No tengo ni idea. Sólo lo hizo. "

Wes golpea la mesa y dice: "Y ese es el problema con el Brent. ¿Cómo diablos se puede documentar qué? "Cierra los ojos y entrar en un

Trance? "

Patty se ríe, aparentemente recordando la historia. Ella dice: "Yo no estoy sugiriendo Brent está haciendo esto deliberadamente, pero me pregunto si Brent vistas todo su conocimiento como un tipo de poder. Tal vez una parte de él es reacios a renunciar a eso. No lo puso en esta posición en la que es prácticamente imposible de reemplazar".

"Tal vez. Tal vez no ", le digo. "Te diré lo que sí sé, sin embargo. Cada tiempo que dejamos Brent arreglar algo que ninguno de nosotros puede replicar, Brent se pone un poco más inteligente, y todo el sistema se vuelve más tonto. Tenemos que poner fin a eso.

"Tal vez creamos un fondo de recursos de nivel 3 ingenieros para manejar la escalada, pero mantener Brent de esa piscina. Los 3s nivel serían responsables para la resolución de todos los incidentes de cierre, y serían las únicas personas que puede tener acceso a Brent con una condición.

"Si quieren hablar con Brent, primero deben obtener Wes 'o mi aprobación"

Que digo. "Serían responsables de documentar lo que han aprendido,

y Brent nunca se le permitiría trabajar en el mismo problema dos veces.

Yo reviso cada uno de los temas semanales, y si me entero de que Brent trabajó un problema dos veces, habrá mucho que pagar. Para ambos los 3s nivel y Brent".

Añado, "Basado en el cuento de Wes, que ni siquiera deberíamos dejar que toque el Brent teclado. Ha permitido a decirle a la gente qué tipo y hombro-de surf,

Pero bajo ninguna condición permitiremos que haga algo que no podemos documentar después. ¿Está claro? "Eso está muy bien," dice Patty. "Al final de cada incidente, vamos a tener una artículo más en nuestra base de conocimiento de cómo solucionar un problema peludo y un creciente número de personas que pueden ejecutar la solución".

Wes no parece completamente convencido, pero finalmente se ríe. "yo como él, también. Nosotros lo tratamos como HannibalLecter cuando lo necesitamos, lo pondremos en una camisa de fuerza, atarlo a una silla de ruedas, y le Cesta a cabo".

Me río. Patty añade: "Para evitar otra escalada Brent, debemos registrar todos los golpe de teclado y grabar la sesión de terminal. Tal vez incluso alguien le siguen a todas partes con una cámara de video y activar el registro de auditoría por lo que Sabe exactamente lo que cambió".

Me gusta, aunque suene un poco extremo. Sin embargo, sospecho que tomará medidas extremas para sacarnos de esta situación.

Me atrevo, "Tal vez le quitamos su acceso producción, por lo que la única forma en que el trabajo se puede conseguir hecho es decirle el nivel 3s qué hacer".

Wes carcajadas. "Podría dejar de fumar si lo hicimos de inmediato."

"Así, que tenemos de que está disponible para poner en este nivel 3 recursos piscina? ", pregunto.

Duda. "Bueno, tenemos a los dos empleados que hicimos hace un año que estaban destinados a ayudar a apuntalar Brent. Se está trabajando en la creación de servidor construir normas, pero podemos sacarla de ese temporalmente. Hay otros dos ingenieros que hemos identificado para el entrenamiento cruzado hace años, pero nunca tuvimos el tiempo para dedicarse más a fondo. Entonces, eso es tres personas".

"Voy a definir los nuevos procedimientos de Brent," dice Patty. "Me gusta gating todos los accesos a él a través de ti y Wes. Pero ¿cómo vamos a desanimar a la gente así Vicepresidente de Logística de ir directamente a Brent? "

Yo respondo de inmediato, "Recogeremos los nombres de las personas que lo hacen, y voy a llamar a cada uno de sus jefes para decirles que cese y desista. Y entonces voy a dejar que Steve sabía cómo están alterando

"Bueno, vamos a darle una oportunidad," dice ella. "Usted sabe, tenemos el enfoque de 'palo' cubierto, pero ¿qué pasa con los "incentivos"? ¿Cómo podemos motivar a Brent y los ingenieros a seguir este nuevo proceso? "

"Tal vez los enviamos a cualquier conferencia o formación que quieren.

Cuando los ingenieros de alto nivel llegan al nivel de Brent, o aspirar a ser Brent,

Que quieren aprender y compartir lo que han hecho. En cuanto a Brent, ¿qué tal le hacemos a él tomar una semana de descanso, completamente libre de cualquier derecho de escalada? "

Wes sugiere.

"Dios mío," Wes sigue moviendo la cabeza. "No creo que incluso Brent sido capaz de tomar un día libre sin un buscapersonas en unos tres años. Usted

Sabes, él va rompió a llorar cuando le ofrecemos que a él".

"Que sea así, chicos", le digo, sonriendo mientras me imagino esa escena.

Antes de que me olvide, agrego, "Wes, quiero un parte de horas de Brent todos los días, y quiero que cada escalada Brent trabaja en el sistema de venta de entradas. Nosotros Necesito ese documentado para que podamos analizarlo más tarde. Cualquier persona que use Brent del necesitará tiempo para justificar a mí. Si no está justificada, voy a escalarlo a

Steve, y esa persona y su representante tendrán que explicar a Steve por qué piensan que su proyecto o tarea es tan importante”.

"Esto es increíble", dice Patty. "Hemos recibido más cambios, incidentes, y procesos de escalamiento que va en la última semana de lo que tenemos en el último ¡Cinco años! "

"Es probable que sólo en el último momento", dice Wes, sonando aliviada.

"Hazme un favor, y no le digas a nadie que yo dije eso. I'vegot una reputación que proteger”.

CAPITULO 11

Jueves, 11 de septiembre

Más tarde ese día durante el almuerzo, maldigo fuerte. Yo trataba de usar mis pocos minutos preciosos no programados durante mi rotura para ser puesta al corriente de correos electrónico, pero olvidé que mi ordenador portátil malo se bloquea si lo conecto mientras que está en la estación de soporte. Esto es la tercera vez que lo he hecho esta semana.

Yo ya estoy comiendo tarde y la mitad de mi hora de almuerzo habrá desaparecido por el momento en que puedo iniciar la sesión.

Mirando alrededor, encontré una nota post-it en blanco en mi escritorio y escribí en letras grandes, "NO INSERTE PORTÁTIL HASTA ENCENDIDO!!" y ponerlo en la estación de soporte para evitar mi próximo acto de perder el tiempo con estupideces.

Me río de mi contramedida cuando Patty me llama a mi celular. " Usted tiene un minuto para hablar? Estoy viendo algo muy extraño en el calendario de cambio. ¡Usted tiene que ver esto! ".

Cuando entro a la sala de conferencias, yo veo el ahora de tarjetas de cambio de familiares que cuelgan sobre la pared. La cesta de bandeja de entrada está llena de tarjetas y más bien están cuidadosamente apiladas en montones sobre la mesa. Patty está escudriñando algo en su ordenador portátil, masticando una uña.

Mirando agotado, ella dice, "Estoy empezando a pensar todo este proceso de cambio es una pérdida de tiempo total. La organización de todos estos cambios y la gestión de toda la comunicación con los interesados es tomar hasta tres personas a tiempo completo. Basado en lo que estoy viendo ahora, será inútil".

Para verla de repente el menosprecio de los procesos que ella ha defendido durante años, es sinceramente alarmante.

"¡Quién a!, " digo, agitando a ambos de mis manos delante de ella. " Póngaseme al corriente, porque pienso que usted ha hecho un trabajo fantástico, y no quiero que nosotros volvamos a los viejos caminos. ¿Qué lo tienen tan preocupado a usted? ".

Ella indica el lunes y el martes cambiar cajas. "Al final de cada día, mi gente comienza a liquidar los cambios previstos. Quisimos asegurarnos que cualquier cambio que no fue completado fue señalado así ellos pueden ser renegociados y asegurarse que nuestro

calendario de cambios a realizado el seguimiento de lo que estaba ocurriendo en realidad. "

Ella indica la esquina de una tarjeta. "Pusimos un control sobre las tarjetas de cambio que se han verificado como completada y luego indicar si se produjo un incidente de servicio o interrupción. ¡Desde el viernes pasado, el sesenta por ciento de los cambios previstos no se hizo puesto en práctica! ¡Qué quiere decir que hacemos todo este trabajo para autorizar y programar estos cambios, sólo para descubrir que ni siquiera están consiguiendo hacerlo!".

Puedo ver por qué Patty está alarmado.

"¿Por qué no se ha terminado? Y ¿qué hacer con las tarjetas de cambio incompletas?" pregunto...

Ella se rasca la cabeza. "He llamado un grupo de cambio de solicitantes y sus razones están por todas partes del tablero. Un par de personas dijeron que no podían conseguir todas las personas que necesitaban para iniciar su cambio. Alguien más descubrió a mitad de su cambio que los chicos de almacenaje no terminaron de ampliación del SAN como ellos habían prometido, entonces él tuvo que echarse atrás su cambio, dos horas en el procedimiento. "

Me quejo, pensando en la pérdida de tiempo y esfuerzo. Sigo escuchando mientras continúa Patty, " Alguien más dijo que no podía poner en práctica su cambio porque había un corte de luz en progreso. Y un grupo de otras personas, dijo, umm ..."

Ella mira incómoda, entonces la apunto a seguir. " Bien, ellos dijeron que ellos necesitaron a Brent para una parte de sus cambios, y él no estaba disponible, " dice ella de mala gana. " En algunos casos, la participación de Brent fue planificada. Pero en otros casos, ellos descubrieron que ellos necesitaron su ayuda sólo después de que ellos comenzaron a poner en práctica y tuvieron que abortarse cuando Brent no estaba disponible. "

Antes de que Patty haya terminado de hablar, estoy viendo rojo.

¡"Maldita sea! ¿Brent otra vez? ¿Qué es lo que pasa? ¿Solamente cómo ha logrado Brent acunarse en el camino de todo el mundo? "

¡"Oh, mierda! "Exclamo cuando me pega lo que está pasando. ¿" Creamos este problema por enfocarnos a Brent únicamente sobre Fénix? ¿Esta nueva política es un error? "

Ella dice desde un momento, "Usted sabe, esto es una pregunta interesante". Si usted sinceramente cree que Brent sólo debería trabajar sobre los proyectos más importantes, entonces pienso que la nueva política es correcta, y nosotros no deberíamos cambiarlo de nuevo.

"Pienso es también importante notar que hasta hace poco, Brent ayudaba a las personas a cumplir sus cambios, sin aquella dependencia registrada en todas partes. O más bien que intentaría. Pero él invariablemente estaría demasiado ocupado para ayudar a cada uno, tantos de estos cambios no habrían sido completados, aún del viejo modo. "

Recojo mi teléfono y de marcación rápida Wes, diciéndolo que se unan a nosotros. Cuando él llega un par de momentos más tarde, él toma un asiento y luego mira a mi viejo ordenador portátil, diciendo, " Jeez. ¿Usted todavía lleva aquella cosa alrededor? Estoy seguro que tenemos un par de ordenadores portátiles más recientes de ocho años que usted podría usar. "

Ignorando su comentario, Patty le lleva rápidamente a la velocidad. Su reacción a su revelación no es muy diferente a la mía.

¡" Usted tiene que estar de broma conmigo! "él dice con ira, pegando con la mano su palma sobre su frente. ¿" Tal vez nosotros deberíamos permitir que Brent pueda ayudar a las personas realizar sus cambios?.

Rápidamente digo, "No, eso no puede ser la respuesta. Sugerí esto, también. Pero Patty indicó que esto implicaría que los cambios bloqueados son más importantes que Fénix. Que ellos no son. "

Pienso en voz alta, " De algún modo, justo como nos rompemos los hábitos de personas piensan en voz alta, " De algún modo, justo como nos rompemos los hábitos de personas que piden a Brent ayudar con el trabajo de reparación de averías, tenemos que hacer el mismo con la puesta en práctica de cambio. Tenemos que conseguir todo este conocimiento en las manos de personas en realidad que hacen el trabajo. Si ellos no pueden asimilar, entonces tal vez tenemos un problema de habilidades en aquellos equipos.

¿Cuándo nadie dice nada, añado tentativamente, "Que tal si tomamos el mismo nivel 3 de ingenieros que dedicaron para proteger a Brent de reparación de averías para poder ayudar con estas publicaciones de cambio?".

Wes rápidamente responde: " Tal vez. Pero no a largo plazo. Necesitamos a la gente que hace el trabajo para saber lo que ellos hacen, y no permitir a más personas acumular el conocimiento. "

Escucho a Wes e ideas de inspiración repentina de Patty de reducir aún otra dependencia de Brent cuando algo comienza a molestarme. Erik llamado WIP, o el trabajo en el proceso, " el asesino silencioso, " y aquella inhabilidad de controlar WIP sobre el piso de planta era una de las causas de origen para problemas de vencimientos crónicos y publicaciones de calidad.

Hemos descubierto que el sesenta por ciento de los cambios no se ha completado en la fecha prevista.

Erik había indicado la montaña creciente de trabajo sobre el piso de planta como una indicación que los jefes de grupo de planta habían fallado en controlar su trabajo en el proceso.

Miro la montaña de tarjetas de cambio se amontonó sobre la fecha de hoy sobre el calendario, como si un quitanieves gigantesco había empujado hacia adelante. De repente, esto comienza a parecer al cuadro, Erik pintado sobre el piso de planta misteriosamente describe el estado de mi organización.

¿Puede esto trabajar realmente en comparación con el trabajo sobre un piso de planta?
¿Patty interrumpe mi contemplación profunda como ella pregunta, " ¿Qué piensa usted?".

Miro hacia atrás encima de ella. "Para los dos últimos días, sólo el cuarenta por ciento de los cambios previstos fue completado. El resto está siendo llevado. Vaya a asumir que esto sigue para un poco más largo, mientras entendemos como difundir todo el conocimiento de Brent.

"Tenemos 240 cambios incompletos esta semana. ¡Si tenemos cuatrocientos nuevos cambios que entran la próxima semana, tendremos 640 cambios sobre la lista de la próxima semana! "

"Somos como el hotel de rebaja de cambios, " digo en la incredulidad. " Los cambios entran, pero nunca salen. Dentro de un mes, tendremos miles de cambios que llevaremos alrededor, toda la competición para ser puesta en práctica. "

Patty cabecea, " Esto es exactamente que me molesta. No tenemos que esperar un mes para ver miles de cambios ya rastreamos 942 cambios. Atravesaremos mil cambios pendientes algún día, la próxima semana. Andamos escaso de espacio para fijar y almacenar estas tarjetas de cambio. ¡Así que! ¿Por qué no vamos por todo este problema si los cambios aún no van a ser puestos en práctica? "

Miro fijamente en todas las tarjetas, dispuesto a darme una respuesta.

Un grupo creciente de inventario atrapado sobre el piso de planta, tan alto como las carretillas elevadoras podrían apilarlo como las carretillas elevadoras pueden apilar ella.

. Un montón creciente de cambios atrapados dentro de las operaciones del TI, con nosotros se quede sin espacio para publicar las tarjetas de cambio. Acumulación de trabajo en el frente del horno de tratamiento térmico, debido a Marcos sentado en el mostrador de la liberación de trabajo Acumulación de trabajo delante de Brent, Por qué? De acuerdo, si Brent es nuestro horno de tratamiento térmico, a continuación, que es nuestra marca? Quien AUTORIZO todo este trabajo que se puso en el sistema?

Bueno, lo hicimos. O más bien, el CAB hizo. Mierda. ¿Significa esto que hicimos para nosotros mismos? Pero los cambios tienen que hacer, ¿verdad? Es por eso que son los cambios. Además, ¿cómo se dice que no a la avalancha de trabajo entrante? En cuanto a las cartas se amontonan, podemos no hacerlo? Pero ¿cuándo fue la pregunta alguna

vez preguntó si debemos aceptar el trabajo? Y sobre qué base se nos ocurrió tomar esa decisión?

Una vez más, no sé la respuesta. Pero, peor aún, tengo la sensación de que Erik puede que no sea un loco delirante. Quizá tenga razón. Tal vez hay algo de especie de vínculo entre la gestión piso de la planta y operaciones de TI. Quizás gestión de planta y operaciones de TI en realidad tienen similares desafíos y problemas.

Me pongo de pie y camino a la mesa de cambio. Me pongo a pensar en voz alta Patty se alarmó de que más de la mitad de nuestros cambios no están completando como estuvo programada, en la medida en que ella se está preguntando si todo este cambio de proceso vale la pena el tiempo que estamos invirtiendo en ella.

Por otra parte, "continúo," ella señala que una parte importante de los cambios no se completan porque Brent es de alguna manera en el camino, que es en parte porque hemos dirigidos Brent para rechazar todos los trabajos no-Phoenix.

Pensamos que revertir esta política es lo peor que puede hacer ". Doy un salto mental, siguiendo mi intuición. "Y yo apostaría un millón dólares que se trata de las cosas mal exacta que hacer. Es debido a este proceso que, por primera vez, somos siquiera conscientes de lo mucho programada

El trabajo no se está hecho! Deshacerse del proceso que acaba de matar a nuestro conocimiento de la situación". Sentir que me estoy poniendo en una buena racha, digo rotundamente, "Patty, necesitamos un mejor comprensión de lo que el trabajo va a ser la rúbrica forma de Brent. Necesitamos saber qué cartas cambio implica Brent-tal vez incluso hacer que otra pieza de información necesaria cuando las personas se someten sus tarjetas. O utilice una tarjeta-que color diferente diste cuenta. Es necesario inventar qué cambios necesita nada de Brent, y tratar de satisfacer en su lugar con los de nivel 3 ingenieros. De no ser así, tratar de conseguir que la prioridad para que podamos trabajar con Brent.

Como estoy hablando, estoy más seguro de que nos dirigimos por la derecha camino. En este punto, nosotros no podríamos estar arreglando el problema, pero al menos vamos a estar recibiendo algunos datos

Patty asiente, su expresión de preocupación y desesperación ha ido. "Usted quiero conseguir mis brazos alrededor de los cambios que se dirigen a Brent, lo que indica que en las tarjetas de cambio y tal vez incluso como una obligación presente en la información sobre todas las tarjetas nuevas. Y para llegar de nuevo a usted cuando sabremos cuántos cambios están obligados-Brent, cuáles son los cambios, y así sucesivamente, junto con un sentido de cuáles son las prioridades. ¿Obtuve ese derecho? "Asiendo con la cabeza y sonrío ve tipos de distancia en su computadora portátil. "Está bien, lo tengo.

No estoy seguro de lo que vamos a averiguar, pero es mejor que cualquier cosa que se me ocurrió por un tiro largo". Miro a Wes, "Pareces preocupado-todo lo que quieras compartir?

Uh... "Wes dice finalmente. "No hay mucho que compartir, de verdad. Excepto que esta es una forma muy diferente de trabajar que cualquier cosa que he visto en TI. Sin ánimo de ofender, pero ¿sabía usted cambiar la medicación recientemente? "

Sonrío débilmente, "No, pero tuve una conversación con un loco delirante hombre en una pasarela con vistas a la planta de fabricación". Pero si Erik tenía razón acerca de WIP en las operaciones de TI, ¿qué otra cosa era que él razón sobre el.

CAPÍTULO 12

Viernes, 12 de septiembre

Son las 7:30 pm del viernes, dos horas después de la implementación de Phoenix fue programada para comenzar. Y las cosas no van bien. Estoy empezando a acomodar el color de la pieza con la inutilidad de una marcha de la muerte. Todo el equipo de operaciones de TI se reunió en la preparación para el despliegue a las 4 PM. Pero no había nada que hacer porque no teníamos todo recibido nada de equipo Chris'; que todavía estaban haciendo el último minuto

Cambios No es una buena señal cuando todavía están uniendo las piezas al espacio servicio de transporte en el momento del despegue.

A las 4:30 de la tarde, William Mason, director de control de calidad que trabaja para Chris, había irrumpido en la sala de guerra Phoenix, lívido y disgustado que nadie podría obtener todo el código de Phoenix para funcionar en el entorno de prueba. Peor aún, las pocas partes de Phoenix que se estaban ejecutando estaban fallando pruebas críticas.

William comenzó a enviar de vuelta los informes de fallos críticos para los desarrolladores, muchos de los cuales ya se habían ido a casa para el día. Chris tuvo que llamar ellos de nuevo, y el equipo de William tuvo que esperar a que los desarrolladores envíen ellos nuevas versiones.

Mi equipo no era simplemente sentarse alrededor, haciendo girar los pulgares. En lugar de ello, estábamos trabajando frenéticamente con el equipo de William para tratar de obtener todos los

Phoenix para llegar en el entorno de prueba. Porque si ellos no podían hacer las cosas que se ejecutan en un entorno de prueba, no tendríamos una oración de ser capaz de implementar y ejecutar en la producción. Mi mirada se desliza desde el reloj de la mesa de conferencias. Brent y tres otros ingenieros están acurrucados con sus homólogos de control de calidad. Han estado trabajando frenéticamente desde las 4 pm, y ya mirar demacrado. Muchos tienen ordenadores portátiles abiertos a las búsquedas de Google, y otros son sistemáticamente sujetando con los ajustes de los servidores, sistemas operativos, bases de datos, y la Aplicación Phoenix, tratando de encontrar la manera de llevar todo hasta que los desarrolladores habían asegurado que era posible

Uno de los desarrolladores habían caminado en realidad en un par de minutos ha si dijo: "Mira, se está ejecutando en mi portátil. ¿Qué tan difícil puede ser?" empezó a jurar, mientras que dos de nuestros ingenieros y tres de los Ingenieros de William comenzó estudiando a través de ordenador portátil de los desarrolladores tratando de averiguar lo que lo hace diferente del entorno de prueba. En otra área de la sala, un ingeniero está

hablando acaloradamente y alguien en el teléfono, "Sí, nos copió el archivo que usted nos dio... Si es la versión 1.0.13 ... ¿Qué quiere decir que es la versión incorrecta ... ¿Qué? ¿Cuándo se cambia eso? ... Copie ahora y vuelva a intentarlo... Bueno, mira, pero yo te estoy diciendo que esto no va a funcionar... creo que es una red el problema... ¿Qué quiere decir que tenemos que abrir un puerto del firewall? ¿Por qué Por qué no nos dijiste esto hace dos horas? Maldita sea! "Luego cierra de golpe el teléfono con fuerza, y luego libra la mesa con el puño, gritando, "los desarrolladores de mierda!" Brent levanta la vista de la computadora portátil desarrollador, frotándose los ojos con fatigados. "Déjame adivinar. El front-end no puede comunicarse con el servidor de base de datos porque alguien no nos dijo que tenemos que abrir un puerto de firewall? "El ingeniero asintió con furia agotado, y dice: "No puedo ing monstruo creer esto. Yo estaba hablando por teléfono con esa idiota de veinte minutos, y nunca se le ocurrió que no era un problema de código. Sigo escuchando en silencio, pero yo estoy asintiendo a su pronóstico. En los infantes de marina, se utilizó el término FUBAR, que significa "jodido más allá de todo el reconocimiento"

Observando los ánimos refriega, miro mi reloj: 7:37.

Es hora de conseguir un cheque intestino gestión de mi equipo

Wes y Patty miran alrededor de William. Lo miro fijamente por encima del hombro de uno de sus ingenieros. Le pido que se una a nosotros.

Él parece desconcertado por un momento, porque normalmente no interactuamos, pero él asiente y nos sigue a mi oficina.

"*Bien, chicos*, díganme lo que piensa de esta situación" Pregunto.

Wes habla primero, "Estos chicos tienen razón, Esto está MAL. Todavía estamos recibiendo versiones incompletas de los desarrolladores. En las últimas dos horas, yo ya he visto dos casos en los que se han olvidado de darnos varios archivos críticos, lo que garantiza que el código no funcionaría. Y como hemos visto, todavía no sabemos cómo configurar el entorno de prueba de manera que Phoenix venga limpiamente."

Sacude su cabeza negándolo otra vez. "Basándonos en lo que he visto esta última media hora, pienso que en realidad nos hemos movido hacia atrás."

Patty sacude su cabeza con disgusto y agita su mano, sin añadir nada.

Yo le digo a William, "Sé que no hemos trabajado mucho juntos, pero realmente me gustaría saber lo que piensas. ¿Cómo es que lo vez desde tu perspectiva? "

Él mira hacia abajo, exhalando lentamente y luego dice, "Honestamente no tengo idea. El código está cambiando tan rápido que estamos teniendo problemas para continuar. Si yo fuera un hombre apostador, diría que Phoenix va a explotar en la producción. He hablado con Chris dos o tres veces sobre detener el lanzamiento, pero él y Sarah pasaron sobre mí."

Le pregunto, "¿Qué quieres decir con que 'no se podrá continuar?'"

“Cuando encontramos problemas al realizar las pruebas, lo envíanos de nuevo a Desarrollo para tener que arreglarlo”, explica. “Luego ellos lo enviarán de vuelta a una nueva versión. El problema es que se tarda media hora para tener todo configurado y funcionando, y luego otras tres horas para realizar la prueba de humo. En ese momento, habremos probablemente conseguido tres lanzamientos por parte del área de Desarrollo”

Sonríe ante la referencia de la prueba de humo, unos diseñadores de circuitos plazo utilizan, el término que los diseñadores usan.

Como dice el refrán, “Si usted conecta una placa de circuito y si no sale humo, entonces probablemente va a funcionar.”

Sacude la cabeza y dice: “Aún tenemos que hacerlo a través de la prueba de humo. Me preocupa que ya no tenemos suficiente control de versiones- hemos sido muy descuidados por llevar un seguimiento de los números de las versiones en toda la liberación. Cada vez que arreglen algo, por lo general están rompiendo algo más. Así, que están enviando archivos individuales en lugar de enviar el paquete completo”.

Y continúa, “Es tan caótico ahora mismo que incluso si por algún milagro Phoenix realmente pasa la prueba de humo. Estoy bastante seguro que nosotros no seríamos capaces de reproducirlo, porque hay demasiadas partes móviles.”

Se quitó las gafas, y dijo con firmeza, “Esto probablemente, los mantendrá en vela toda la noche. Creo que hay un riesgo real y es que no vamos a tener nada en funcionamiento mañana a las 8 am, cuando se abran las tiendas. Y eso es un gran problema.”

Esa es una gran subestimación. Si la liberación no ha terminado a las 8 am, el punto de venta en las tiendas que se utiliza para cobrar a los clientes no va a funcionar. Y eso significa que no vamos a ser capaces de completar las transacciones de los clientes.

Wes asiente. “William es correcto. Definitivamente vamos a estar aquí toda la noche. Y el rendimiento es peor de lo que yo pensé que sería. Vamos a necesitar por lo menos otros veinte servidores para repartir la carga, y no sé dónde pueda encontrar tantos en tan poco tiempo. Tengo a algunas personas luchando para encontrar algunos de repuesto. Tal vez tendremos que volver a utilizar servidores en producción.”

“¿Es demasiado tarde para detener el despliegue?”, Pregunto. “Cuando es exactamente el punto sin retorno?”

“Esa es una muy buena pregunta.” Wes responde lentamente. “Tendría que consultar con Brent, pero creo que podríamos detener el despliegue ahora sin problemas. Pero cuando empezamos a convertir la base de datos por lo que puede recibir órdenes tanto de los sistemas de punto de venta en las tiendas y Phoenix, estamos comprometidos. A este ritmo, no creo que se aun par de horas todavía”.

Yo asiento. He oído todo lo que necesitaba oír.

"Chicos, voy a enviar un e-mail a Steve, Chris y Sarah para ver si puedo retrasar el despliegue. Y luego me voy a buscar a Steve. Tal vez pueda darnos una semana más. Pero, diablos, incluso conseguir un día más sería una victoria. ¿Alguna idea? "

Wes, Patty y William todos apenas mueven la cabeza tristemente, sin decir nada.

Me dirijo a Patty. "Ve a trabajar con William averigua cómo podemos obtener una mejor coordinación del tráfico en las versiones. Ve donde están los desarrolladores y controla el tráfico aéreo, y asegúrate de que todo este etiquetado y versionado por su parte. Y luego deja que Wes y su equipo sepan lo que se viene. Necesitamos una mejor visibilidad y a una persona para mantener a la gente en el siguiente proceso. Quiero un único punto de entrada cuando el código se caiga, control de cada hora, documentación... me entiendes?"

Ella dice, "Sería un placer. Iré hasta el cuarto de guerra Phoenix para comenzar. Voy a derrumbar la puerta si es lo que se necesita y digo: 'Estamos aquí para ayudar...'"

Yo les doy todo un guiño de agradecimiento y comienzo en mi ordenador portátil a escribir un e-mail.

De: Bill Palmer

Para: Steve Masters

Cc: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, Sarah Moulton, William Mason

Fecha: 12 de septiembre de 19:45

Prioridad: Mayor

Asunto: URGENTE: El despliegue de Phoenix en serios problemas-mi recomendación: retraso de 1 semana

Steve,

En primer lugar, permítanme afirmar que quiero a Phoenix en la producción tanto como cualquier persona. Entiendo lo importante que es para la compañía.

Sin embargo, en base a lo que he visto, creo que no tendremos a Phoenix en el plazo de mañana a las 8 am. Existe un riesgo significativo de que esto pueda incluso afectar los sistemas de punto de venta en las tiendas.

Después de conversar con William recomiendo que retrasemos el lanzamiento de Phoenix por una semana para aumentar la probabilidad de que Phoenix logre sus objetivos y evitar lo que creo que va a ser un desastre casi seguro.

Creo que estamos buscando problemas como el del "Noviembre de 1999 Acción de Gracias Toys R Us" choque de trenes, lo que significa el corte de varios días y el problema del rendimiento que potencialmente ponen los datos del cliente y el orden en riesgo.

Steve, le llamare en unos minutos.

Saludos,

Bill

Me tomo un momento para ordenar mis pensamientos y llamar a Steve, el responde a la primera llamada.

"Steve, es Bill. Acabo de enviarle un e-mail a usted, Sarah, y a Chris. No podemos exagerar en lo mal que ha ido el lanzamiento. Esto nos va a morder en el culo. Incluso William está de acuerdo. Mi equipo esta extremadamente preocupado acerca de cómo el lanzamiento se realizara a tiempo para mañana al abrir las tiendas a las 9 am. Eso podría interrumpir las ventas de la tienda, así como probablemente causar el corte de varios días en la página web."

"No es demasiado tarde para detener este desastre," Yo imploro. "Esto no quiere decir que vamos a tener problemas para tomar órdenes de nadie, ya sea que estén en las tiendas o en Internet. El fracaso podría significar poner en peligro y meter la pata en los datos de pedido y los registros de clientes, lo que significa la pérdida de estos mismos. El retraso de una semana sólo significaría clientes decepcionantes, pero al menos ellos van a volver! "

Oigo a Steve respirar y luego responder, "Suena mal, pero en este momento, no tenemos otra opción. Tenemos que seguir adelante. Ya se hizo Marketing en los periódicos de fin de semana que anuncian la disponibilidad de Phoenix. Están comprados, pagados, y se entregaran a los hogares de todo el país. Nuestros socios están alineados y listos para ir. "

Asombrado, le digo, "Steve, ¿Qué tan mal tiene que ir para retrasar esta versión? Te estoy diciendo que podríamos estar tomando un nivel imprudente de riesgos en este lanzamiento! "

Hace una pausa por un instante. "Dígale que. Si usted puede convencer a Sarah a posponer el lanzamiento, vamos a hablar. De lo contrario, vamos a continuar".

"¿Esta bromeando? Ella es la que ha creado este kamikaze del caos. Maldita sea! "

Antes de que pueda detenerme, cuelgo a Steve. Por un breve momento, yo considero volver a llamarlo para disculparme.

Por mucho que odie esto, siento que le debo a la compañía una última oportunidad para detener toda esta locura. Lo que significa hablar con Sarah en persona.

De regreso a la sala de guerra de Phoenix es tan sofocante y el rango de gente sudando es bastante la tensión y el miedo. Sarah está sentada sola, escribiendo en su ordenador portátil.

La llamo, "Sarah, ¿podemos hablar?"

Hace un gesto hacia la silla de al lado, diciendo, "Claro. ¿Qué pasa?"

Cuando digo en voz baja, "Vamos a hablar en el pasillo."

Mientras caminamos juntos en silencio, le pregunto," Desde aquí arriba, ¿Cómo se puede ver que la liberación va? "

Ella dice evasivamente: "Tú sabes cómo son estas cosas cuando estamos tratando de ser ágiles, ¿verdad? Siempre hay cosas imprevistas cuando se viene a la tecnología. Si usted desea hacer tortillas, tienes que estar dispuesto a romper algunos huevos".

"Creo que es un poco peor que su despliegue habitual. Confío en que vio mi e-mail, ¿verdad? "

Ella simplemente dice: "Sí, por supuesto. Y viste mi respuesta? "

Mierda.

Yo digo: "No, Pero, antes de explicar, quería asegurarse de que usted entienda las implicaciones y los riesgos que están posando para el negocio. "Y entonces repito casi palabra por palabra lo que le dije a Steve sólo unos minutos antes.

No es sorprendente que Sarah no está impresionado. Tan pronto como dejo de hablar, ella dice: "Todos nos hemos rompido el culo para conseguir Phoenix hasta aquí. El marketing está listo, el desarrollo está listo. Todo el mundo está más listo que tú. Te lo he dicho antes, pero por lo visto, no me estás escuchando. La perfección es el enemigo de lo bueno. Tenemos que seguir adelante".

Maravillado por esta colosal pérdida de tiempo, me sacudo la cabeza y digo:"No, la falta de competencia es el enemigo de lo bueno. Recuerda mis palabras. Estamos a recoger los pedazos de días, si no semanas, a causa de sus decisiones tontas".

Como he tormenta de nuevo en el NOC, leí el correo electrónico de Sarah, que me pone más furiosa. Me resisto a la tentación de responder y añadir más leña al fuego. yo también resistir el deseo emocional de eliminarlo-Puede que lo necesite para cubrir mi culo más tarde.

De: Sarah Moulton

Para: Bill Palmer, Steve Masters

Cc: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, William Mason

Fecha: 12 de septiembre de 20:15

Prioridad: Mayor

Asunto: Re: URGENTE: despliegue Phoenix en serios problemas-mi

Recomendación: 1 retraso de la semana

Todo el mundo está listo que tú. Marketing, Dev, Gestión de Proyectos todo han dado a este proyecto su todo. Ahora es tu turno.

TENEMOS QUE IR!

Sarah

De repente, me entro el pánico por un momento pero yo no he dicho nada a Paige durante horas. Le envié un mensaje de texto rápido:

Noche pone cada vez peor. Estoy aquí por lo menos un par más horas. Will me recoges en la mañana. Te amo. Deséame suerte, cariño.

Siento un golpecito en mi hombro y me giro para ver a Wes. "Jefe. Tenemos un problema muy serio". La expresión de su cara es suficiente para que me asusta. Rápidamente me levanto para seguirle al otro lado de la habitación. "Recuerdas cuando llegamos a un punto de no retorno en torno a 21:00 He estado siguiendo el progreso de la conversión de la base Phoenix, y es miles de veces más lento de lo que pensábamos que sería. Se suponía que era para completar horas atrás, pero sólo el diez por ciento completo. Eso significa que todos los datos no se pueden convertir hasta el martes. Estamos totalmente jodidos". Tal vez estoy más cansado de lo que pensaba, pero yo no lo estoy siguiendo. Yo digo, "¿Por qué es esto un problema?" Wes lo intenta de nuevo, "Ese guión tiene que completar antes de que el POS sistema pueda llegar. No podemos detener el script y no podemos reiniciarlo. Al parecer, no hay nada que podamos hacer para hacer que vaya más rápido. Creo que podemos hackear Phoenix para que pueda funcionar, pero yo no sé nada acerca de los puntos de venta en las tiendas que no tienen el sistema para probar con en el laboratorio". Mierda. Creo que dos veces antes de pedir, "Brent?" Él niega con la cabeza. "Tuve que ser duro con ella durante un par de minutos.

Él piensa que alguien encendió la indexación de bases de datos antes de tiempo y que se está desacelerando los insertos. No hay nada que podamos hacer al respecto ahora, sin embargo, sin meter la pata nueva mente en los datos. Lo puse de nuevo en el Phoenix despliegue. "¿Cómo está todo lo demás?" Pregunto, quiero una evaluación completa de la situación. "¿Cualquier mejora o rendimiento o cualquier actualización en la base de datos, herramientas o mantenimiento?" "El rendimiento es aún terrible", dice. "Creo que hay una gran fuga en la memoria, y eso es incluso sin ningún usuario en él. Mis chicos sospechan que vamos a tener que reiniciar los servidores en un par de horas para evitar la voladura. Desarrolladores Damned.." Y continúa: "Nos hemos

agenciado a quince servidores más, algunos de ellos nuevos y de diversas empresas. Y ahora, lo creas o no, no tenemos suficiente espacio en el centro de datos bastidores para desplegarlas. Tenemos que hacer un gran re-cableado y estanterías de trabajo, crap moverse. Patty sólo hay que llamar y hacer el trabajo en conjunto para ayudar con eso al pueblo. "Siento que mis cejas golpearon mi rayita en una verdadera sorpresa. Y entonces me inclínese hacia delante, riendo. Yo digo, "Oh, Dios mío. Finalmente nos encontramos con buenos servidores Desplegamos, y ahora no podemos encontrar el espacio para ponerlos en. Increíble. Acabamos no puede obtener un descanso! "Wes niega con la cabeza. "Sabes, he oído historias como esta de mis amigos. Pero esto puede llegar a ser la madre de todo el despliegue fracasos". Y continúa: "Aquí está la parte más asombrosa. Hicimos una gran inversión en la virtualización, que se suponía iba a salvarnos de las cosas como este. Pero, cuando el desarrollo no podía solucionar los problemas de rendimiento, culparon a la virtualización. Así que nos tuvimos que cambiar todo de nuevo a servidores físicos! "Y pensar que Chris propuso poner fecha de despliegue para la virtualización y me ahorraría el culo. Me limpio mis ojos y me obligo a dejar de reír. "¿Y qué tal las herramientas de soporte de base de datos los que los desarrolladores nos prometieron?"Wes inmediatamente deja de sonreír. "Basura absoluta. Nuestros chicos son va a tener que editar manualmente la base de datos para corregir todos los errores Phoenix está generando.

Y vamos a tener que activar manualmente reposiciones. Todavía estamos aprendiendo más del manual de Phoenix y todavía más trabajo va a requerir. Va a ser muy propenso a errores y tomar un montón hacer que la gente lo use". Me estremezco, pensando en cómo va afectar esto a nuestros muchachos, haciendo trabajos serviles de la aplicación. Nada preocupa a los auditores más que ediciones directas de datos sin auditoría y sin Rutas y controles adecuados. "Estás haciendo un gran trabajo aquí. Nuestra principal prioridades averiguar lo que afecto la conversión de la base de datos por que esta incompleta estará en el punto de venta en el sistema de tiendas.

Encuentre a alguien que sabe esas cosas por dentro y por fuera, y obtener sus pensamientos. En caso necesario, llamar a alguien en el equipo de Sara, que se encarga del día a día de las operaciones de venta al por menor. Los puntos de bonificación si usted puede conseguir sus manos en un dispositivo POS y el servidor se puede iniciar sesión y para ver cuál es el impacto en nosotros mismos ". "Lo tengo," dice Wes, asintiendo con la cabeza. "Tengo la persona indicada para este trabajo."

Lo veo desanimado y luego mirar a su alrededor, tratando de averiguar donde puedo ser más útil. La luz de la mañana comienza a fluir desde las ventanas, que muestra el desorden acumulado y las tazas de café, papeles y todo tipo de otros desechos. En la

esquina, un desarrollador está dormido bajo algunas sillas. Acababa de correr al baño a lavarme la cara y limpie la suciedad de mis dientes. Me siento un poco más fresco, pero ha pasado años desde que no trabajo toda la noche. Maggie Lee es el Director Señor de Gestión de Programas de venta al público y trabaja para Sarah. Ella está lanzando la reunión de emergencia 7 am, y hay cerca de treinta personas que llenaron la sala. Con voz cansada, ella dice, "Ha sido una noche de heroísmo, y le agradezco a todo el mundo izo lo que se necesitaba para golpear nuestros compromisos de Phoenix. "Como ustedes saben, la razón de esta reunión de emergencia es que algo que salió mal en la conversión de la base de datos ", continúa. "Eso significa toda la in-store sistemas de punto de venta se fue hacia abajo, lo que significa que las tiendas no tienen cajas registradoras de trabajo. Eso significa cajas manuales y los lectoras de tarjetas magnéticas manuales. "Y añade: "La buena noticia es que el sitio web de Phoenix está en marcha." Hace un gesto hacia mí y dice: "Mi agradecimiento a Bill y todo el IT Tripulación de operaciones para hacer que esto suceda ".Irritado, le digo, "Me gustaría mucho tener los sistema pero notengo esos sistemas de punto de venta en vez de Phoenix. Todo el infierno se desata en el NOC. Todos nuestros teléfonos han sido iluminados durante la última hora, porque la gente en las tiendas está gritando que sus sistemas no están respondiendo. Es como el Jerry Lewis Teletón ahí abajo. Al igual que todos ustedes, mi buzón de voz ya se ha llenado de la personal en nuestras 120 tiendas. Vamos a tener que atraer más gente para los teléfonos".

Un teléfono vibra en algún lugar de la tabla, como para acentuar mi punto. "Tenemos que conseguir proactiva aquí," le digo a Sarah. "Tenemos que enviar un resumen de todo a las tiendas, lo más rápidamente posible esbozar lo que ha pasado y dar las instrucciones más específicas sobre cómo llevar a cabo las operaciones sin los sistemas de punto de venta".

Sarah se ve momentáneamente en blanco, y luego dice: "Esa es una buena idea.

¿Qué hay de usted toma un primer corte en el e-mail, y lo tomaremos de allí? "

Atónito, me dicen: "¿Qué? No soy un gerente de la tienda! ¿Qué tal el grupo toma el primer corte, y Chris y yo puede asegurarse de que es exacta. "

Chris asiente.

Sarah mira alrededor de la habitación. "Bueno. Conseguiremos algo juntos en el próximo par de horas".

"¿Me estás tomando el pelo?" Grito. "Las tiendas de la Costa Este comienzan la apertura en menos de una hora-tenemos que conseguir algo ahí fuera ahora!"

"Yo me ocuparé de ella", dice Maggie, levantando la mano. Ella inmediatamente abre su portátil y empieza a escribir.

Como Aprieto mi cabeza entre mis manos para ver si puedo hacer que mi dolor de cabeza duela menos, me pregunto cuánto peor este lanzamiento podría conseguir.

Por 14:00 sábado, está bastante claro que el fondo es mucho más abajo de lo que pensé posible. Todas las tiendas están operando en modo de recuperación manual del total. Todas las ventase están siendo procesados por esas máquinas manuales de tarjetas de crédito de impresión, con las impresiones de papel de carbono que se almacenan en cajas de zapatos.

Gerentes de las tiendas han tenido empleados que ejecutan a la oficina local de apoyo ejercer tiendas para encontrar más papel carbón se desliza por las máquinas de impresión de tarjetas, así como para el banco, para que pudieran dar el cambio correcto. Los clientes que utilizan el sitio web Phoenix se quejan acerca de cómo eso tan lento como para ser utilizable. Incluso hemos conseguido que se convierta en un Twitter tema de tendencias. Todos nuestros clientes que se han entusiasmado a probar nuestro servicio, comenzaron a quejarse de la gran falla después de ver la televisión y anuncios en periódicos...

Aquellos clientes que fueron capaces de ordenar en línea tuvieron un brusco despertar cuando fueron a la tienda a recoger su pedido.

Fue entonces cuando descubrimos que Phoenix parecía estar perdiendo al azar transacciones, y en otros casos, era doble o triple carga de nuestros clientes ' o tarjetas de crédito. Furioso íntegramente que potencialmente hemos perdido los datos de pedidos de venta,

Ann de Finanzas remolcó a su equipo ahora ha puesto en marcha *otra* guerra en una habitación al otro lado del pasillo, recibiendo llamadas de los almacenes para manejar un problema las órdenes. Para el mediodía, había montones de papeles de cientos clientes insatisfechos que envían por fax desde las tiendas. Para apoyar a Ann, Wes trajo a más ingenieros para crear algunas herramientas para el personal de Ann que va a utilizar, con el fin de procesar la acumulación cada vez mayor del estancamiento de las transacciones.

Mientras camino junto a la mesa de NOC, por tercera vez, decido que estoy demasiado agotado para ser de utilidad para alguien. Es casi 14:30

Wes está discutiendo con alguien al otro lado de la habitación, así que espere hasta que esté hecho. Yo le digo a él, "Seamos realistas hasta el hecho de que esto va a ser un calvario. ¿Cómo lo llevas? "

Bosteza y responde, "me las arreglé para conseguir una hora de sueño. Wow, te ves terrible. Vete a casa y consigue un par de horas para ti mismo. Tengo un mango sobre todo aquí. Te llamaré si surge algo".

Demasiado cansado para discutir, le doy las gracias y me voy.

Me despierto con un sobresalto cuando escucho mi anillo de teléfono celular. Me atornille y agarro mi teléfono. Son las 4:30 AM. Wes está llamando.

Sacudo la cabeza para ganar una cierta apariencia de la lucidez mental y luego respondo, "¿Qué pasa?"

Le oigo decir: "Malas noticias. En resumen, esta todo en Twitter que el Sitio web de Phoenix tiene una fuga números de tarjetas de crédito de los clientes. Son publicaciones de capturas de pantalla. Al parecer, al vaciar su carrito de compras, los accidentes de sesión y muestra el número de la tarjeta de crédito de la última exitosa orden". Yo ya he saltado de la cama y dirijo al baño para ducharme. "Llamar a Juan. Él va a tener gatitos. Probablemente hay algún protocolo para esto, que implica un montón de papeleo y tal vez incluso la ley en cumplimiento. Y, probablemente, los abogados, también. "

Wes le responde: "Yo ya lo llamé. Él y su equipo están en camino en. Y él se enojó. Él sonaba igual que ese tipo de *PulpFiction* . Incluso citó la línea sobre la hora de la verdad y las personas en huelga abajo con gran venganza y cólera".

Me río. Me encanta esa escena con John Travolta y Samuel L. Jackson.

No es como me hubiera encasillado nuestra CISO de modales suaves, pero a medida que por ejemplo, siempre hay que estar atento a los más callados.

Tomo una ducha rápida. Corro a la cocina y tomar un par de palos del queso de hebra nuestro hijo le encanta comer. Aprovecho estas conmigo en el coche y empezar mi viaje de regreso a la oficina. Cuando me subo a la carretera, que yo llamo Paige. Ella responde a la primera llamada, "Cariño, ¿dónde has estado? Estoy en el trabajo y los niños están con mi mamá".

Yo digo: "Yo estaba en realidad en casa durante una hora. Me quedé dormido al instante metido en la cama, pero Wes acaba de llamar. Al parecer, el Phoenix aplicación comenzó a mostrar los números de tarjetas de crédito al mundo entero de la gente. Es una enorme brecha de seguridad, así que estoy conduciendo de vuelta en este momento ".La oigo suspirar con desaprobación. "Usted ha estado allí por más de diez años y usted nunca ha trabajado a esas horas. Realmente no estoy seguro que me gusta ¿esta promoción ".

"Tú y yo, cariño..." me dice.

CAPÍTULO 13

• *Lunes, 15 de septiembre*

Para el lunes, la crisis de Phoenix es un fiasco público. Hicimos noticia de primera plana de todos los sitios de tecnología. Hay rumores de que alguien de *The Wall Street Journal* estaba tratando de Steve para una on-the-record entrevista. Empiezo con una sacudida cuando me parece escuchar Steve mencionó mi nombre. Completamente desorientado, miro a mi alrededor y me doy cuenta de que estoy en el trabajo y que debo haberme quedado dormido a la espera de la situación Phoenix reunirse para empezar. Di un vistazo a mi reloj. 11:04 am.

Tengo que mirar mi teléfono para darse cuenta de que es lunes.

Por un momento, me pregunto dónde está mi Domingo se fue, pero al ver a Steve con la cara roja, y hacer frente a la totalidad de la sala hace que me prestó atención."-No Cuidar un poco maldita culpa de quién se trata. Puedes apostar tu cargo que esto no vuelva a suceder en mi reloj. Pero ahora mismo, no lo hago dar dos incompetentes sobre el futuro-que están atornillando masivamente nuestra clientela y accionistas. Todo lo que quiero oír hablar es de cómo vamos a salir de este agujero y restaurar las operaciones comerciales normales".

Se vuelve y puntos de Sarah diciendo: "Y tú no estás fuera del gancho hasta que cada uno de sus gerentes de tienda dice que ellos pueden realizar transacciones manualmente Mally. Lectores de tarjeta manual? ¿Qué somos, en algún país del Tercer Mundo? "

Sarah respuestas con calma, "Comprendo perfectamente que es inaceptable. Yo me aseguraré de que todo el personal sabe que son responsables".

--- 137 - 140

He oído a Juan decir: "Usted sabe, yo podría liberar a dos ingenieros para arriba. Tal vez podrían ayudar a hacer algunos de los trabajo de campo alrededor de la estimación del esfuerzo de remediación? O si usted lo necesita, incluso podríamos ponerlas en el fondo de recursos técnicos para ayudar en la recuperación. Los dos son muy técnicos y con experiencia ".Mis oídos se animan. Tenemos todos desplegado haciendo todo tipo de cosas que esta emergencia requiere y la mayoría hemos sacado al menos una noche en vela. Algunos están monitoreando los servicios y sistemas frágiles, otros están ayudando a las llamadas telefónicas de campo de los gerentes de las tiendas, otros

están ayudando a los sistemas de compilación de control de calidad y escriben ensayos, algunos están ayudando Desarrollo reproducir problemas.

Digo de inmediato, "Eso sería increíblemente útil. Enviar Wes un e-mail con un par de puntos de bala en cada uno de sus ingenieros.

Si él no tiene una necesidad urgente de sus habilidades, voy a encargar de ellos en la generación de las estimaciones de remediación, con tal de que no requiere la interrupción de cualquier persona Phoenix trabajando ". "Muy bien, muy bien", dice John. "Voy a enviar la información a Wes el día de hoy, y yo lo haré saber lo que él y yo decido que hacer. "Él se despide, y considero que la carrera potencial de la buena fortuna de que alguien podría estar trabajando en la respuesta de auditoría. Entonces me pregunto si la fatiga es llegar a mí. Algo es realmente chiflado en el mundo cuando estoy encontrando motivos para dar gracias Desarrollo y seguridad en el mismo día.

CAPÍTULO 14

Martes, 02 de septiembre

Por la noche del lunes, que habíamos estabilizado la situación. Trabajar con el equipo de Chris, las tiendas finalmente tuvieron trabajando cajas registradoras de nuevo, pero todo el mundo sabe que es sólo una solución temporal. Por lo menos no necesitamos para mantener los datos confidenciales de los tarjetahabientes más, para gran alivio de John. Es 10:37 am, y yo estoy de pie fuera de la oficina de Steve con Chris. Está apoyado contra la pared, mirando pensativamente el suelo. Ann, John y Kirsten también están aquí, esperando su turno, al igual que los estudiantes penitentes esperando afuera de la oficina del director de la escuela primaria. La puerta del despacho de Steve abre y Sarah se va. Ella se ve pálida cara y al borde de las lágrimas. Ella fue la primera en entrar, y su sesión no se tomó siquiera el conjunto de diez minutos. Ella cierra la puerta detrás de ella, sopla su aliento, y dice que Chris y yo, "Tú eres el siguiente." Aquí va nada...", le digo, abriendo la puerta. Steve se encuentra junto a la ventana, mirando hacia el campus corporativo. "Tome asiento, señores. "

Cuando estamos sentados, Steve comienza a pasearse delante de nosotros. "He hablado con Sarah. Como el líder de proyecto, la sostengo responsable del éxito o el fracaso de fénix. No tengo ni idea si tengo un problema de mando, o si ella solamente tiene la gente incorrecta sobre el autobús .Mi mandíbula cae. ¿De algún modo Sarah logro escabullirse de su parte en este problema? Todo esto es culpa de ella! Steve vuelve a Chris." Pusimos más de 20 millones de dólares en este proyecto, y la mayor parte fue a su equipo.

Desde donde estoy parado, estaríamos mejor si no tuviéramos nada que mostrar por ello. En cambio tengo la mitad de mi empresa luchando para recoger los restos de los daños que ha causado". Volviendo a nosotros dos, El sigue, "En los años buenos, nosotros éramos una empresa de margen neta del cinco por ciento. Eso significa ganar un millón de dólares, tuvimos que vender 20 millones de dólares en productos. Quien sabe cuantas ventas perdimos durante el fin de semana y a cuantos clientes leales hemos perdido siempre."

Empieza a `pasear de nuevo. "hemos hecho un terrible mal servicio a los clientes. Ellos son la gente que tiene que fijar sus coches para conseguir trabajar. Ellos son padres que trabajan sobre proyectos con sus hijos. También hemos perdido algunos de nuestros mejores proveedores y clientes. "para apaciguar a la gente que en realidad uso

fénix, control de comercialización ahora regala vales de 100 dólares, que podrían costarnos millones de dólares. Maldita sea, se supone que debemos tomar el dinero de los clientes, y no al revés! "como un ex sargento, sé que hay un lugar y un momento para vestirse a alguien. Pero esto es demasiado. ¿"Ninguna ofensa, señor, pero esto se supone que es nuevo para mí? Le llame. Explicando que pasaría, pidiéndole retrasar el lanzamiento. Usted no solo me quito, me dijo para tratar de convencer a Sarah. ¿Dónde está su responsabilidad en todo esto? O ¿ha subcontratado todo su pensamiento a ella? "como hablo, me doy cuenta de que `puede hacer un gran error al decir lo que realmente piensa. Tal vez es a partir de las semanas de adrenalina alimentado por la crisis, pero se siente bien el golpeteo de Steve. Realmente bueno

Steve se detiene el ritmo de trabajo, apuntando con su dedo en mi frente. "Yo sé más acerca de la responsabilidad de lo que puede aprender en toda su vida. Estoy harto de su Pollo Poca rutina, gritando que el cielo se está cayendo y luego felizmente diciendo 'te lo dije' después. Necesito que vengas a mí con algunas soluciones reales".

Inclinándose hacia él, le digo, "te lo dije exactamente lo que iba a suceder cuando su compañero de Sarah trajo este plan loco hace casi dos semanas. Yo les propuse una escala de tiempo que se habría evitado todo esto suceda. Me dice usted que yo podría haber hecho mejor? SOY todo oídos".

Con el respeto exagerado, añadido, "Señor".

"Yo te diré lo que necesito de usted", le responde con calma. "ME es necesario el negocio que me diga que ya no se encontraba en calidad de rehén de chicos .Esta ha sido la queja todo el tiempo que he sido GERENTE GENERAL. Es en el camino de cada iniciativa importante. Mientras tanto, nuestros competidores se alejan de nosotros, dejándonos en el polvo. Maldita sea, no puede incluso tomar una mierda sin que sea en el camino".

Él suspira. "Nada de esto es la razón por la que estamos aquí hoy. Le llamó para decirle dos cosas. En primer lugar, gracias a esta última metedura de pata de ello, el consejo ha insistido que nosotros investiguemos el fraccionamiento de la empresa. Ellos piensan que la empresa vale más vendido en pedazos. Estoy contra esto, pero ellos ya han conseguido a consultores en nuestras bragas que investigan su viabilidad.No hay nada que pueda hacer al respecto.

"En segundo lugar, he terminado de jugar a la ruleta rusa con ello. Fénix solamente me muestra que ESTO es una capacidad que no podemos ser capaces de desarrollar aquí.Tal vez no está en nuestro ADN. He dado a Dick la luz verde para investigar la externalización todo esto y lo pedí seleccionar a un vendedor en noventa días. "La externalización de todo. Mierda. Esto significa que todo el mundo en mi departamento no puede tener un trabajo más. Esto significa que es posible que no haya un trabajo más. En un repentino y grave instante, me doy cuenta de que el sentimiento de euforia y confianza me sentí un golpeteo de Steve era sólo una ilusión. Él tiene todo el poder. Con una ola de su pluma, podría externalizar todos nosotros al postor que presente el

costo más bajo de algunos al azar rincones del planeta. Le eché un vistazo a Chris, y él parece tan sacudida como me siento.

Steve continúa, "Espero que le vas a dar Dick toda la ayuda que necesita. Si se puede lograr algún tipo de milagro durante los próximos noventa días, pensaremos guardarlo interno. " " Gracias, caballeros. Por favor envíen Kirsten, " dice él con el carácter definitivo.

"Siento llegar tarde", le digo, desplomándose en la cabina a través de Chris. Traumatizado por la reunión con Steve, él y yo decidimos quedar para comer. En frente de él es una especie de frutal bebida con un paraguas. Yo siempre lo imaginé como un cuello azul bebedor -más como la cinta azul, no una bebida mezclada despedida de soltera. Él se ríe sin sentido del humor. "Confíe en mí. Ustedes resaltando diez minutos tarde son la menor parte de mis problemas. Consígase una bebida.." Paige me dice varias veces que no debería confiar en este hombre. Tiene un gran instinto para la gente, pero cuando se trata de mí, ella es embarazosamente protectora, lo que me hace reír. Soy el ex infante de marina, después de todo. Ella es sólo una "buena enfermera." "Cualquier pilsner tiene en reserva, por favor", le digo a la camarera. "Y un whisky y agua. Ha sido un día muy duro." "Eso es lo que he oído. No hay ningún problema, cariño", contesta riendo. Para Chris, ella le pregunta: "Otro maitai para usted?" Él asiente con la cabeza, dándole su vaso vacío. Entonces esto es a qué un maitai se parece Nunca he probado una. los Marines son muy consciente de sí mismo acerca de lo que nos ven beber. Chris levanta su vaso de agua y le dice: "Para tener una sentencia de muerte".

Sonríó débilmente y levanto mi copa. Sentirse obligado a inyectar un poco de optimismo, yo digo: "Y aquí está a averiguar cómo se obtiene un aplazamiento de la ejecución del gobernador " Tintineamos cristales." "Sabes, he estado pensando," dice Chris. "Tal vez mi grupo siendo subcontratada no sería la peor cosa en el mundo." He estado en el desarrollo software para prácticamente mi carrera entera. Estoy acostumbrado a cada uno exigiendo milagros, esperando el imposible, la gente que cambia exigencias en el último minuto, pero, después de la sobrevivencia de este último proyecto de pesadilla, me pregunto si esto pudiera ser el tiempo para un cambio.

No me lo puedo creer. Chris siempre ha sido confiado e incluso arrogante, pareciendo realmente gustar hacer lo que él hace. ¿" Qué tipo de cambio? Usted esta pensando en abrir un bar maitai en la Florida o algo así? "Chris se encoge de hombros. Cuando mira hacia abajo, puedo ver las enormes bolsas debajo de los ojos y la fatiga en su rostro. "Me encanta este trabajo, pero se ha vuelto mucho más difícil en los últimos diez años. La tecnología sigue cambiando más y más rápido, y es casi imposible de mantenerlo." La camarera vuelve con nuestras bebidas. Una parte de mí se siente culpable acerca de beber durante el almuerzo en horas de trabajo, pero me imagino que me he ganado que, después de haber dado bastante de mi tiempo personal a la empresa durante las últimas dos semanas. Chris toma un largo trago, y yo también Y continúa: "Es una locura lo que los programadores, e incluso los gerentes como yo, tengo que aprender cada par de años. A veces es una tecnología totalmente nueva

base de datos, un método nuevo de programación o gestión de proyectos, o un nuevo modelo de prestación de la tecnología, como la computación en nube. ¿" Solamente cuántas veces puede usted tirar todo que usted sabe para mantenerse al corriente de la última tendencia muy moderna? miro en el espejo de vez en cuando, y me preguntaba, " Será este el año en que me doy por vencido? ¿Gastaré el resto de mi carrera que hace el mantenimiento de lenguaje COBOL o me haré solamente otro director de mandos medios pasado? ' "Me río con simpatía. He optado por estar en la tecnología. Yo era feliz allí. Esto es, hasta que Steve me tiró a la piscina grande, sharkinfested

Sacudiendo la cabeza, continúa, "Es más difícil que nunca para convencer al negocio para hacer lo correcto. Son como niños en una tienda de dulces.. Ellos leen en una revista de línea aérea que ellos pueden manejar su cadena de suministro entera en la nube por 499 dólares por año, y de repente esa es la principal iniciativa de la empresa. Cuando les decimos que no es realmente tan fácil, y mostrarles lo que se tarda en hacer las cosas bien, desaparecen. ¿Dónde van a parar? Hablando con su primo Vinnie o algunos la externalización chico que promete lo pueden hacer en una décima parte del tiempo y de los costos."Me río. " Hace un par de años, alguien en el Control de comercialización pidió mi grupo apoyar un instrumento de reportaje de base de datos que uno de sus internos de verano escribió. Era en realidad bastante brillante, dado que ella sólo tenía un par de meses para trabajar sobre ello, y luego esto comenzó a ser usado en operaciones diarias. ¿Cómo en el infierno apoya usted y asegura algo que esto es escrito en el Acceso de Microsoft? Cuando los interventores averiguaron que nosotros no podíamos asegurar el acceso a todos los datos, nos pasamos semanas improvisar algo que satisface. "Es como el libre cachorro", digo. "No es el capital inicial que lo mata, es la operación y el mantenimiento en la parte posterior."Chris se ríe a carcajadas. 'El cachorro no puede hacer todo lo que necesitamos ¿Se puede entrenar a volar los aviones? Se trata de una simple cuestión de la codificación, ¿verdad? "Una vez que hemos pedido comida, yo le digo cómo me fue renuente a aceptar mi nuevo rol y mi incapacidad para conseguir mis brazos alrededor de todos los trabajos que mi grupo se ha comprometido.

Después de pedir comida, le digo cómo yo era reacio a aceptar mi nuevo rol y mi incapacidad para tener en mis brazos alrededor de todo el trabajo que mi grupo se ha comprometido a. "Interesante," dice Chris. "Ya sabes, estamos luchando, también.

Nunca hemos tenido tantos problemas que golpean nuestras fechas de envío. Mis ingenieros siguen siendo arrancadas de desarrollo de funciones para manejar escaladas cuando las cosas se rompen. Y despliegues continúan tomando más y más. Lo que solía tomar diez minutos para desplegar comienza a tomar una hora. Luego de un día completo, a continuación, un fin de semana, luego de cuatro días. Incluso tengo algunas implementaciones que ahora están tomando más de una semana en completarse. Al igual que Phoenix ".Y continúa: "¿De qué sirve tener todas estas características de la construcción a los desarrolladores en alta mar si no estamos llegando al mercado más rápido? Seguimos alargándolos intervalos de implementación, de manera que podamos obtener más características desplegado en cada lote".

Se ríe. "Yo estaba en una reunión la semana pasada, donde la acumulación característica fue tan larga, los gerentes de producto estaban discutiendo acerca de qué características va a ponerse nervioso en tres años a partir de ahora.

Ni siquiera podemos planificar de manera efectiva por un año, por no hablar ¡Tres años! ¿De qué sirve? "Escucho con atención. ¿Qué está pasando con Phoenix es una combinación de la necesidad de desarrollar unas funciones necesarias para el mercado, que nos obliga a tomar atajos, que están causando los despliegues cada vez peores. Ha puesto el dedo en una espiral descendente muy importante que tenemos que romper. "Escucha, Bill, yo sé que es un poco tarde para decir esto, pero más vale tarde que nunca. Lo siento mucho por mi parte en este fiasco Phoenix. Sarah vino a mí una semana antes de la reunión de gestión de proyectos de Kirsten, a hacerme todo tipo de preguntas. Ella le preguntó cuándo sería lo más pronto que podamos ser de código completas. No tenía idea de que iba a interpretarlo como la fecha de entrada en funcionamiento, en especial con Steve en la habitación. William predijo que iba a ser un desastre, y yo debería haber escuchado a él, también. Esa fue una mala decisión de mi parte ".Lo miro a los ojos por un par de largos momentos. Finalmente me decido a creerle. Asiento con la cabeza y decir: "Gracias. No te preocupes por eso ".Agrego, "Pero no lo hago de nuevo. Si lo hace, voy a romper ambas piernas, y luego voy a tener Wes asiste cada una de sus reuniones de personal. No estoy seguro de que es más motivador ".Chris sonríe, levantando su copa. "Aquí está a nunca dejar que esto suceda otra vez, ¿eh? "Un buen pensamiento. Sonrío y tintineo mi vaso contra el suyo. Termino mi segunda cerveza. "Estoy muy preocupado de que Sarah se va a tratar de culpar a todo esto en nosotros, ¿sabes?"Chris levanta la vista de su vaso y dice: "Ella es como el teflón. Nada se pega a ella. Tenemos que permanecer juntos. Tengo la espalda, y yo voy a dar que un mano a mano si la veo tratando alguna basura política extraña de nuevo. "" De la misma manera, "le digo enfáticamente.

Miro mi reloj. Es 13:20. Es hora de volver, así que la señal de la camarera para el registro. "Esto ha sido genial. Tenemos que hacer esto más a menudo. ¿Qué tal si reunimos una vez a la semana, y averiguar lo que tenemos que hacer para atajar esta idea estúpida de subcontratar todo? ""Absolutamente", dice. "Yo no sé ustedes, pero yo no voy a rodar sobre esto. Voy a bajar tirándole. "Con esto, nos damos la mano.

Incluso después de comer un poco de comida,

Me siento zumbaban. Me pregunto dónde puedo encontrar algunas mentas para el aliento, así que no voy a oler como pasé la mañana en una destilería. Miro mi agenda en mi teléfono, y me muevo todas mis reuniones a finales de esta semana. A las 4 de la tarde, todavía estoy en mi oficina cuando recibo un correo electrónico de Chris.

De: Chris Allers

Para: Bill Palmer

Fecha: 16 de septiembre de 16:07

Asunto: Lanzar una fiesta post-Phoenix Hey, Bill.

Era buena reunión para el almuerzo-Yo tenía un gran tiempo.

Estamos lanzando una pequeña fiesta improvisada para celebrar la finalización de Phoenix. No es nada complicado, pero he ordenado un barril de cerveza, algo de vino y la comida, y nos estamos congregando en estos momentos en el comedor Edificio 7.

Nos encantaría tener a tus padres se unan a nosotros. En mi mente, era uno de los mejores esfuerzos del equipo que he visto en esta empresa. Pedí suficiente alcohol para en todas partes uno en su equipo, también.

Nos vemos allí,
Chris.

Yo realmente aprecio el gesto de Chris, y creo que mi equipo también lo hará. Especialmente Wes. Puedo reenviar el correo electrónico a Wes y Patty, diciéndoles que animar a todos a hacer acto de presencia. Se lo merecen. Un par de momentos posteriores mi teléfono vibra. Miro hacia abajo y leí una respuesta de Wes:
De: Wes Davis

Para: Bill Palmer, Patty McKee

Fecha: 16 de septiembre de 16:09

Asunto: Re: Fwd: Lanzar un pequeño post Phoenix-partido

¡Qué idiota. La mayoría de mis tíos no será capaz de hacerlo. Todavía estamos fijación ocupado todos los datos de la transacción malas que su código de mierda generado.

Debe ser lindo tener el lujo de celebrar. "Misión cumplida" y todo eso, ¿no?

Me quejo. Si bien la crisis podría ser mayor para los chicos de Chris en los pisos superiores, la gente como nosotros en el sótano siguen rescatando agua. Aun así, creo que es importante que consigamos nuestros chicos caigan por el partido. Para tener éxito, necesitamos crear estas relaciones con el equipo de Chris. Incluso si es sólo por una media hora.

Aprieto los dientes y llamo Wes. Como dijo una vez Spock, "Sólo Nixon pudo ir a China. "Y Creo que soy Nixon.

CAPÍTULO 15

Miércoles, 17 de septiembre

A pesar de que no puedo tomar todo el día libre, me tomo Paige a desayunar. Ella ha sido la celebración de las cosas en el frente interno con una sola mano mientras yo he pasado cada hora del día en el trabajo.

Estamos en la madre de uno de nuestros restaurantes favoritos de desayuno. Estuvimos aquí en su día de apertura hace casi ocho años. Desde entonces, el propietario ha llegado a donde quiera. No sólo se ha convertido en su restaurante favorito local, pero ella ha escrito un libro de cocina, y nosotros la vimos todos en TV durante su gira de promoción.

Estamos muy contentos de ver a su éxito. Y sé Paige le encanta cuando el dueño nos reconoce, incluso cuando está lleno.

Me miro en los ojos de Paige como ella se sienta frente a mí en la mesa. El restaurante es sorprendentemente concurrido en la mañana del miércoles.

Las personas que tienen reuniones de negocios y los hipsters locales que hacen-así, cualquiera que sea los hipsters locales hacen en las mañanas. Trabajo? Jugar? En realidad yo no tengo ni idea.

Ella dice, sosteniendo la mimosa en sus manos, "Gracias por tomar un poco de tiempo libre-¿estás seguro de que no se puede pasar el resto del día conmigo?"

Al principio, yo casi no he pedido una para mí, porque no quería ingerir alcohol en una jornada de trabajo.

Pero, por segundo día consecutivo, me encuentro a mí mismo diciendo: "Al diablo". Bebiendo mi jugo de naranja y champán, sonrío tristemente, sacudiendo la cabeza. "Realmente me gustaría poder hacerlo, cariño. Si estuviéramos en el Desarrollo, que le daría a todo el equipo el día libre como Chris hizo. Pero, todavía estamos en Operaciones, terminando la limpieza desde el fiasco de Fenix. No tengo idea de cuando la vida será normal de nuevo".

Ella niega con la cabeza lentamente. "No puedo creer que esto es sólo su tercera semana. Has cambiado. No me estoy quejando, pero yo no te he visto estresado desde... "

Ella levanta la vista por un momento, la revisión de sus recuerdos. Ella mira hacia atrás y me dice, "nunca! La mitad del tiempo nos está conduciendo en el coche, usted tiene

esta mirada distante en su rostro. El resto del tiempo que está apretando su mandíbula, como si estuviera reviviendo alguna terrible reunión en su cabeza. Usted

Nunca escucha lo que estoy diciendo, porque está tan preocupado por el trabajo”.

Empiezo a pedir disculpas, pero ella me interrumpe. "No me estoy quejando. Yo no quiero arruinar este momento agradable mientras estamos disfrutando de un tiempo lejos del trabajo y los niños. Pero, cuando pienso en lo feliz que eras antes de aceptar este papel, me pregunto por qué lo estás haciendo”.

Aprieto los labios. Incluso con todo el trauma en las últimas dos semanas, siento que la organización ha sido mejor como resultado de mi contribución. E incluso con la amenaza inminente de ser externalizado, Me alegro de que sea una de las personas que tratan de ahuyentarlos.

Y, sin embargo, durante más de cinco años, yo era una de las muy pocas personas capaces de mantener cualquier cantidad de equilibrio trabajo-vida. Y ahora que el equilibrio se ha ido completamente.

Un compañero de NCO en la Infantería de Marina, una vez me dijo que sus prioridades eran lo siguiente: proveedor, padre, esposo, y agente de cambio. En ese orden.

Pienso en eso. Primero y ante todo, mi responsabilidad más importante es ser el proveedor para mi familia. Mi aumento de sueldo ayudará a pagar nuestras deudas, y podemos empezar a ahorrar de nuevo dinero para la educación universitaria de nuestros niños como siempre quisimos. Sería difícil ofrecer eso y volver a la sensación como solo estamos pedaleando en el agua.

Ambos sospechamos que nuestra casa ahora vale menos de lo que pagamos por ella.

Tratamos de venderla hace un par de años, para poder desplazarnos por la ciudad para estar más cerca de sus padres. Pero después de nueve meses, lo llevamos fuera del mercado.

Con mi promoción, podemos pagar nuestra segunda hipoteca antes.

Y tal vez, sólo tal vez, si las cosas van bien, dentro de unos años Paige podría dejar de trabajar

Pero ¿vale la pena tener que lidiar con demandas que deliran de Steve por lo imposible, día a día?

Lo que es peor: tener que lidiar con eso loco, Sarah.

"¿Ves? Lo estás haciendo de nuevo. Déjame adivinar... "Paige dice, interrumpiendo mis pensamientos. "Usted está pensando en alguna reunión que ha tenido con

Steve, y cómo él se ha convertido en un imbécil que no puede razonar. A excepción de esa loca, Sarah ”.

Me río. "¿Cómo lo sabes?"

Ella sonríe. "Es muy fácil. Usted comienza a mirar a algún sitio y, a continuación, los hombros y la mandíbula tensa, y tus labios de prensa juntos".

Me río de nuevo.

La expresión de Paige se vuelve triste. "Sigo deseando que eligieran a otra persona para este trabajo. Steve sabía exactamente cómo llegar a decir que sí. Él sólo lo hizo sonar como si fuera su deber salvar su trabajo y la empresa".

Asiento con la cabeza lentamente. "Pero, cariño, ahora es realmente cierto si se subcontratan todos de TI, casi doscientas personas en mi grupo podrían estar fuera de sus puestos de trabajo o trabajando para alguna empresa de outsourcing sin rostro. Y otras doscientas personas en la organización de Chris. Yo realmente siento que puedo evitar que eso suceda".

Ella parece dudosa, diciendo: "¿Realmente crees que puedes pararlos a ellos y a Chris? Sobre la base de lo que has dicho, de veras que parece que ya han planificado todo".

Después de dejar a Paige tenue en casa, me tomo un momento en la entrada para mirar mi teléfono antes de conducir al trabajo.

Me sorprende cuando veo un optimista e-mail de Wes.

De: Wes Davis

Para: Bill Palmer, Patty McKee

Fecha: 19 de septiembre a las 9:45 am

Asunto: FW: ¡Menos mal! Una gestión del cambio por los pelos!

Miren esto, chicos. Uno de los administradores de bases envió esto a todos los demás

Los ingenieros de esta mañana.

>>> Comience el mensaje remitido:

Chicos, el nuevo proceso de cambio guarda nuestro tocino esta mañana.

Hoy, teníamos dos grupos haciendo al mismo tiempo cambios en el material de base de datos y en gestión de servidores de aplicaciones. Ninguno de los grupos sabía sobre el otro.

Rajiv vio una posible colisión en la pared de cambio. Decidimos que mis cambios irían en primer lugar, y que lo llamaría cuando estuviera hecho.

Podríamos haber hecho totalmente un lío de cosas.

Mantengan las tarjetas de cambio que vienen, chicos! Se salvó el culo hoy!

Gracias a Rajiv, Tom, Shelly, y Brent –Robert

Por fin, buenas noticias. Uno de los problemas de la prevención es que rara vez se sabe acerca de los desastres que se evitó.

Pero aquí lo hicimos.

Y aún mejor, sin embargo, se trataba de uno de los ingenieros, no un gerente.

Cuando llegó a mi escritorio, yo vi la nota de post-it en mi estación de acoplamiento y sonreí. Encendí cuidadosamente mi portátil, espere pacientemente dos minutos la pantalla de inicio de sesión antes de enchufarlo en la estación de acoplamiento.

Ninguna alarma gritando. Exactamente como se documenta.

Alguien llama a mi puerta.

Es Patty. "Me alegro de haberte encontrado. ¿Tienes un minuto? Creo que tengo otro problema".

"Claro", le digo. "Qué tienes en mente? Déjame adivinar-más personas quejándose acerca de la gestión de cambio? "

Patty niega con la cabeza, con aspecto sombrío. "Un poco más serio que eso.

Vamos a la Sala de Coordinación de cambio? "

Me quejo. Cada vez que me ha citado Patty, es porque hay algún nuevo problema intratable. Pero los problemas, como la caca de perro bajo la lluvia, rara vez mejoran simplemente ignorándolos.

Me levanto y digo, "Plomo en."

Cuando llegamos a la sala de conferencias, me veo en la dimensión de los cambios.

Algo se ve muy diferente. "Uh-oh", le digo.

Patty mira el tablero con mí y dice, "Uh-huh. Obvio, y sin embargo, aún es algo inesperado, no? "

Sólo puedo gruñir en respuesta.

En el tablero, hasta el jueves pasado, que es más o menos lo que recuerda. En cada día, hay algún lugar entre cuarenta y cincuenta cambios,

Cada una marcadas como completadas. Pero en los días siguientes, casi no hay cambios publicados en absoluto. Es como si alguien limpió todas las tarjetas del tablero.

"¿A dónde fueron?"

Ella apunta a otra tabla en el lado de la habitación que ella está etiquetando,

"Los cambios que se reprogramaron." Hay una cesta debajo, desbordante con montones y montones de fichas.

Presumiblemente, seiscientos de ellos.

Entiendo y empiezo a darme cuenta, me pregunto: "Y la razón ninguna de las modificaciones consiguieron completarse es... "

Patty pone los ojos. "Fenix pasó, eso es lo que. Todo el trabajo se fue por la ventana. Movilizamos a casi cualquier persona que pudiera ayudar. Y sólo ahora están siendo liberados de regreso a sus deberes normales. Se puede ver en el tablero que hoy es el primer día programado, los cambios empiezan a pasar de nuevo como estaba previsto".

Esto parece importante por alguna razón.

Y entonces me golpea.

Yo había llamado a Erik brevemente para decirle que había descubierto tres de las cuatro categorías de trabajo: proyectos empresariales, proyectos internos y cambios.

Se limitó a decir que no era un tipo más de trabajo, tal vez el tipo más importante, porque es muy destructivo.

Y en un momento abrasador de visión, creo que sé lo que la cuarta categoría de trabajo es.

Y luego, de repente, no lo hago. Mi comprensión tenue parpadea brevemente, y luego se apaga por completo.

Yo digo, "¡Maldición!"

Patty me mira interrogante, pero la ignoran mientras trato de recuperar ese momento fugaz de claridad.

Miro a la parte de la dimensión de los cambios sin cartas en él. Realmente es como si una mano gigante barriera todas esas tarjetas de cambio que teníamos meticulosamente programado y dispuestas en el tablero. Y sabemos que barrido a un lado: era el estallar del Fenix.

Pero Fenix no es la cuarta categoría de trabajo.

Tal vez lo que estoy buscando es como la materia oscura. Sólo se puede ver que por lo que se desplaza o cómo interactúa con otra materia que podemos ver.

Patty lo llamó la lucha contra incendios. Eso es trabajo, también, supongo. Ciertamente nos mantuvo despiertos toda la noche. Y desplaza todos los cambios previstos.

Me vuelvo a Patty y digo lentamente, "Déjame adivinar. Brent no hay nada de su obra un cambio no Phoenix completó tampoco, ¿verdad? "

"Por supuesto que no! Tú estabas allí, ¿verdad? ", Dice ella, mirándome como si me hubiera crecido ocho cabezas. "Brent estaba trabajando alrededor del reloj en los esfuerzos de recuperación, la construcción de todas las nuevas herramientas para mantener todos los sistemas y datos para arriba. Todo lo demás fue puesto en un segundo plano".

Toda la lucha contra el fuego desplazado todo el trabajo previsto, los proyectos y los cambios.

Ah ... Ahora que lo veo.

¿Qué se puede desplazar el trabajo previsto?

Trabajo no planificado.

Por supuesto.

Murió a carcajadas, lo que me gana una mirada de preocupación genuina de Patty, que incluso da un paso atrás lejos de mí.

Es por eso que Erik llamó el tipo más destructivo de trabajo. Realmente no funciona en absoluto, al igual que los demás. Los otros son lo que pensó hacer, supuestamente porque tenías que hacerlo.

Trabajo no planeado es lo que le impide hacerlo. Al igual que la materia y la antimateria, en presencia del trabajo planificado, todos los trabajos previstos se inflama con furia incandescente, incinerar todo a su alrededor. Al igual que Phoenix.

Gran parte de lo que he estado tratando de hacer durante mi breve paso como VP de Operaciones de TI es la prevención del trabajo no planificado suceda: coordinación cambia mejor para que no fallan, asegurando el manejo ordenado de los incidentes e interrupciones para prevenir interrumpir los recursos clave, haciendo lo que sea necesario para que Brent no será escalado a ...

Yo he estado haciendo todo por instinto. Yo sabía que era lo que había que hacer, porque las personas estaban trabajando en las cosas equivocadas. Traté de tomar todas las medidas necesarias para evitar que la gente que hace el trabajo equivocado, o más bien, el trabajo no planificadas.

Digo, cacareando y bombeando mis brazos como si acabara anotado una serie juegos-ganados de campo de sesenta yardas, "¡Sí! Ahora lo veo! Realmente es un trabajo no planeado! La cuarta categoría de trabajo es el trabajo no planeado! "

Mi estado de ánimo exaltado es templado cuando miro a Patty, quien se ve puz- zled y verdaderamente preocupado.

"Me comprometo a explicar más adelante", le digo. "¿Qué es lo que tú me querías ver en la dimensión de los cambios?"

Ella está desconcertada, pero señala otra vez en el vacío de los cambios completados durante la semana pasada. "Yo sabía que estabas preocupado cuando sesenta por ciento de los cambios no estaban recibiendo completó. Así que, pensé que realmente te mueve de un tirón su tapa cuando el cien por ciento de los cambios no se completó. ¿Cierto? "

"Sí. Este es un gran trabajo, Patty. Sigue así! "Digo agradablemente.

Y entonces me doy la vuelta y me dirijo hacia la puerta, tratando de alcanzar mi teléfono celular. Hay alguien tengo que llamar.

"Hey!" Patty dice en voz alta. "¿No vas a ponerme al tanto?"

Le grito por encima de mi hombro, "después! Prometo! "

De vuelta en mi escritorio que busco por todas partes para que papelito que Erik me dio. Estoy bastante seguro de que no tiré a la basura, pero, sinceramente, no creo que me volvería a utilizarlo.

Oigo Ellen decir detrás de mí, "¿Necesita ayuda con algo?"

Y pronto, los dos estamos mendigando todo mi escritorio para encontrar que peque ño truco de papel.

"¿Es esto?", Pregunta ella, sosteniendo algo que ella recupera de mi bandeja de entrada.

Miro más de cerca, y sí! Es el arrugado tira de dos pulgadas de papel que Erik me dio. Se ve un envoltorio de chicle.

Tomando el papel de las manos y levantándolo en el aire, yo digo: "Great! Muchas gracias por encontrar esto-aunque no lo crean, esta puede ser la pieza más importante del papel que he conseguido en años".

Decido para sentarse fuera mientras hablo. En la brillante luz del sol de otoño, me parece un lugar en un banco cerca de la playa de estacionamiento. Como me siento, no hay ni una nube en el cielo.

Me llamo Erik, quien responde a la primera llamada. "Hey, Bill. ¿Cómo están ustedes haciendo después de Phoenix se estrelló y se quemó de manera tan espectacular? "

"Sí, bueno... las cosas están mejorando", le digo. "Usted puede haber oído que nuestros sistemas de punto de venta bajó, y también tuvimos una pequeña tarjeta de crédito NUMBER incumplimiento."

"¡Ja! «Violación de tarjeta de crédito Small." Eso me gusta. Al igual que 'pequeña fusión del reactor nuclear.' Tengo escritura que tengo uno abajo ", dice, resoplando.

Él está riendo como si él predijo ocurriría este nivel de calamidad, el cual, ahora que lo pienso de ella, supongo que hizo, en la conferencia habitación cuando lo conocí. Algo acerca de "despejar el calendario."

Al igual que la limpieza de la dimensión de los cambios, me doy cuenta. Me tiro yo por no recogiendo en su idea antes.

"Confío en que me puedes decir ahora cuáles son las cuatro categorías de trabajo son?"
I escuchar lo pidan.

"Sí, creo que sí", le digo. "En la planta, que te di una categoría, que era los proyectos empresariales, como Phoenix," digo. "Más tarde, me di cuenta de que no he mencionado los proyectos de TI internos. Una semana después de eso, me di cuenta de que los cambios son otra categoría de trabajo. Pero fue sólo después del fiasco de Phoenix que vi la última, debido a cómo se impidió el resto del trabajo de conseguir completado, y esa es la última categoría, ¿no es así? Lucha contra el fuego. Trabajo no planificado".

"Precisamente!" Oigo Erik decir. "Incluso utilizó el término que más me gusta de él: el trabajo no planificado. Lucha contra incendios es vívidamente descriptivo, pero 'el trabajo no planeado' es incluso mejor. Incluso podría ser mejor llamarlo 'anti-trabajo ', ya que pone de relieve aún más su naturaleza destructiva y evitable.

"A diferencia de las otras categorías de trabajo, el trabajo no planificado es un trabajo de recuperación, que casi siempre te lleva lejos de sus metas. Es por eso que es tan importante saber dónde está su trabajo no planificado está viniendo". Sonríó como él reconoce mi respuesta correcta, y estoy extrañamente complacido que validados mi antimateria noción de trabajo no planificado, también.

Él dice, "¿Qué es este tablero cambio que usted ha mencionado?"

Le hablo de mis intentos de conseguir algún tipo de proceso de cambio va y mi intento de elevar la discusión por encima de cuántos campos hubo en el formulario de cambio, que luego dio lugar a que la gente a poner sus cambios previstos en tarjetas y nuestra necesidad de malabares con ellos en el tablero.

"Muy bien", dice. "Usted ha puesto juntas las herramientas para ayudar con el manejo visual de la obra y el trabajo de tracción a través del sistema. Esta es una parte crítica de la primera forma, que está creando un flujo rápido de trabajo a través de Desarrollo y Operaciones de TI. Fichas en un tablero Kanban es uno de los mejores mecanismos para hacer esto, porque todo el mundo puede ver el WIP. Ahora hay que erradicar continuamente sus mayores fuentes de trabajo no planeado, por la Segunda Vía".

Hasta ahora, habiendo sido tan envuelto en la definición de qué es el trabajo, me había olvidado de Erik y sus Tres maneras. Los despedí antes, pero ahora estoy escuchando atentamente cada palabra suya.

Y durante los siguientes cuarenta y cinco minutos, me encuentro a mí mismo diciéndole el cuento de neumáticos en- de mi breve paso. Estoy interrumpido sólo por las risas y carcajadas de Erik como describo las calamidades y mis intentos de frenar el caos.

Cuando he terminado, dice, "Usted ha venido mucho más lejos de lo que pensé: Usted ha comenzado a tomar medidas para estabilizar el entorno operativo, que ha comenzado a gestionar visualmente WIP dentro de las operaciones de TI, y que 'he empezado a proteger su restricción, Brent. Usted también ha reforzado una cultura de rigor y disciplina operativa. Bien hecho, Bill. "

Yo Surco mis cejas y decir: "Espere. Brent es mi limitación? Qué quieres decir? "

Él responde: "Ah, bueno, si vamos a hablar de sus próximos pasos, usted definitivamente necesita saber acerca de las limitaciones porque es necesario para aumentar el flujo. En este momento, no hay nada más importante".

Erik asume una voz dar conferencias ya que comienza: "Tú dices que has aprendido acerca de la gestión de operaciones de la planta cuando estaba en la escuela de negocios. Espero que como parte de su plan de estudios, que lee El Objetivo por el Dr. Eli Goldratt. Si usted no tiene una copia más, conseguir otro. Usted va a necesitar".

Creo que mi copia de ese libro está en mi oficina en casa. Como anoto un recordatorio rápido a buscarlo, él continúa, "Goldratt nos enseñó que en la mayoría de las plantas, hay un número muy reducido de los recursos, si se trata de hombres, máquinas o materiales, que determina la salida de la totalidad sistema. A esto le llamamos la restricción o cuello de botella. Cualquier término funciona. Llámelo como lo llame, hasta que se cree un sistema de confianza para gestionar el flujo de trabajo a la restricción, la restricción está en constante desperdicia, lo que significa que la restricción probablemente está siendo subutilizada drásticamente.

"Eso significa que usted no está entregando a la empresa toda la capacidad disponible en su caso. Es probable también que significa que usted no está pagando por técnico de la deuda, por lo que sus problemas y cantidad de trabajo no planificado sigue aumentando con el tiempo ", dice.

Y continúa: "Usted ha identificado a esta persona Brent como una limitación para restaurar el servicio. Confía en mí, usted encontrará que restringe muchos otros flujos más importantes de trabajo, también. "

Trato de interrumpir para hacer una pregunta, pero él continúa de cabeza, "hay cinco pasos de enfoque que Goldratt describe en El Meta: Paso 1 es identificar la restricción. Usted ha hecho esto, así que felicitaciones. Mantenga desafiarse a sí mismo para hacer realmente seguro de que es su restricción organizativa, porque si te equivocas, nada

que hagas importará. Recuerde, cualquier mejora no hecha a la restricción es sólo una ilusión, si? "Paso 2 es explotar la restricción", continúa. "En otras palabras, asegúrese de que la restricción no se permite perder el tiempo.

Ever, Nunca debe estar esperando en cualquier cosa, y siempre debe estar trabajando en el mas alto compromiso prioritario de la IT

Organización operaciones ha hecho con el resto de la empresa, Siempre."

Le oído decir alentador," ha hecho un buen trabajo explotando la restricción en varios frentes. Usted ha reducido la dependencia de Brent para el trabajo planificado y las interrupciones. Usted incluso ha empezado a encontrar la manera de explotar Brent mejor para los otros tres tipos de trabajo: las empresas y los proyectos de TI y cambios. Recuerde, el trabajo no planificado mata a su capacidad para realizar los trabajos previstos, por lo que siempre debe hacer lo que sea necesario para erradicarla. Murphy existe, por lo que siempre tendrá trabajo no planificado, pero hay que manejar eficientemente. Todavía tienes un largo camino por recorrer".

En un tono más serio, dice, "Pero ya está listo para empezar a pensar en el Paso 3, la cual es subordinar la restricción. En la Teoría de Restricciones, esto se implementa normalmente por algo llamado DrumBuffer-Cuerda. Enel *Meta*, el personaje principal Alex se entera de esto cuando él descubre que Herbie, el muchacho más lento Scout en la tropa, en realidad dicta el ritmo de marcha de todo el grupo. Alex Herbie trasladó a la parte delantera de la línea, para evitar que los niños pasando demasiado lejos. Más tarde en la planta de Alex, empezó a divulgar toda la obra de acuerdo a la tasa que podría ser consumida por los hornos de tratamiento térmico, que era cuello de botella de su planta. Esa era su vida real Herbie".

"Totalmente de dos décadas después de*El Go* fue publicado ", continúa, "David J. Anderson desarrolló técnicas de la utilización de un tablero Kanban para liberar el trabajo y controlar WIP para el Desarrollo y Operaciones de TI. Usted puede encontrar que de interés. Usted y Penélope está cerca con su junta el cambio a un tablero Kanban que se puede administrar el flujo".

"Así que, aquí está tu tarea", dice. "Encontrar la manera de ajustar el tempo de trabajo de acuerdo a Brent. Una vez que realice el mapeo adecuado de las operaciones de TI para trabajar en la planta, será obvio. Llámeme cuando usted haya calculado hacia fuera".

"Espera, espera", le digo, a toda prisa antes de que se cuelga. "Voy a hacer la tarea, pero ¿no estamos perdiendo todo el punto aquí? Lo que causó todo el trabajo planificado es Phoenix. ¿Por qué nos centramos en Brent en este momento? No tenemos que abordar todas las cuestiones con Phoenix en el interior de Desarrollo, donde todo el trabajo planificado en realidad vino? "

"Ahora suenas igual que Jimmy, quejándose de cosas que no puedes controlar", suspira. "Por supuesto Phoenix está causando todos los problemas. Usted consigue lo que usted diseña para. Chester, su par en el Desarrollo, está gastando todos sus ciclos en funciones, en lugar de la estabilidad, la seguridad, escalabilidad, capacidad de administración, operatividad, continuidad, y todos los otros hermosos otro 'itties.

"En el otro extremo de la línea de montaje, Jimmy sigue tratando de adaptar los controles de producción después de la pasta de dientes está fuera del tubo", dice, burlándose. "Hopeless! Inútil !Nunca funcionará! Es necesario diseñar estas cosas, ¿qué requisitos no funcionales, 'algunos llaman en el producto. Pero el problema es que la persona que más sabe de dónde su deuda técnica es y cómo construir realmente el código que está diseñado para

Operaciones es demasiado ocupado. ¿Sabes quién es esa persona, ¿no? "Me quejo. "Brent".

"Sí", dice. "Sin resolver su problema Brent, sólo estarás invitándolo a diseñar y reuniones de arquitectura con el desarrollo, pero él nunca va a aparecer porque..."

Que se le pida de nuevo, yo respondo, "trabajo no planeado."

"¡Bien!", Dice. "Estás mejorando en esto. Pero antes de llegar a una gran cabeza, te diré que todavía hay un gran pedazo de la primera forma en que te estás perdiendo. El problema de Jimmy con los auditores demuestra que él no puede distinguir lo que el trabajo es importante para el negocio frente a lo que no lo hace. Y por cierto, usted tiene el mismo problema, también. Recuerde, que va más allá de la reducción de WIP. Ser capaz de tomar trabajo innecesario fuera del sistema es más importante que ser capaz de poner más trabajo en el sistema. Para hacer eso, usted necesita saber lo que es importante para el logro de la empresa observada objetivos, si se trata de proyectos, operaciones, estrategia, el cumplimiento de leyes y reglamentos, la seguridad, o lo que sea. "

Y continúa: "Recuerde, los resultados son lo que importa, no el proceso, no por el gobierno, o, para el caso, lo que funciona completa."

Suspiro. Justo cuando creo que tengo un conocimiento bastante concreto de limitaciones, una vez más se convierte en ilusoria Erik.

"No se distraiga. Llámame cuando se sabe cómo acelerador liberación de trabajo para Brent ", dice y cuelga.

No puedo creerlo. Yo trato de llamarlo de vuelta dos veces, pero que rueda inmediatamente a su buzón de voz.

Sentado en el banco, me inclino hacia atrás, tomar una respiración profunda, y obligarme a disfrutar de la cálida mañana. Oigo los pájaros y el ruido del tráfico de la carretera.

Luego, durante los siguientes diez minutos, capturo todo lo que puedo recordar en mi portapapeles, tratando de reconstruir lo que Erik cubierto.

Cuando he terminado, me dirijo dentro llamar Wes y Patty. Sé exactamente lo que tengo que hacer y estoy muy emocionado de empezar.

CAPITULO 16

Jueves, 18 de septiembre

Yo estoy en mi escritorio, atar algunos cabos sueltos cuando Ellen se prepara para mí, la celebración de una copia impresa por correo electrónico. Es de Dick, dar la alarma con todos los ejecutivos de la empresa de que algo ha ido terriblemente mal con los sistemas de facturación de la empresa. El día de hoy, uno de los empleados descubrió que ningún cliente se habían facturado durante tres días. Entre otras cosas, esto significa que los clientes no han pagado a tiempo, lo que significa que la empresa va a tener menos dinero en el banco al final del trimestre de lo previsto, lo que elevará todo tipo de preguntas incómodas cuando se anuncien los resultados de la sociedad.

Está claro de cadena de Dick de los e-mails que está lívido, y al parecer, su cuenta por cobrar y por todo el personal de mando han sido el control de daños de fumar en cadena y hacer a todos los niveles.

De: Dick Landry

Para: Steve Masters

Cc: Bill Palmer

Fecha: 18 de septiembre de 15:11 Prioridad: Mayor

Asunto: Acción necesaria: Potencial déficit de efectivo \$ 50MM por fallo informático
TODAS LAS FACTURAS DEL CLIENTE ESTÁN TODAVÍA PEGADAS O PERDIDAS
ADENTRO
DEL SISTEMA. AUN NO LOS PODEMOS RECUPERAR PARA MANUALMENTE
ENVIAR
¡Las FACTURAS POR CORREO ELECTRÓNICO!

Estamos tratando de creer fuera cómo podemos reanudar operaciones comerciales normales.

Hay \$50MM probable de efectos por cobrar insertados en el sistema, lo cual lo hará Faltar de nuestra cuenta de caja en el fin de trimestre.

Obligue a sus tipos de tecnología de la información a arreglar esto. El hueco que esto sopla en nuestros números de la publicación trimestral será imposible esconderse, y tal vez emparejarse imposible para explicar Fuera.

Llame a mí, Steve. Estaré en el antepecho.

Dick

Somos todos congregados en la sala de juntas del Centro de Operaciones de la Red. Me agrada que cuando Patty termine de describir el incidente, ella rápidamente presentó todo

Los cambios pertinentes para lo último setenta para las horas.

Después de que ella termina, digo firmemente para el equipo entero, " Ante Todo en mi mente está el riesgo de perder transacciones. Las señoras y los caballeros, yo necesite ser muy claro acerca de esto: NO TOQUE NADA FUERA OBTENIENDO APROBACIÓN de Mí. Ésta no es una interrupción de la que nos ocupamos Aquí. Estamos en una situación donde accidentalmente podríamos perder entrada de orden o los datos de cuentas por cobrar. Esto me aterroriza. Y eso absolutamente debería aterrorícele.

"Como el Pastelillo dijo, necesitamos líneas cronológicas y tesis de la jeringa hipodérmica para lo que podría tener causado el sistema de la facturación a errar, " caracoles. " Éste es nuestro Apolo 13 momento y soy Gene Kranz en Houston Control de la misión. No quiero Las conjeturas. Quiero tesis de la jeringa hipodérmica respaldadas con hechos. Así es que regresen las pantallas, ensamblan líneas cronológicas y datos, y quiero oírme mi mejor pensar

En la causa y el efecto. El fracaso no es una opción".

Por 6 la modulación de fase. El equipo del pastelillo ha documentado sobre veinte potenciales diferentes las causas de fracaso que han estado propuestas. Después de más allá investigación, Ocho quedan como las posibilidades probables. Un dueño ha estado asignado para mirar en cada uno.

Dándose cuenta de eso allí poco más podemos hacer como un grupo hasta completa su investigación, nosotros acordamos reanudar la sesión en 10 de la noche. Esta noche.

Por un lado, soy frustrado esa vez otra vez, lo somos zambullido en una crisis y nuestro día es dominado por el trabajo imprevisto de incidente. Adelante la otra mano, yo la percepción un sentido profundo de satisfacción en la naturaleza ordenada de

Nuestra investigación de incidente y rápidamente texto Mandan a Llamar que me asociaré

La familia para cena en poco tiempo.

"Mi papito," yo oigo, como esté sentado en la cama con Concesión, tratando de ponerle a dormir

Al mantener los pensamientos de interrupciones apartado de mi cabeza. "Por qué no hace

¿Thomas la Locomotora Ténder tiene un coche blando? ¿Por qué "?

Sonriendo abajo en él, me maravillo de las preguntas mí de tres años de edad

El hijo sube con. Experimentamos nuestro ritual de la noche de leer

Los libros. Tengo gusto en estar haciendo esto otra vez, cuál hago todas las noches. O hizo,

Es decir, hasta el esfuerzo de recuperación del Fénix.

La mayor parte de las luces están cerradas, pero una lámpara está todavía débilmente alumbrada. Hay un montón de libros en la cama de la Concesión, y está en lo tercer de la noche comienzo a obtener un poco que tiene la boca seca de leer. La idea de tomar Un poco de suspensión y haciendo alguna investigación en la Internet en ténder del tren Los sonidos de autos bastante la advocación.

Amo qué tan curiosos mis niños son y cuánto aman libros, pero hay las noches cuando yo la m tan exhaustos que realmente me he quedado dormido durante nuestro ritual nocturno. Mi esposa entrará, me encontrará dormida con uno de los libros descansando sobre llega al final de mi cara de Concesión y Concesión dormida al lado de mí a pesar

de qué tan cansado soy, yo agradezco ser en casa lo suficientemente anterior reanude mi ritual de la noche con mi hijo mayor.

"Sí, necesitamos enterarnos," demandas de "mi papito," de Concesión. Le sonrío, y Excavo mi teléfono de mi bolsillo, teniendo la intención de hacer una búsqueda Google para

"El coche de ténder" de la locomotora ténder.

Pero primer, rápidamente escudriño mi teléfono para cualquier actualización nueva en el cliente facturando problema. Estoy asombrado de la lata de dos semanas de diferencia haga durante los últimos Sev 1 incidente que le pegó a nuestros sistemas de procesamiento de la tarjeta de crédito, la conferencia telefónica estaba llena de dedo apuntando, negativas, y, la mayoría impertinentemente, el tiempo desaprovechado cuando nuestros clientes no nos podrían dar dinero luego, hicimos en la primera parte de una serie de análisis póstumos libres de culpa en curso para sacar en claro que qué realmente ocurrió y venido levantado con ideas en relación a la forma de impedirlo de ocurrir de nuevo. Mejore aún, Patty condujo una serie de llamadas falsificadas de incidente con todo dan sobre cubierta, para entrenar lo nuevo los procedimientos. Fue terrífico observar. Aun Nosotros la sierra el valor.

Tengo el gusto de ver todos los correos electrónicos indicando una gran cantidad de buena información y el debate efectivo entre los equipos trabajando el problema. Son mantenida la convención telefónica cruza y un cuarto de charla abierto para personas trabajar la edición, y hago planes de hacer una llamada en 10 de la noche. Para ver cómo va. Eso de está a cuarenta y cinco minutos de ahora. El tiempo en abundancia con el que gastar la concesión, quién debería estar quedándose dormido pronto.

Él me da un codazo, obviamente esperando más progreso en la investigación la parte delantera.

"Lo Siento, Granty. Mi papito se distrajo, " digo como abra el navegador. Estoy sorprendido por ahí cómo están todos muchos de los resultados de búsqueda acerca de Thomas La Locomotora Ténder que es las series del libro que engendraron gran cantidad de varios millones de dólares en la franquicia de trenes de juguete, ropa, videos, y los libros de colorear con dos. Los hijos, parecemos destinados para poseer dos de cada artículo pronto.

Leo a una Wikipedia alentadora la entrada en trenes de la corriente cuándo mi teléfono comienza a vibrar y la pantalla exhibe por ahí " la Llamada de Inclinación los amos".

Gimo y compruebo dos veces mi reloj de pulsera. Es modulación de fase 9:15.

He tenido mucho más muchas reuniones y llamadas telefónicas con Inclinación últimamente. Adentro mi cabeza, yo la admiración cómo muchas de estas reuniones que puedo tomar por otra parte, después de la debacle del Fénix, cada interrupción y cada incidente ¿Es trivial en contraste, derecho?

Digo quedo, " Espérate, la Concesión. Mi papito tiene que tomar una llamada telefónica. Seré directamente la parte de atrás". Salto fuera de su cama y entro en el vestíbulo oscuro.

Me alegro justamente había escudriñado a través de todo el tráfico por correo electrónico en la interrupción simplemente los segundos antes. Aspiro profundamente antes de que le pegue al botón para responda a la llamada.

Caracoles, "cobre aquí".

La voz fuerte de la inclinación crece como espuma en mi oreja. "Emparejándose, cuenta. Me alegro usted es allí. Por supuesto que usted conoce acerca del cliente facturando problemas de

¿Dick "?

"Sí, claro está," contesto, asombrado en su tono. "Mi equipo declaró uno especialícese incidente temprano esta tarde y nosotros somos trabajar esta edición desde entonces. He estado enviando fuera de los informes de situación cada hora. Dick y gasté veinte minutos en el teléfono tiempo atrás esta tarde. Sé lo el problema es serio, y mi equipo sigue el proceso que somos creados después del fracaso de la nómina. Quedo completamente satisfecho que el proceso es trabajando".

"Bien justamente dejé de hablar por teléfono con Dick, y él me dice que usted está arrastrando sus pies, " los puntos de vista Estiban, claramente muy enfadado. " Obviamente, no soy llamándole en la noche porque quiero hablar de trivialidades. Hágle entiende cómo ¿Intolerable este es? Aún otro error estúpido de tecnología de la información exponiendo a peligro todo. El dinero en efectivo es el alma de la compañía, y si no le podemos facturar a los clientes, ¡ No podemos ser pagados "!

Recurrir al entrenamiento viejo en manipular frustró a las personas, yo serenamente reitero lo que ya indiqué. "Como dije, hablé con Dick anterior hoy es muchísimo impresionado en mí todas las implicaciones. Somos activados nuestro proceso nuevo de incidente, y metódicamente investigamos qué pudo haber causado el fracaso. Están haciendo exactamente lo que los quiero para, porque con tantas pedazos en movimiento, es mucho más fácil hacer cosas peor saltando a conclusiones"

¿"usted está en la oficina"? La inclinación exige mucho, aislándome antes podría que termine.

Su pregunta genuinamente me coge desprevenido.

"Uh... No, estoy en casa," contesto.

¿Se preocupa él tan he comisionado el problema fuera? Para reforzar mi papel en manejar la crisis y lo que mis expectativas de mi equipo son, Caracoles, " llamaré en la línea del puente de guerra en las diez en punto. Como siempre, tenemos a un oficial arancelario en sitio, y esos en mi personal que necesitan estar adentro. La oficina está allí ya".

¿Finalmente, pregunto a secas, " la Inclinación, quiere decirme en qué estás pensando? Soy en parte superior de esta situación. Qué usted necesita que usted no se pone correcto ¿ahora?

Él responde apasionadamente, " Lo Que necesito de usted es un dios condenado sentido de la urgencia. Dick y su equipo se queman las cejas tratando de creer. Fuera cómo terminará nuestra cuarta parte en seis días de trabajo. Pero pienso yo ya sepa lo que la respuesta será".

Él continúa, "probablemente perderemos casi cada blanco que somos prometido la junta: La renta, el dinero en efectivo, los efectos por cobrar todo de hecho, ¡cada medida

que somos prometidos la junta se equivoca de camino! Esto el error estúpido puede confirmar la sospecha de la junta que nos perdemos completamente ¡controle de manejar a esta compañía"!

La inclinación casi gruñe ahora como él dice, " Entonces, lo que quiera de usted, cobre, debe quedarse suficientemente encima de cosas, a fin de que no tengo a mi director financiero. Decir que usted arrastra sus pies. La casa se consume en llamas, y todo lo que escucho de ustedes es sobre dibujos y cronogramas. ¿Qué demonios te sucede? ¿Tienes miedo de que la gente fuera a levantarse de la cama? ".

Comienzo de nuevo, "Steve, si yo pensara que iba a ayudar, tendría todo el mundo en el centro de datos tirado varias noches en vela. Para realizar Phoenix, algunas personas no se van a casa durante casi una semana. Confía en mí, sé que la casa está en llamas, pero en este momento, más que nada, necesitamos conocimiento de esta situación. Antes de enviar un equipo que se estrellara justo en la puerta principal con mangueras de incendio, tenemos que tener al menos a alguien que recorra el perímetro del patio-de rápidamente de lo contrario, vamos a terminar quemando la casas de al lado! "

Me doy cuenta de que me he planteado mi voz en la relativa tranquilidad de nuestra casa como que estamos tratando de conseguir que los niños duerman. Continúo, más silenciosamente, " y por si acaso usted olvidó, durante la interrupción de nómina, hicimos la interrupción peor por nuestras propias acciones. Nosotros probablemente podríamos haber completado la nómina controlada durante el día de trabajo si alguien no hubiera comenzado a atornillar con el SAN. ¡A causa de esto, añadimos otras seis horas a la interrupción, y casi perdimos datos de nómina! "

Mis esperanzas de que la voz tranquila de la razón está llegando a él se desvanecieron cuando lo escucho decir: "¿Ah, sí? No creo que el equipo esté de acuerdo con usted. ¿Cuál era el nombre de ese hombre inteligente que me presentaste a? ¿Bob? No, Brent. Hablé con Brent el día de hoy, y él es muy escéptico de su enfoque. Piensa lo que estás haciendo es separar a las personas que realmente hacen el trabajo. ¿Qué está haciendo Brent en este momento? "

Mierda

Me gusta la transparencia. Yo siempre trato de hacer que mi equipo sea completamente accesible hacia el jefe y el negocio. Pero siempre hay riesgo al hacer esto.

Es como tener a Brent sosteniendo abiertamente sus locas teorías al CEO.

"Espero que el, Brent este en casa, porque es exactamente donde debe estar" Le respondo, "Hasta que no sepamos a ciencia cierta exactamente lo que salió mal, es ahí d donde yo lo quiero ver. Mira, Se trata de científicos expertos en cohetes como él que a menudo causan el problema en primer lugar. Cada vez que acudamos a Brent perpetuaremos nuestra dependencia a él, y será mucho menos probable que podemos arreglar las cosas sin él!"

Ante la sospecha de que pueda estar perdiendo Steve, empiezo de nuevo. "La manera caótica actualmente en la que trabajamos, Brent es tener que arreglar los cascos perforados casi todos los días. Estoy bastante seguro, sin embargo, que el Brent es una

de las razones principales del casco se pincha en el primer lugar. No es malicioso, por supuesto, pero es sólo un efecto secundario de la forma de trabajar y arreglar los cortes de aquí".

Sospechando que puedo perder a Steve, comienzo otra vez. " El modo caótico que actualmente trabajamos, Brent tiene que fijar los cascos pinchados casi cada día. Estoy bastante seguro, que aunque Brent es uno de los motivos principales por los que el casco este pinchado en primer lugar. No es malévolo, desde luego, pero esto es solamente un efecto secundario del modo que trabajamos y fijamos interrupciones aquí. "

Hay una pausa. Luego dice despacio y con decisión: "Me alegro de que estés siendo tan profesional acerca de esto, pero tenemos un fuego maldito que está fuera de control. Hasta ahora, lo hemos hecho a tu manera. Y ahora vamos a hacerlo a mi manera.

"Quiero que llames a Brent, y quiero que él doble sus mangas y ayude a solucionar este corte de luz. Y no sólo Brent. Quiero todos los ojos en las pantallas y todas las manos en los teclados. Soy el capitán Kirk. Eres Scotty. Y necesito velocidad de la luz, así que quiero que tus ingenieros muevan sus traseros! ¿Me entiendes? "

Steve está gritando tan fuerte ahora que estoy sosteniendo el teléfono lejos de mi oído.

De repente, estoy furioso. Steve va a arruinar esto de nuevo.

Recordando mis días en la Infantería de Marina, digo finalmente, "Permiso para hablar libremente, ¿señor?"

Oigo a Steve en el otro extremo de la línea junto a un resoplido desdeñoso en respuesta. "Sí, maldita sea."

"¿Crees que estoy siendo demasiado cauteloso, y que yo estoy dudando en hacer lo que hay que hacer. Pero te equivocas. Totalmente equivocado, "Yo digo rotundamente. "Si haces lo que creo que estás sugiriendo, que es básicamente 'manos a la obra,' Mi predicción es que vamos a hacer las cosas mucho peor."

Continúo, "Traté de avisarle de algo muy similar antes del lanzamiento de Phoenix. Hasta ahora, no hemos sido lo suficientemente disciplinados en nuestra forma de trabajar. Teniendo en cuenta todas las piezas de complejidad y movimiento, hay demasiada probabilidad de causar otro problema. Puede que no sepa exactamente qué causó el problema de facturación al cliente, pero sé lo suficiente como para concluir que absolutamente lo que estás proponiendo es una muy mala idea. Recomendando seguir por las líneas actualmente como lo estamos llevando".

Contengo la respiración, esperando oír cómo reacciona.

Él dice lentamente, "Siento que te sientas así, Bill, pero las gavetas abiertas están al lado de mi mesa. Te estoy diciendo que ahora es DEFCON 1, por lo que vaya a buscar a las personas más inteligentes para que trabajen en este problema. Y quiero que las actualizaciones de estado en este fracaso de TI sean cada dos horas hasta que lo arreglen. ¿Entendido? Antes de que se me ocurre en qué decir, Me encuentro a mí mismo diciendo:" Yo no sé por qué me tengo que hacer esto. Estás hablando directamente a mi gente, y ya está llamando a todos en el terreno. Hágalo usted mismo. No puedo ser responsable de los resultados de esta situación DAÑADA".

Y antes de colgar, digo con firmeza, "Y espero mi renuncia en la mañana."

Me seco el sudor de mi frente, y miro hacia arriba del teléfono para ver a mi esposa Paige ella me miraba con los ojos abiertos.

"¿Estás loco? ¿Usted acaba de dejar de fumar? ¿Sólo así podría pasar? ¿Cómo vamos a pagar las cuentas ahora? ", Me pregunta ella, alzando la voz.

Apago el timbre del teléfono y lo pongo en el bolsillo, diciendo: "Cariño, no estoy seguro de qué parte de esa conversación escuchaste, pero déjame explicarte..."