ИГОРЬ ГУТИН

ЛЁГКИЙ ПУТЬ

КНИГА IV

РАССВЕТ ИНСТИТУТА

Иногда самое трудное открытие — признать, что собственная правота тоже нуждается в доказательствах.

Игорь Гутин

Лёгкий путь IV

«Автор»

2026

Гутин И.

Лёгкий путь IV / И. Гутин — «Автор», 2026

Компания Ури вышла на международный уровень. Защищённые перевозки стали частью повседневной работы, но новые технологии поставили перед ним вопросы, на которые бизнес не может ответить самостоятельно.Так рождается идея Института — независимой исследовательской структуры, способной проверять гипотезы, оценивать риски и говорить «нет» даже основателю компании. Однако создать Институт недостаточно. Как сохранить его независимость, если он зависит от финансирования бизнеса? Кто вправе оспаривать выводы экспертов? И что произойдёт, когда научная истина столкнётся с коммерческими интересами?Четвёртая книга серии «Лёгкий путь». Роман о власти, доверии, научной ответственности и границах личного влияния. О человеке, которому предстоит научиться уважать решения системы, созданной им самим.

© Гутин И., 2026
© Автор, 2026

Игорь Гутин
Лёгкий путь IV

КНИГА IV
«РАССВЕТ ИНСТИТУТА»
ЧАСТЬ I — ПРАВО НА НЕЗАВИСИМОСТЬ
Глава 1. Обычный рейс

Машина опоздала на восемь минут.

Я узнал об этом не потому, что мне позвонили.

Никто не позвонил.

На экране операционного центра строка маршрута стала жёлтой, потом рядом появилось короткое пояснение:

SERVICE WINDOW SHIFTED — +8 MIN

Я посмотрел на Дора.

— Это уже международный кризис?

Он не оторвался от планшета.

— Пока только восемь минут.

— А если будет девять?

— Тогда я начну паниковать.

Я подождал.

— Ты даже не улыбаешься.

— Я работаю.

Это прозвучало подозрительно.

• • •

СТ-185 шёл по одному из маршрутов, которые ещё недавно мы называли международными почти торжественно.

Теперь никто не называл.

Была машина.

Водитель.

Клиент.

Сервисный партнёр.

Страховое подтверждение.

Окно въезда.

Два участка мобильной связи, которые не любили друг друга.

И терминал, где кто-то решил перенести внутреннюю проверку на десять минут раньше, не предупредив половину людей, которым от этого зависел график.

Обычный бизнес.

Машина была уже в пути, когда диспетчер увидел несовпадение между новым временем окна и расчётным прибытием.

Он не поднял тревогу.

Не позвонил мне.

Не позвонил Дору.

Отправил запрос сервисному партнёру, получил подтверждение, что площадка сможет принять машину на резервном слоте через двадцать минут, пересчитал остановку водителя и обновил ETA для клиента.

Через четыре минуты жёлтая строка стала зелёной.

Я посмотрел на экран.

— Всё?

Ноа сидела через два места от меня и что-то печатала.

— Если ты ждал заседание board, то нет.

— Я просто спросил.

— Я тоже просто ответила.

Дор всё-таки улыбнулся.

Предатели сохраняли форму.

• • •

Я приехал в центр не для того, чтобы смотреть на одну машину.

По крайней мере, так было написано в календаре.

У меня стояли три встречи.

Первая — с операциями по новым международным коридорам.

Вторая — с промышленным партнёром по графику следующих серийных конфигураций.

Третья — с клиентом, который хотел изменить страховой интерфейс и почему-то считал это «небольшой интеграцией».

Люди, которые говорят «небольшая интеграция», обычно не открывали спецификацию.

Я открыл.

Семнадцать страниц.

На шестой были исключения.

На девятой — ответственность за потерю связи.

На одиннадцатой — процедура восстановления.

На четырнадцатой — три разных определения слова «подтверждение».

Я закрыл файл.

— Небольшая, — сказал я.

Ноа подняла глаза.

— Что?

— Интеграция.

— Ты уже дошёл до приложения?

— Нет.

— Тогда не торопись с выводами.

Я снова открыл документ.

Приложение начиналось на странице восемнадцать.

Двадцать две страницы.

— Ненавижу, когда ты права.

— Нет. Ты ненавидишь, когда это можно доказать.

Дор посмотрел на неё.

— Это разные уровни проблемы.

— Спасибо, — сказал я.

— Я не тебе.

• • •

К десяти утра машина прошла первый контрольный пункт.

Без происшествий.

Это по-прежнему оставалось одним из лучших видов новостей.

Когда мы запускали первые сложные маршруты, любое «без происшествий» звучало как итог операции.

Теперь в центре никто даже не поднял голову.

Статус изменился.

Следующая задача.

Один водитель попросил скорректировать место обязательной остановки из-за ремонта парковки.

Другой сервисный партнёр подтвердил замену техника на вечернее окно.

У клиента появился вопрос по температурному журналу, который не относился к нашей машине, но всё равно пришёл к нам первым.

Рахель из контроля качества переслала его нужному человеку.

Через семь минут вопрос исчез из общей очереди.

Я поймал себя на том, что смотрю на экран дольше, чем нужно.

Дор заметил.

Конечно.

— Ты опять ищешь место, где без тебя неправильно?

— Я ищу, где неправильно.

— Это звучит лучше.

— Потому что так и есть.

Он наклонился ближе к монитору.

— Видишь красное?

— Нет.

— Тогда можешь моргнуть.

Я моргнул.

— Доволен?

— Очень.

• • •

Раньше рост компании можно было увидеть по количеству вещей, которые ломались одновременно.

Новый регион.

Новый подрядчик.

Новый клиент.

Новая ошибка.

Новая причина позвонить Ури.

Теперь рост выглядел иначе.

Больше строк.

Больше ответственных.

Больше решений, о которых я узнавал после того, как они переставали быть решениями и становились историей в журнале.

Не потому, что меня исключили.

Потому что кому-то другому принадлежала эта часть работы.

Разница была принципиальной.

И всё равно иногда хотелось открыть журнал.

Я открыл.

Только один.

Маршрут CT-185.

В 08:41 диспетчер обнаружил изменение окна.

08:43 — запрос сервисному партнёру.

08:44 — подтверждён резервный слот.

08:45 — обновлён ETA.

08:46 — уведомлён клиент.

08:47 — статус GREEN.

Шесть минут.

Я пролистнул вниз.

Ничего.

— Нашёл? — спросила Ноа.

— Что?

— Причину вмешаться.

— Я не вмешиваюсь.

Она посмотрела на открытый журнал.

Я закрыл.

— Это аудит.

— Конечно.

— CEO должен понимать систему.

— Конечно.

— Ты можешь хотя бы иногда не произносить «конечно» так, будто это диагноз?

— Могу.

Она повернулась к экрану.

— Не хочу.

• • •

На второй встрече промышленный партнёр показал новый график.

Номера шасси.

Контрольные точки.

Поставки компонентов.

Окна сертификационных работ.

Всё то, что когда-то казалось мне доказательством будущего, теперь выглядело как таблица, где неправильная дата могла стоить дороже красивой идеи.

— Третья конфигурация сдвигается на четыре дня, — сказал представитель завода.

— Почему?

— Поставщик одного модуля меняет производственную линию.

Давид подключился удалённо.

— Какого модуля?

Ему ответили.

— Замена допустима?

— Есть альтернативный поставщик.

— Я спросил не это.

На экране появилась схема.

Я слушал.

Давид задавал вопросы по интерфейсу, нагрузке, диагностике и изменениям документации.

Никто не спрашивал, нравится ли решение CEO.

Через пятнадцать минут он сказал:

— Альтернатива возможна после проверки партии и обновления baseline. До этого график не возвращаем.

Представитель завода кивнул.

— Понял.

Я посмотрел на календарь.

Четыре дня.

Когда-то я бы начал искать, где отыграть два.

Потом ещё один.

Потом убедил бы себя, что последний можно считать технической погрешностью.

Теперь я спросил:

— Это влияет на международные поставки?

Дор ответил:

— На одну. Клиента уже предупредили. Перенесли окно.

— Он согласился?

— Нет.

Я поднял глаза.

— Тогда почему ты такой спокойный?

— Потому что «не согласился» и «не принял» — разные вещи.

— Объясни.

— Он сначала сказал, что это неприемлемо. Потом спросил новую дату. Потом попросил компенсацию. Потом согласился на дополнительное сервисное окно вместо скидки.

— То есть согласился.

— Через двенадцать минут.

Я посмотрел на часы.

— А мне ты когда собирался сказать?

— Сейчас.

— Удобно.

— Именно.

Давид на экране кашлянул.

— Я ещё здесь.

— Мы знаем.

— Тогда закончили?

— Да.

Он отключился.

Дор посмотрел на пустое окно видеосвязи.

— Вот человек умеет уходить с совещаний.

— Учись.

— Я и учусь. Поэтому сейчас тоже уйду.

Он не ушёл.

— Что?

— У тебя через пять минут клиент.

— Знаю.

— Тогда почему ты всё ещё сидишь?

— Разговариваю с тобой.

— Это неуважительная причина.

Он всё-таки встал.

• • •

Клиентская встреча заняла сорок три минуты.

Небольшая интеграция оказалась не небольшой.

Мы изменили только две вещи.

Первая — формат передачи одного подтверждения.

Вторая — формулировку ответственности в случае, если внешняя система клиента получает данные с задержкой.

Остальное осталось как было.

Клиент дважды пытался назвать это «техническими деталями».

Ноа оба раза возвращала разговор к тому, кто именно принимает решение, если данные расходятся.

На третий раз он перестал.

После встречи я сказал:

— Ты могла дать им хотя бы одну маленькую победу.

— Дала.

— Какую?

— Мы не заставили их переписать приложение B.
— Я даже не знал, что собирались.
— Поэтому победа маленькая.
Я засмеялся.
Она собрала бумаги.
— Кстати, Atlas подписал новый коридор с одним из северных операторов.
Я перестал смеяться.
Ненадолго.
— Наш клиент?
— Нет.
— Наш тендер?
— Нет.
— Тогда зачем мне знать?
Ноа пожала плечами.
— Ты всё равно узнаешь.
— И?
— Решила сэкономить тебе драматический момент.
— Очень заботливо.
— Я такая.
Она ушла.
Я открыл сообщение.
Atlas действительно подписал новый контракт.
Сильный.
Логичный.
В сегменте, где их инфраструктура подходила лучше нашей.
Я прочитал дважды.
Закрыл.
Никакого списка «как догнать».
Никакого срочного звонка Дору.
Мне даже не пришлось напоминать себе, что чужая победа не всегда была нашей потерей.
Это раздражало меньше, чем раньше.
Наверное, тоже прогресс.
• • •
К обеду CT-185 прошёл самый сложный участок маршрута.
Потом связь на одном канале стала нестабильной.
На экране появилась жёлтая отметка.
Я выпрямился.
Резервный канал поднялся автоматически.
Локальная телематика продолжала записываться.
Диспетчер увидел задержку внешнего потока.
Водитель получил короткое уведомление о состоянии связи.
Сервисный центр подтвердил, что вмешательство не требуется.
Через девяносто секунд основной канал вернулся.
Строка снова стала зелёной.
Я посмотрел на Ноа.
Она не смотрела на меня.
— Ты специально?
— Что?
— Не смотришь.

Теперь посмотрела.

— Я занята.

— Конечно.

— Видишь? Уже учишься.

Я показал ей экран.

— Тут была потеря связи.

— Частичная деградация внешнего канала.

— Я это и сказал.

— Нет.

— Машина могла ехать?

— Да.

— Локальные системы работали?

— Да.

— Данные записывались?

— Да.

— Тогда почему жёлтый?

— Потому что система должна показывать не только то, может ли машина двигаться. Она должна показывать, что именно потеряно.

Я кивнул.

Фраза показалась знакомой.

Не потому, что я слышал её раньше именно так.

Потому что последние годы мы всё время возвращались к одному и тому же:

не достаточно, чтобы система работала.

Нужно понимать, что именно она сейчас умеет, чего не умеет и кто об этом знает.

Я посмотрел на строку маршрута.

GREEN.

Потом на журнал.

Короткий жёлтый участок никуда не исчез.

Хорошо.

Так и должно было быть.

• • •

В 13:18 пришёл вопрос с терминала.

Не красный.

Даже не жёлтый.

Обычная синяя карточка:

DRIVER REST WINDOW / ARRIVAL CONFLICT

Машина подходила к точке передачи груза раньше нового сервисного окна, но позже того времени, при котором водитель ещё мог без нарушения режима пройти следующий участок.

Раньше такую вещь легко было назвать логистической мелочью.

Потом мы научились считать мелочи.

Операции предложили три варианта.

Первый — ждать на терминале.

Плохо: водитель терял рабочее окно.

Второй — сменить водителя раньше запланированного.

Дороже, но возможно.

Третий — перенести сервисную проверку на другую площадку, которую клиент уже использовал на соседнем маршруте.

Я посмотрел на карточку.

Внизу стояло:

OWNER — INTERNATIONAL OPERATIONS.

Не CEO.

Даже не Дор.

Через две минуты к экрану подключилась женщина из региональной команды, которую я видел раньше дважды.

Имя я помнил.

Наверное.

Лиат.

Или Лиэль.

Я решил не проверять.

Она коротко сказала диспетчеру:

— Вторая площадка подтверждена?

— Да.

— Страховка покрывает?

— Проверяем.

— Тогда не двигайте машину, пока не получите подтверждение.

Я почти сказал:

«Правильно».

Не сказал.

Страховое подтверждение пришло через три минуты.

Клиент согласовал изменение.

Маршрут пересчитали.

Водитель получил новое место остановки.

Карточка закрылась.

Я посмотрел на имя владельца решения.

Лиат.

Хорошо.

Хотя уверенности, что я помнил именно это имя до того, как прочитал, не было.

Ноа проходила мимо.

Я спросил:

— Лиат давно ведёт международные операции?

Она остановилась.

— Ты меня проверяешь?

— Нет.

— Тогда зачем спрашиваешь?

— Хочу знать.

— Полгода.

— Я должен был знать.

— Ты знал.

— Не помню.

— Это другое.

Она пошла дальше.

Я посмотрел на закрытую карточку.

Когда-то меня пугало, что компания может принять важное решение без меня.

Теперь было страннее другое:

она могла принять правильное решение человеком, имя которого я не сразу вспоминал.

Не потеря контроля.

Масштаб.

И масштаб почему-то ощущался тяжелее, чем цифра в отчёте.

• • •
В 14:05 водитель сам вышел на связь.
Не мне.
Диспетчеру.
Я слышал разговор через общий канал.
— Новую точку вижу. Подъезд там нормальный?
— Подтверждён для этой конфигурации.
— Высота?
Диспетчер назвал.
— Масса?
Назвал.
— Окно?
— С четырнадцати сорока.
Пауза.
— У меня по текущему ETA четырнадцать тридцать семь.
— Не заезжай раньше.
— Понял.
— Если будут держать на въезде больше десяти минут, звони.
— Кому?
— Нам.
Водитель засмеялся.
— Я надеялся CEO.
Диспетчер посмотрел в мою сторону.
Я поднял палец.
— Даже не думай.
Он выключил микрофон.
— Он вас знает.
— Это не делает его идею лучше.
— Передать?
— Передай, что CEO занят важными государственными делами.
Ноа не поднимая головы сказала:
— Не ври водителю.
Я нажал кнопку общего канала.
— Ури здесь. Едь по процедуре.
Водитель ответил сразу:
— Вот. Теперь международный маршрут.
Кто-то в центре засмеялся.
Я отключился.
— Ты сам виноват, — сказала Ноа.
— В чём?
— В создании ложного ожидания доступности высшего руководства.
— Он пошутил.
— Ты тоже.
— Тогда где проблема?
— Пока нигде.
Она посмотрела на меня.
— Хорошее состояние. Не ломай.
Я вернулся к экрану.
Машина шла дальше.

Через двадцать три минуты она вошла на новую площадку.
Никакого события.
В журнале появилась строка:
SERVICE POINT CHANGED — COMPLETED.
Я сохранил её глазами и пошёл за кофе.
• • •
После четырёх центр стал тише.
Не пустым.
Просто обычным.
Люди уходили на встречи.
Кто-то спорил возле кофемашины.
Один экран перезагрузился и на несколько секунд показал заставку производителя.
Дор прошёл мимо меня с курткой в руке.
— Ты домой?
— Нет.
— Тогда зачем куртка?
— Встреча снаружи.
— Какая?
Он остановился.
— Ты хочешь знать или проверить?
Я посмотрел на него.
Он улыбнулся.
— Ноа плохо влияет.
— Это моя фраза.
— Уже нет.
Он ушёл.
Я остался у окна.
На карте двигались машины.
Не точки стратегии.
Машины.
В каждой сидел человек.
У каждого был рабочий день.
Кто-то хотел закончить смену вовремя.
Кто-то думал о ребёнке дома.
Кто-то ругался на парковку.
Кто-то услышал лишний шум и сообщил раньше, чем стало поздно.
Компания существовала не потому, что я знал каждый ответ.
И уже не потому, что все правильные ответы когда-то придумал я.
С этим я разобрался раньше.
Вопрос был в другом.
Мы научились делать сложные вещи повторяемыми.
Но каждый следующий большой шаг всё ещё начинался одинаково.
Кто-то приносил проблему.
Мы собирали людей.
Давали ей название.
Бюджет.
Срок.
Gate.
Потом либо строили продукт, либо закрывали проект, либо превращали одно в другое.

Хороший механизм.

Только мир почему-то не обещал задавать нам проблемы по одной.

• • •

Перед самым концом дня пришёл итог по рейсу.

Не отдельный отчёт для меня.

Обычный автоматический summary для всех владельцев процесса.

Плановое время.

Фактическое.

Изменённая сервисная точка.

Краткая деградация внешнего канала.

Ноль safety events.

Одна корректировка маршрута.

Ни одного ручного escalation выше установленного уровня.

Я задержался на последней строке.

Раньше мне нравились отчёты, где моё имя появлялось рядом с решением.

Потом научился радоваться тем, где его не было.

Теперь даже это уже не казалось достижением.

Просто правильной архитектурой работы.

Я отправил summary Дору с одним сообщением:

«Нормально».

Он ответил:

«Ужасно. Привыкаешь».

Я:

«Не преувеличивай».

Он:

«Поздно».

Я убрал телефон.

На большом экране маршрут закрылся.

Строка исчезла из активных и перешла в завершённые.

Ещё несколько лет назад такой рейс закончился бы фотографией, звонками, поздравлениями и списком людей, которым я должен был сказать спасибо.

Теперь никто не встал.

Диспетчер открыл следующий маршрут.

У кого-то зазвонил телефон.

Кофемашина снова потребовала воду.

И именно в этот момент я понял, что сегодняшний рейс не дал мне ни одной новой идеи.

Это было хорошо.

Бизнес не обязан каждый день изобретать себя заново.

Но где-то рядом уже лежал вопрос, который обычной операцией не закрывался.

Телефон завибрировал.

Письмо.

От исследовательской группы.

Тема:

AUTOMATED FOLLOWING — DATA REVIEW

Я смотрел на экран несколько секунд.

Тот самый тест.

Три CT-185.

Ведущая машина под управлением человека.

Следующая — с системой ограниченного сопровождения.

Дистанция.
Реакция.
Помощь водителю.
Не автономная колонна.
Тогда я не поехал на полигон.
Посмотрел только короткое уведомление:
тест завершён;
событий безопасности нет;
анализ данных позже.
Позже наступило.
Я открыл письмо.
• • •
Summary занимал одну страницу.
Это мне понравилось.
Приложений было девять.
Это вернуло равновесие.
Первая строка:
NO SAFETY EVENT.
Вторая:
CONTROLLED FOLLOWING PERFORMANCE WITHIN TEST ENVELOPE.
Дальше становилось интереснее.
В нескольких сценариях система снижала нагрузку на водителя.
В других — почти не меняла её.
При определённых переходах водители реагировали по-разному.
Не неправильно.
По-разному.
Один раньше вмешивался вручную.
Другой дольше оставлял системе разрешённую функцию.
Третий после теста описал состояние машины не теми словами, которыми его описывала техническая команда.
Я перечитал.
Потом открыл первое приложение.
Графики.
Состояния.
Временные отметки.
Комментарии водителей.
На одном участке система отработала именно так, как её проектировали.
Водитель тоже.
И всё равно их объяснения происходившего не совпадали полностью.
Не авария.
Не дефект.
Не причина остановить программу.
Пока.
Я открыл второй файл.
Потом третий.
В какой-то момент понял, что уже не читаю ответ на вопрос:
работает ли автоматическое сопровождение?
На этот вопрос данные отвечали осторожно:
в ограниченных условиях — достаточно, чтобы продолжать исследование.

Но за ним стоял другой.

Если машина берёт на себя ещё одну маленькую часть работы человека, кто должен доказать, что человек в каждый момент понимает, какая часть всё ещё его?

Я откинулся в кресле.

На соседнем экране CT-185 пересёк очередную точку маршрута.

Статус изменился.

GREEN.

Никто не хлопал.

Никто не звонил CEO.

Я снова посмотрел на отчёт.

В прошлый раз я оставил эти данные на завтра.

Теперь завтра закончилось.

Глава 2. Следующий вопрос

Утром отчёт всё ещё был открыт.

Не потому, что я читал его всю ночь.

Я не настолько изменился.

Просто вечером я закрыл ноутбук, а утром открыл его на том же месте.

На экране оставался график перехода между двумя режимами помощи водителю.

Синяя линия — состояние системы.

Серая — действия водителя.

Красные отметки — моменты, где исследовательская группа просила отдельный разбор.

Красных было немного.

Достаточно.

Я увеличил один участок.

Машина делала ровно то, что ей разрешили.

Водитель тоже.

Проблема начиналась после.

Когда его спрашивали, что именно делала система в этот момент, ответ не полностью совпадал с техническим описанием.

Не ошибка управления.

Не отказ.

Не событие безопасности.

Пока даже не проблема, которую можно было нормально назвать.

Я не любил такие вещи.

С понятной проблемой можно работать.

У непонятной сначала приходится отнять право притворяться понятной.

Телефон завибрировал.

Дор.

«Ты уже придумал продукт?»

Я посмотрел на часы.

07:42.

Ответил:

«Нет».

Через несколько секунд:

«Значит, отчёт серьёзный».

Я написал:

«В 9:00».

Он:

«Я знал, что этим закончится».

• • •

В девять Дор вошёл с кофе.

Один стакан поставил перед собой.

Я посмотрел.

— А мне?

— Ты CEO. Делегируй.

— Кому?

— Кофейной машине.

Он сел напротив.

Я развернул экран.

— Вот.

Дор посмотрел на график.

Потом на меня.

Потом снова на график.

— Очень красиво.

— Ты ничего не понял.

— Именно поэтому красиво.

Я пролистнул summary.

— В ограниченных сценариях сопровождение работает в пределах test envelope. Событий безопасности нет. По дистанции и реакции результаты нормальные. В части сценариев нагрузка на водителя снижается.

— Звучит хорошо.

— Да.

— Где «но»?

Я показал блок комментариев водителей.

Дор прочитал.

— Они по-разному описывают, кто что делал.

— Не всегда.

— Но достаточно часто, чтобы ты позвал меня в девять утра.

— Я позвал тебя не поэтому.

Он откинулся на спинку.

— Уже хуже.

Я закрыл приложение.

— Что ты хочешь с этим делать?

Он спросил спокойно.

Без подвоха.

Я ответил автоматически:

— Следующий этап исследования.

— Какой?

— Расширить выборку. Добавить сценарии переходов. Отдельно проверить интерфейс. Посмотреть, как меняется понимание режима у водителей с разным опытом.

— Кто?

Я остановился.

— Исследовательская группа.

— Какая?

Хороший вопрос.

Группа существовала.

Но не совсем так, как звучало слово «группа».

Часть людей пришла от Давида.
Часть — из software.
Два специалиста работали по временному контракту.
Операции дали водителей и диспетчера.
Ноа помогла оформить границы исследования.
Кто-то из промышленного партнёра участвовал в двух сессиях.
На бумаге это называлось программой.
В реальности — аккуратно собранной временной конструкцией.
— Та же, — сказал я.
— До какого момента?
— Пока не получим ответ.
Дор отпил кофе.
— На какой вопрос?
Я посмотрел на график.
— Вот это уже сложнее.
• • •
Мы начали с того, что умели.
Открыли список задач.
Новая серия тестов.
Интерфейс.
Human factors.
Telemetry.
Дополнительные водители.
Новые сценарии.
Отдельный review.
Я записывал.
Дор смотрел.
Через несколько минут сказал:
— Ты строишь проект.
— Да.
— Я вижу.
— И?
— Ничего. Просто ты очень быстро построил проект вокруг вопроса, который ещё не сформулировал.
Я положил ручку.
— У тебя сегодня цель раздражать меня?
— Нет. Это побочный эффект.
— Тогда формулируй.
Он повернул лист к себе.
— Допустим, мы делаем всё это. Через три месяца получаем ответ.
— Хорошо.
— Что дальше?
— Зависит от ответа.
— Нет. Что дальше с людьми?
— С какими?
— С теми, кого ты сейчас соберёшь.
Я посмотрел на список.
— Вернутся в свои команды.
— А следующий вопрос?

— Соберём снова.
— Тех же?
— Если нужны будут те же компетенции.
— А если другие?
— Добавим других.
Он кивнул.
— То есть снова соберём временную команду.
— Это называется проектная работа.
— Я знаю. Я иногда тоже работаю.
Я проигнорировал.
— Что ты предлагаешь?
— Пока ничего.
— Очень полезно.
— Я спрашиваю, сколько раз мы уже так делали.
Я хотел ответить сразу.
Не ответил.
CT-90.
CT-185.
Platform Core.
Отдельные safety-программы.
Новые рынки.
Индустриализация.
Каждый раз конструкция была другой.
И должна была быть другой.
Но начало действительно повторялось.
Появлялась проблема.
Мы искали людей, которые могли её понять.
Освобождали им время.
Определяли бюджет.
Придумывали правила.
Создавали gate.
Потом часть людей возвращалась обратно, часть оставалась, часть знания растворялась в документах, которые никто не открывал, пока не возникала похожая проблема.
Я посмотрел на Дора.
— Ты хочешь постоянную research-команду?
— Нет.
— Тогда что?
— Я хочу понять, хочешь ли её ты.
— Я не говорил.
— Поэтому спрашиваю.
Я встал и подошёл к доске.
Написал:
AUTOMATED FOLLOWING.
Ниже:
DRIVER UNDERSTANDING.
Потом:
NEXT TEST.
Посмотрел.
Стер последнее.

Дор ничего не сказал.

Это раздражало сильнее.

• • •

К десяти позвонил Давид.

Не потому, что я его вызвал.

Он увидел, что я открыл доступ к техническим приложениям.

— Ты читаешь?

— Иногда.

— Какой файл?

— Третий.

— Не начинай с третьего.

— Уже начал.

— Тогда забудь.

— Очень удобная методология.

— В третьем агрегированные выводы. Сначала посмотри raw transitions.

— Я CEO.

— Это не медицинский диагноз.

— Сегодня все решили меня воспитывать?

— Не знаю. Я только про данные.

Я включил его на громкую связь.

— Дор здесь.

— Соболезную.

Дор поднял стакан.

— Взаимно.

Я открыл нужный файл.

Давид провёл нас через два эпизода.

В первом водитель вмешался раньше, чем требовалось.

Во втором — позже, но всё ещё в пределах разрешённого сценария.

Система оба раза оставалась внутри заданных границ.

— Значит, проблема не в контроллере, — сказал я.

— Я этого не сказал.

— Но сейчас признаков нет.

— Сейчас нет.

— В интерфейсе?

— Возможно.

— В обучении?

— Возможно.

— В человеке?

Пауза.

— Не люблю такую формулировку.

— Почему?

— Потому что «проблема в человеке» обычно означает, что инженер устал искать проблему в системе.

Дор посмотрел на меня.

Я показал ему не начинать.

Он всё равно улыбнулся.

Давид продолжил:

— Нам нужно понять, что именно водитель считает состоянием системы. Не что он запомнил после теста. Что он думает в момент перехода.

— Хорошо. Кто это делает?
— Пока мы.
Пока.
Слово осталось в комнате.
— Давид, — сказал я, — сколько у тебя людей на этой программе?
Он назвал число постоянных и временных участников.
— И сколько из них завтра могут быть сняты на другой приоритет?
— Почти все.
— Отлично.
— Это исследование. Оно и было ограниченным.
— Я знаю.
— Тогда что тебе не нравится?
Я посмотрел на доску.
— Пока не знаю.
— Когда узнаешь, сообщи.
Он отключился.
Дор сказал:
— Люблю ваши технические разговоры. Столько тепла.
— Зато коротко.
• • •
После разговора я пошёл в инженерную зону.
Не искать ответ.
По крайней мере, официально.
У одной стены стоял СТ-185 в исследовательской конфигурации.
Не тот, который вчера шёл по международному маршруту.
Этот был весь в проводах, временных креплениях и наклейках, которые запрещали кому-то что-то снимать без подписи другого человека.
На водительском месте сидел инженер и проверял запись интерфейса.
Рядом спорили двое из software.
Я остановился.
Они заметили меня.
Разговор стал чуть тише.
— Продолжайте, — сказал я.
Обычно после этой фразы люди не продолжают.
Эти продолжили.
Хороший знак.
Один показывал, что состояние помощи меняется строго по спецификации.
Второй отвечал, что спецификация не объясняет, как водитель должен распознать переход, если в этот момент смотрит на дорогу, а не на индикатор.
— Звук, — сказал первый.
— Есть.
— Он одинаковый для двух разных событий.
— Потому что оба информационные.
— Для системы.
— Для водителя тоже.
— Откуда знаешь?
Первый увидел меня.
— Ури?
— Не втягивайте CEO. Он испортит чистоту эксперимента.

Они засмеялись.
Я тоже.
— Кто сейчас отвечает за этот вопрос?
Они переглянулись.
— Давид по technical.
— Ноа по risk framework.
— Интерфейс — у software.
— Обучение — операции.
— А исследование?
Пауза.
— Программа.
Я кивнул.
Программа.
Очень ответственный человек.
Никогда не болеет.
Не увольняется.
И особенно удобно — ему нельзя позвонить.
• • •
В коридоре я встретил Ноа.
Она шла с двумя папками и телефоном у уха.
Увидела меня, закончила разговор.
— Ты потерялся?
— Исследую компанию.
— Без разрешения?
— Пока да.
Она посмотрела на доску через стекло.
— Автоматическое сопровождение?
— Да.
— Данные видел?
— Да.
— И?
— Нормально.
— Это слово у вас с Дором теперь означает что угодно.
— Очень удобно.
Мы пошли вместе.
— Кто отвечает за то, чтобы вывод исследования не зависел от того, какой отдел дал больше людей?
Она остановилась.
— Уже интереснее.
— Это не ответ.
— Потому что вопрос новый.
— Программа формально под research governance.
— Формально.
— Technical sign-off у Давида. Risk framework у меня. Операционное участие отдельно. Внешние специалисты по контрактам.
— Я знаю схему.
— Тогда что ты спрашиваешь?
Я попробовал сформулировать.
— Кто владеет не проектом. Способностью задавать такие вопросы.

Ноа несколько секунд молчала.

— Никто.

Ответ был слишком быстрым.

— Совсем?

— Компания владеет компетенциями. Люди владеют знаниями. Функции владеют своими решениями. Но отдельной постоянной структуры, задача которой — создавать и проверять новое знание между функциями, у нас нет.

— Нам нужна?

— Ты спрашиваешь меня или уже решил?

— Спрашиваю.

— Тогда сначала скажи, какую проблему она решает.

Сегодня все сговорились.

— Дор спросил почти то же самое.

— Значит, день у него удачный.

— А если проблема в том, что мы каждый раз собираем исследовательскую систему заново?

Ноа не ответила сразу.

— Это может быть проблемой.

— Может?

— А может быть преимуществом. Временная команда не превращается в институт, который начинает доказывать необходимость собственного существования.

Я посмотрел на неё.

— Ты умеешь испортить идею до того, как она появилась.

— Это дешевле.

Она пошла дальше.

Через несколько шагов обернулась.

— И ещё.

— Что?

— Если создашь постоянную структуру, не делай её отделом, который обязан подтверждать идеи компании.

— Почему ты решила, что я собираюсь что-то создавать?

— Потому что ты задаёшь вопросы не в том порядке.

— В каком?

— Сначала «кто отвечает», потом «почему этого нет», потом делаешь вид, что просто интересовался.

Она ушла.

Я остался в коридоре.

Неприятно работать с людьми, которые знают твои методы.

• • •

До обеда я попытался вернуться к нормальной работе.

Получилось плохо.

В календаре были бюджеты, клиент, новый сервисный договор и один вопрос по найму.

Я всё сделал.

Даже слушал.

Почти.

Но на полях блокнота появилась таблица.

Слева:

PROJECT.

Справа:

CAPABILITY.
Под PROJECT я написал:
цель;

срок;

бюджет;

команда;

результат;

закрытие.
Под CAPABILITY:
люди;

методы;

данные;

оборудование;

память;

независимость?
Последнее слово появилось само.
Я поставил рядом вопросительный знак.
Потом второй.
Не потому, что два вопросительных знака делают мысль умнее.
Просто первый выглядел слишком уверенно.
Если постоянная исследовательская структура финансируется компанией, использует её машины, данные, инженеров и инфраструктуру — насколько она вообще может быть независимой?
От кого?
От меня?
От board?
От коммерческого давления?
От собственных интересов?
Я закрыл блокнот.
Вот поэтому хорошие идеи лучше не записывать.
Сразу появляются расходы.
• • •
После обеда Дор вернулся.
На этот раз без кофе.
— Я подумал, — сказал он.
— Опасно.
— Очень.
Он сел.
— Постоянная research-команда мне не нравится.

— Мне тоже.
— Отлично. Закончили.
— Нет.
— Жаль.
Я показал ему таблицу.
Он прочитал.
— Capability?
— Да.
— Очень корпоративное слово.
— Предложи лучше.
— Нет.
— Тогда молчи.
Он дошёл до последней строки.
— Независимость?
— Пока вопрос.
— От бизнеса?
— В том числе.
— Тогда зачем бизнесу платить?
— Вот.
— Что «вот»?
— Это и есть проблема.
Дор взял ручку.
Ниже моего списка написал:
WHY?
— Очень содержательно.
— Я коммерческий человек. Экономлю слова.
— Почему компании нужна структура, которая может сказать компании, что её идея плохая?
— У нас уже есть Давид.
— Давид отвечает за техническую целостность конкретных решений.
— Ноа.
— Риск и governance.
— Board.
— Не research.
Он постучал ручкой по столу.
— Тогда что остаётся?
Я посмотрел на отчёт автоматического сопровождения.
— Вопросы, которые ещё не принадлежат ни одному продукту.
Дор перестал стучать.
Это была первая фраза за день, после которой он не ответил сразу.
Я продолжил:
— Пока вопрос внутри CT-185, мы можем назначить владельца. Но если завтра это не только сопровождение? Если человек и машина начинают делить решения в нескольких системах? Если нам нужны методы, которых нет внутри одного проекта? Если следующий вопрос вообще не должен сразу становиться продуктом?
— Тогда research.
— Да.
— Постоянный?
— Не знаю.

— Отдельный?
— Не знаю.
— Дорогой?
— Это я знаю.
Он улыбнулся.
— Уже прогресс.
Я встал и подошёл к окну.
Внизу на парковке стояли две машины компании.
Одна серийная.
Вторая тестовая.
Снаружи почти одинаковые.
Внутри — разные миры.
Одна должна была работать.
Вторая — позволять нам ошибаться дешевле, чем рынок.
Я сказал:
— Мы научились строить машины.
— Самоуверенно.
— Иногда.
— Продолжай.
— Научились строить проекты. Научились ставить gates. Научились останавливать то, что не проходит.
— Особенно последнее ты любишь.
— Я развиваюсь.
— Очень медленно.
Я повернулся.
— Но мы не построили место, чья работа — не выпускать продукт.
Дор нахмурился.
— А что выпускать?
— Знание.
Он посмотрел на меня так, как коммерческий директор смотрит на человека, который только что добровольно произнёс слово, не помещающееся в квартальный план.
— Ты понимаешь, насколько это опасная фраза?
— Да.
— Нет. Я серьёзно.
— Я тоже.
— «Мы производим знание» — это можно финансировать бесконечно.
— Поэтому нужны границы.
— Кто их ставит?
— Не знаю.
— Кто решает, что знание достаточно хорошее?
— Не знаю.
— Кто закрывает программу?
— Не знаю.
Он откинулся.
— Великолепно. Когда презентация board?
— Пока никакой.
— Слава богу.
— Сначала хочу поговорить с Давидом.
— Потом с Ноа.

— Уже.
— Конечно.
Он снова посмотрел на таблицу.
— И с Амиром.
— Рано.
— Именно поэтому.
Я вздохнул.
Он был прав.
Это портило день.
• • •
Вечером я снова открыл отчёт.
Не графики.
Комментарии водителей.
Один написал:
«Система помогала держать дистанцию».
Другой:
«Машина сама держала дистанцию, пока я контролировал».
Технически разница между фразами была небольшой.
Для человека — не обязательно.
Помогала.
Сама делала.
Я контролировал.
Три глагола.
Три разных представления о распределении ответственности.
Я записал их на лист.
Потом рядом написал:
КТО ДОЛЖЕН ЭТО ИЗУЧАТЬ?
Ответов было много.
Software.
Safety.
Operations.
Training.
Human factors.
Research.
И именно это мне не понравилось.
Когда ответов слишком много, иногда это означает зрелую систему.
А иногда — что вопрос никому не принадлежит полностью.
Телефон завибрировал.
Дор.
«Ну?»
Я ответил:
«Что?»
«Ты уже придумал название?»
Я посмотрел на лист.
Никакого названия не было.
Идеи тоже ещё не было.
Была только форма проблемы.
Я написал:
«Нет».

Он ответил:

«Тогда есть шанс, что сначала подумаешь».

Я улыбнулся.

Потом открыл новый документ.

Не презентацию.

Не бюджет.

Пустую страницу.

Вверху написал:

ЧТО ДОЛЖНА ДЕЛАТЬ ПОСТОЯННАЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТРУКТУРА, ЧЕГО НЕ МОГУТ ДЕЛАТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ФУНКЦИИ?

Посмотрел.

Слишком длинно.

Но впервые вопрос был правильнее ответа.

Я сохранил файл.

Завтра нужно было поговорить с Давидом.

И на этот раз не о машине.

Глава 3. Право остановить

На следующий день я пришёл к Давиду с вопросом.

Он ответил вопросом.

Это было ожидаемо.

— Что ты хочешь построить?

— Пока ничего.

— Тогда зачем пришёл?

— Хочу понять, чего нам не хватает.

Он посмотрел на меня поверх экрана.

— Это уже опаснее.

На столе перед ним лежала распечатка вчерашних переходов автоматического сопровождения. Красные отметки были сделаны ручкой.

Я сел.

— Допустим, мы создаём постоянную исследовательскую структуру.

— Нет.

— Я ещё не закончил.

— Поэтому и отвечаю сейчас. Так быстрее.

— Очень смешно.

— Я серьёзно. Ты начал с формы.

— Хорошо. Не структура. Способность.

— Какая?

— Брать вопросы, которые ещё не принадлежат продукту. Собирать данные. Проверять гипотезы. Держать методику. Не разбирать команду после каждого проекта.

Давид отложил ручку.

— Уже лучше.

— Спасибо.

— Это не согласие.

— Я знаю.

— Тогда зачем она отдельная?

Я показал на распечатку.

— Потому что здесь одновременно software, safety, водитель, обучение, операции и человеческое восприятие. Каждый отвечает за свою часть. Целый вопрос никому не принадлежит.

— И ты решил дать ему начальника.
— Я решил пока поговорить с тобой.
— Тоже ошибка.
• • •
Давид встал и подошёл к доске.
Написал:
RESEARCH
Ниже:
DEVELOPMENT
Ниже:
VALIDATION
— Что из этого ты хочешь?
— Всё.
Он повернулся.
Я поднял руки.
— Хорошо. Плохой ответ.
— Очень.
— Исследование.
— Только?
— С возможностью строить экспериментальные конфигурации.
— Это development.
— Тогда research плюс ограниченный development.
— А проверять результат кто будет?
— Они же.
Давид ничего не сказал.
Я понял раньше, чем он успел.
— Нет.
— Почему?
— Потому что человек, который придумал метод, построил решение и потом сам подтвердил, что решение хорошее, очень быстро становится счастливым человеком.
— А счастливые люди тебя пугают?
— В safety — иногда.
Он провёл линию между RESEARCH и VALIDATION.
— Если новая структура участвует в создании решения, финальная проверка не должна автоматически принадлежать ей.
— Тогда мы снова дробим вопрос.
— Не дробим. Разделяем интересы.
— Это можно решить процедурой.
— Можно.
— Значит?
— Значит, сначала процедура. Потом структура.
Я вздохнул.
— Вы с Ноа общаетесь тайно?
— Нет. Она просто права чаще, чем тебе нравится.
— Сегодня уже второй человек говорит это.
— Значит, выборка растёт.
• • •
Мы пошли к машине.

Исследовательский CT-185 стоял на стенде. На центральном дисплее инженер прокручивал последовательность переходов.

NORMAL ASSIST.

LIMITED ASSIST.

DRIVER CONTROL.

Три состояния.

Три подписи.

Три набора условий.

— Смотри, — сказал Давид.

Он попросил включить запись одного из тестов.

На экране водитель шёл по сценарию. Система удерживала разрешённую дистанцию. Потом внешний фактор менял условия, и режим переходил в ограниченный.

Всё происходило правильно.

— Где проблема? — спросил Давид.

— В том, что водитель после теста описал переход иначе.

— Это наблюдение.

— Хорошо. Где проблема?

— Мы пока не знаем.

— Поэтому исследуем.

— Да.

— И если новая структура скажет, что это проблема?

— Тогда докажет.

— А если скажет, что проблемы нет?

— Тоже докажет.

— А если я не согласен?

Давид посмотрел на меня.

— Споришь.

— А если после спора не согласен?

— Запрашиваешь review.

— А если всё равно?

Он выключил запись.

— Вот теперь мы дошли.

— До чего?

— До причины, почему отдельная структура может быть полезна.

Я ждал.

— Она должна иметь возможность сказать тебе «нет».

— У нас уже есть ты.

— Я говорю не обо мне.

— Technical Council тоже может остановить.

— Конкретный safety gate. Конкретную конфигурацию. В установленных полномочиях.

— И?

— А ты хочешь место, которое будет исследовать вопросы до того, как они станут конкретным gate.

Я кивнул.

— Тогда его независимость проверяется не тем, есть ли у него отдельная вывеска.

Он ткнул пальцем в экран.

— А вот этим.

— Чем?

— Может ли оно закончить год работы выводом, который тебе не нравится.

• • •

Мне не понравилась формулировка.

Наверное, поэтому она была полезной.

Мы вернулись в кабинет.

Я написал на доске:

CAN STOP?

Давид исправил:

CAN SAY NO?

— Это мягче?

— Шире.

— Объясни.

— Stop — это действие внутри процесса. «Нет» может означать: гипотеза не подтверждена. Программа не готова. Данных недостаточно. Коммерческий срок не меняет evidence. Идея основателя не становится фактом от того, что основатель хорошо её продаёт.

— Последнее было обязательно?

— Для точности.

Я сел.

— Допустим, я согласен.

— Не важно.

— Приятно.

— Если право существует только пока ты согласен, это не право.

Я посмотрел на него.

— Ты давно готовил эту фразу?

— Нет.

— Жаль. Хорошая.

— Не забирай.

— Уже.

• • •

Мы начали проверять идею на неприятных случаях.

Я предложил первый.

— Исследование показывает высокий потенциал. Клиент готов платить. Риск не закрыт полностью, но управляем.

— Что значит «управляем»?

— Давид.

— Именно.

— Хорошо. Есть ограниченный pilot proposal.

— Кто решает?

— Зависит от риска.

— Уже лучше.

Второй случай предложил он.

— Ты финансировал программу два года. Результат отрицательный.

— Закрываем.

— Даже если можно провести ещё один тест?

— Если есть основание.

— Кто определяет основание?

Я посмотрел на доску.

— Не я один.

— Хорошо.

Третий:

— Структура считает, что технология безопасна. Technical Council не согласен.
— Council имеет stop authority.
— Тогда зачем структура?
— Чтобы Council не был единственным источником знания.
Он кивнул.
Четвёртый:
— Структура считает, что технология не готова. Ты считаешь, что готова.
— Review.
— Кто review?
Я молчал.
Давид улыбнулся.
Очень неприятно.
— Вот.
— Это уже вопрос Ноа.
— Да.
— Значит, сегодня ты мне не поможешь.
— Я только что сэкономил тебе несколько миллионов.
— Каким образом?
— Не дал создать организацию до того, как ты понял, кто сможет остановить её саму.
Я поднял голову.
— Подожди. Мы говорили, что она должна остановить меня.
— А теперь подумай, кто остановит её.
Я посмотрел на доску.
CAN SAY NO?
Под ним появилось ещё одно:
WHO REVIEWS NO?
Я не стал стирать.
• • •
После обеда мы подключили одного из инженеров к обсуждению методики.
Не идеи организации.
Методики.
Я хотел проверить, не строим ли философию вокруг обычной нехватки людей.
Инженер показал, как сейчас устроена исследовательская программа.
Каждый тест имел owner.
Каждое изменение конфигурации — change record.
Каждая safety-critical часть — отдельный sign-off.
Данные хранились нормально.
Версии отслеживались.
Ничего не было сломано.
Это меня даже обрадовало.
— Тогда зачем что-то менять? — спросил Давид.
Я посмотрел на схему.
— Потому что это работает, пока вопрос помещается внутрь программы.
— А если не помещается?
— Мы создаём следующую программу.
— Плохо?
— Не всегда.
Инженер слушал.
Я продолжил:

— Но метод каждый раз приходится собирать заново. Внешних специалистов — заново. Правила доступа к данным — заново. Людей между функциями — заново. И после закрытия программы никто не отвечает за то, что следующий вопрос начнёт не с нуля.

— Документация остаётся, — сказал инженер.

— Документация не спорит.

Он улыбнулся.

— Иногда наша спорит.

— Это баг.

Давид сказал:

— Нет. Это feature.

Я посмотрел на него.

— Ты сейчас пошутил?

— Нет.

— Жаль.

• • •

Ближе к вечеру разговор стал хуже.

А значит, полезнее.

— Допустим, — сказал Давид, — структура существует. Она получает бюджет. Нанимает людей. Покупает оборудование. Через два года у неё появляется собственная репутация.

— Хорошо.

— Нет. Не обязательно.

— Продолжай.

— Она начинает зависеть от того, чтобы исследования продолжались.

— Любая организация зависит от существования.

— Именно.

— Это аргумент не создавать организации вообще.

— Это аргумент не считать независимость моральным качеством.

Я замолчал.

Он продолжил:

— Люди внутри будут такими же людьми. Они будут защищать свои программы. Ошибаться. Влюбляться в методики. Бояться выглядеть зависимыми от компании. Иногда — наоборот — слишком стараться доказать, что они независимы.

— То есть ты против?

— Я не знаю.

— Очень помогает.

— Ты пришёл не за разрешением.

— Верно.

— Тогда мой ответ: если создашь, не делай её святой.

— Я не собирался.

— Собирался.

— Почему?

— Потому что ты уже говоришь «независимая структура» так, будто слово «независимая» решает проблему.

Я посмотрел на доску.

Он был прав.

Снова.

Отвратительный день.

• • •

Перед уходом Давид стёр почти всё.

Оставил две строки.
CAN SAY NO?
WHO REVIEWS NO?
— Второе пока рано, — сказал я.
— Нет.
— Почему?
— Потому что если ты сначала создашь право на «нет», а потом начнёшь думать, как проверять качество этого «нет», у тебя будет два плохих варианта.
— Какие?
— Либо вернёшь последнюю власть себе. Либо сделаешь новую структуру непогрешимой.
— И оба плохие.
— Да.
Я сфотографировал доску.
— Но сначала мне нужно понять, нужна ли она вообще.
— Конечно.
— И убедить board дать деньги.
— Это уже не ко мне.
— Спасибо.
— Пожалуйста.
Я дошёл до двери.
— Давид.
— Что?
— Если эта структура однажды остановит мой проект, ты будешь доволен?
Он подумал.
— Если правильно остановит — да.
— А если неправильно?
— Тогда я буду доволен, если у нас будет способ это доказать.
Вот теперь ответ был полный.
Я вышел.
В коридоре открыл сообщение Ноа.
Написал:
«Нужны двадцать минут. Не про машину».
Она ответила почти сразу:
«Тогда сорок».
Я посмотрел на две строки на фотографии.
Давид помог.
К сожалению.
Теперь вопрос стал сложнее.

Глава 4. Кто проверяет новую систему

Ноа дала мне сорок минут.
На двадцать первой сказала:
— Я же предупреждала.
— Ты ещё ничего не услышала.
— Поэтому и предупреждаю заранее.
Мы сидели в маленькой переговорной. Я специально выбрал не board room.
На столе лежал один лист.
Две строки:

CAN SAY NO?
WHO REVIEWS NO?
Ноа прочитала.
— Давид?
— Откуда ты знаешь?
— Вторую строку ты бы сам написал позже.
— Очень смешно.
— Я серьёзно.
Я рассказал разговор.
Не весь.
Только то, что уже перестало быть техническим.
Постоянная исследовательская способность.
Вопросы между функциями.
Право не подтверждать идею компании.
Право остановить движение к продукту до commercial gate.
И сразу — проблема проверки самого решения.
Ноа слушала без заметок.
Это было плохим признаком.
Когда она не записывала, значит, либо всё было очевидно, либо слишком рано записывать.
— Хорошо, — сказала она. — Кто назначает директора?
— Мы ещё не решили, что будет директор.
— Тогда кто назначает человека, который имеет право сказать тебе «нет»?
— Board?
— Основной компании?
— Возможно.
— Которая финансирует структуру?
— Да.
— И может снять директора?
Я замолчал.
— Не нравится?
— Пока нет.
— Мне тоже.
• • •
Ноа взяла лист и нарисовала четыре круга.
COMPANY.
BOARD.
RESEARCH.
VALIDATION.
Потом провела между ними линии.
— Деньги откуда?
— Компания на старте.
Линия.
— Данные?
— В основном компания.
Линия.
— Машины?
— Компания и промышленный партнёр.
Линия.

— Люди?

— Часть новые. Часть наши.

Ещё линии.

— IP?

— Зависит от программы.

— Значит, ещё линия.

Через минуту лист выглядел как карта метро, которую проектировал человек, ненавидящий пассажиров.

— Независимо, — сказал я.

Ноа посмотрела.

— Очень.

— Я не говорил, что легко.

— Ты говорил «отдельная структура».

— Это не одно и то же.

— Вот теперь правильно.

Она обвела слово RESEARCH.

— Отдельное юридическое лицо не создаёт независимость автоматически.

— Знаю.

— Отдельный бюджет тоже.

— Знаю.

— Отдельный директор тоже.

— Ноа.

— Проверяю.

— Что?

— Сколько раз ты скажешь «знаю», прежде чем признаешь, что пока не знаешь конструкцию.

Я откинулся.

— Три.

— Было три.

— Тогда не знаю.

— Отлично. Можно работать.

• • •

Первый вопрос был неприятным.

Кто назначает.

Второй хуже.

Кто снимает.

Третий — кто утверждает бюджет.

Четвёртый — кто выбирает программы.

Пятый — кто имеет доступ к данным.

Шестой — кто решает конфликт между исследованием и коммерческой тайной.

Седьмой — что происходит, если вывод бьёт по текущему продукту компании.

На восьмом я остановил её.

— Ты специально?

— Нет. Это базовые вопросы.

— У тебя есть небазовые?

— Конечно.

— Не хочу знать.

— Придётся.

Она перевернула лист.

— Допустим, новая структура говорит: автоматическое сопровождение не готово для следующего этапа.

— Хорошо.

— Компания теряет клиента.

— Бывает.

— Board недоволен.

— Бывает.

— Ты недоволен.

— Редко.

Она посмотрела.

— Продолжай.

— Что дальше?

— Если процедура соблюдена, решение действует.

— А если решение слабое?

— Review.

— Кто?

— Внешний эксперт?

— Кого выбирает кто?

Я вздохнул.

— Мы.

— Компания?

— Нет. Процедура.

— Процедура не звонит людям.

Я посмотрел на неё.

— Ты сегодня в форме.

— Ты принёс хорошую проблему.

Это почти звучало как комплимент.

Почти.

• • •

Мы разделили власть на виды.

На доске появились:

ADMINISTRATIVE.

TECHNICAL.

FINANCIAL.

PROGRAM.

REVIEW.

— Ты хочешь, чтобы директор структуры имел всё? — спросила Ноа.

— Нет.

— Что точно не его?

— Финальная technical safety authority, если структура сама участвовала в разработке.

— Хорошо.

— Финансовый контроль тоже не должен быть полностью его.

— Очевидно.

— Program selection?

— Частично.

— Кто ещё?

— Board или отдельный oversight body.

Она покачала головой.

— Не спеши создавать ещё один совет. Скоро для исследования понадобится стадион.

Я стёр.

— Хорошо. Сначала функции.

— Именно.

Мы долго обсуждали не людей, а права.

Право запустить исследование.

Право остановить исследование.

Право зафиксировать отрицательный вывод в governance-системе.

Право отказать компании в переходе к следующему этапу.

Обязанность объяснить основание.

Обязанность назвать данные, которые способны изменить вывод.

На последнем я остановился.

— Это от Давида.

— Хорошо.

— Он сказал, что «нет» без возможности проверить качество «нет» создаёт непогрешимость.

— Верно.

— Но если board может отменить «нет», независимости нет.

— Тоже верно.

— Отличная система.

— Пока системы нет.

— Это утешает.

• • •

В какой-то момент Ноа закрыла ноутбук.

— Ури, ты уверен, что тебе нужен институт?

Слово появилось впервые.

Я заметил.

Она тоже.

— Я не говорил «институт».

— Нет.

— Почему ты сказала?

— Потому что «постоянная исследовательская структура с собственной методикой, людьми, бюджетом и правом независимого вывода» слишком длинно.

— Институт звучит слишком серьёзно.

— Тогда не называй.

— Я пока не называю.

Она снова открыла ноутбук.

— Хорошо. Тебе точно нужна отдельная организация?

— Не знаю.

— Может быть, достаточно research office внутри компании.

— Тогда кто поверит его отрицательному выводу против компании?

— Ты.

— Я не рынок.

— Board.

— Тоже нет.

— Клиент.

— Тем более.

Она кивнула.

— Значит, внешний credibility для тебя часть задачи.

— Да.

— Тогда это уже не только внутренняя эффективность.
Я записал:
CREDIBILITY.
— Но не хочу строить сертификационный орган.
— И не надо.
— И регулятора.
— Тем более.
— И университет.
— У тебя талант перечислять всё, что ты не хочешь.
— Это помогает.
— Иногда.
Она добавила рядом:
PURPOSE.
— До governance тебе надо определить purpose.
— Исследование.
— Слишком широко.
— Безопасные системы человек-машина.
— Уже лучше, но слишком узко для организации, которую ты ещё не создал.
— Ты можешь хотя бы один раз принять ответ?
— Могу. Когда он хороший.
• • •
После встречи я вышел с тремя листами.
На первом была карта зависимостей.
На втором — виды власти.
На третьем — слово PURPOSE и почти пустое место под ним.
Очень продуктивно.
В коридоре встретил Дора.
— Ну?
— Всё стало хуже.
— Значит, Ноа была.
— Да.
— Поздравляю.
Он взял первый лист.
— Что это?
— Независимость.
— Похожа на электрическую схему после пожара.
— Примерно.
Он прочитал несколько подписей.
— Кто назначает, кто снимает, кто платит...
— Да.
— А кто работает?
— До этого ещё не дошли.
— Отлично.
Я забрал лист.
— Мне нужно поговорить с Амиром.
Дор посмотрел на меня.
— Уже?
— Ты сам сказал.
— Я говорил рано.

— Вот и рано.

— Что ты ему скажешь?

— Что хочу деньги на структуру, которая сможет сказать компании, что компания неправа.

— Я хочу присутствовать.

— Зачем?

— Никогда не видел, как человек добровольно продаёт инвестору отсутствие контроля.

— Это не отсутствие контроля.

— Конечно.

Я посмотрел на него.

— Не начинай.

• • •

Но до Амира был ещё один вопрос.

Я вернулся к Ноа вечером.

Она собиралась уходить.

— Две минуты.

— Ты уже использовал сорок.

— Это новый бюджет.

Она осталась стоять.

— Допустим, директор назначен по процедуре, где я не могу единолично решить.

— Допустим.

— Budget ceiling утверждает board.

— Логично.

— Technical stop — у Technical Council.

— Уже ближе.

— Research выводы — у самой структуры.

— Да.

— Review отрицательного вывода — внешний.

— Возможно.

— Что остаётся у меня?

Ноа посмотрела на меня очень спокойно.

— Ты серьёзно?

— Да.

— Быть CEO компании, которая это финансирует.

— Очень содержательно.

— Ты определяешь стратегический вопрос вместе с board. Решаете, сколько компания готова инвестировать. Решаете, какие активы и данные доступны. Не вмешиваешься в вывод только потому, что он тебе не нравится.

— А если структура уходит не туда?

— Тогда governance.

— То есть?

— KPI, budget, periodic review, audit, смена руководства по установленным основаниям.

— Значит, всё-таки можно снять директора.

— Конечно.

— Тогда где независимость?

Она вздохнула.

— Независимость — не бессмертие.

Я замолчал.

Хорошая фраза.

— Не забирай, — сказала она.
— Поздно.
— Я знала.
• • •
Дома я открыл карту зависимостей ещё раз.
Эла сидела напротив со своим ноутбуком.
Она что-то правила в таблице.
Я что-то правил в мире.
Обычный вечер.
— У тебя лицо, — сказала она.
— Какое?
— Ты придумал что-то дорогое.
— Почему сразу дорогое?
— Потому что дешёвые идеи тебя так не беспокоят.
— Несправедливо.
— Сколько?
— Пока не знаю.
— Значит, очень дорогое.
Я улыбнулся.
Она вернулась к экрану.
— Что это?
— Думаю о постоянной исследовательской структуре.
— В компании?
— Возможно, отдельно.
— Зачем?
Я открыл рот.
И понял, что короткого ответа всё ещё нет.
— Чтобы вопросы, которые не принадлежат одному продукту, не приходилось каждый раз собирать с нуля.
Эла кивнула.
— Звучит разумно.
— Но если она наша, ей сложно быть независимой от нас.
— Тогда зачем независимой?
— Чтобы иметь право сказать, что наша идея плохая.
Она посмотрела на меня.
— Для этого ты хочешь нанять людей?
— В упрощённой версии — да.
— Я могу бесплатно.
— У тебя конфликт интересов.
— Почему?
— Ты слишком давно меня знаешь.
— Именно поэтому заключение будет качественным.
Я засмеялся.
Она тоже.
Потом сказала:
— А кто скажет им, что их идея плохая?
Я перестал смеяться.
— Ноа уже спросила.
— Умная женщина.

— Не начинай.

Эла снова посмотрела в ноутбук.

— Я ничего.

Предатели существовали и дома.

• • •

Перед сном я написал Амиру.

Одно сообщение:

«Хочу обсудить feasibility отдельной исследовательской структуры. Не R&D-департамент. Не сертификационный орган. Нужна независимость выводов от коммерческого результата компании. Пока только архитектура и ограниченный старт».

Он прочитал через семь минут.

Ответ пришёл ещё через три.

«Сколько?»

Я показал Эле.

Она улыбнулась.

— Видишь.

Я написал Амиру:

«Пока хочу сначала доказать, зачем».

Он ответил:

«Тогда разговор имеет смысл».

Потом ещё одно сообщение:

«Ури, кто будет директором? Ты?»

Я смотрел на экран.

Эла спросила:

— Что?

Я показал.

Она даже не думала.

— Нет.

— Спасибо за поддержку.

— Ты же хочешь независимую структуру.

— Я знаю.

— Тогда почему лицо такое?

Я убрал телефон.

Потому что до этого момента я думал о независимости как о праве новой системы не соглашаться со мной.

Амир одним вопросом сделал её личной.

Если я действительно хотел построить такую систему, первое место, которое мне в ней нельзя было занимать, становилось очевидным.

Я написал:

«Нет».

Отправил.

Через минуту Амир ответил:

«Тогда можно говорить».

Глава 5. Деньги на сомнение

Амир назначил разговор на восемь утра.

Это было наказание.

Он утверждал, что просто свободное окно.

Я не поверил.

Дор пришёл раньше меня.

— Ты зачем здесь?

— Хотел увидеть.

— Что?

— Как ты продаёшь инвестору организацию, которая должна мешать компании делать то, что компания хочет.

— Очень поддерживает.

— Я старался.

Ноа подключилась удалённо.

Амир появился последним.

Без вступления.

— Зачем?

Я открыл презентацию.

Он поднял руку.

— Нет.

— Что «нет»?

— Не презентация. Зачем?

Я закрыл ноутбук.

Дор улыбнулся.

Предатель.

— Потому что у компании появляются вопросы, которые не помещаются внутрь одного продукта или одной функции.

— Пример.

— Автоматическое сопровождение. Technical performance — у Давида и engineering. Risk — у Ноа. Operations — у Дора. Software — отдельно. Driver training — отдельно. Но вопрос распределения функции между человеком и машиной проходит через всё сразу.

— И?

— Сейчас мы каждый раз собираем временную исследовательскую конструкцию.

— Работает?

— Да.

— Тогда зачем менять?

Вот поэтому инвесторы раздражают.

Они задают короткие вопросы к длинным идеям.

• • •

Я объяснил.

Временная команда хороша для ограниченной программы.

Плоха как носитель долгой методики.

Люди возвращаются в функции.

Внешние специалисты уходят.

Оборудование распределяется.

Знание остаётся в документах и головах, но никто не отвечает за развитие самого способа исследования.

Амир слушал.

— Сколько раз это уже стало проблемой?

Я остановился.

— В прямом виде?

— Да.

— Ни разу.

Дор перестал улыбаться.

Ноа тоже молчала.

Амир кивнул.

— Хорошо.

— Хорошо?

— Ты не придумал фальшивый кризис, чтобы продать решение. Продолжай.

Я продолжил.

— Пока компания растёт, цена каждого нового вопроса растёт тоже. Мы уже не можем проверять всё внутри одной инженерной команды. И если результат исследования влияет на коммерческое решение, внутренней группе всё сложнее доказывать, что отрицательный вывод не был заказан бизнесом — или наоборот, что положительный не был удобен бизнесу.

— То есть репутация.

— В том числе.

— Сертификация?

— Нет.

— Регулятор?

— Нет.

— Университет?

— Нет.

Амир посмотрел на Дора.

— Он это репетировал?

— Вчера.

— Я вижу.

• • •

Ноа вывела на экран карту зависимостей.

Амир посмотрел.

— Это что?

— Почему отдельное юридическое лицо само по себе ничего не решает.

Он приблизил изображение.

Funding.

Data.

People.

IP.

Validation.

Company.

Research.

Board.

— Красиво, — сказал он.

— Это уже третий человек, который так реагирует на непонятную схему, — сказал я.

— Значит, проблема в схеме.

Ноа не улыбнулась.

— На старте структура всё равно будет зависеть от компании по деньгам, данным и инфраструктуре.

— Тогда почему называем независимой?

— Не называем, — сказала Ноа. — Проектируем независимость конкретных решений.

Амир кивнул.

Это ему понравилось больше.

— Каких?

— Research conclusion. Technical stop в пределах полномочий. Фиксация отрицательного результата в governance chain. Защита от managerial override.

— От board тоже?

— Если board может отменить технический вывод голосованием, это не технический вывод, — сказал я.

— А если вывод плохой?

— Review.

— Кем?

Я посмотрел на Ноа.

Она сказала:

— Это ещё не решено.

Амир снова кивнул.

— Хорошо.

Я не выдержал.

— Почему тебе всё нравится, когда у нас нет ответа?

— Потому что сегодня я решаю не дать вам построить институт. Я решаю, стоит ли платить за то, чтобы вы поняли, какой институт вообще нужен.

Слово снова появилось.

На этот раз никто не поправил.

• • •

Амир открыл финансовую таблицу.

Конечно, у него уже была финансовая таблица.

— Сколько людей?

— Не знаем.

— Площадь?

— Не знаем.

— Оборудование?

— Частично существующее, частично отдельное.

— Юридическая форма?

— Не определена.

— Директор?

— Нет.

— Budget?

— Поэтому мы здесь.

Он посмотрел на меня.

— Очень убедительно.

— Я могу открыть презентацию.

— Не надо.

Дор кашлянул.

— У меня есть приблизительный диапазон feasibility.

Я повернулся.

— Откуда?

— В отличие от некоторых, я вчера работал.

— Я тоже работал.

— Ты писал слово «независимость» на досках.

— Это была работа.

— Конечно.

Амир сказал:

— Покажи.

Диапазон был неприятным, но не смертельным.

Небольшая core-команда.

Юридическая архитектура.
Отдельная методика data governance.
План оборудования.
Поиск директора.
Пилотная исследовательская программа.
Срок — ограниченный.
Никакой покупки здания.
Никакого большого найма.
Никакой публичной кампании.
Амир прочитал.
— Это не институт.
— Пока нет, — сказал Дор.
— Это проект института.
— Да.
— Хорошо.
Я спросил:
— Ты опять скажешь «хорошо»?
— Да.
— Почему?
— Потому что вы просите деньги на возможность отказаться от идеи.
В комнате стало тихо.
Вот это было точнее, чем моя презентация.
• • •
Мы перешли к неприятной части.
Что должно произойти, чтобы feasibility закончился словом «нет».
Ноа начала перечислять.
Если отдельная структура не создаёт независимости выводов.
Если governance невозможно отделить от коммерческого управления.
Если существующие функции могут получить ту же capability дешевле.
Если нет подходящего руководителя.
Если research agenda неизбежно превращается в обслуживание продуктов компании.
Если стоимость постоянной структуры не оправдывается объёмом вопросов.
Амир добавил:
— Если единственная причина существования — потому что Ури нравится идея.
— Очень смешно.
— Это критерий.
— Запиши, — сказал Дор.
Я посмотрел на него.
Он сделал вид, что занят.
— Хорошо, — сказал я. — И обратное. Что должно быть доказано для «да»?
Мы сформулировали.
Не красивую миссию.
Не бренд.
Не здание.
Потребность.
Функции.
Границы.
Governance.
Руководитель.

Budget model.

Правила доступа к данным.

Разделение research и final validation там, где возникает конфликт интересов.

И главное — право выдавать вывод, который не зависит от того, удобен ли он компании.

Амир остановил.

— Нет.

— Что?

— Последнее звучит красиво. Сделай проверяемым.

Ноа ответила:

— Отсутствие unilateral managerial override.

— Лучше.

Я записал.

— И возможность review, — добавил я.

— Который не является override, — сказала Ноа.

Дор посмотрел на нас.

— Вы уже построили организацию, где никто никому не верит.

— Это называется governance, — сказала Ноа.

— Я знаю. Поэтому и страшно.

• • •

Потом Амир спросил про NorthBridge.

Не потому, что я забыл.

Потому что он хотел услышать ответ.

— Если создаётся отдельная структура, наши двадцать четыре процента переходят туда?

— Нет, — сказал я.

— Почему?

— Потому что двадцать четыре процента у вас в компании. Не во всём, что когда-либо создаст компания.

— Компания финансирует старт.

— Да.

— Даёт данные.

— В установленных границах.

— Машины.

— Возможно.

— Людей.

— Частично.

— IP.

— По отдельным соглашениям.

Он посмотрел на меня.

— Значит, ты хочешь, чтобы акционеры компании финансировали актив, которым компания не обязательно будет владеть полностью?

— Я хочу сначала понять модель.

— Это не ответ.

— Потому что решения ещё нет.

Амир улыбнулся.

— Хорошо.

— Опять.

— Теперь особенно.

Он повернулся к Ноа.

— В feasibility включить ownership alternatives. Не выбирать сейчас.

— Согласна.
— И никаких автоматических двадцати четырёх процентов.
— Согласна.
Я посмотрел на него.
— Ты мог просто сказать это сам.
— Хотел услышать, понимаешь ли ты.
— И?
— Пока да.
Дор тихо сказал:
— Он сегодня добрый.
— Я слышу, — сказал Амир.
— Я знаю.
• • •
Разговор должен был закончиться.
Не закончился.
Амир закрыл таблицу.
— Теперь главный вопрос.
Я приготовился к бюджету.
— Кто директор?
— Мы ещё не искали.
— Это не то, что я спросил.
— Я не буду.
— Почему?
Вчера ответ казался очевидным.
Сегодня его пришлось сформулировать.
— Потому что если структура должна иметь право не подтвердить мою идею, я не могу одновременно определять её профессиональный вывод как руководитель.
— Ты и как CEO влияешь.
— Да.
— И как человек, который даёт стартовый бюджет.
— Да.
— И твоё имя будет рядом с созданием.
— Скорее всего.
— Тогда независимости всё равно не будет.
— Полной — нет.
— Значит, зачем не ты?
Я посмотрел на Ноа.
Она не помогала.
Правильно.
— Потому что влияние и последняя профессиональная власть — не одно и то же.
Амир кивнул.
— Вот теперь можно искать директора.
• • •
Мы согласовали feasibility.
Не создание Института.
Не запуск.
Не найм команды.
Только право потратить ограниченные деньги и время на доказательство необходимости и конструкции.

У проекта появились шесть обязательных результатов:
purpose;
governance;
leadership profile;
data/IP model;
budget model;
first research program.
И отдельная строка:
KILL CRITERIA.
Я посмотрел.
— Обязательно так называть?
Амир сказал:
— Да.
— Почему не stop criteria?
— Потому что stop criteria потом начинают обсуждать.
— А kill?
— Тоже начинают. Но звучит честнее.
Ноа сказала:
— В документах будет termination criteria.
— Спасибо.
— Пожалуйста.
Дор вздохнул.
— Убили весь характер.
• • •
После встречи мы с Дором спустились к машине.
Не CT-185.
Обычной.
Это было почти оскорбительно.
Он сел за руль.
— Ну?
— Что?
— Ты получил деньги.
— На возможность доказать, что идея плохая.
— Всё равно деньги.
— Очень коммерческий взгляд.
— Работа такая.
Мы выехали с парковки.
Несколько минут молчали.
— Ты понимаешь, что теперь будет сложно? — спросил он.
— До этого было легко?
— До этого ты создавал продукт. Даже когда было неизвестно, что получится, можно было показать машину, маршрут, клиента.
— А здесь?
— Здесь ты будешь продавать board право сомневаться профессионально.
— Красиво.
— Не забирай.
— Уже.
Он покачал головой.
На светофоре посмотрел на меня.

— С кого начнёшь?
— С директора.
— Почему не с юридической формы?
— Потому что форму можно изменить.
— А плохого директора?
— Тоже.
— Дор.
— Что?
— Ты специально?
— Проверяю governance.
• • •
В офисе я открыл новый документ.
Заголовок:
DIRECTOR — REQUIREMENTS
Первым написал:
Independent from day-to-day company management.
Потом:
Experience in complex research/engineering institutions.
Ability to build method, not only projects.
Credibility with engineers.
Understands regulation, testing and compliance.
Can work with industry without becoming industry.
Can say no.
Я остановился.
Последнее было слишком простым.
Добавил:
Can explain why.
Потом ещё:
Can accept review of own decision.
Вот теперь список стал неприятным.
Значит, полезным.
Телефон завибрировал.
Амир.
«Feasibility approved. Send written scope by tomorrow».
Следом:
«And Uri — don't hire yourself».
Я ответил:
«Too expensive».
Он:
«Not the main problem».
Я засмеялся.
Дор из соседнего кабинета крикнул:
— Что?
— Ничего.
— Значит, Амир.
— Работай.
Я снова посмотрел на список.
Мы получили деньги.
Но впервые деньги были не разрешением строить.

Они были разрешением сомневаться до того, как строительство станет слишком дорогим, чтобы остановиться.

Внизу документа я написал одну строку:

НУЖЕН ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ НЕ ПОЗВОЛИТ ЭТОМУ СТАТЬ МОЕЙ ЛАБОРАТОРИЕЙ.

Сохранил.

Поиск директора начался.

Глава 6. Две работы

Эла пришла домой позже меня.

Это уже было событием.

Не потому, что она обычно приходила рано.

Потому что последние недели её проект начал измерять время не часами, а количеством людей, которые успевали задать ей вопрос до выхода из офиса.

Она поставила сумку у двери.

— Не спрашивай.

— Я ничего не сказал.

— У тебя лицо.

— Сегодня уже второй человек обвиняет моё лицо.

— Значит, проблема подтверждена независимой выборкой.

Я посмотрел на неё.

— Ты общалась с Давидом?

— Нет. Почему?

— Ничего.

Она сняла обувь и прошла на кухню.

Я закрыл ноутбук.

На экране остался список требований к директору будущей исследовательской структуры.

Эла заметила.

— Новый сотрудник?

— Пока список причин никого не нанимать.

— Значит, серьёзная должность.

— Очень.

Она открыла холодильник.

— Есть хочешь?

— Да.

— Тогда помогай.

Вот так закончилась моя стратегическая работа.

• • •

Мы резали овощи.

Точнее, Эла резала.

Я делал вид, что мой вклад с хлебом сопоставим.

— Как день? — спросил я.

— Нормально.

— Это моё слово.

— Я взяла по лицензии.

— Дор будет требовать процент.

— Пусть сначала докажет права.

Она положила нож.

— Один из руководителей команд сегодня снова пришёл ко мне с тремя решениями.
— Хорошо.
— Нет.
— Почему?
— Потому что все три мог принять сам.
— Тогда зачем пришёл?
— Потому что знает: если решение пройдёт через меня, ошибка станет общей.
Я перестал заниматься хлебом.
— И что ты сделала?
— Первые два вернула. Третье решила сама.
— Почему третье?
Она помолчала.
— Потому что там был риск по людям.
— Значит, правильно.
— Возможно.
Мне не понравилось «возможно».
— Что случилось?
— Ничего. Просто я поймала себя на том, что уже не всегда понимаю, где решение действительно требует меня, а где мне спокойнее, если оно проходит через меня.
Я сел.
Это звучало слишком знакомо.
Но я не стал говорить.
Она увидела.
— Только не начинай.
— Я ничего.
— Вот именно. У тебя сейчас очень громкое «ничего».
• • •
Проект Элы начался как временное объединение двух команд.
Шесть месяцев.
Общие процессы.
Новая система ответственности.
Потом постоянная модель.
На бумаге всё выглядело логично.
В реальности люди не переставали быть людьми только потому, что им нарисовали новую организационную схему.
Один руководитель хотел больше полномочий.
Другой — меньше ответственности.
Третий соглашался со всем на встрече, а потом продолжал работать по старому.
Эла держала конструкцию.
Слишком хорошо.
— У тебя же есть сильный менеджер, — сказал я.
— Есть.
— Тот, который ведёт интеграцию?
— Да.
— Дай ему больше.
Она посмотрела.
Я сразу понял ошибку.
— Забудь.
— Нет. Продолжай, CEO.

— Я не это имел в виду.
— Конечно.
— Я просто спросил.
— Ты сказал «дай ему больше» так, будто полномочия лежат в ящике.
— Хорошо. Что мешает?
Она села напротив.
— Я уже однажды дала больше раньше, чем система была готова.
Я помнил результат.
Несколько решений ушли в разные стороны, и Эле пришлось собирать их обратно.
— Теперь боишься повторить?
— Не боюсь.
Пауза.
— Проверяю.
— Долго?
— Возможно.
Она взяла стакан.
— Он хороший. Может принимать решения. Иногда не такие, как я.
— Это нормально.
— Знаю.
— Тогда?
— А если структура работает только пока решения совпадают с теми, которые приняла бы я, это не структура.
Я посмотрел на неё.
— Ты точно не разговаривала с Давидом?
— Ури.
— Всё. Молчу.
• • •
Я рассказал ей про feasibility.
Только суть.
Board разрешил потратить ограниченный бюджет на проверку идеи Института.
— Уже Института? — спросила Эла.
— Пока рабочее слово.
— Быстро.
— Не я придумал.
— Конечно.
— Ноа.
— Тогда верю.
Я рассказал про требование независимого директора.
Про research, development и validation.
Про право сказать компании «нет».
Эла слушала.
— И ты не директор.
— Нет.
— Молодец.
— Можно чуть меньше радости?
— Я просто поддерживаю правильное governance-решение.
— Очень смешно.
Она улыбнулась.
— А что тебя беспокоит?

— Что независимость легко написать и сложно построить.
— Это ты уже знаешь.
— Откуда?
Она показала на свой ноутбук.
— У меня меньше бюджет, но проблема похожая.
— Не совсем.
— Конечно не совсем.
Она открыла таблицу.
И я увидел, что её рабочий вечер только начался.
• • •
На экране была матрица решений.
Не должностей.
Решений.
Найм.
Перемещение людей.
Изменение процесса.
Исключения.
Клиентские обязательства.
Бюджет внутри проекта.
В каждой строке — кто предлагает, кто согласует, кто решает.
— Ты это сегодня сделала?
— Начала раньше.
— Почему не показала менеджерам?
— Завтра.
— И что хочешь изменить?
Она указала на колонку со своим именем.
Её было слишком много.
— Вот это.
— Убрать себя?
— Частично.
— Хорошо.
Она посмотрела.
— Ты опять.
— Что?
— Говоришь «хорошо», потому что решение совпадает с твоей сегодняшней темой.
Я хотел возразить.
Не стал.
— Возможно.
— Вот.
Она улыбнулась.
— Но проблема не в том, чтобы убрать моё имя. Если люди всё равно будут приходить ко мне неформально, таблица ничего не изменит.
— Тогда не отвечай.
— Ты пробовал?
Я вспомнил количество сообщений, на которые отвечал, хотя формально не должен был.
— Плохой совет.
— Очень.
• • •
На следующий день Эла позвонила мне днём.

Редко.

Я ответил сразу.

— Всё нормально?

— Да.

— Тогда что?

— Ты умеешь отвечать на обычный звонок без аварийного сценария?

— Учусь.

— Плохо.

На фоне слышались голоса.

— У меня пять минут. Тот менеджер попросил закрепить за ним постоянную зону решений.

— Какую?

Она назвала.

Серьёзную.

Не декоративную.

— И?

— Я сказала, что отвечу завтра.

— Почему?

— Хочу проверить границы.

— Это разумно.

— Ури.

— Что?

— Мне не нужен CEO.

Я замолчал.

— Понял.

— Мне нужен человек, который скажет, нормально ли не знать сразу.

Я посмотрел на окно.

— Нормально.

— Ты уверен?

— Нет.

Она засмеялась.

— Уже лучше.

— Если серьёзно: ты не обязана передавать полномочия потому, что это красиво выглядит. Но если причина оставить их у себя только в том, что ты сделала бы лучше...

— Я знаю.

— Тогда я молчу.

— Спасибо.

— Бесплатно.

— Запомню.

Она отключилась.

Я ещё несколько секунд держал телефон.

Потом вернулся к списку кандидатов.

В первой строке стоял человек с очень хорошим резюме.

Слишком хорошим.

Он двадцать лет управлял корпоративным R&D.

Создавал продукты.

Ускорял вывод на рынок.

Связывал research с business goals.

Снижает time-to-market.

Всё правильно.
И почему-то не то.
Я поставил рядом:
NO.
Первый кандидат исчез.
• • •
Вечером Эла вернулась раньше.
— Ну? — спросил я.
— Что?
— Решение.
— Завтра.
— Ты специально?
— Проверяю твою способность жить без немедленного результата.
— Очень жестоко.
Она села рядом.
— А у тебя?
— Отказал первому кандидату, не разговаривая.
— Почему?
— Он слишком хорошо умеет делать research полезным бизнесу.
— А тебе нужен бесполезный?
— Иногда.
Она рассмеялась.
— Теперь точно дорого.
Я тоже.
Потом она сказала:
— Знаешь, что странно?
— Что?
— Мы оба сейчас пытаемся построить систему, которая должна работать, когда мы не делаем то, что умеем лучше всего.
— Ты — не принимать все решения.
— А ты?
Я посмотрел на список.
— Не превращать всё в свой проект.
Она кивнула.
Не как вывод.
Просто услышала.
И вернулась к своей работе.
Это было правильно.
У неё была своя система.
У меня — пока только вопрос.
И ни одна не должна была существовать ради другой.

Глава 7. Не тот директор

Первый кандидат пришёл в костюме.
Это не было проблемой.
Проблема началась через семь минут.
— Институт должен стать научным центром международного уровня, — сказал он.
Я посмотрел на Ноа.
Она не отреагировала.

Кандидат продолжил:

— Публикации, академические партнёрства, конференции, собственная исследовательская повестка.

— Хорошо, — сказал я. — А если исследование показывает, что программа компании не готова?

— Тогда формируется экспертное заключение.

— Которое что делает?

Он задумался.

— Информирует руководство.

— Только информирует?

— Решение, естественно, остаётся за руководством бизнеса.

Ноа сделала маленькую отметку.

Я уже знал какую.

После встречи спросил:

— Слишком академический?

— Не поэтому.

— А почему?

— Он строит центр знаний. Не институт с независимой функцией.

— Значит, нет.

— Да.

Я посмотрел на резюме.

Двадцать семь лет опыта.

Хорошие публикации.

Сильные связи.

Не тот директор.

• • •

Второй кандидат сразу попросил посмотреть pipeline компании.

— Зачем?

— Чтобы понять, какие исследования дадут максимальный коммерческий эффект.

Дор слегка поднял бровь.

Кандидат говорил уверенно.

R&D portfolio.

Product acceleration.

Technology transfer.

Commercialization.

Stage gates.

Всё было знакомо.

Даже слишком.

— Допустим, — сказал я, — ваша команда год исследует технологию и приходит к выводу, что компании не стоит выводить её в продукт.

— Тогда мы ищем путь снять ограничения.

— А если ограничения фундаментальные?

— Переформулируем программу.

— А если правильный ответ — закрыть?

Он улыбнулся.

— Исследования должны создавать возможности, а не закрывать их.

После встречи Дор сказал:

— Очень приятный человек.

— Нет.

— Я знаю.
— Почему тогда говоришь?
— Хотел проверить, не влюбился ли ты в слово commercialization.
— Уйди.
Он ушёл.
Не сразу.
• • •
Третья кандидатка понимала testing, compliance и conflict of interest.
Но когда Ноа спросила, как она будет работать с инженерами компании, ответ стал слишком осторожным.
— Все контакты должны проходить через формальные каналы.
— Даже на раннем исследовательском этапе? — спросил я.
— Иначе независимость размывается.
— А если исследователю нужно три часа сидеть рядом с инженером и разбирать telemetry?
— Тогда оформляется взаимодействие.
Я представил.
Запрос.
Согласование.
Встреча.
Протокол.
Через неделю вопрос, который можно было решить за час, становился независимым от результата.
Потому что результат ещё не наступил.
После её ухода Ноа сказала:
— Не смей.
— Что?
— Я вижу лицо.
— Какое?
— «Бюрократия».
— Я ничего не сказал.
— Она сильная.
— Да.
— И не подходит.
— Да.
— Но не потому, что любит правила.
— А потому что считает дистанцию доказательством независимости.
Ноа кивнула.
— Именно.
Я записал:
INDEPENDENCE WITHOUT ISOLATION.
Список становился длиннее.
Кандидатов — меньше.
• • •
Через неделю у нас было восемь интервью.
Ноль директоров.
Амир позвонил.
— Как поиск?
— Отлично.

— Нашёл?
— Нет.
— Значит, не отлично.
— Мы очень качественно никого не нанимаем.
— Это тоже стоит денег.
— Feasibility.
— Не злоупотребляй словом.
Я рассказал про кандидатов.
Он слушал.
— Ты ищешь человека, который одновременно близко работает с компанией и не зависит от компании.
— Да.
— Управляет исследованием, но не присваивает validation.
— Да.
— Может остановить движение, но принимает review.
— Да.
— Не академик в башне и не корпоративный R&D.
— Да.
— Такой человек существует?
— Надеюсь.
— Очень научный подход.
— Спасибо.
Он помолчал.
— Я пришлю имя.
— Кого?
— Гильад Шахар.
Я записал.
Имя ничего мне не говорило.
Это было даже приятно.
— Откуда знаешь?
— Пересекались в одной промышленной программе. Он не работал на нас.
— Что делал?
— Строил систему между исследованием, испытаниями и compliance. Потом ушёл.
— Почему?
— Спроси его.
— Ты рекомендуешь?
— Я рекомендую поговорить.
— Это разные вещи.
— Именно.
• • •
Я нашёл Гильада вечером.
Сначала в документах.
Несколько сложных программ.
Промышленность.
Испытательные структуры.
Регуляторные интерфейсы.
Никакого образа знаменитого учёного.
Никакого списка из двадцати стартапов.
В одном проекте он создавал независимую test-функцию внутри группы компаний.

В другом перестраивал research governance после конфликта между разработкой и validation.

В третьем участвовал в закрытии программы, которую до него пытались спасти два года.

Это заинтересовало.

Я позвонил Амиру.

— Почему он ушёл из последней структуры?

— Не знаю точно.

— Ты сказал спросить его так, будто знаешь.

— Я знаю, что ответ будет полезнее от него.

— Он конфликтный?

— Не больше тебя.

— Это не ответ.

— Тогда да.

Я записал:

ГИЛЬАД ШАХАР.

Ноа посмотрела профиль утром.

— Интересно.

— Это хорошо?

— Пока нет.

— Ты учишься у Амира?

— Иногда.

• • •

Гильад пришёл без презентации.

Сел.

Положил на стол блокнот.

Не открыл.

— Амир сказал, вы хотите создать институт.

Я ответил:

— Мы хотим понять, нужен ли он.

— Тогда почему ищете директора?

— Потому что отсутствие подходящего директора — один из критериев не создавать.

Он впервые улыбнулся.

Немного.

— Хороший ответ.

— Спасибо.

— Это не согласие.

Я посмотрел на Ноа.

Она едва заметно улыбнулась.

Заговор.

Я рассказал идею.

Постоянная исследовательская способность.

Human factors.

Automation.

Safety.

Методика.

Работа между продуктами.

Право на отрицательный вывод.

Разделение research и final validation там, где есть конфликт.

Гильад слушал.

Потом спросил:
— Покажите governance.
Я ожидал вопрос про бюджет.
Команду.
Помещение.
Research agenda.
Не governance.
— Она ещё проектируется.
— Тогда мне нечего обсуждать как директору.
— Почему?
— Потому что должность без конструкции власти — это название на визитке.
Ноа перестала улыбаться.
Теперь ей стало интересно.
• • •
Мы показали рабочую карту.
Гильад читал молча.
— Кто утверждает бюджет?
— Board компании на старте.
— Кто может его сократить?
— Board.
— Кто назначает директора?
— Не определено.
— Кто снимает?
— Не определено.
— Кто выбирает программы?
— Смешанная модель. Не определена окончательно.
— Кто владеет данными?
— По категориям.
— IP?
— По соглашениям.
— Кто отменяет отрицательный research conclusion?
— Никто управленческим решением.
Он поднял глаза.
— А review?
— Должен быть.
— Кем?
— Это одна из открытых задач.
Он закрыл папку.
— Хорошо.
Я почти засмеялся.
— Вы тоже?
— Что?
— Ничего.
Он посмотрел на меня.
— Я не возьму эту должность в текущем виде.
Ноа спросила:
— Потому что слишком мало полномочий?
— Потому что их невозможно понять.
— А если мы определим?

— Тогда поговорим.

Я спросил:

— Какие полномочия вам нужны?

— Не знаю.

— Вы пришли на интервью директора и не знаете?

— Пока я не понимаю, что именно вы хотите сделать независимым.

Он указал на карту.

— Организацию? Людей? Вывод? Бюджет? Назначение? Validation? Всё сразу невозможно.

Ноа сказала:

— Мы пришли к тому же.

— Тогда зачем зовёте директора раньше, чем закончили?

Я ответил:

— Чтобы директор не получил готовую систему, которую ему разрешено только возглавить.

Гильад посмотрел на меня дольше.

Потом впервые открыл блокнот.

— Вот это уже можно обсуждать.

• • •

Разговор продолжался почти два часа.

Он не пытался понравиться.

Это помогало.

На вопрос, что должен делать Институт, ответил:

— Сначала скажите, что он не должен делать.

Я перечислил.

Не корпоративный R&D.

Не сертификационный орган.

Не регулятор.

Не университет.

Не личная лаборатория основателя.

На последнем он остановился.

— Это написано?

— Где?

— В governance.

— Пока нет.

— Напишите.

— Вы считаете это настолько важным?

— Если основатель финансирует структуру, даёт ей первый вопрос, часть людей, данные и инфраструктуру — независимость начинается с письменного ограничения основателя, а не с его хороших намерений.

Мне не понравилось.

Отлично.

— Что ещё?

— Personnel authority.

— Полная?

— Нет. Достаточная.

— Что значит достаточная?

— Если CEO может навязать мне исследователя, которому я не доверяю профессионально, я не директор.

— А если вы не хотите человека, который нужен компании?
— Тогда он работает в компании.
— А если нужен совместной программе?
— Тогда заранее определяем, кто принимает решение.
Я посмотрел на Ноа.
Она записывала.
Быстро.
• • •
После встречи Гильад встал.
— Пришлите мне governance draft.
— И тогда?
— Я скажу, стоит ли продолжать разговор.
— Вы всегда так проходите интервью?
— Не знаю. Меня редко зовут строить независимую структуру человек, от которого она должна быть независима.
Я улыбнулся.
— Справедливо.
Он пожал руку Ноа.
Потом мне.
У двери остановился.
— И ещё.
— Что?
— Не называйте её независимой, пока не сможете назвать конкретное решение, которое вы не имеете права отменить.
Он ушёл.
Я посмотрел на Ноа.
— Неприятный.
— Да.
— Значит?
Она закрыла ноутбук.
— Значит, второй разговор.
Я взял список кандидатов.
Восемь имён были зачёркнуты.
Одно — нет.
Гильад Шахар.
Пока не директор.
Но впервые мы нашли человека, который интересовался не креслом.
А границами кресла.

Глава 8. Не лаборатория Ури

Гильад вернул governance draft через два дня.
Не с комментариями.
С красным.
Очень много красного.
Я открыл файл.
Первая правка была в заголовке.
INDEPENDENT RESEARCH INSTITUTE
Слово INDEPENDENT зачёркнуто.
Комментарий:

«Это результат конструкции, а не исходное свойство».
Я позвонил Ноа.
— Он тебе нравится?
— Всё больше.
— Мне всё меньше.
— Значит, баланс хороший.
Следующая правка:
FOUNDER ROLE.
Мы написали:
Founder participates in strategic agenda setting.
Гильад добавил:
«Не определено, где заканчивается agenda и начинается influence on conclusions».
Дальше:
CEO access to research teams.
Комментарий:
«Доступ не должен превращаться в неформальную линию управления».
Дальше:
Personnel.
Комментарий на полстраницы.
Я закрыл документ.
Открыл снова.
Красный никуда не исчез.
• • •
Второй разговор начался без приветственной презентации.
Гильад положил распечатку на стол.
— Если вы хотите, чтобы я управлял вашей лабораторией, я не подхожу.
— Я не хочу мою лабораторию.
— Пока документ говорит обратное.
— Где?
Он открыл страницу.
— Компания финансирует.
— На старте.
— Компания предоставляет инфраструктуру.
— Частично.
— Компания определяет первый flagship research program.
— Предлагает.
— В документе написано определяет.
Я посмотрел на Ноа.
Она сказала:
— В старой версии.
— Отлично.
Гильад продолжил:
— Компания имеет доступ к результатам.
— Конечно.
— CEO участвует в strategic agenda.
— Да.
— Board утверждает бюджет.
— Да.

— Кто тогда защищает исследовательскую повестку от превращения в список проблем компании?

Я ответил:

— Директор.

— Каким полномочием?

Снова.

Полномочием.

Не намерением.

Я начинал понимать, почему Амир прислал именно его.

• • •

Мы спорили о personnel authority.

Гильад хотел право формировать core-команду без согласования конкретных людей с CEO.

Я был против.

Не потому, что хотел выбирать людей.

Потому что компания должна была отвечать за деньги и конфликты интересов.

— Финансовая проверка — да, — сказал он. — Compliance — да. Conflict check — да. Но профессиональное «этого человека я беру» должно быть моим.

— А если человек из нашей компании?

— Тогда совместное решение, потому что вы теряете ресурс.

— Уже лучше.

— Я не пытаюсь забрать ваших людей.

— Пока.

Он посмотрел.

— Вот поэтому нужны правила.

Ноа вмешалась:

— Разделяем новые hires и secondment. Для новых hires профессиональный выбор директора в рамках утверждённого headcount и compensation bands. Для secondment — согласование с владельцем функции. CEO не имеет отдельного veto, кроме формального conflict/compliance process.

Я посмотрел на неё.

— Ты это сейчас придумала?

— Нет. Пока вы спорили.

— Очень удобно.

Гильад кивнул.

— С этим могу работать.

Я записал.

Первый настоящий кусок конструкции появился не потому, что мы согласились.

Потому что спор удалось превратить в правило.

• • •

Потом стало хуже.

— Мне нужен прямой доступ к board, — сказал Гильад.

— У тебя будет.

— Не через CEO.

— Я понял.

— В charter.

— Хорошо.

— И право представить отрицательный вывод без предварительного согласования формулировки с компанией.

— Внутри governance chain?

— Да.

— Публично?

— Нет. Я не говорил публично.

Это было важно.

Гильад не пытался строить независимость как право делать всё.

— Что с confidential data? — спросила Ноа.

— Обязательства сохраняются.

— IP?

— По договору.

— Commercial sensitivity?

— Не даёт права менять исследовательский вывод. Но может ограничивать распространение.

Ноа записала.

Я спросил:

— А если ты ошибся?

Гильад повернулся ко мне.

— Тогда review.

— Кем?

— Не мной.

— Уже хорошо.

— Но и не вами.

— A board?

— Зависит от вопроса. Board может проверить процесс, полномочия, конфликт интересов, достаточность review. Не должен голосованием решать техническую истину.

Я улыбнулся.

— Давид тебе понравится.

— Не обязательно.

— Почему?

— Мне не нужно, чтобы он мне нравился.

— Тогда точно понравится.

• • •

После часа мы дошли до первого реального конфликта.

Automatic following.

Я предложил использовать программу как flagship.

Гильад отказался.

— Почему?

— Потому что она уже существует.

— Именно поэтому.

— Нет. Именно поэтому есть риск, что Институт станет красивой оболочкой вокруг проекта компании.

— Нам нужен реальный вопрос.

— Согласен.

— У нас он есть.

— Тогда Институт должен иметь право изменить вопрос.

Я замолчал.

— В каком смысле?

— Вы приходите с вопросом: «готово ли автоматическое сопровождение к следующему этапу?» Я могу решить, что правильный вопрос другой: «понимает ли водитель распределение функций между собой и системой в переходных состояниях?»

— Это мы уже увидели.

— Хорошо. А если исследование покажет, что проблема шире CT-185?

— Тогда расширяем.

— Кто решает?

— Директор программы.

— Которого назначает?

— Институт.

— Вот.

Он не повышал голос.

От этого спор становился только хуже.

— Ты хочешь получить деньги компании и право изменить предмет исследования.

— В пределах mission и утверждённого бюджета — да.

— А если уйдёшь слишком далеко?

— Periodic program review.

— Board?

— Governance body, который вы ещё не спроектировали до конца.

Я посмотрел на Ноа.

— Он издевается?

— Нет. Это наша открытая строка.

— Спасибо.

• • •

Мы сделали перерыв.

Я вышел к машине.

Не потому, что нужно было ехать.

Просто хотелось посмотреть на что-то, что имело понятные границы.

CT-185 стоял у сервисной зоны.

Дверь.

Масса.

Система.

Допуски.

Можно измерить.

Даже неизвестность в инженерии обычно имела форму.

С организацией было хуже.

Она состояла из людей, которые потом начинали интерпретировать правила, написанные людьми, чтобы ограничить других людей.

Давид подошёл сзади.

— Прячешься?

— Думаю.

— Здесь?

— Машина понятнее.

— Это временно.

Я рассказал про Гильда.

— Он хочет право менять research question.

— Хорошо.

— Все сегодня против меня?

— Я не сказал, что согласен.

— Тогда зачем «хорошо»?

— Потому что это правильный спор.

Я прислонился к ограждению.

— Если дать слишком много, Институт начнёт жить ради себя.

— Да.

— Если мало — станет нашим отделом.

— Да.

— Очень полезно.

— Ты сам придумал.

— Спасибо.

Давид посмотрел на CT-185.

— Проверь одно.

— Что?

— Гильад защищает независимость исследования или свою будущую власть?

Я задумался.

— Как отличить?

— Не знаю.

— Отлично.

— Поэтому проверяй.

• • •

Я вернулся и задал вопрос прямо.

— Гильад, тебе нужна независимость Института или независимость директора?

Он не ответил сразу.

Хорошо.

— Обе, но не одинаково.

— Объясни.

— Директору нужна достаточная административная автономия, чтобы не просить разрешение на каждый профессиональный шаг. Институту нужна независимость определённых выводов. Это не даёт директору права быть непроверяемым.

— Тогда ты согласен на periodic review своей работы?

— Конечно.

— На внешний audit методики?

— Да.

— На review решения?

— Если review определён заранее и не запускается только потому, что CEO недоволен.

— На смену директора?

— Если основания и процедура существуют до конфликта.

Ноа подняла глаза.

Вот.

Не бессмертие.

Я спросил:

— А если board считает, что ты систематически выбираешь программы, не связанные с mission?

— Тогда это governance failure директора.

— И тебя можно снять.

— Да.

— Даже если ты называешь это давлением бизнеса?

— Да.

Он посмотрел на меня.

— Независимость не означает, что директор всегда прав.

Я почти услышал голос Ноа.

— Вы точно раньше не работали вместе?

— Нет, — сказали они одновременно.

Плохо.

• • •

Мы вернулись к документу.

За следующие два часа появилось больше правил, чем за предыдущую неделю.

CEO не назначает исследователей напрямую.

CEO не может отменить research conclusion.

Director не имеет final validation authority по работе, в разработке которой Институт участвовал.

Board контролирует бюджет и mission, но не переписывает evidence.

Negative conclusion требует written basis.

Review должен проверять basis, method, conflict и process.

Review не является скрытым managerial override.

Program agenda формируется из нескольких источников: компания, сам Институт, внешние партнёры в установленных рамках.

Ни один источник не получает автоматического приоритета только из-за финансирования.

Я перечитал последнее.

— Амиру понравится.

— Не обязан, — сказал Гильад.

— Это его деньги.

— Именно поэтому правило нужно обсуждать с ним до запуска.

Я посмотрел на него.

Он не был наивным.

Это было хорошо.

И неудобно.

Тоже хорошо.

• • •

К вечеру мы дошли до названия документа:

MISSION CHARTER — DRAFT 0.3

Не Института.

Пока только миссии.

Гильад закрыл ноутбук.

— Теперь я готов продолжить разговор о должности.

— Это согласие?

— Нет.

— Конечно.

— Мне нужно увидеть, как эти принципы переживут разговор с board.

— А мне нужно понять, не превратишь ли ты независимость в дистанцию от компании.

Он кивнул.

— Справедливо.

— И ещё.

— Да?

— Если твоя первая задача после назначения — доказать, что ты не зависишь от меня, мы не сработаемся.

Он посмотрел спокойно.

— Если ваша первая задача после моего назначения — проверить, насколько я вам лоялен, тоже.

Несколько секунд мы молчали.

Ноа сказала:

— Отлично. Уже есть первый совместный KPI: не испортить конструкцию личными доказательствами.

Я засмеялся.

Гильад — нет.

Потом всё-таки улыбнулся.

Немного.

• • •

После его ухода я открыл первоначальный список требований.

Experience.

Method.

Credibility.

Compliance.

Can say no.

Can explain why.

Can accept review.

Добавил ещё одну строку:

DOES NOT NEED TO BE MY OPPONENT TO BE INDEPENDENT.

Посмотрел.

Потом рядом:

AND DOES NOT NEED TO BE MY ALLY.

Сохранил.

Гильад ещё не был директором.

Института ещё не было.

Но впервые документ прямо ограничивал меня до того, как я получил возможность нарушить ограничение.

Это было неприятно.

Значит, мы наконец строили не мою лабораторию.

Глава 9. Чужие активы

Ноа начала с фразы:

— Данные не ваши.

Я посмотрел на неё.

— Очень хорошее начало.

— Я серьёзно.

— Компания их собирает.

— Не все.

На экране была таблица.

CT-185 telemetry.

Driver observations.

Service records.

Client route data.

Industrial partner configuration data.

Insurance incident fields.

Research annotations.

В каждой строке стояло разное основание доступа.

— Хорошо, — сказал я. — Не все наши.

— И даже там, где наши, это не означает, что мы можем передать их новой структуре как коробку со старыми документами.

Гильад сидел напротив.

Он не вмешивался.

Это означало, что Ноа пока делала его работу за него.

— Что именно нельзя? — спросил я.

— Такой вопрос лучше.

Она открыла первый набор.

— Телеметрия машины компании — доступ возможен. Но если маршрут клиентский, в данных появляются операционные детали клиента.

Второй.

— Записи водителей — отдельная категория. Исследовательское использование должно быть определено.

Третий.

— Данные промышленного партнёра. Часть конфигурации мы имеем право использовать для конкретной программы, а не для любого будущего исследования.

Четвёртый.

— Страховые данные.

Я поднял руку.

— Понял.

— Нет.

— Конечно.

— Ты понял, что есть ограничения. Я хочу, чтобы ты понял другое: Институт не может получить независимость через бесплатное присвоение чужих активов.

Гильад наконец заговорил:

— Именно.

Я посмотрел на него.

— Ты мог сказать раньше.

— Ноа говорит точнее.

Плохо.

Их уже было двое.

• • •

Мы разделили всё на четыре категории.

OWNED.

LICENSED.

PROGRAM-LIMITED.

NO ACCESS WITHOUT NEW AGREEMENT.

Таблица сразу стала менее приятной.

В первой категории осталось меньше, чем я ожидал.

— А оборудование? — спросил я.

Ноа открыла следующий лист.

Стенды.

Машины.

Серверы.

Тестовое оборудование.

Рабочие помещения.

Software licenses.

Некоторые вещи принадлежали компании полностью.

Некоторые — использовались вместе с промышленным партнёром.

Некоторые лицензии вообще были оформлены так, что отдельная организация не могла автоматически стать пользователем.

— Значит, если мы создаём Институт отдельно, он утром не может просто включить всё, чем мы пользуемся сегодня.

— Верно.

— Даже если платим мы.

— Верно.

— Удивительно неудобный мир.

— Он называется договорный.

Гильад улыбнулся.

— Вот поэтому я хотел governance до должности.

— Governance не включает розетки.

— Иногда включает право их включать.

Я посмотрел на Ноа.

— Он тебе точно нравится слишком сильно.

— Продолжай работать.

• • •

Самый неприятный разговор начался с IP.

Я считал, что здесь всё проще.

Ошибался.

— Допустим, — сказал Гильад, — Институт на данных компании разрабатывает новый метод оценки handover между системой и водителем.

— Хорошо.

— Кому принадлежит метод?

— Институту.

Ноа подняла глаза.

— Почему?

— Потому что разработал Институт.

— На чьи деньги?

— На наши.

— С использованием чьих данных?

— Наших и разрешённых партнёрских.

— На чьём оборудовании?

— На старте нашем.

— С участием наших инженеров?

— Возможно.

Она ждала.

— Хорошо. Не знаю.

— Отлично.

Я уже начинал ненавидеть слово «отлично».

Гильад сказал:

— Если всё автоматически принадлежит компании, Институт становится исследовательским подрядчиком.

— А если всё принадлежит Институту, компания финансирует создание активов, которыми потом не управляет.

— Да.

— Очень удобно.

— Поэтому нужны категории.

Снова категории.

Этот Институт ещё не существовал, но уже требовал больше таблиц, чем некоторые работающие подразделения.

• • •

Мы написали три возможных режима.

COMPANY-SPONSORED RESEARCH.

JOINT PROGRAM.

INSTITUTE-INITIATED RESEARCH.

Для каждого — отдельные правила IP.

В company-sponsored программах компания могла получать заранее определённые права на результат.

В joint программах права должны были определяться до начала работы.

В institute-initiated исследованиях нельзя было автоматически считать всё собственностью компании только потому, что она дала стартовый бюджет.

Я остановился.

— Амир это прочитает.

— Должен, — сказал Гильад.

— И задаст вопрос.

— Должен.

— «Зачем мы платим?»

— Правильный вопрос.

Я посмотрел на него.

— У тебя есть ответ?

— Есть несколько. Но сначала вы должны решить, что покупает компания.

— Результат.

— Тогда это подрядчик.

— Доступ к результату.

— Уже ближе.

— Исследовательскую способность.

— Ещё ближе.

Ноа добавила:

— И credibility процесса, который не принадлежит одному коммерческому решению.

Я записал.

Гильад кивнул.

— Вот за это можно платить.

— Очень удобно говорить, когда деньги не твои.

— Если стану директором, бюджет станет моей проблемой.

— Не твоими деньгами.

— Никогда не бывает полностью своими.

Это был неожиданно разумный ответ.

• • •

После обеда мы спустились в серверную зону.

Не потому, что там было что-то романтическое.

Потому что Ноа настояла: если мы пишем правила доступа, полезно увидеть, к чему именно даём доступ.

Инженер показал разделение сред.

Production.

Test.

Research copy.

Архив.
Отдельные журналы доступа.
— Институту нужна собственная среда, — сказал Гильад.
— Сколько стоит?
Он посмотрел на меня.
— Ты всегда так быстро переходишь к деньгам?
— После Амира — да.
Инженер назвал порядок работ.
Не катастрофа.
Но и не строка «создать папку».
— Почему нельзя просто дать доступ к research copy? — спросил я.
— Можно, — ответил инженер. — Но если они будут создавать свои наборы, аннотации и derived data, нужно решить, где это живёт, кто администратор и кто видит.
Ноа добавила:
— И что происходит после завершения программы.
— Удаляем?
— Иногда нельзя.
— Храним?
— Иногда нельзя.
Я посмотрел на Гильада.
— Ты ещё хочешь должность?
— Пока больше, чем утром.
Ненормальный человек.
• • •
Мы дошли до простого примера.
Водитель участвует в исследовании.
Машина компании.
Маршрут клиента.
Интерфейс содержит software компании.
Один модуль — промышленного партнёра.
Институт создаёт новый протокол наблюдения.
Внешний специалист помогает интерпретировать результаты.
— Кому принадлежат данные? — спросил я.
Ноа ответила:
— Неправильный вопрос.
— Почему?
— Потому что это не один объект.
Она разделила.
Raw vehicle telemetry.
Client operational context.
Driver research responses.
Research annotations.
Derived metrics.
Method.
Final conclusion.
Семь строк.
Семь разных правил.
Я посмотрел на список.
— Раньше у нас была машина.

— Она всё ещё есть, — сказал Гильад.

— Я скучаю.

• • •

К вечеру появился первый Data & Asset Access Draft.

Он был скучным.

Это было хорошо.

Скучные документы обычно означали, что самые опасные вещи удалось назвать до того, как они стали интересными.

Основные правила были простыми только после трёх часов спора.

Институт не получает автоматического права на все данные компании.

Компания не получает автоматического права на все будущие результаты Института.

Доступ выдаётся по purpose и программе.

Использование партнёрских данных не расширяется без основания.

Research environment отделяется от production.

Новые derived data имеют заранее определённый режим.

IP определяется до начала программы, а не после успешного результата.

Я перечитал последнюю строку.

— Это обязательно?

Ноа посмотрела.

— Особенно после успешного результата.

— Почему?

Гильад ответил:

— Потому что до успеха все щедрые.

Я засмеялся.

— Хорошая.

— Можешь забрать.

— Наконец-то.

• • •

Перед уходом Гильад остановился у двери.

— Есть ещё один актив.

— Какой?

— Люди.

— Мы уже обсуждали personnel.

— Не как актив компании.

Мне не понравилась формулировка.

Он заметил.

— Я не имею в виду собственность. Я имею в виду компетенции, время и накопленное знание.

— Продолжай.

— Если Институт постоянно берёт лучших инженеров компании на свои программы, он может быть очень успешным и одновременно ослаблять компанию, которая его финансирует.

— Значит, secondment limits.

— Да. И прозрачная стоимость.

Ноа записала.

Я сказал:

— А если компания постоянно забирает людей обратно при первом коммерческом пожаре, Институт никогда не станет устойчивым.

Гильад посмотрел.

— Именно.

Мы оба замолчали.

Вот это уже было не его требование и не моё.

Это была настоящая граница между двумя системами.

Ни одна не могла существовать за счёт скрытого истощения другой.

• • •

Вечером я отправил draft Амиру.

Через двенадцать минут пришёл ответ:

«То есть мы даём деньги, данные, машины и людей, а потом ещё спрашиваем разрешение пользоваться результатом?»

Я показал Ноа.

Она написала:

«Хороший вопрос».

Я ответил Амиру:

«Не совсем. Завтра объясню».

Он:

«Я свободен в 08:00».

Я посмотрел на экран.

Конечно.

Восемь утра.

Инвесторы, видимо, получали независимость от сна вместе с долей.

Я закрыл ноутбук.

Завтра разговор был уже не о чужих активах.

Он был о том, кому будет принадлежать то, чего пока ещё не существовало.

Глава 10. Двадцать четыре процента

Амир начал без кофе.

Это означало серьёзный разговор.

— Двадцать четыре процента.

— Доброе утро.

— Доброе. Двадцать четыре процента.

Ноа сидела справа.

Дор — слева.

Гильад подключился удалённо.

Я посмотрел на экран.

— NorthBridge владеет двадцатью четырьмя процентами компании.

— Именно.

— Не Института.

— Пока Института нет.

— Поэтому и говорим сейчас.

Амир открыл наш Data & Asset Access Draft.

— Компания финансирует feasibility. Если дальше будет запуск, компания, вероятно, даст стартовый капитал, данные, инфраструктуру и часть людей.

— Да.

— Почему NorthBridge не получает двадцать четыре процента автоматически?

— Потому что ваша доля определена в капитале компании.

— Я знаю юридический ответ.

— Тогда зачем спрашиваешь?

— Хочу услышать экономический.

Дор слегка сдвинулся в кресле.

Теперь начиналась его территория.

• • •

— Экономический ответ зависит от модели, — сказал Дор. — Если Институт становится дочерней структурой компании, ownership один. Если отдельной организацией с другой миссией и governance — другой.

— А деньги?

— Отдельно.

— Очень удобно.

Я улыбнулся.

— Теперь ты говоришь как я.

Амир не улыбнулся.

— Допустим, компания вкладывает десять единиц. Почему акционеры компании должны соглашаться, что созданная стоимость уйдёт куда-то ещё?

Гильад ответил с экрана:

— Не должны соглашаться автоматически.

Амир посмотрел на него.

— Хорошо.

— Но и обратное неверно: финансирование исследования не обязательно означает владение всей организацией, которая его проводит.

— Тогда что получает компания?

— То, что определено договором и governance.

Амир повернулся ко мне.

— Он всегда так отвечает?

— Пока да.

— Удобно.

Гильад сказал:

— Не обязательно удобно. Зато до конфликта.

Это Амиру понравилось.

Я увидел.

Он ничего не сказал.

• • •

Мы разложили четыре модели.

Первая: Институт — подразделение компании.

Просто.

Дёшево.

Слабая внешняя независимость.

Вторая: дочерняя компания.

Больше формального разделения.

Но контроль всё равно у основной компании.

Третья: отдельная организация с компанией как одним из учредителей или ключевых финансирующих участников.

Сложнее.

Четвёртая: контрактная исследовательская сеть без отдельного постоянного юридического центра.

Самая лёгкая для старта.

И, возможно, самая слабая для накопления собственной методики.

Амир смотрел.

— Какая ваша?

— Пока никакая, — сказала Ноа.

— Feasibility, — добавил я.

Он посмотрел.

— Ещё раз скажешь это слово — бюджет сокращу.

Дор засмеялся.

Я не стал проверять.

• • •

Самым важным было не выбрать ownership.

А не подменить им governance.

Ноа сказала это прямо.

— Можно владеть ста процентами юридического лица и ограничить managerial override в определённых профессиональных решениях.

— Можно владеть меньшинством и всё равно фактически контролировать через бюджет, — добавил Гильад.

Амир кивнул.

— Значит, проценты сами по себе не решают независимость.

— Да.

— Но проценты решают деньги.

— Тоже да.

Он посмотрел на меня.

— Вот теперь мы разговариваем.

Я открыл таблицу финансирования.

Старт.

Годовой operating budget.

Программы компании.

Совместные программы.

Внешние гранты или партнёрские деньги — если появятся и если не создают конфликт с mission.

Амир остановил.

— Никаких грантов ради грантов.

Гильад ответил:

— Согласен.

— Быстро.

— Деньги тоже создают зависимость. Не только ваши.

В комнате стало тише.

Амир впервые посмотрел на Гильада не как на кандидата, которого прислал знакомый инвестор.

Как на будущую проблему.

Хороший знак.

Наверное.

• • •

— Допустим, — сказал Амир, — NorthBridge не получает автоматическую долю. Тогда я хочу защиту от ситуации, где компания годами финансирует структуру, а потом структура привлекает другого партнёра и начинает работать против интересов компании.

— «Против» — слишком широко, — сказала Ноа.

— Хорошо. Использует созданные за счёт компании активы для прямого конкурента.

— Это уже конкретно.

Гильад сказал:

— Conflict rules.

— Non-compete?

— Осторожно, — ответил он. — Если запретить работать с любым участником отрасли, внешней credibility не будет.

— А если Atlas?

Имя появилось впервые за разговор.

Я посмотрел на Амира.

— Что Atlas?

— Допустим, через два года Atlas хочет заказать исследование.

Дор сказал:

— Интересно.

— Не философски. Практически.

Я подумал.

— Если исследование требует наших confidential assets — нет без нашего согласия.

— А если не требует?

— Тогда зависит от mission и conflict policy.

Амир посмотрел на Гильада.

— Вы бы взяли?

— Не знаю.

— Почему?

— Потому что сначала нужно понять, создаёт ли программа конфликт с текущей работой, использует ли защищённое знание, и может ли Институт сохранить доверие обеих сторон.

— То есть возможно.

— Да.

Амир откинулся.

— Вот за это я и не люблю независимость.

Я ответил:

— Поэтому мы её и проектируем сейчас.

• • •

Дор вывел на экран модель финансирования.

Компания не обязана оплачивать всё.

Company-sponsored программы оплачиваются компанией и дают ей заранее определённые права.

Mission research финансируется из базового бюджета.

Совместные программы имеют отдельный договор.

Внешние программы проходят conflict review.

Амир спросил:

— Кто утверждает базовый бюджет?

— Board компании на стартовом этапе, — сказала Ноа.

— Тогда мы всё равно контролируем.

— Финансовый потолок — да. Research conclusion — нет.

— А если я просто сокращу бюджет после неприятного вывода?

Никто не ответил сразу.

Амир улыбнулся.

— Вот.

Гильад сказал:

— Тогда независимость фиктивна.

— И что предлагаете? Гарантировать бюджет навсегда?

— Нет. Многолетний базовый commitment с заранее определёнными review points и основаниями изменения.

Ноа сразу записала.

Я посмотрел на Гильада.

— Ты это заранее готовил?

— Нет.

— Жаль.

Амир сказал:

— Это уже стоит обсуждать.

• • •

Через час у нас появился принцип.

Не сумма.

Не процент.

Принцип.

Финансирование не может быть инструментом наказания за отдельный профессиональный вывод.

При этом Институт не получает бессрочного права на деньги.

Budget review оценивает mission, качество работы, эффективность, конфликты и результаты программ — но не лояльность выводов.

Дор перечитал.

— Очень красиво.

— Опять, — сказал я.

— На этот раз я понял.

— Уже прогресс.

Амир постучал ручкой.

— И ownership?

Ноа ответила:

— Оставляем варианты открытыми до завершения feasibility.

Он посмотрел на меня.

— Согласен?

— Да.

— Даже если окажется, что компания не владеет ста процентами?

— Если модель лучше защищает mission и при этом экономически справедлива для компании — да.

— А двадцать четыре?

— Не переходят автоматически.

Он помолчал.

— Хорошо.

Я улыбнулся.

— Я ждал.

• • •

После встречи Амир задержался.

Остальные вышли.

Гильад отключился.

— Ты понимаешь, что NorthBridge не будет финансировать благотворительность?

— Да.

— И я не говорю только о прибыли.

— Знаю.

— Нам нужна стратегическая ценность.

— Она есть.

— Пока гипотеза.

— Поэтому...

Он поднял палец.

Я остановился.

Не сказал слово.

— Хорошо, — продолжил он. — Какая ценность?

Я перечислил.

Методика, которую компания не собирает заново.

Раннее выявление проблем до product gate.

Доверие к отрицательным и положительным выводам.

Доступ к исследованиям, которые одной компании трудно оправдать внутри квартального цикла.

Подготовка людей.

Связь между инженерией, human factors, испытаниями и реальной эксплуатацией.

— И если всё это можно сделать внутри компании дешевле?

— Институт не создаём.

Он кивнул.

— Вот поэтому я пока плачу.

• • •

Вечером Гильад прислал короткое сообщение:

«Я готов обсуждать финальные условия роли после следующей версии charter».

Не согласие.

Но уже не отказ.

Следом Ноа прислала обновлённый список задач.

Data/IP.

Funding.

Ownership alternatives.

Director authority.

Board access.

Review mechanism.

Personnel.

Первый research program.

Я открыл последний пункт.

Автоматическое сопровождение.

Рабочий вопрос всё ещё был слишком широким.

И ещё у нас не было людей, которые должны были его исследовать.

Я открыл список кандидатов.

Один профиль я отметил ещё несколько дней назад.

Сильный.

Опытный.

Работал с safety-critical systems.

Я написал Гильаду:

«Есть кандидат в core technical research. Хочу познакомить».

Ответ пришёл быстро:

«Пришлите профиль. Но решение по core team должно быть моим в рамках согласованных правил».

Я посмотрел.

Вот и первый практический тест.

Правила всегда выглядят разумно, пока не мешают тебе сделать что-то разумное.

Я отправил профиль.

Через двадцать минут пришёл ответ:

«Нет».
Без встречи.
Я перечитал.
Потом ещё раз.
Институт ещё не открыл двери.
А первое «нет» уже пришло.

Глава 11. Первое «нет»

Я позвонил Гильаду сразу.
— Почему нет?
— Доброе утро.
— Сейчас десять вечера.
— Тогда тем более.
— Почему нет?
Он помолчал.
— Потому что профиль не подходит.
— Ты его даже не встретил.
— Не нужно.
— Очень независимый подход.
— Ури.
Я замолчал.
— Кандидат сильный, — продолжил он. — Но он validation engineer. Очень хороший. Его карьера построена на подтверждении соответствия уже определённым требованиям.
— И?
— Нам в core research нужен человек, который умеет формулировать вопрос до требований.
— Он умеет.
— Откуда знаешь?
— Работал с нами на одной программе.
— Вот именно.
Мне не понравилось.
— Что «именно»?
— Ты предлагаешь человека, которому доверяешь.
— Это преступление?
— Нет. Но доверие основателя не является критерием найма в независимую core-команду.
— И недоверие тоже.
— Согласен.
— Тогда встреться.
— Нет.
Вот теперь я разозлился.
Не сильно.
Достаточно.
— Ты сейчас доказываешь независимость?
Пауза.
— Возможно, — сказал он.
Это был неожиданный ответ.
• • •
На следующий день мы встретились втроём.

Ноа настояла.

— Первый кадровый спор должен стать правилом, а не привычкой.

Гильад пришёл раньше.

Я положил профиль кандидата на стол.

— Начнём заново.

— Хорошо.

— Почему нет?

Он открыл резюме.

— Сильный validation background. Мало открытого research. Почти все проекты — внутри требований, которые уже были сформулированы.

— У него есть опыт field anomalies.

— Есть.

— Human-machine systems.

— Частично.

— Он знает CT.

— Вот это для меня не преимущество автоматически.

— Почему?

— Потому что первый состав Института не должен состоять из людей, которые уже думают языком вашей компании.

— Нашей.

— Пока вашей.

Ноа подняла глаза.

Гильад заметил.

— Если я соглашусь.

— Хорошо, — сказал я. — Но ты отклонил без разговора.

— Да.

— Это было правильно?

Он помолчал.

— Возможно, нет.

Я не ожидал.

— Почему?

— Потому что я оценил не только компетенции. Я отреагировал на источник кандидатуры.

Ноа записала.

— То есть?

— То есть часть моего «нет» была профессиональной. Часть — желанием сразу показать, что CEO не формирует команду.

Я откинулся.

— Спасибо.

— За что?

— Ты только что сделал мою работу.

— Какую?

— Доказал, что директор тоже может принимать решение из-за собственной позиции.

Гильад кивнул.

— Именно поэтому нужен review процесса.

Первое «нет» оказалось полезнее, чем я думал.

Не потому, что оно было правильным.

Потому что его пришлось разбирать.

• • •

Мы не вернули кандидата автоматически.

Это было важно.

Если после моего возражения Гильад просто соглашался, правило исчезало.

Вместо этого мы создали процедуру.

Core team hires:

Director owns professional selection.

CEO may propose candidates.

Proposal does not create preference.

Rejection must have documented professional basis.

For key roles, a second qualified reviewer may challenge basis.

Challenge does not equal override.

Я прочитал.

— Очень много текста ради одного человека.

Ноа сказала:

— Именно так появляются хорошие правила.

— А плохие?

— Обычно после трёх людей.

Гильад улыбнулся.

— Тогда мы экономим.

Мы договорились: кандидат получит короткую профессиональную встречу не как уступку мне, а потому что основание отказа оказалось смешанным.

После встречи Гильад всё равно сказал:

— Нет.

На этот раз объяснил.

И я согласился.

Это раздражало меньше.

Немного.

• • •

Через три дня Гильад подписал условное согласие принять роль директора после утверждения Mission Charter и стартового governance package.

Не трудовой договор.

Не публичное назначение.

Но достаточно, чтобы начать собирать физическую структуру.

Мы получили помещение.

Не новое здание.

Отдельный блок рядом с существующей инженерной инфраструктурой.

Две лабораторные комнаты.

Небольшая переговорная.

Рабочая зона.

Отдельный сегмент research network ещё строился.

На двери пока ничего не было.

Дор пришёл посмотреть.

— Где институт?

— Здесь.

Он оглядел пустую комнату.

— Сильное начало.

— Очень смешно.

— Я ожидал хотя бы микроскоп.

— Мы занимаемся транспортными системами.

— Тогда грузовик в переговорной.
— Уйди.
Он не ушёл.
• • •
Гильад ходил по помещениям с человеком из facilities.
— Эта стена остаётся?
— Да.
— Хорошо.
— Почему?
— Не люблю, когда директор начинает с ремонта.
Я посмотрел на него.
— Наконец-то человек, который экономит мои деньги.
— Не радуйтесь. Оборудование будет дороже стены.
— Вот.
Facilities показал место под стенд.
Research terminals.
Отдельное хранение тестовых устройств.
Доступ к инженерной зоне — по согласованной процедуре.
Ничего впечатляющего.
Именно это мне нравилось.
Институт не начинался с вывески.
Он начинался с того, кто имеет ключ, к каким данным и зачем.
• • •
Ноа принесла первую версию access matrix.
Гильад прочитал.
— CEO unrestricted access to premises?
Я посмотрел.
— Это здание компании.
— Я не спрашивал, чьё здание.
— Ты хочешь запретить мне вход?
— Нет.
— Тогда?
— Я хочу, чтобы вход не означал управленческий доступ к людям и исследованиям.
Дор тихо сказал:
— Можно выдать ему бейдж «не командовать».
Я посмотрел.
— Очень полезно.
Гильад неожиданно улыбнулся.
— Я бы выдал.
— Вы оба уволены.
— Ты не можешь, — сказал Дор.
— Его пока вообще не наняли, — добавила Ноа.
Плохая команда.
Хорошая.
Наверное.
• • •
Первый рабочий стол занял не Гильад.
Он настоял.
— Сначала coordinator и data administration.

— Почему?

— Потому что независимость без расписания и доступа к данным быстро становится философским кружком.

Я согласился.

Второй стол готовили для technical research.

Кандидата ещё не было.

Третий — временно для внешних специалистов.

На стене появилась доска.

Гильад написал сверху:

QUESTIONS BEFORE PRODUCTS.

Я прочитал.

— Слишком красиво.

— Можно стереть.

— Оставь.

Под ним он написал первый вопрос:

HOW DOES THE DRIVER KNOW WHAT THE SYSTEM EXPECTS NOW?

Не «готово ли сопровождение».

Не «можно ли расширить pilot».

Вопрос был уже другим.

Я вспомнил наш спор в главе до этого.

Гильад получил право изменить формулировку.

И использовал.

Без моего разрешения.

Я не вмешался.

Это тоже было частью теста.

• • •

Давид пришёл после обеда.

Не на открытие.

Открытия не было.

Гильад показал ему Mission Charter draft.

Давид прочитал раздел о separation of research and validation.

— Кто придумал?

— Мы, — сказал Гильад.

— Плохой ответ.

Я засмеялся.

Гильад посмотрел.

— Почему?

— Потому что «мы» потом невозможно проверить.

Он взял ручку.

— Здесь research может разработать метод и провести exploratory testing.

— Да.

— Здесь final validation у независимой функции, если исследование участвовало в разработке.

— Да.

— Кто определяет независимость функции?

Гильад посмотрел на Ноа.

Она сказала:

— Open item.

Давид кивнул.

— Хорошо.

Я поднял руку.

— Нет. Хватит.

Никто не понял.

— Все говорят «хорошо», когда у нас дырка.

Давид пожал плечами.

— Потому что названная дырка лучше скрытой.

К сожалению, тоже хорошая фраза.

• • •

Мы перешли к будущему Technical & Safety Council.

Не создавали новый орган вместо существующих полномочий.

Определяли, как Институт будет входить в уже зрелую систему технических решений.

Давид не хотел, чтобы research conclusion автоматически становился safety approval.

Гильад не хотел, чтобы technical authority могла просто сказать «это не наша методика» и закрыть исследование.

Оба были правы.

Это было неудобно.

— Council должен иметь право остановить safety-critical переход, — сказал Давид.

— Да.

— Но не право объявить исследовательский вопрос бессмысленным только потому, что он не входит в текущую product architecture, — сказал Гильад.

— Да.

Я посмотрел на Ноа.

— Можно один раз, чтобы кто-то был явно неправ?

— Нет.

— Очень тяжело управлять.

— В этом идея.

• • •

К вечеру на доске появились три линии.

RESEARCH CONCLUSION.

TECHNICAL VALIDATION.

OPERATIONAL RELEASE.

Не одно и то же.

Не одна подпись.

Не один человек.

Давид указал на первую.

— Это ваше.

На вторую.

— Здесь зависит от предмета и конфликта.

На третью.

— Никогда не только ваше.

Гильад кивнул.

— Согласен.

— Быстро, — сказал я.

— Потому что это разумно.

— А со мной ты так не умеешь?

— Иногда вы тоже говорите разумно.

Дор, который всё ещё был рядом, засмеялся слишком громко.

Я запомнил.

• • •

Перед уходом я остался один в новой рабочей зоне.
Почти один.
За стеклом человек из IT подключал research segment.
На столе лежали временные бейджи.
На доске — первый вопрос.
Никакой вывески.
Никакой церемонии.
Гильад ещё не был окончательно оформлен.
Команда почти отсутствовала.
Но структура уже сделала три вещи.
Отклонила моего кандидата.
Проверила собственный отказ.
Изменила вопрос первой программы.
Я мог спорить со всеми тремя.
Не мог просто отменить.
Телефон завибрировал.
Сообщение от Гильада:
«Завтра пришлю два профиля на technical research. Один молодой. Не пугайтесь».
Я ответил:
«После сегодняшнего я боюсь только ваших комментариев в Word».
Он прислал:
«Правильно».
Я посмотрел на пустой второй стол.
Первое «нет» не остановило Институт.
Оно сделало его немного реальнее.

Глава 12. Совет

Совет начался с того, что Давид отказался называться советом.
— Почему? — спросил я.
— Потому что пока здесь четыре человека и доска.
— Пять, — сказала Ноа.
Давид посмотрел на Гильада.
— Он ещё не оформлен.
— Очень гостеприимно, — сказал Гильад.
— Я про governance.
— Тогда ещё хуже.
Я сел.
На доске уже были три строки:
RESEARCH CONCLUSION.
TECHNICAL VALIDATION.
OPERATIONAL RELEASE.
Они появились в прошлый раз.
Сегодня под ними нужно было написать, кто именно имеет право остановить движение между строками.
Не посоветовать.
Не выразить сомнение.
Остановить.
• • •

Ноа начала с существующей системы.

Не с Института.

Это было правильно.

— У нас уже есть technical authority, — сказала она. — Мы не создаём параллельную власть только потому, что появилось новое название.

Давид кивнул.

— Safety-critical technical transition без sign-off не проходит.

— Это остаётся.

— Да.

Гильад спросил:

— А если исследование показывает риск, который ещё не оформлен как техническое несоответствие?

Давид посмотрел на него.

— Пример.

— Водитель неправильно понимает состояние системы, хотя система технически работает в пределах спецификации.

— Тогда это human factors issue.

— Который кто имеет право остановить?

Давид не ответил сразу.

Вот ради этого мы и собрались.

• • •

Я написал на доске:

STOP AUTHORITY ≠ FINAL TRUTH.

Ноа посмотрела.

— Откуда?

— Сам.

— Подозрительно.

Гильад сказал:

— Правильно.

Давид добавил:

— Stop — временное действие до закрытия основания. Не сертификат вечной правоты.

— Значит, если Институт фиксирует safety-relevant research finding...

— Не любой, — перебил Давид.

— Конечно.

— Нужен threshold.

— Какой?

— Вот это и надо определить.

Я посмотрел на Ноа.

— Можно сегодня хотя бы один готовый ответ?

— Нет.

— Тогда зачем я CEO?

Давид пожал плечами.

— Бюджет подписывать.

Очень полезные люди.

• • •

Мы спорили о слове «достаточный».

Когда данных достаточно для stop?

Гильад хотел, чтобы Институт мог поднять формальный stop request до полной причинной модели.

Давид соглашался, но не хотел, чтобы любое необъяснённое отклонение автоматически замораживало программу.

— Если сигнал слабый, — сказал он, — ты создашь систему, где самый осторожный человек управляет скоростью всей компании.

— А если ждать полной уверенности, — ответил Гильад, — stop authority существует только после события.

— Я не сказал ждать полной.

— Тогда где граница?

Давид взял маркер.

Написал:

PLAUSIBLE SAFETY RELEVANCE.

REPRODUCIBLE OR MATERIAL.

NO ADEQUATE EXISTING CONTROL.

— Три условия? — спросил я.

— Рабочая версия.

Гильад добавил четвёртое:

BASIS DOCUMENTED.

Давид кивнул.

— Да.

Я посмотрел.

Они согласились.

Слишком быстро.

— Подождите. Я что-то пропустил?

— Нет, — сказала Ноа. — Запиши дату.

• • •

Следующий вопрос был хуже.

Кто снимает stop?

Не тот, кто его поставил.

Не CEO.

Не board голосованием.

Не автоматически Давид.

Мы нарисовали цепочку.

Research finding.

Formal stop.

Evidence review.

Corrective action or clarified control.

Independent validation where required.

Release decision.

— Кто владелец release? — спросил я.

Давид ответил:

— Зависит от того, что остановлено.

— Очень удобно.

— Потому что машина сложнее таблицы.

Гильад сказал:

— Если stop основан на human factors, final closure не должен принадлежать только engineering.

— Согласен.

— Тогда нужен human factors authority.

— Нужен специалист, — поправил Давид. — Authority определим после того, как поймём роль.

Я отметил.

Пока у нас не было человека.

Но место для него уже появилось.

• • •

Ноа вернула разговор к Council.

— Нам нужен не орган, который заменяет владельцев функций. Нам нужен механизм для конфликтов между ними.

— То есть когда research говорит «нет», engineering говорит «технически всё нормально», operations говорит «клиент ждёт», а CEO говорит...

Она посмотрела на меня.

— Что?

— Ничего.

— Очень смешно.

Дор подключился на двадцать минут именно к этой части.

— Я скажу «клиент ждёт».

— Спасибо, — сказал я.

— Чтобы роли были реалистичными.

Он сел.

— Но если есть formal stop, operations не выпускает.

— Даже если считаешь stop чрезмерным? — спросил Гильад.

— Тогда спорю до release. Не после аварии.

Давид посмотрел на него.

— Хорошо.

Дор повернулся ко мне.

— Он тоже.

— Уже поздно.

• • •

Мы назвали механизм Technical & Safety Council.

Не постоянный комитет, который собирается каждую среду ради календаря.

Состав зависел от вопроса.

Обязательные роли:

technical authority;

research representative;

risk/governance;

operational owner, если решение затрагивает эксплуатацию;

независимая профильная экспертиза, если требуется.

CEO мог участвовать.

Не мог заменить отсутствующую профессиональную подпись.

Board мог получить escalation по governance, бюджету, конфликту полномочий.

Не мог проголосовать, что физика или человеческое восприятие работают иначе.

Я перечитал.

— Очень ограниченная должность CEO.

Ноа ответила:

— Ты сам этого хотел.

— Я хотел независимость. Не унижение.

Дор сказал:

— Это идёт комплектом.

• • •

После обеда пришёл первый реальный тест.

Не авария.

Не поломка.

Письмо от operations.

На следующей неделе планировалось расширенное испытание automatic following на трёх машинах.

Новый набор сценариев.

Ничего за пределами существующего test envelope.

Давид прочитал.

— Technical readiness есть.

Гильад спросил:

— A research readiness?

— Что это значит?

— Мы собираемся исследовать понимание водителя?

— Пока нет, — сказал я. — Это следующий этап.

— Тогда я против расширения сценариев до того, как мы определим, что именно измеряем у человека.

Я посмотрел на него.

— Это stop?

— Нет.

— Почему?

— У меня нет основания утверждать safety risk. Я утверждаю, что мы потеряем исследовательскую возможность.

Давид кивнул.

— Хорошо.

Я закрыл глаза.

— Всё.

• • •

Это различие оказалось важнее самого испытания.

Не каждое профессиональное несогласие — stop.

Не каждый research concern — safety concern.

Институт должен был уметь сказать:

«Я не рекомендую».

И отдельно:

«Я останавливаю».

Если эти фразы смешать, через полгода никто не будет воспринимать вторую всерьёз.

Мы изменили план.

Не отменили испытание.

Добавили наблюдение за водителями.

Короткое интервью до и после сценариев.

Фиксацию ожиданий от системы.

Сравнение с фактическими состояниями.

— Кто разработает протокол? — спросил я.

Гильад ответил:

— Нужен human factors специалист.

— У нас его нет.

— Значит, найдём.

— До следующей недели?

— Внешний специалист на первый цикл.
Давид сказал:
— Только без двадцати страниц психологии.
Гильад посмотрел.
— Я передам пожелание.
• • •
К вечеру Council существовал.
Не как новый начальник над всеми.
Как правило: когда разные профессиональные истины сталкиваются, ни одна функция не получает право объявить себя всей системой.
Давид подписал рабочую схему.
Ноа — governance.
Гильад поставил пометку:
SUBJECT TO CHARTER APPROVAL.
Я посмотрел.
— Ты даже подпись делаешь условной?
— Пока должность условная.
— Последовательный человек.
— Стараюсь.
Дор уже уходил.
— Поздравляю. У вас теперь есть совет, который не советует.
— Иногда советует.
— Тогда название честное.
Он ушёл.
• • •
Я остался с Давидом.
— Что думаешь о Гильаде?
— Рано.
— Это всё?
— Нет.
Он убрал документы.
— Он понимает разницу между authority и ego.
— Сегодня.
— Сегодня достаточно.
— А завтра?
— Завтра проверим снова.
Я кивнул.
На доске оставалась новая строка:
HUMAN FACTORS — REQUIRED.
До сих пор мы строили права.
Завтра нужно было посмотреть, что происходит внутри кабины.
Потому что система могла работать правильно.
А человек — понимать её неправильно.
И никакой charter сам по себе этого не исправлял.

Глава 13. Что понимает водитель

Хадас Бар-Он попросила не объяснять ей систему.
Я решил, что неправильно услышал.
— Совсем?

— Пока совсем.

Она стояла рядом с CT-185 и смотрела на кабину.

— Мне нужны инструкция, которую получает водитель, интерфейс, который он видит, и задачи, которые вы ему ставите.

— А архитектура?

— Потом.

Давид скрестил руки.

— Почему?

— Потому что если сначала объяснить мне, как система должна пониматься, я начну проверять ваше объяснение.

Она посмотрела на него.

— Я хочу сначала увидеть, как её понимает человек без меня.

Гильад молча кивнул.

Вот так Хадас получила первый плюс.

• • •

Она не была психологом в том смысле, которого боялся Давид.

Через десять минут стало ясно.

Никаких разговоров о чувствах машины.

Никаких красивых слов.

Она спросила:

— Какие состояния системы видит водитель?

Инженер перечислил.

— Какие переходы между ними?

Перечислил.

— Какие требуют действия?

Ещё список.

— Какие требуют только awareness?

Список стал короче.

— Где водитель видит разницу?

Инженер показал интерфейс.

Хадас наклонилась.

— Цвет?

— И текст.

— Звук?

— В двух состояниях.

— Haptic?

— Нет.

— Что происходит при degraded external communication?

Ноа посмотрела на меня.

Я вспомнил недавний маршрут.

— Local telemetry сохраняется, reserve channel поднимается в определённых условиях.

— Что видит водитель?

Инженер показал.

Хадас записала.

— Хорошо.

Давид посмотрел на меня.

Я ничего не сказал.

• • •

Первый водитель был опытный.

Работал с CT-185 не первый месяц.

Хадас посадила его в кабину.

Машина стояла.

— Представьте, что вы идёте ведущим в режиме automatic following support. Что система делает сама?

Он ответил уверенно.

Правильно.

— Что остаётся вашей ответственностью?

Тоже правильно.

— Когда вы понимаете, что система больше не может поддерживать текущий режим?

Он показал индикатор.

— А до этого?

Пауза.

— В каком смысле?

— Есть ли состояние, в котором система ещё работает, но её возможности уже ограничены?

— Да.

— Как вы это видите?

Он показал другой элемент.

Хадас спросила:

— Что вы делаете?

— Слежу внимательнее.

— Что именно меняется в ваших действиях?

Он задумался.

— Ну... готов вмешаться.

— Вмешаться во что?

Пауза стала длиннее.

Давид перестал смотреть на планшет.

• • •

Второй водитель ответил иначе.

Тоже опытный.

Тот же интерфейс.

Та же инструкция.

На вопрос о degraded state он сказал:

— Система предупреждает, что может перейти на резерв.

— А ваша ответственность?

— Пока ничего не меняется.

Хадас уточнила:

— Совсем?

— Я контролирую, как всегда.

Третий водитель сказал:

— В этом состоянии я уже считаю сопровождение условно ручным.

Инженер рядом со мной тихо произнёс:

— Нет.

Хадас подняла руку.

Не спорить.

Пока.

Три водителя.

Один интерфейс.

Три модели того, что происходит.
Машина стояла на месте.
И уже было интересно.
• • •
После интервью Давид сказал:
— Это ещё не проблема.
Хадас ответила:
— Согласна.
Он явно не ожидал.
— Почему?
— Потому что разные слова не обязательно означают разные действия.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

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