

# Деньги



# Содержание

О неожиданных ударах по башке .....	3
Про фокалы и таргет на неудачников .....	6
Петя, ну ты реально утомил!.. .....	11
Как всегда, во всем виноваты линейные менеджеры .....	14
Зарплатные велосипеды .....	17
Что происходит, когда нельзя говорить про зарплату .....	21
Всевидящее око менеджера.....	23
360 фидбэки: что и как.....	26
Ни одно доброе дело не должно оставаться безнаказанным .....	28
Кого повышать, кого журить.....	31
Ценности компании как инструмент менеджера .....	33
Использование 360 фидбэков в жизни.....	37
Почему подчиненные всегда косячат .....	41
Подкаст: как рушатся долгосрочные отношения между менеджером и сотрудником .....	44

# О неожиданных ударах по башке

Однажды пошел я по натопанной тропе к кофейному автомату. Как известно, в ИТ компаниях все пути ведут туда. И действительно, там обычно можно встретить двух-трех коллег, которые пришли за чашкой кофе, зацепились языками, стоят там и что-то обсуждают. В хороших компаниях, кстати, рядом с кофейными автоматами вешают доски с маркерами, чтобы в случае чего можно было что-то заодно и порисовать. Но сегодня не об этом.

У кофейного автомата я встретил коллегу, с которым мы начали говорить про что-то такое, связанное с карьерой и прочими вещами. И он поведал мне вот какую историю (не дословно, но смысл сохранен):

*Саш, вот смотри. Помнишь проект ABC? Там я действительно напрягался. Мне было интересно, я что-то придумывал, задерживался на работе. Меня реально перло. И там действительно сделали до фига сколько. Ну, часто спорили с менеджером и с коллегами, потому что то, что я делал, мне было не безразлично.*

*Потом приходит фокал, я прихожу к менеджеру и он, пряча глаза, дает мне BE. Я спрашиваю: за что? Он там что-то мямлит про communication skills, про то, что кому-то надо давать BE.*

*Ну, все, я теперь не напрягаюсь. Работаю средненько, получаю свое Successful. А зачем напрягаться, если потом вот так бьют по башке?*

Пояснения:

- Фокал – ежегодная аттестация сотрудников, по результатам которой пересматриваются оклады, и даются опционы/акции
- BE (Below Expectations) – рейтинг сотрудника на ежегодной аттестации. BE сотрудник обычно не получает повышения оклада и

не получает опционов и акций. При сокращениях обычно в первую очередь рассматривают кандидатуры сотрудников, которые получали рейтинг ВЕ в последние годы. В некоторых компаниях на ежегодных аттестациях от 5% до 15% сотрудникам обязательно должны дать этот рейтинг.

- Successful – рейтинг сотрудника на ежегодной аттестации. Successful сотрудник обычно получает среднее повышение оклада и среднюю порцию опционов и акций.

Что мы можем увидеть из этой истории? Мы можем увидеть, что месседж про ВЕ стал для человека неожиданным.

Что это означает? Скорее всего, это означает, что менеджер в течение года не давал человеку понять, что он о нем думает. То есть, была нарушена обратная связь. А обратная связь – это святая обязанность менеджера.

Зачастую как думает менеджер: «Блин, ну вот что, Вася не понимает, что он делает неправильно? Ну какого фига?!» И ничего Васе не говорит, только наливается краской. И это вот все накапливается. Чтобы, в конце концов, вылиться во что-то нехорошее.

А Вася может и не замечать, что он что-то делает не так. Более того, у него может быть ощущение, что он-то как раз все делает правильно.

Или бывают менеджеры, которые в силу своего мягкого характера или в силу дружеских отношений с подчиненными как-то стесняются людям говорить неприятные вещи. Боятся их обидеть. И не говорят. С теми же последствиями.

Короче говоря, не надо копить в себе. Как только что-то не нравится – сразу же человеку об этом надо открыто сказать. Как сказать – поговорим в следующий раз.

А пока домашнее задание на подумать. 😊

Посмотрите, что вы думаете про каждого человека в своей команде. На какое место в списке вы его ставите? Кого-то, наверное, на

первое место, кого-то на последнее. Вот те ребята с последних мест – знают ли они, что вы так про них думаете? Обсуждали ли вы с ними, что им надо сделать, чтобы перестать быть последними в вашем списке?

# Про фокалы и таргет на неудачников

Статья про обратную связь (она же «обухом по голове») вызвала несколько интересных комментариев, в том числе и в ЖЖ. Комментарии клеймили систему фокал ревью, и особенно систему, когда на каждой аттестации должен найтись определенный процент тех, «кому не повезло».

Вкратце, напомню, что речь идет вот о чем. В большинстве крупных компаний проводятся регулярные (обычно годовые или полугодовые) аттестации сотрудников. На них сотрудникам присваиваются рейтинги в зависимости от того, как они поработали. Для простоты скажем, что этих рейтингов три:

- EE = Exceed Expectations – человек работал офигенно, то бишь лучше, чем ожидается от его позиции
- S = Successfull – человек работал нормально
- BE = Below Expectations – человек работал плохо, то есть хуже, чем ожидается от его позиции

EE обычно получают приличное повышение зарплаты и другие вкусняшки. S получают около-инфляционное повышение зарплаты и немного вкусняшек. BE не получают ничего, кроме плана исправительных работ.

Вдобавок к этому, в случае сокращений смотрят, кто за последние годы получал BE, и их кандидатуры рассматриваются в первую очередь на предмет «попрощаться».

Рейтинг сотруднику обычно выставляет менеджер. Что, понятное дело, несет в себе сильный заряд субъективизма. Поэтому, чтобы

избежать перегибов на местах, система обычно обернута во всякие средства типа:

- 360 feedback (это когда на сотрудника дают отзыв те, кто с ним плотно работал в течение года)
- Performance review – на каждого сотрудника пишется определенной формы документ «как Петя провел год», где с *фактами* доказываются присвоение ему конкретного рейтинга
- Одобрение менеджера – то есть начальник менеджера может спросить: «А что это ты, Вася, своему сотруднику дал BE?»
- HR и HR Legal – HR служба, которая строго следит за перегибами. То есть, любой сотрудник может туда пожаловаться, если что. И там начнется такой расследование, что не приведи господь.

Сама по себе система выглядит очень разумной. Потому что любому сотрудникам зарплаты надо пересматривать и повышать. То, что менеджеров «заставляют» этим заниматься хотя бы раз в год – это хорошо. Гораздо лучше, чем когда к ним приходят сотрудники и начинают рассуждать на тему «что-то ты, Михалыч, мне вот уже пять лет оклад не повышаешь». А некоторые сотрудники в таких случаях сразу приходят с заявлением «по собственному желанию».

Так что, на мой взгляд, система неплоха. От некоторых менеджеров слышал, что недостаточно формализовано сравнение сотрудников друг с другом. Вот бы, говорят они, завести табличку, где в колонках прописать всякие параметры, и потом сравнивать людей по этим параметрам. На мой взгляд, это утопично. По нескольким причинам:

- Если люди занимались диаметрально разными задачами в течение года, то сравнить их по параметрам будет очень сложно
- В рамках сравнения одного параметра все равно будет субъективизм. То, что я видел, обычно сравнивали так: «У Пети Coding Skills равны 3.5, а у Васи 3.75» – обосновать такие оценки очень сложно.

Максимум, что может получиться – это прописать, как говорят психологи, в терминах наблюдаемого поведения, как человек может себя проявлять по какому-то параметру. Есть такая табличка в

компании – хорошо. Нет – можете попробовать сделать сами для себя.

Еще один интересный нюанс – это то, что в некоторых компаниях с легкой руки Джека Уэлча введена система, где есть цель по определенному проценту ВЕ. То есть, считается, что на каждой аттестации в среднем по компании должно получиться, скажем, от 5% до 10% тех, кто получил ВЕ. Такой «таргет на неудачников». 😊

У многих (особенно среди тех, у кого в компании нет такой системы 😊) это вызывает непонимание. «Как же так, – слышал я неоднократно, – командный дух ведь не рождается. Все будут лезть друг другу через головы, только бы не получить ВЕ».

Когда мы обсуждали эту тему с Артемом Бойцовым, он говорил про исследования, где научно доказано, что такой «таргет на неудачников» плачевно сказывается на производительности сотрудников.

С научными данными спорить не буду, потому что их не видел 😊. Но предположу, что там исследования все-таки предполагали некоторую степень абстракции от реальной жизни. В реальной жизни факторов влияния на производительность должно быть существенно больше, и они, к тому же, еще и могут влиять друг на друга. Но это все фантазии, а в реальности...

Во-первых, нет такого жесткого правила, что в твоей команде в конце года кто-то таки должен быть ВЕ. Если все в команде в едином порыве рвались к цели и работали хорошо и отлично, то честным со стороны менеджера будет не давать ВЕ никому. Но эту позицию, естественно, нужно будет обосновать своему начальнику.

Да, определенный процент ВЕ должен найтись на уровне организации. Поэтому начальнику тоже нужно будет подтверждать фактами то, что у него хорошо и отлично работали все. Но обычно, повторяюсь, это решается. Если, конечно, у начальника за год работы про твою команду не сложилось строго противоположное мнение. Но это уже твоя работа – доносить до него информацию регулярно и адекватно.



Во-вторых, такого, что некому дать ВЕ, бывает довольно редко. То есть в моей практике всегда находился кто-то, кто работал хуже, чем надо.

В-третьих, я не заметил какого-либо влияния «таргета на неудачников» на командный дух. В моей команде все было прекрасно. По крайней мере, я никаких признаков давления этой «черной метки» не замечал. Отношения и рабочая атмосфера у нас были прекрасными. При том, что были люди, которые по итогам года получали ВЕ.

В-четвертых, есть правило, что получение ВЕ не должно стать для человека неожиданным. То есть, чтобы дать ВЕ, менеджер должен в течение года неоднократно давать сотруднику понять, что он недоволен его работой. То есть, регулярно осуществлять обратную связь по тем вещам, которые, как он считает, сотруднику стоит улучшить. Помнится, на одном из фокальных обсуждений, так выходило, что один сотрудник сильно проигрывал в сравнении с коллегами из других групп. Ему нужно было давать ВЕ. Но представитель HR запретила это делать, потому что для человека это стало бы неожиданным. Было принято решение дать его менеджеру возможность плотно с ним поработать в течение трех месяцев. Но сотрудник получил S.

Давать конструктивную обратную связь, как это ни странно прозвучит, очень сложно для менеджера. Большинство моих знакомых менеджеров в компаниях, где нет «таргета на неудачников», этого не делают. Просто мирятся с тем, что у них в командах есть раздолбаи, или те, кто не напрягаются совсем. То есть, менеджеры забивают на забивающих. 😊 И это не очень хорошо для командного духа.

В компаниях с «таргетом на неудачников» таким менеджерам придется очень нелегко. Тут хочешь – не хочешь, придется давать обратную связь. Что, вообще говоря, хорошо и для менеджера, и для команды, и для самого сотрудника.

В этом же плюсе системы кроется и ее главный минус. Менеджер, который не дает нормальной обратной связи сотрудникам, в конце года начинает в пожарном порядке искать кандидата для ВЕ. И

иногда находит неожиданно для сотрудника. Хотя этого, как я уже сказал, быть не должно. Но то ли HR пропускает таких кандидатов (менеджер в таких случаях, естественно, заверяет HR, что для сотрудника это не будет неожиданным), то ли большинство сотрудников предпочитают проблему не эскалировать, а промолчать... Но такое случается, да.

Вот как-то так. Но для себя я эту систему нашел полезной – именно в качестве напоминки, что надо с людьми говорить не только про их положительные стороны, но и про отрицательные. Про которые так хочется промолчать...

# Петя, ну ты реально утомил!..

В прошлых статьях мы говорили о том, что происходит с людьми, когда их неожиданно бьют по башке. Классической ситуацией неожиданного удара по башке является выдача плохого месседжа на ежегодной аттестации. Когда менеджер целый год про это молчал, а под конец года ему срочно понадобилось найти того, кто получит плохой статус.

Ситуация очень неправильная и очень болезненная как для подчиненного, так и для менеджера. Неожиданные удары по башке моментально растрачивают накопленный кредит доверия. И обычно потом у менеджера с подчиненным не складывается.

Поэтому пока не поздно, лучше все-таки:

1. Дать знать, что вы про них думаете, тем подчиненным, про кого вы думаете плохо
2. Регулярно давать обратную связь своим людям

Многие рядовые сотрудники думают, что это очень просто – вызвать подчиненного и накрутить ему хвост. Все не так. У менеджера это обычно отнимает нервов еще больше, чем у подчиненного. Как воспринимать конструктивную обратную связь, когда ее дают вам, поговорим на следующей неделе. А пока – как правильно ее давать. Несколько простых правил.

Вот несколько простых правил, которые помогут это сделать.

**Правило №1.** Обратная связь должна быть своевременной. Тут как с детьми. Если ребенок без причины начал стучать по голове

соседскому отпрыску, то надо ему сразу объяснить, что так делать нехорошо. Если вы сначала промолчите, а потом через две недели вдруг ему скажете «Вася, зря ты тогда Алеше по голове лопатой дал», то это будет выглядеть как минимум странно. Да и эффект будет не тот.

Если же вы все-таки сразу подчиненному не сказали, что вы думаете про его действия, то можно начать и так: «Сергей, я долго не решался с тобой про это поговорить, но сейчас все-таки хочу это сделать...»

**Правило №2.** Обратная связь может быть как негативной так и (surprise! surprise!) позитивной. Про то, что надо говорить «спасибо» многие менеджеры вообще забывают. А зря. Признание начальника – одна из самых действенных форм мотивации.

Да, кстати, негативную обратную связь лучше вообще не давать. Нам в Intel в самом начале сказали, что обратная связь бывает двух видов: позитивной и конструктивной. 😊 Вот конструктивную связь давать надо (см. правило №4).

**Правило №3.** Хвалить надо публично, ругать – лично. Тут обычно тоже все наоборот. Со школьных времен мы помним, как клеймили двоечников перед всем классом. Я встречал немало менеджеров, которые рвали своих сотрудников публично (не обязательно перед группой, иногда по почте, где все стояли в СС) – в назидание остальным. Это работает плохо – человек начинает защищаться, и совсем не воспринимает, что ему говорят. Да и демотивирует это всех.

А хвалить у нас обычно либо не принято вообще: «делать работу хорошо – это твоя обязанность». Либо делают это, стесняясь, лично, чтобы никто, не дай бог, не увидел. И, кстати, тоже зря.

**Правило №4.** Говорить надо конкретно. Часто менеджер высказывает своему сотруднику что-нибудь типа «Петя, ну ты уже реально утомил!.. Ну давай ты как-то будешь с заказчиком адекватно общаться?..»

Что это говорит Пете? Ничего не говорит. Как адекватно? Он и так думает, что он адекватно общается. Говорить надо конкретно, с фактами: «Петя, помнишь, ты послал заказчику отчет? Он мне потом ответил, что он такую простыню и поток мыслей не может читать. Мне пришлось ему отдельно писать и объяснять что ты имел в виду. Давай я тебе прочту небольшой ликбез, как писать читаемые письма? Во-первых, вставляй пустые строки между абзацами. Во-вторых...»

Думаю, что этих правил на первое время должно хватить. 😊  
Напоследок, еще раз хочу сказать, что промолчать – легче всего. Чтобы сказать человеку в лицо неприятные вещи, нужно определенное мужество. Решается не каждый. Но когда решается – жить становится легче и... эффективней. 😊

# Как всегда, во всем виноваты линейные менеджеры

Очень хороший комментарий к посту про таргет на неудачников оставил Сергей Егоров. Приведу его частично:

Надо понимать, что подобного рода методики хорошо действуют на мотивацию середнячков, но негативно влияют на лояльность. Мы работаем с программистами, а не, скажем, с продавцами или бойцами спецназа, и такие качества, как стрессоустойчивость и способность работать под давлением в большинстве случаев не являются определяющими.

Возьмем такого середнячка с двумя детьми и ипотекой. Работает он неплохо, но звездой не является и не может являться. Он, конечно, полагает, что работает лучше Васи и Пети, но далеко не уверен, что менеджер думает так же. Он знает, что перед тем, как выставить неудовлетворительную оценку с ним должны пообщаться, но, возможно, неприятный разговор в прошлом месяце, когда он продолбал сроки, и был той самой беседой. Такой человек пытается выслужиться, он начинает оставаться на работе подольше, выходить в субботу, чему его семья безумно рада. На каком-то этапе это ему надоест и он пошлет все подальше, то есть уйдет в другую компанию.

Готовы ли вы рисковать своими середнячками ради повышения их производительности? Однозначного ответа на этот вопрос нет, все зависит от конкретной ситуации, но в большинстве случаев сотрудники – слишком ценный ресурс для компании для того, чтобы действовать подобным образом. Мотивацию можно поднимать и другими способами.

Мне вот всегда было непонятно, почему, говоря «семейный человек с ипотекой», имеют в виду середнячка. Вот у меня в команде был семейный сотрудник с ипотекой, который из года в год получал Exceeds Expectations на фокале, потому что он реально делал в три раза больше остальных. При этом работал строго с 10 до 18. И еще успевал больше всех следить за всякими новыми веяниями в области технологий и языков программирования.

Если человек начинает говорить, что семья/дети/ипотека мешают ему развиваться, или если менеджер начинает так думать и относиться к нему снисходительно – что-то здесь не так. Скорее всего, если бы у человека не было семьи и детей, ничего бы не изменилось. Если человек не интересуется тем, что он делает – то это будет так независимо от его семейного статуса или наличия кредитов. И наоборот. Если интересуется – то появление детей может послужить стимулом добиваться чего-то большего.

То, что на семью и детей уходит время – да, уходит. Но если навести правильный тайм менеджмент (которого нет у 95% людей, с которыми я знаком), то и за 8 рабочих часов можно делать до фига.

Теперь про середнячков. Я бы сказал, что система с таргетом на BE направлена не на середнячков. Она призывает давать BE не середнячкам, а людям, которые останавливаются в своем развитии. Человек с высокой квалификацией, с большим техническим рангом тоже может получить статус BE, если он в течение года работал ниже того, что ожидается от его позиции. Другое дело, что таких «остановившихся» людей среди людей с невысокой квалификацией больше.

Почему люди останавливаются? Да бог его знает. Кто-то достигает своего потолка, кто-то пресыщается своей деятельностью и находит себя в разведении цветов, у кого-то наступает кризис среднего возраста, кто-то просто болтается как что-то в проруби.

Утверждается, что чтобы стимулировать развитие человека, надо вывести его из зоны комфорта. И не всегда в приятную сторону. Это как с тренером или наставником. Наставник – это не тот, кто все время говорит: «Вася, ты молодец». Он еще иногда может сказать:

«Вася, ты меня разочаровываешь. Я знаю, что ты можешь достичь большего. Но вместо этого ты занимаешься какой-то хренью».

Много ли хороших наставников среди линейных менеджеров? Многие ли по зову души будут заниматься развитием сотрудников, выводя их из зоны комфорта? Да наплевать всем на развитие! Проект надо сдавать! Работает Вася отсюда до сюда – и слава богу! И это то, что происходит в компаниях, где нет таргета на ВЕ.

В компаниях, где есть таргет на ВЕ, тоже не все гладко. Потому что хороших доносителей сообщений среди линейных менеджеров тоже немного. Основные ошибки, известные мне, это:

- Когда менеджер в конце года начинает спешно искать кандидата, кому дать сообщение «ну что же ты Герасим»
- Неправильное донесение сообщения типа: «Вася, ну кому-то надо его давать...», «Вася – вот тебе ВЕ!» и пр., и пр. Из-за чего сотрудники расстраиваются и уходят.

Резюмируя – у обеих систем (с таргетом на ВЕ или без него) есть свои плюсы и минусы. И, как всегда, все упирается в линейных менеджеров.



# Зарплатные велосипеды

По характеру своей теперешней деятельности общаюсь со многими менеджерами. Очень люблю спросить, как у них организована система пересмотра зарплат. Тема крайне интересная, потому, что у всех эта система организована по-разному.

Казалось бы, зачем изобретать велосипед – возьмите практику ведущих компаний, где все это уже десятками лет применяется, и сделайте у себя так же. Нет, ни фиги. Всем надо изобрести свою собственную систему. Ну, я подумал, что раз уж все равно народ изобретает, то надо хотя бы рассказать про некоторые важные моменты, про которые надо помнить при применении своего велосипеда. 😊

**Сравнение бананов с помидорами.** Поскольку практически все менеджеры у нас – это технические люди (хотя бы в недалеком прошлом), то им смерть как нужны метрики. Без метрик, говорят, как людей друг с другом сравнить? Ясно, что никак. Потому что без метрик, это будет субъективный подход! В результате придумываются какие-то метрики.

Особенно забавно наблюдать за попытками метричного сравнения, когда речь идет о людях, которые в течение года занимались принципиально разными вещами. Например, один разрабатывал прототип архитектуры. А второй, допустим, писал тесты. Диалог между менеджерами начинается примерно так:

- Ну что, в чем сравнивать? Ну, давай в строках кода. Вот ваш архитектор сколько строк написал? 1,000? Ну, нормально. Мой тестер написал 50,000.

- Постой, так нельзя сравнивать. Сложность несравнима. Прототип писать – гораздо сложнее.

- Ну, давай поставим коэффициент сложности. Например, 5.

- Почему именно 5?

- А сколько? Ну, давай 10.

- Да не определишь тут правильный коэффициент. Это несравнимые вещи. Там еще при разработке прототипа часто вообще все с нуля приходится переписывать. Вот, в итоге, и остается 1,000 строк кода.

- Нет, так нельзя. Нужно как-то это измерить. Пусть разработка прототипа сложнее разработки тестов в 10 раз (хотя я в этом очень сомневаюсь...). Ну еще за переписку с нуля накинем коэффициент 2. В итоге получается, что твой архитектор написал 20,000 кода, мой тестер 50,000.

- ...

В итоге, все снова сводится к субъективности, поскольку

**придумать одну метрику для несравнимых вещей – изначально утопия**

**Размножение субъективных параметров.** Некоторые компании в попытках убежать от субъективности придумывают не один параметр оценки, а несколько десятков (лично видел более сотни). То есть, они говорят:

- Ну, тут ясно дело, что просто так людей по параметру «Contribution» фиг сравнишь. Больно субъективный параметр. Метрики-то нет. Давайте придумаем 50 параметров.

И действительно:

**придумывают 50 параметров, каждый из которых (внимание!) тоже субъективный!**

Вот, например, параметр «Coding Skills» – ну, там, насколько хороший код человек пишет. Допустим, применяется 10 бальная шкала оценки. И чем, скажем, отличается оценка 5 от оценки 6? Думаете, хоть один менеджер сможет это объяснить?..

И так, примерно 50 параметров. В итоге у человека, который первый раз видит эту таблицу с сотней строк, может сложиться впечатление, что да – вот она, СИСТЕМА! Беспристрастная и справедливая. А субъективность, между тем, осталась, никуда не делась.

**Всевидящее око менеджера.** В некоторых системах пересмотра зарплат оценку человека по набору параметров производит менеджер. Единолично и единовластно. Особенно, это популярно, когда присутствует как раз система с 50 параметрами.

И действительно, менеджер зачастую видит каждого своего человека в боевых условиях больше чем кто бы то ни было. Но надо помнить, что:

**часть информации менеджеру все равно будет не видна**

Например, то, что человек отвечает на вопросы всей группы. Или что именно он уделял больше всего внимания развитию двух новичков. Менеджер может увидеть только то, что он может увидеть. А это зачастую не все. Особенно, это касается распределенных проектов.

Часть коммуникативных потоков проходит мимо менеджера. И как бы плотно вы не влезали в жизнь команды, все равно чего-то вы не увидите. (В моей практике был случай, когда я не видел часть деятельности своего подчиненного, и из-за этого обошел его повышением.)

Поэтому, какой бы ни была система оценки людей, обязательно должна собираться информация от как можно большего числа лиц.

Это могут быть стандартные 360 фидбэк формы или что-то еще. Но взгляд «со стороны» должен быть.

**Повышаем того, кто работает больше других.** Напоследок, еще одна популярная ошибка. Менеджеры, сравнивая людей, получают в итоге некоторый список от 1 до N по размеру вклада человека в работу команды и проекта. Используя ли какие-то метрики, или используя систему performance review – не так важно.

После чего, повышение получают те, кто находятся сверху списка. Это, конечно, не верно. Нужно:

**смотреть на то, насколько велик вклад человека в сравнении с его грэйдом (зарплатой)**

Вполне может оказаться так, что пришел студент на маленькую зарплату и как начал, как начал работать. Конечно, он не дотягивает до суперзвезд, которые трудятся в команде уже 5 лет, ну так у него и зарплата в 2.5 раза ниже.

А рядом работает суперзвезда, высокооплачиваемый инженер. Работает хорошо, но примерно так же, как и в прошлом году, за рамки своих обязанностей не выходит, ничего такого впечатляющего для своего уровня не создает. При этом делает больше, чем кто бы то ни было в группе.

Кому в процентном отношении больше повышать зарплату? Ну да, студенту.

Я все это к чему. К тому, что оценивая людей, нужно не только сравнивать их между собой, но и смотреть, насколько они превышают ожидания от их грэйда. Эти ожидания могут быть написаны, они могут быть в голове у менеджера, но про них надо помнить.

**Резюме.** Подводя итог – коллеги, не изобретайте велосипед. 😊

# Что происходит, когда нельзя говорить про зарплату

Я решил написать, что я думаю по поводу разглашения или неразглашения своей зарплаты.

Собственно, сам я свою зарплату не говорил никогда и никому (по крайней мере, не помню, чтобы я это делал за последние лет этак восемь). По простой причине: если с человеком обменяешься сведениями о зарплате, то вариантов бывает два:

- Вариант 1: твоя зарплата больше. В этом случае ты чувствуешь чувство какого-то ложного превосходства. Типа: «Ну, я-то покруче буду». А человек наоборот – чувство обиды. И то, и то – какие-то неправильные чувства.
- Вариант 2: твоя зарплата меньше. Тогда ты думаешь: «вот гад!», хотя за две минуты до того это был прекрасный человек.

В общем, сам я никогда ни с кем из коллег свою зарплату не обсуждал. В то же время я считаю **категорически неправильным запрещать обсуждение зарплаты на административном уровне**. Знаю, что есть компании, где сотрудникам запрещено обсуждать зарплату друг с другом под страхом увольнения. Это очень печально. И вот почему.

Всегда найдутся сотрудники, которые за пивом обсудят, кто сколько получает. Предположим, что кто-то из них получает меньше. Не будь запрета – он бы подошел к менеджеру с законным вопросом: «почему я получаю меньше, чем Петя?»

Однако из-за запрета человек подойти к менеджеру не может. Но в то же время он **чувствует несправедливость**. Системы-то никакой в отношении назначения и пересмотра зарплат нет. Иначе, зачем запрещать их разглашение?

И вот сотрудник чувствует несправедливость. И что происходит? Совершенно верно, у него пропадает мотивация к работе.

Это замечает менеджер. И начинает прыгать вокруг с бубном: «Коля, что случилось? Может тебе новую работу, интересную? Может, на тренинги отправить?..»

Человек что-то там такое мямлит. А что ему делать, если он **не может сказать истинную причину**, почему он расстроился. Кому хочется, чтобы его уволили? А тренинги и новая работа глаз не зажигают, потому что чувство несправедливости все равно живет...

Менеджеру это надоедает, он начинает браться за кнут: «Коля, ну, я не понимаю, в чем дело...» Коля вздыхает, обновляет резюме и рассылает его по знакомым...

И это то, что происходило, происходит и будет происходить в любой компании, где систему назначения и пересмотра зарплат пытаются заменить простым правилом «Не говори свою зарплату никому, а то уволим».

# Всевидающее око менеджера

Когда я пришел работать в компанию «Эльбрус-МЦСТ», там были интересные времена. Классный коллектив, ненапрягающая работа с Sun, командировки по 3.5 месяца в Силиконовую долину. Что еще нужно молодому неокрепшему уму питерского ИТшника? 😊

Довольно любопытной была система зарплат. Все приходящие получали одинаковую зарплату – \$1,100. Некоторым за определенные заслуги ее поднимали через год-два до \$1,200 или даже \$1,300. Те, кто отработал уже лет 5-7, и при этом были очень толковыми техническими ребятами, могли получать по \$1,500.

Качественный скачок случался у человека ровно в одном случае – когда он становился тим лидером. Тогда его зарплата становилась \$1,600 и могла потом потихоньку вырасти где-то до \$1,800.

Оценка персонала и пересмотр зарплат происходили обычно так. Они не происходили вообще. Я имею, в виду регулярно. Иногда, когда бюджет компании рос (а рос он за счет приходящих новичков, у которых была минимальная зарплата), директор вызывал к себе тим лидов по одному и говорил: «Старик, у нас появились деньги. Кому поднимем зарплату в твоей команде?» Тим лидер говорил: «Давайте Пете. Он офигенный.»

**Вот и вся оценка персонала.** Увольнять никого не увольняли. (Было два клинических случая. Один раз человек просто ничего не делал в течение нескольких месяцев. И наш директор с большой неохотой пошел на увольнение. А второй случай – у человека что-то подвинулось в голове, и он просто стал себя неадекватно вести.)

**Система работала прекрасно.** Никаких конфликтов в коллективе не происходило. Поскольку поднимали зарплаты точно, то те, кому поднимали, старались с коллегами этим фактом особенно не делиться. Иногда, делились и проставлялись, но это было редко.

Но однажды случилось пренеожиданнейшее событие. Мы так сильно выросли, что появился бюджет на то, чтобы поднять зарплату всем сотрудникам (ну, кроме новичков, конечно). Директор озадачил всех вопросом: «Мы думаем, всем поднять зарплату на \$50. Скажи, кому в твоей команде поднять на \$100?» Я по старой схеме: «Давай поднимем Пете на \$100.»

В тот же день, ко мне подходит Коля и говорит: «Саша, я знаю, что всем поднимают на \$50. Но некоторым на \$100. Почему мне поднимают зарплату на \$50? Я же тут пашу как волк последние три месяца».

Я не был готов к такому повороту событий. Более того, у меня не было ощущения, что Коля пахал последние три месяца как волк. 😊 О чем я ему и сказал. Он начал рассказывать, что он делал. И я слушаю его и понимаю, что 80% того, что происходило, я просто не видел.

А чему удивляться – у меня в команде тогда было 17 человек. Некоторых я не видел по месяцу (у нас была кабинетная система), но по отчетам видел, что ребята работают, все движется. И действительно все оно как-то работало.

Но при пересмотре зарплат и при оценке людей важно не только, работает там все или нет. Важно, насколько вы в курсе того, что делают ваши люди.

Вот сидит тех. лид и целый день отвечает на вопросы джуниоров. Даже, несмотря на то, что его все время вырывают из потока, он умудряется сделать нормальный объем. Но то, что он тащит за уши джуниоров, вы не видите (если, конечно, вы не сидите в той же комнате).



Часть информации проходит мимо менеджера, и он должен уметь эту часть информации поймать, переварить и оценить. Иначе ни о какой справедливой оценке людей говорить будет нельзя.

Как ловить информацию. Способ давно известен – **360 фидбэк**. Он прижился во многих крупных компаниях и неплохо работает.

В следующих статьях мы как раз поговорим, у кого его запрашивать, как он пишется, и какие отписки туда пишут.

## 360 фидбэки: что и как

Когда нас купил Intel, то через полгода пришла пора провести первую формальную аттестацию сотрудников. Но поскольку мы отработали всего полгода, то было решено сделать ее тренировочной. То есть после нее все получали статус Successfull, но всю процедуру мы прошли. Часть этой процедуры был сбор 360 фидбэков. Всего в Интеле я провел 4 формальные аттестации, поэтому некоторый опыт в этой области накопился. Тут есть свои тонкости.

Вкратце – что такое 360 фидбэк. Каждый сотрудник обычно работает не в вакууме. За год он успевает поработать с самыми разными людьми. Интересно же, чего они про вас думают? И вот вы как менеджер к ним приходите и спрашиваете: «ну как там наш Епифан-то?» А поскольку вы ходите не к одному человеку, а по кругу ко всем, с кем Епифан поработал, то это и называется 360 фидбэк.

Формализованная процедура выглядит так:

1. Инженер Епифан говорит вам, своему менеджеру, у кого менеджер может запросить на него 360 фидбэк.
2. Менеджер смотрит на этот список и добавляет к нему еще несколько людей (некоторых может из списка убрать). Инженеры как-то обычно не включают в список тех, с кем они отчаянно ругались в течение года. 😊

В списке могут оказаться:

- коллеги инженера
- инженеры соседних групп
- начальники соседних групп
- заказчик
- ...

То есть все, с кем Епифан плотно общался.

3. Далее менеджер пишет каждому человеку из списка:

*Уважаемый Иван Иванович, помоги мне, пожалуйста, оценить моего инженера Епифана. Вы с ним много работали в течение года, поэтому я буду очень благодарен, если ты мне напишешь:*

- 3 самых важных достижения или результата, которых Епифан достиг в этом году
- 3 сильные качества Епифана
- 3 вещи, которые ему стоило бы улучшить

По английски эта структура называется 3 на 3 на 3: **3 Key Results, 3 Strengths, 3 Areas for Improvement.**

4. После чего менеджер все это собирает, смотрит на то, что ему прислали, и дополняет картину, которая уже сложилась в его голове по поводу Епифана.

Как раз из 360 фидбэков можно увидеть:

- То, что человек постоянно конфликтовал с инженерами в соседней группе
- То, что человек много и активно отвечал на вопросы других членов команды
- То, что человек решал вопросы кастомера по телефону, и тот остался супер-доволен
- ...

К чему надо быть готовым?

К тому, что люди очень по-разному пишут 360 фидбэки. Менеджеры их обычно пишут неплохо. Инженеры же пишут их спустя рукава, для отписки и вообще «стучать – запахло». Часто в секцию «Areas for Improvement» пишут: «было бы полезно улучшить свой английский». Знаете, как при защите дипломов и диссертаций – должна быть заполнена секция «Отмеченные недостатки». Туда обычно пишут: «недостаточное качество иллюстраций». Вот и тут так же: «было бы полезно улучшить свой английский». 😊

Что с этим делать? Ничего не делать. 😊 Если человек реально всех достал, то инженеры про него напишут все, что думают, в Areas for Improvement. Если человек много всем помогал, то точно напишут это в Key Results и/или Strengths. Если же не пишут ничего, значит, скорее всего, каких-то больших проблем с человеком не возникало. И какой-то большой помощи они от него тоже не видели.

Такое ощущение, что это все, что нужно знать про формальную сторону 360 фидбэков. А чуть позже мы поговорим про то, что конкретно в каждую из секций, откуда брать факты и как все помнить.

## **Ни одно доброе дело не должно оставаться безнаказанным**

*За прошедший год мне не удалось проявить свои сильные стороны, потому что все задачи, которые давались мне менеджером, были ниже моей квалификации.*

*Цитата из одного реального self-assessmenta.*

На прошлой неделе мы говорили о 360 фидбэках, как их собирать с людей, и из каких частей они (фидбэки, не люди) должны состоять. На самом деле **форма «3 на 3 на 3»** – универсальна. Она применяется как раз при написании Performance Review – то есть формального документа, который отражает жизнь сотрудника в компании за прошедший год.

Собственно, первая веха в процессе формальной аттестации – это как раз создание Performance Review. Для этого менеджер:

- Собирает **360 фидбэки** на инженера
- Просит самого инженера написать **Self-assessment** – то есть само-оценку в формате «3 на 3 на 3»: Key Results, Strengths, Areas for Improvement
- На базе 360 фидбэков и Self-assessment'а пишет **Performance Review** на каждого своего сотрудника. Пишет опять же по форме «3 на 3 на 3».

Что должно быть внутри всех этих документов. Чтобы менеджеру легче было сравнивать достижения сотрудников, понять самому и объяснить потом людям, почему они получили вот такую прибавку, и что нужно сделать, чтобы прибавка была больше, менеджер обращает внимание на следующие вещи:

**Факты.** Во всех документах по каждому поводу должны приводиться факты. Недостаточно написать: «Коля очень конфликтный человек». Нужен пример, как и где это проявилось. Если мне кто-то в 360 фидбэке такое напишет про моего человека, я автора переспрошу: «в чем эта конфликтность выразилась»?

Где брать факты? Вот вас просят написать 360 фидбэк на коллег, вы сами хотите вспомнить факты про сотрудников. Где их взять, если процесс формальных аттестаций проводится раз в год? В конце года обычно ты уже ничего не помнишь, кто там что накосячил или кто чем отличился в начале года.

Поэтому в Outlook'е заводится папочка Focal. В ней подпапочки с именами людей. Пришло благодарственное письмо от заказчика в адрес ваших сотрудников – бац! Копию в папочку. Написал вам менеджер соседней группы, что ваш Серега уже утомил своими косяками – бац! Копию в папочку. Сами пишете кому-то «спасибо» – копию в папочку.

Короче говоря, получается простенькая система досье. Может быть, «досье» звучит как-то немного по-милиейски и вообще коварно, но поверьте, с его наличием жить становится гораздо проще. И вы не забудете поблагодарить хорошим словом на формальной аттестации того, кто вам реально помог.

**Влияние.** Кроме фактов, о чем бы мы не говорили – о достижениях, сильных сторонах или слабых сторонах человека – важно то, как это все повлияло на работу, на коллег, на результаты проекта. Это важно подчеркивать.

Например, вместо «Вася всегда готов прийти на помощь джуниорам» лучше написать «Вася всегда готов прийти на помощь джуниорам (strength)». Он ответил на две сотни вопросов во время начала проекта (факт), и это позволило джуниорам практически моментально включиться в работу и выйти на хороший, взрослый уровень по производительности (влияние на команду и проект).»

Или вместо «Коля не отвечает на письма» лучше написать «Коля не отвечает на письма (Area forImprovement)». Например, он не ответил на два письма заказчика непосредственно перед релизом 2.7 (факт). В итоге заказчик позвонил мне как тех лиду проекта, долго на меня орал и остался не вполне удовлетворенным работой с нашей командой (влияние на работу с заказчиком). Если бы Коля стал более дисциплинированным в работе с почтой, это позволило бы избежать таких проблем.»

В принципе, для сравнения людей между собой этих ключевых вещей – фактов и влияния обычно оказывалось достаточно. Имея факты и влияние людей на проект, команду, заказчика вы можете выстроить их в список от 1 до N по тому, сколько они сделали для компании. Вы можете сказать, кто сделал больше, кто меньше.

Но чтобы сказать, кого из этих людей надо повышать, кого пожурить, а кому просто сказать «хорошая работа», этого всего не достаточно. Нужны сформулированные ожидания от сотрудников. И про это мы поговорим в следующий раз.

# Кого повышать, кого журить

Хорошо, вот допустим, вы, как менеджер, со всеми поговорили, всех опросили, собрали 360 фидбэки. И даже написали перформанс ревью, которые, на ваш взгляд, отражают основные важные моменты работы каждого сотрудника. Что дальше?

В Intel дальше каждый менеджер должен был проставить людям оценки. Для простоты скажем, что оценок этих было три:

- **Successful** – то есть человек отработал хорошо, вполне в духе ожиданий от него.
- **Exceeds Expectation** – человек жег, как мог и превысил ожидания от его позиции и зарплаты.
- **Below Expectations** – человек недоработал. Отработал хуже ожиданий от его позиции и зарплаты.

Что нужно, чтобы сказать – хуже, лучше или в соответствии с ожиданиями отработал человек. Бинго! **Нужно, чтобы эти ожидания были сформулированы!**

Кто формулирует ожидания? Частично компания, частично сам менеджер. В компании это выглядит обычно как таблица компетенций. Сам же менеджер проясняет и доносит до своих сотрудников дополнительные детали.

Ну, например: «Вася, ты теперь будешь тест менеджером. Я не ожидаю, что ты прямо завтра закроешь все проблемы с тестированием. Но я ожидаю, что через два месяца ты уже будешь самостоятельно писать тест план, общаться с аналитиком, отслеживать работы по тестированию, и отслеживать статус проекта

по качеству. Чтобы в любой момент времени ты мог сказать мне, можем мы выпускать продукт или нет».

Дальше проходит два месяца. Менеджер оценивает – как там тест менеджер Вася. И вдруг видит – ух ты, Вася не только закрыл собой все тестирование, но еще и помог аналитику с выбором и настройкой системы хранения требований. А еще подготовил фреймворк для юнит тестов и помог разработчикам внедрить практику test driven development. Что это означает? Вася превысил ожидания.

А может быть наоборот. Менеджер приходит: «Вася, как там статус проекта?» – «Иван Петрович, не могу сказать, сейчас донастраиваем серваки.» Через неделю: «Иван Петрович, оказалось, что на VMWare наша чача не запускается.» – «А раньше это нельзя было проверить. У нас 2 дня до релиза.» – «Иван Петрович, раньше мы тесты писали.» В общем, не закрыл Вася собой тестирование – получает Below Expectations. Или Successful, если потом до конца года удачно поработает.

Ключевая мысль этого поста: **менеджер должен озвучивать ожидания от сотрудников.** Если ожидания не озвучены – будьте уверены, сотрудник поймет не так, что вы от него хотели. В результате – либо вам, как менеджеру, придется отступить от своей оценки. Либо сотрудник останется с ощущением. Что система оценок несправедлива.

Что помогает выстраивать ожидания? Ценности компании. Знаю, что для многих сотрудников, особенно инженеров, фраза «ценности компании» означает «мозгопромывательское бу-бу-бу». Однако это важная штука. А для менеджера – полезный инструмент.

И в следующий раз мы поговорим о том, какие ценности ставят себе ведущие компании. Они обычно примерно про одно и то же. Поэтому расскажем на примере шести ценностей компании Intel.



# Ценности компании как инструмент менеджера

Какие ценности определяют для себя ведущие компании вообще, и компания Intel в частности? В Intel этих ценностей шесть. Изначально их было пять, но потом руководители подумали-подумали и решили добавить шестое. 😊

Эти ценности написаны везде и всюду – на корпоративных календариках, которые все надевают себе на бейдж. На корпоративных порталах и постерах – короче, везде. Из-за чего у многих сотрудников на саму фразу «ценности компании» вырабатывается жесткая аллергия. Но по сути, то, что там написано, все равно сидит у всех в голове. А для менеджера – это **прекрасный инструмент при оценке сотрудников**. Итак, какие ценности есть в Intel:

**Discipline** – дисциплина. Причем, это означает не приход на работу вовремя, а то, что человек не нарушает правил и договоренностей, под которыми он подписался. Решили делать вот так – делаем вот так.

В понедельник сказал, что сделает к пятнице; в пятницу начал делать и обнаружил, что там работы на две недели – незачет. Сказал «к пятнице», сделал к пятнице – зачет.

**Quality** – ориентация на качество. Насколько человек думает о качестве того, что он делает. Насколько он повышает качество своей работы.

Если он сидит и фигачит код без юнит тестов, а потом в его коде находится больше всего ошибок – это одно. Если человек после первой итерации задумывается: «хм, а почему в моем коде так много ошибок? Может быть, пописать юнит тестов? Может быть, устроить формальные инспекции?», а потом он пишет юнит тесты и устраивает инспекции – это другое.

**Risk Taking** – инновации и нестандартность мышления. Сколько новых здравых идей сотрудник предлагает. Как он себя ведет в критических ситуациях? Получается у него придумать красивое, рискованное решение, которое позволит спасти проект? Или он сидит и просто делает то, что ему говорят?

**Results Orientation** – насколько человек ориентирован на результат. Если человек по каждому вопросу, который он мог бы решить сам, бежит к менеджеру или тех лиду, у него проблемы с нацеленностью на результат.

Если человека уносит в сторону, и он закапывается куда-то в соседнюю область, потому что там интересней, вместо того, чтобы закончить свою задачу – проблемы с нацеленностью на результат.

Умение самостоятельно, быстро и качественно решать вопросы не означает, что человек никого не спрашивает, а пытается все стены пробить своим лбом. Главное здесь – фокус человека на результат.

**Customer Orientation** – насколько человек думает о потребителях его работы. Не о заказчике, а о потребителях его работы. Это могут быть и заказчик, и коллеги, и менеджер. Что происходит, когда к человеку приходит кто-то и просит помочь? Если тон говорит: «Отвянь, у меня тут своих дел до фига», – это одно. Если он говорит: «Старик, сейчас не могу, подойду через часок?», подходит и помогает – это другое.

Если человек думает о том, что бы еще такого полезного сделать для своих коллег, заказчика. Какой бы скрипт написать, чтоб всем было удобней? Может быть, предложить заказчику сделать демо на конференцию? Это Customer Orientation.

**Great Place to Work (GPTW)** – делать эту компанию тем местом, где люди хотят работать. Этой ценности вообще изначально не было. Потому что один из основателей Intel Энди Гроув по свидетельствам очевидцев был нраву крутого и совсем не веселого. Но потом, видимо, расслабился и решил таки сделать Intel компанией, где люди хотят работать. 😊

Как ценность GPTW проявляется в поведении сотрудников? Кто-то распечатал прикольных постеров, повесил на стенку. Кто-то прибил табличку «Коридор имени нашей супер-команды». Кто-то предложил рвать пасть льву с логотипом конкурентов на боку.

Discipline

Quality

Risk Taking

Results Orientation

Customer Orientation

Great Place to Work

**Взгляд сквозь ценности.** Глядя сквозь призму таких вот ценностей обычно хорошо видно, в чем сотрудник силен, в чем не очень. И что ему нужно улучшать. В Intel при написании 360 фидбэков, self-assessment'ов и performance review принято помимо фактов и влияния подчеркивать, какая ценность была сотрудником продемонстрирована (или наоборот, наличие какой ценности не помешало бы 😊).

На мой взгляд, совершенно не обязательно распечатывать постеры с вот этими ценностями и развешивать их в своей компании на каждом углу. Просто попробуйте воспользоваться призмой ценностей. Через эту призму довольно хорошо выстраиваются ожидания от сотрудников. То есть, прежде чем озвучивать Васе, что он теперь тест менеджер – посмотрите, что это будет означать с

точки зрения ценностей. Глядишь, нужные слова сразу запросятся на язык.

# Использование 360 фидбэков в жизни

Один из самых активных читателей нашего сайта Zhanna Bitukova поделилась опытом проведения опроса 360 для своей команды. Имхо, опыт интересный. Я его процитирую и немного прокомментирую.

*С большой задержкой, но все же делюсь результатами нашего первого 360 фидбэка.*

*Как это было:*

- 1. Поскольку такой фидбэк у нас никогда не проводился, я, с согласия начальника, в качестве эксперимента делала его не для всего отдела, а только для моего проекта (включая меня, нас 4 тестировщика).*
- 2. На очередном митинге я рассказала команде о том, что такое 360 фидбэк, зачем он нужен и что именно каждый должен сделать*
- 3. Получила от всех членов команды списки людей, у которых можно запрашивать отзывы.*
- 4. Подготовила шаблоны писем с вопросами для сбора отзывов В конце письма делала тонкий вежливый намек на дату, до которой хотела бы получить ответ.*
- 5. Прежде чем высылать письмо, практически с каждым человеком из списков связалась по Джабберу или подошла лично и заручилась их согласием на участие в фидбеке.*
- 6. Тем, кто согласился, разослала письма. Самое раннее письмо ушло за 2,5 недели до конечного срока опроса, самое позднее – за 1 неделю.*

7. Шаблоны писем и мой список людей для опроса отправила начальнику за 2 недели

8. С приближением окончания срока, если отношения позволяли, тактично напоминала, что для меня очень важно узнать их мнение по поднятым вопросам .

9. Когда сбор отзывов завершился, по каждому из нашей команды скомпилировала отзывы в один документ (местами меняла язык и стилистику авторов, чтобы гарантировать анонимность). С каждым коллегой мы встречались один на один, я зачитывала полученную компиляцию, иногда дополняла своими комментариями. Еще попросила заполнить опросник, который идет у Саши в тренинге по мотивации персонала (там нужно в долларовом эквиваленте обозначить значимость разных факторов в работе). Потом мы обсуждали отзывы и результаты заполнения опросника. Распечатку компиляции отдавала виновнику торжества , электронную копию отправляла нашему начальнику.

Затруднения, с которыми столкнулась:

- Вся команда вначале очень настороженно отнеслась к идее 360 Feedback. Около 60% людей, у которых собирались отзывы, тоже отнеслись настороженно. Каждый раз приходилось объяснять и убеждать, что мы просто счастливы услышать конструктивную критику и что анонимность будет сохранена.
- не все, кого я просила, написали отзыв. Прямым отказом ответил только 1 человек (опрашивала около 30 в общей сложности), но согласились и не прислали отзыв около 30%
- мало кто из написавших, сделал именно то, что требовалось сделать, т.е.: привести конкретные примеры достижений, недостатков, достоинств. Возможно это вызвано недостаточностью моих объяснений. В 75% ответов формулировки были довольно общие.
- среди отзывов было очень мало критики, такое впечатление, что авторы все же побоялись или постеснялись писать.

В целом можно отметить следующие результаты:

- В команде 2-е отнеслись к фидбеку с энтузиазмом, один человек – сдержано, без особого желания. В последнем случае даже опросник не был

заполнен, т.к. информация требовалась «слишком личная». Я не настаивала.

- По двум первым коллегам было видно, что внимание от стольких людей их вдохновило. Обсуждение результатов у нас было очень насыщенным. И эмоционально, и информационно.

- я узнала много нового о том, как коллеги относятся к текущей работе, чем хотели бы заниматься, каким вещам нужно уделять больше внимания, чтобы они не переросли в проблемы. Оказывается, очень не хватало этой обратной связи от них ко мне.

- получили отзывы программистов о нашей работе. Кроме похвал там была также конструктивная критика, которая показала, в чем мы слабоваты. Некоторые вещи были для меня неожиданностью. Теперь думаете знаем с чем бороться.

И еще добавлю что в процессе сбора отзывов я установила ряд новых контактов. В их числе как инженеры других подразделений, так и менеджеры. Для меня лично это одно из основных достижений всего фидбека.

Кстати, могу добавить, что действительно менеджеры пишут отзывы хорошо. Все менеджеры, с которыми я общалась, написали развернутые и продуманные ответы. А один человек прислал не просто отзыв, а целый психологический портрет нашей коллеги. Я прямо ахнула, когда увидела. Программисты в целом пишут лаконично, но зато емко.

Насчет нехватки критики, я много думала и пришла к выводу, что она обусловлена во-первых, недостаточностью моих объяснений, во-вторых, сдержанностью и деликатностью людей, которые не считают себя вправе критиковать (некоторые так и отвечали), и в третьих, оказалось, что наша работа недостаточно прозрачна для окружающих, и наши промахи (как и достижения) попросту не всегда видны.

В общем и целом, хочется выразить большой респект. Люди взяли и сделали. Получили для себя море полезной информации. Прокомментирую важные, на мой взгляд, моменты.

- То, что один человек вообще отказался участвовать – нормально. Даже когда эта процедура является формальной в компании, находятся люди, которые по каким-то причинам не

готовы делиться информацией про других. Иногда это выливается в открытый саботаж и профанацию – в качестве 360 фидбэка люди пишут отписки из двух строчек.

- То, что фидбэки прислали 70% – для ситуации, когда это не часть формального процесса, имхо очень хороший результат.
- Я бы не стал посылать скомпилированный отчет своему начальнику. Если там сплошной позитив – то да, конечно, можно послать. Но если там человека немного... поругивают 😊, то Вам, как менеджеру, потом будет а) довольно тяжело человека прикрывать в случае сокращений и б) довольно тяжело человека продвигать в случае повышений. Имеется в виду ситуация, когда сотрудник внял 360 фидбэку и начал исправляться. Начальник-то видел про него конструктивные отзывы, и мнение у него сложилось соответствующее. Если сотрудник начнет исправляться, то обязательно коммуницируйте это начальнику – чем чаще, тем лучше.
- Очень правильно, что много внимания было уделено разъяснительной работе. Без этого толку не будет никакого. В корпорациях обычно проводят несколько разъяснительных сессий с инженерами, отдельно – с менеджерами (чтобы менеджеры потом еще рассказывали инженерам, что, как и зачем).



# Почему подчиненные всегда косячат

Я давно хотел написать этот программный пост об ожиданиях. Какую-то часть этой темы мы затрагивали давно. Там мы говорили о том, что надо превосходить ожидания разных людей от нас. Но о чем мы забыли поговорить, так это о прояснении ожиданий. А это краеугольный камень менеджмента...

В чем здесь цимес. Все люди имеют ожидания друг от друга. Менеджер ждет чего-то от своих сотрудников. Директор департамента ждет чего-то от самого менеджера. Жена ждет чего-то от мужа. А он наоборот от жены.

Большинство конфликтов, которые я регулярно наблюдаю в жизни, происходят от того, что один человек не оправдывает ожидания второго. Иногда они это делают взаимно.

Например, муж приходит домой, видит гору немытой посуды и думает, что сейчас жена быстренько подорвется и все перемоеет. А жена думает, что муж видит, как она сегодня после работы устала и догадается сделать ей приятное и помоеет посуду сам.

В итоге посуда стоит немытая. Муж думает, что жена совсем перестала что-либо делать по дому. Жена думает, что муж перестал замечать, что она устает и вообще стал какой-то не чуткий и невнимательный. Не то, что был непосредственно перед свадьбой.

Или вот менеджер уезжает в отпуск, назначает себе заместителя: "Вася, ну ты тут ходи на митинги, пиши отчеты, в общем, будь за меня!" И думает, что Вася все решит, со всем справится и заодно разрулит все проблемы, которые регулярно возникают с отделом

системных аналитиков. А Вася думает, что да, митинги он посетит, отчеты напишет, а больше ничего делать в отсутствие начальника, на всякий случай, не будет.

В итоге менеджер приезжает из отпуска. Его с порога встречает гора неразрешенных проблем (особенно громко кричат системные аналитики). Менеджер начинает вопить: «Вася, ну ерш твою медь, ну чего ты сам-то ничего сделать не можешь?» На что Вася совершенно законно думает: «Наш-то совсем с катушек слетел. Я тут за него и на митинги ходил, и отчеты писал... Пора бы обновить резюме...»

Или вот, например, какой-то сотрудник в команде зажег в предыдущем проекте. Менеджер этому факту очень порадовался и почему-то решил, что сотрудник теперь всегда будет так жечь. «Ну,» – думает менеджер, – «Если так дело и пойдет, повышу парню зарплату». А сотрудник чего-то в следующем проекте уже не жжет. (Он-то думал, ему зарплату сразу повысят. А тут не повысили – чего жечь-то?)

Менеджер затаивает злобу и думает: «Ну и хрен тебе тогда в конце года, а не повышение зарплаты!» И таки да, сотрудник получает хрен, и тем самым убеждается, что в этой команде менеджер – идиот, внимания на сотрудников не обращает совсем.

Что происходит во всех этих ситуациях? Известно что. Один человек что-то себе про второго придумал, но второму про это рассказать забыл. Потом богатая на сюрпризы жизнь вносит свои коррективы, и хоп-хоп! действительность расходится с ожиданиями. При этом виноватым оказывается всегда тот, у кого прав меньше.

Да, кстати, если вы работаете менеджером, то не надо строить иллюзий, что с вами все будет в порядке. Будьте уверены, ваше начальство придумывает в своей голове точно такие же ожидания от вас.

**Что нужно делать? Прояснять ожидания!**

Ставить четкие, измеримые цели подчиненным.

Проговаривать и не по одному разу, что вы делаете и почему.

Задавать вопросы («Дорогая, ты сегодня устала?»)

Задавать вопросы начальству (Просто: «Чего Вы от меня ждете?»)

Доносить обратную связь («Петя, в прошлом проекте ты работал с огнем в глазах. Сейчас этого нет. Что мне сделать, чем я могу тебе помочь, чтобы этот огонь зажегся у тебя снова?»)

Без прояснения ожиданий руководство людьми и вообще нормальные взаимоотношения невозможны. Поэтому, кроме того, чтобы превосходить и превосходить, не забывайте, пожалуйста, прояснять, слушать и проговаривать. Оно того стоит.

# Подкаст: как рушатся долгосрочные отношения между менеджером и сотрудником

Сели и записали со Славой Панкратовым подкаст про то, что мы наблюдаем во время отработки кейсов и ролевых игр на последних десятках тренингов. На наших глазах в искусственно воссозданных условиях сотни сотрудников разрушили долгосрочные отношения со своим менеджером. То же самое наблюдали перед этим в своей жизни и в жизни своих коллег.

И это не потому, что вокруг все сволочи, а в штабе исключительно гады. 😊 Просто вот такие мы ловкие коммуникаторы. Краткое содержание подкаста:

Ситуация, которая склоняет нас к резкому достижению краткосрочных целей

- К каким долгосрочным негативным последствиям это может привести – для сотрудника, для менеджера, для компании
- Почему после разговора иногда остается негативный осадок
- Три основных вида манипуляций, которые применяют менеджеры и инженеры в обсуждении ситуации

Громких слов, что «это предостережение...» говорить, конечно, не будем. Но надеемся, что этот подкаст окажется полезным взглядом со стороны на нас самих и то, как мы себя ведем в разговоре.

Возможно, вы вспомните похожие разговоры из своей жизни. Если будет желание поделиться своими историями – пишите в комментарии.

### **Расшифровка подкаста:**

**Слава:** Коллеги здравствуйте. Слава Панкратов, Саша Орлов. Я сегодня нахожусь в нашей Киевской студии. Саша сегодня по какой-то нелепой случайности оказался в Питере. Саша привет.

**Саша:** Слава, привет. Коллеги, всем добрый день. Мы сегодня со Славой решили записать такой интересный подкаст, поговорить про вещь, про которую почему-то в коммуникациях мы довольно часто забываем. Когда я говорю «мы» – я имею в виду IT инженеров, IT менеджеров, тестировщиков, ну вот всех, с кем мы работали, кем мы сами были, кого мы теперь со Славой учим. Откуда родилась вообще идея подкаста?

Потому что ну не то, что нам надоело видеть одни и те же ошибки, но мы их просто видим действительно очень часто, те ошибки, которые люди совершают. В жизни на наших тренингах, в наших как бы вот стратоплановских клубах, где мы ведем обучение менеджеров, на самом деле у нас накопилось (Слава, поправь меня, если я не прав) несколько сотен таких наблюдений, несколько сотен участников тренингов, 180 слушателей наших стратоплановских клубов из опыта, конечно, там богатого всего этого дела. И мы решили поговорить вот про одну такую типичную, что ли ошибку, в которой вырождаются совершенно разные какие-то кейсы.

Ошибка – это то, что люди не всегда продумывают свои коммуникации на шаг вперед, не всегда думают о как-то долгосрочных, что ли, перспективах отношений с каким-то человеком. Слава, ну давай, может быть, тогда расскажем несколько примеров что ли, да, этого всего дела?

**Слава:** Да не вопрос. Давай начнем, наверное, вот с нашего с тобой любимого кейса по поводу того, как приходит, например, разработчик или программист, там тестировщик к своему менеджеру и просит у него зарплату. Кейс, который мы даем в наших тренингах, иногда в мастер-классах, вот недавно на

конференции в Казани мы его давали на SQA Days выглядит примерно следующим образом. Ничего не предвещало, да, как в этих замечательных передачах говорится, вчера еще все было хорошо, мы весело работали, все было нормально, а сегодня на рынок нашего замечательного города пришел конкурент. Например, какая-то новая, хорошая корейская, либо китайская компания, которая до этого продавала железки, а теперь посмотрела по сторонам и решила, что есть здесь хорошие программисты, есть здесь хорошие инженеры, «дай-ка я немножко людей себе найму и открою здесь центр разработки». С присущей интеллигентностью нанимается 3-4 рекрутинговых агентства, которым дается заявка на хантинг техлидов, например, по определенным технологиям. Ну, идея простая, да, наберем техлидов, те под себя отберут команды, и будет у нас тут все очень весело и очень здорово.

Рекрутинговые агентства – люди циничные, за что им отдельный респект. Они спокойноенько заходят из компании в компанию, база у всех есть, что бы там работодатели о себе не думали, все мы находимся, в общем-то, в чьих-то базах, в чьих-то разработках. И потихонечку начинают по одному выдергивать техлидов на собеседование. Кто-то не идет, кто-то идет. Те, кто идут, возвращаются в несколько приподнятом настроении. Потому что на руках у некоторых уже есть job offer – это такая достаточно формальная бумажка, под которой можно поставить подпись и выйти на новое место работы. И в этом оффере зарплата превышает в полтора раза чем то, что люди имеют, например, в нашей с Вами компании. То есть такая достаточно серьезная заявка на участие в конкурсе, как говорили еще во времена Советского Союза.

Что делать? Информация по компании разделяется со скоростью звука, в курилках этот оффер переходит из рук в руки, где-то просто переходит на уровень информации «Ребята, я сваливаю, потому что вот у меня вот такой вот оффер, в гробу я всех сидел». Тут же, естественно, компания приобретает другие цвета, краски и запахи. В общем-то, идет нормальный процесс, нормальное бурление. Да, в общем-то, пошел процесс, люди что-то такое интересное обсуждают.

Тонкий момент – естественно, в компании каким-то образом на это будут реагировать. Естественно, компания не может просто так

сказать «Ребята, с завтрашнего дня у всех зарплата в полтора раза больше». Чудес не бывает, это все-таки бизнес, он каким-то образом завязан на реальные деньги, на доходы, на расходы. Соответственно, директор вызывает к себе менеджеров, говорит «Ребята, надо удерживать сотрудников, есть у меня небольшой резервный фонд, можете его аккуратно, если у вас человек ключевой, вы без него не можете обойтись, расходовать. Но, пожалуйста, помните, что, несмотря на то, что люди у нас там придут к вам сейчас, скорее всего там что-то с кем-то договариваться, у кого-то оффер будет, у кого-то оффера не будет, кто-то просто на уровне этого всего движения придет со словами «А вот там хорошо, дайте мне больше денег». А кто-то может прийти под эту общую дудочку, но, в общем-то, при ближайшем рассмотрении оказаться не настолько уж и ключевым важным сотрудником для судьбы проекта. Да, то есть, несмотря на то, что человек, может, там за несколько лет дорос до позиции техлида, в общем-то, вложение, влияние, impact его на проект не такой уж и критичный.

Вот такой кейс мы даем на входе, например, менеджерам. То есть менеджер может либо зарплату повысить, либо не повысить, либо повысить ее абсолютно формально через несколько месяцев на аттестации, ну да, в общем-то, есть какие-то такие вот ситуации. Коллеги, очень забавно наблюдать, как после этого инженеры, которым раздаются карты, у кого-то есть оффер, у кого-то нет оффера, идут к своим менеджерам договариваться.

Если честно, мы, когда проводим разбор кейса и показываем людям, иногда даже просто в записи как они себя ведут, люди у нас умные, народ кто-то хватается за голову, кто-то прячет лицо, кто-то начинает нервно хохотать. Когда видят себя со стороны, понимают, что, в общем-то, настолько нетипично, настолько нехорошо и неэкологично что ли, наверное, в жизни они себя не ведут. Но тут ситуация такая, что светят деньги, да, и человек начинает думать, естественно, о нормальной сиюминутной выгоде. Вот, наверное, так мы с вами как человеки устроены. Конечно, есть исключения, не без того, были у нас случаи, когда особенно девчонки этим хорошо приятно отличаются, когда у нее на руках оффер, она приходит к шефу и говорит: «Шеф, у меня, конечно, вот оффер есть, вот, но я уходить не хочу». Тот говорит: «Ты знаешь, а мы тебе тоже повысить



не можем». Иногда бывает даже так, что она остается, потому что другие системы ценностей. Естественно, все по-разному.

Но из того, что мы наблюдали, народ почему-то становится, ну то, что мы с Сашей называем, «пластиковым». То есть вчера еще мы брали хорошего, живого, умного специалиста, который говорил правильные слова на собеседовании, который что-то говорил про интересные задачи, про интересные проекты, и говорил, что «Я вот хочу заниматься чем-то интересным», и мы ему такую возможность предоставили. А теперь мы видим, что человек начинает применять ну то, что там, на языке оппозиционных жестких переговоров называется манипуляцией. Да, то есть существует три типа манипуляций, Саша здесь ты очень классно рассказываешь, если тебе несложно – расскажи, пожалуйста.

**Саша:** Да, но я, наверное, начну с небольшой такой истории. Слава ее, конечно, уже слышал, коллеги, расскажу теперь вам. Я сам попал в ситуацию вот в ту самую ситуацию, о которой Слава рассказывал, в 2004 году, когда нашу компанию, которая работала на Sun Microsystems, Inc., ее начали раздирать на две части. То есть нас официально купил Intel, и тут же Sun открыл офис в Питере, и начал делать офферы инженерам. То есть у каждого инженера, у каждого менеджера, у каждого тимлидера было на столе два оффера от двух конкурирующих компаний. И там, и там зарплата довольно существенно превышала его текущую. И были там разные вот, как эта ситуация повлияла на поведение людей, я расскажу чуть попозже. Расскажу про себя.

То есть мне, я получил оффер от Intel, мне его вручал вице-президент Ричард Фирт, и когда я увидел суммы singup бонуса, то есть вот бонусы за то, что я просто туда прихожу работать, я понял, что этот день станет одним из самых счастливых в моей жизни. То есть у меня такая в душе наступила весна. Я уже начал подумывать, что я на эти деньги куплю, уже начал так представлять, как я сейчас жене все это расскажу, как она обрадуется. И вот я иду такой по коридору, значит, повеселевший, мне навстречу идет директор одного подразделения из Sun и говорит: «Саша, ну как там? Что происходит?». Я говорю: «Ну, вот там офферы дают». Он говорит: «Ну-ка дай посмотреть». Значит, берет, смотрит, говорит: «Хм, какая-то фигня», говорит, «вот тот грэйд, который у тебя написан,



насколько я знаю, это один из самых низких грейдов в Intel. А это что», говорит, «это сумма бонуса? Это, наверное, какое-то разводилово. То есть ты смотри, вот на бумажке подписи нету, печати нету, вас просто разводит. Я думаю, что вас просто кинут. Как бы ты там осторожнее смотри». И уходит. И у меня так, знаете, весна в душе как-то поутихла резко, и я иду такой, ну немножко что ли, погрустневший. Через пару часов мне звонит мой прямой начальник из американского офиса Sun и говорит: «Саша, ну как там дела? что как?». Я говорю: «Вот, дают оффер». Он говорит: «Сколько предлагают?». Я называю сумму. А он говорит: «Саша, ну я хочу тебя поздравить, то есть такой шанс выпадает не так часто, может быть, это вообще будет раз в жизни, поэтому глупо не принимать это предложение. Надеюсь, ты меня сводишь в хороший ресторан, когда я прилечу в Питер».

Два абсолютно диаметральных поведения людей, что ли, да? Но к чему я все это говорю? К тому, что стоит задуматься, с кем из этих людей я буду дальше работать, если выдастся такая возможность? Понятно, что с тем человеком, который ко мне отнесся ну что ли по-человечески.

Первый человек применил вот тот самый первый тип манипуляции, про который мы со Славой часто рассказываем. Это называется «манипуляция чувством страха». И эту манипуляцию очень часто применяют менеджеры вот на тренингах, и в реальной жизни то же самое. То есть они начинают, что ли, обесценивать предложение конкурентов, рассказывая, как там все может пойти не так, как там может все быть плохо. Но здесь-то есть какая-то стабильность, ты понимаешь, что тебя ценят, а там компания неизвестная, вообще эти китайцы, там гимны поют по утрам. И вот это все на самом деле людьми воспринимается очень негативно, что ли. И вот этот осадочек – он остается.

Почему? Потому что это манипуляция. Ты не знаешь, как там будет, но ты на это начинаешь давить. Вторая манипуляция, которую применяет менеджер, это манипуляция чувством вины. Когда говорят «Ну мы же в тебя столько сложили, ну как же ты сейчас уходишь? У нас проект провалиться, у нас тут вот».

**Слава:** «Мы на тебя рассчитывали», да.

**Саха:** «Мы на тебя рассчитывали», да, да, да. И это та же самая манипуляция, это манипуляция чувством вины, человеку давят на вот его вину. И людьми это воспринимается тоже очень негативно. И третий вид манипуляции, который применяют менеджеры, это рассказ о каких-то, значит, бешеных перспективах, у нас возможно появление новых проектов. Насколько оно возможно – менеджеры не знают, как бы, но оно возможно всегда.

Знаете, если особенно говорить с директорами компаний, с владельцами компаний, у них настолько всегда вот бешеные перспективы, что иногда просто диву даешься. То есть с какого-то момента я уже начал делать просто скидку на то, что этот человек является владельцем. То же самое и с менеджерами. Но что интересно, что инженеры вот во всех этих диалогах – они применяют те же самые манипуляции. Манипуляция чувством страха – это «ну ты же понимаешь, что если я сейчас уйду из проекта, то проект провалиться». Или «Ну ты же должен понимать, что если уходит ключевой человек, то за ним, наверное, и остальные тоже могут потянуться». То есть инженер начинает давить менеджеру вот на его чувство страха. Да, что у него внезапно пропадут сотрудники, что у него провалиться проект.

Или чувство вины: «Блин, 2 года нам тут ничего не повышали, бла-бла-бла, как бы вот нас тут не замечают, нас тут не ценят» – это что такое? Это манипуляция чувством вины. Вот, ну бешеные перспективы у инженеров встречаются реже, это про то, что «Не, ну я вот очень хочу остаться, вот если я здесь останусь, то мы тут так заживем, как бы я так зажгу, если вы мне зарплату повысите».

Ну, вот эти вот три вида манипуляции: манипуляция чувством страха, манипуляция чувством вины и бешеные перспективы чаще всего люди используют. И чаще всего их оппонент что ли, собеседник это воспринимает негативно, осадочек остается. Потому что даже если менеджеру удастся убедить сотрудника не уходить, да, вот, там повинив его, рассказ что у китайцев там все будет плохо, что что-то еще, рано или поздно человек поймет что его, говоря простым языком, развели. И когда он это поймет, то у менеджера будет такая, знаете, бомба, которая когда рванет, неизвестно. Ведь проблема менеджера – она же не в том, что люди смертны, она в том, что они внезапно смертны. И такой человек, скорее всего,

пропадет с проекта внезапно. То есть у нее не будет никакой мотивации там...

**Слава:** Передавать дела, чего-то, да, помогать кому-то...

**Саша:** Да, то есть для галочки он там 2 недели отсидит на работе, но реально передавать дела он не будет. И он не будет потом по вечерам приходить, чтобы там проект не провалился, и чтобы его дотянуть до какого-то победного финала. Вот и все.

**Слава:** Коллеги, обратите внимание на эту ситуацию еще с другой стороны. Ну, случается даже такое, что инженер тут сейчас точно может получить прибавку к зарплате. Мы иногда ставим на наших тренингах менеджеров в очень неудобную позицию, когда говорим ему «да, к тебе сейчас придет твой ключевой сотрудник» и «да, ты можешь дать ему, например, денег». В этот момент заходит сотрудник, у которого оффера в руках нет, который просто пришел, условно говоря, поговорить. Менеджер напуган всей ситуацией, сотрудник уйдет, сотрудник ключевой, и у него есть большой соблазн сразу дать денег. И он, не мудрствуя лукаво, тут же эти деньги предлагает. Там, ну понятно какая-то первая вторая операция для соблюдения протокола звучит, вот: «А чего бы ты хотел, вот все эти слова, которые вот-вот нас научили говорить».

Инженер говорит: «Все хорошо, меня все устраивает, я хочу денег». Все сводится к этому, и менеджер говорит: «Ну, вот и вот тебе деньги, все, не вопрос», разошлись. При этом рано или поздно, коллеги, информация путешествует открыто, ее нельзя запретить, ей ходить. И менеджер узнает, что, в общем-то, оффера не было, или это понятно, или это читается из того, как человек себя ведет во время самих переговоров. Мы очень часто после такого кейса просим людей просто поднимать руки. Кто считает, что оффер там, у инженера был? Кто считает, что оффера у инженера не было? Инженеров спрашиваем: «Вы знаете, вот у ваших менеджеров стояла отметка – Вы сотрудник ключевой или рядовой? Кто считает, что Вы были у своего менеджера сотрудником, например, рядовым?». Люди как-то поднимают руки и, коллеги, все это считается. Мы честно скажем, там не стараемся глубоко углубляться в тему, как люди это понимают. Но всегда эта поза, этот тон, это применяемые аргументы, это вот то, что люди говорят «Был точен»,

либо «Был какой-то расплывчатый, мутный какой-то». Когда «Ну мы посмотрим, ну мы потом», то есть явно человеку понятно, что разговор надо как-то там закруглить, а обещать он ничего не хочет. Это все каким-то образом считается. И что, собственно говоря, происходит, когда менеджер потом узнает, что, условно говоря, здесь его сейчас сотрудник просто развел?

Ну, развел и развел. Да, многие здесь начинают защищать свою позицию, что «У меня же была возможность, ну я же дал ему деньги» и так далее. Здесь мы разыгрываем небольшую следующую сценку, когда я становлюсь таким противным, например, злым директором. В нашем тренерском деле вообще так случилось, что Саша – он обычно человек такой достаточно конструктивный, а когда нужно сыграть что-то такое противное, то тут как бы я вот просто...

**Саша:** У тебя просто лучше получается.

**Слава:** Ну, я так и подумал, что сейчас ты мне об этом напомним, в общем-то, да, здесь я там выхожу, да, снимаю очки, превращаюсь в такого достаточно грубого напористого директора, начинаю разговаривать с менеджером в том плане, что: «Я же тебя попросил этот фонд бонусный, правда? Да, это резервный фонд, и сейчас к тебе может прийти, действительно, ключевой человек с действительно оффером, ты ему что предложишь?». Смотрим, как мысли начинаются рождаться у менеджера в голове.

Говорю: «Следующий вопрос». Причем в этот момент иногда вот программисты все еще улыбаться почему-то. То есть они понимают, что сейчас их менеджер, которого они только что продавили в этих переговорах да, получает по шапке от своего директора. И понятно, что он это, так или иначе, принесет в проект, но вот программисты все еще сидят. Улыбаются, то есть мы вот очень часто мыслим в точке, знаете, вот: «Ага, окей, у соседа горит дом, у меня пока не горит, ну значит у меня пока все хорошо», да? Или человек, который падает с 18 этажа, знаете этот анекдот про неисправимого оптимиста, пролетает мимо 15 этажа и думает: «Ну, пока все хорошо». Да, то есть точно пока все нормально. Вот здесь еще очень часто программисты сидят и улыбаются: «О-о, сейчас менеджеру надают по шапке». Я так вот хмурюсь, да, совсем уже

превращаюсь в такого, знаете, кто-то говорит «советского директора», кто-то говорит «нового русского», да, я говорю: «Ну и че? Ну, вот ты сейчас бабло раздал, дальше, что ты будешь делать, когда тебе это бабло будет нужно завтра? Я тебе нормально по-человечески, по-взрослому проговорил – бабло я не рисую. Это бабло надо тратить с умом. Ты его сейчас отдал». В этот момент вот так какие-то мысли интересные забираются в головы у некоторых менеджеров, я им немножко даю отдышаться, и поворачиваюсь к улыбающимся программистам, говорю: «Теперь смотрите, что вы только что выторговали». Завтра к нам заходит новый проект.

И на этот новый проект нужно будет ставить кого-то менеджером. И я приду к своему менеджеру, то есть к менеджеру проекта, который вот сейчас сидит, и крепко задумался. Приду к нему, как бы я на него сейчас там не наезжал, не бухтел, может быть, даже не кричал, если я совсем не сумею общаться. Но я приду к нему, мне больше идти не к кому, это мой менеджер. Как бы я с ним отношения не выяснял, я ему доверяю относительно людей, которые в его команде, больше, чем кому бы то ни было. Мне больше не к кому идти. Я приду к нему и скажу: «Слушай, у нас есть новый проект, давай кого-то из твоих двоих, троих техлидов назначим менеджером проекта новым, дадим ему там помощь какую-то и подыдем его?». И как вы думаете, кого он назначит: того человека, который его развел полгода, год назад на бабло (а это, поверьте, долго сильно помнится, люди у нас с хорошей памятью), либо того, с кем удалось договориться нормально или того, кто вообще не пришел?

В этот момент перестают улыбаться инженеры. Ровно потому, что, наверное, приходит где-то понимание, что иногда точечная победа, причем вот победа не по чесноку, да, когда я прихожу и говорю: «Слушай, вот у меня вот такой оффер, мне здесь все нравится, меня здесь все устраивает, да, но я, скорее всего вот буду уходить, и иногда даже ухожу». Вот многие здесь не понимают, в чем победа. Победа здесь в том, что мы, на самом деле, сохраним нормальные отношения, и я еще, может быть, вернусь в ту компанию. Так вот иногда люди, видя точечную победу – «ура, пришел, отжал у менеджера бабла» – тоже особо, на самом деле, не особо сложная задача, особенно когда у менеджера есть возможность дать это бабло. очень часто потом не понимают, почему их карьера в этой

компании не двигается. Вот дальше мы сидим на попе ровно до упора. Ровно потому, что применяют манипуляции, о которых мы говорили выше, применяя обман, шантаж (а это прямой шантаж – «дайте денег или я уйду») мы применяем самые токсичные инструменты, которые только можно применить относительно себя и относительно своей карьеры.

В точке они работают, но когда мы говорим о долгосрочной перспективе, о вашем профессиональном развитии в компании, ваша карьера в компании, то будет компания в вас что-то вкладывать, отправлять на тренинги, работать с вами, давать вам ментора, давать вам возможность попробовать давать кого-то в начало, каким-то образом вас поддерживать зависит только от того, видит компания, ваш менеджер, ваш директор вас в долгосрочной перспективе в этой компании или не видит.

Если компания видит, всегда найдется тот или иной вариант решения, всегда, не бывает неразрешимых ситуаций. При этом очень часто мы почему-то применяем вот эти самые токсичные методы, потому что, наверное, они проще, потому что, наверное, где-то их применяли на нас еще в детских садах, помните? Пока тот, кто разбил вазочку, не признается, все будут сидеть и не пойдут на улицу. Да? Ну, вот яркий-яркий пример, на самом деле, таких же, на самом деле, манипуляций чувством вины тут же перед всеми остальными.

Так вот мы, применяя такие штуки, не задумываемся, что мы тем самым можем в этой компании просто поставить себе крест на карьере. В этот момент обычно перестают уже улыбаться и первые, и вторые, менеджеры так немножко веселеют, вроде как директор их отмазал.

После этого мы опять перемещаем огонь на менеджеров, и пытаемся задать им вопрос: «Коллеги, завтра в нашей компании будет открыта позиция исполнительного директора. И у меня есть 3-4 менеджера». И некоторые менеджеры в переговорах тут же садятся, сдают позиции, отдают деньги, потому что не умеют по-другому, потому что просто не хотят связываться. «У меня была возможность, я отдал, бабло не мое» – вот как только звучит эта позиция «бабло не мое, мне его не жалко» – в этот момент менеджер



аналогично может остановиться в росте в этой компании, очень быстро. Потому что следующая после менеджера позиция обычно связана уже с работой, с заказчиком, может быть, с пресейлами, то есть там уже начинается бизнес. Там уже заканчивается наша очень интересные и такие вот забавные пасочки, в которые мы играемся, коды, фреймворки, об этом можно долго и нудно интересно спорить. Когда твой менеджер прикрывает тебе зарплату, а у тебя будет каждый месяц.

Потом начинаются уже деньги. Там очень иногда бывают непростые переговоры, там бывают непростые заказчики, там бывает все, что угодно, там есть бизнес, там есть деньги. И вот там нужны уже люди немножко больше, даже не то, что подготовленные, это как раз можно выработать, для этого есть тренинги, этому мы учим, это мы не учим – не суть. Но там выше начинается, скажем так, какая-то область решений, где нужно очень четко понимать, что не существует чьих-то денег, которые упали с неба. Вот «ну, бабло не мое, мне его не жалко». Окей, не твое, а чье? Если не твое, тогда оно компании. То есть, по сути, своей ее владельцев, ее директора. Нельзя относиться к деньгам директора со словами «бабло не мое, мне не жалко» и при этом рассчитывать, что завтра этот директор возьмет тебя как менеджера и повысит до уровня, не знаю, например, исполнительного директора, и будет выводить уже на заказчика. Будет ему предлагать вас в качестве человека, который будет что-то продавать и предлагать.

Коллеги, вот мы только это здесь хотели бы проговорить. И подводя, наверное, какой-то итог, хочется обозначить следующее: мы с вами не работаем, к сожалению, на долгосрочную перспективу. Очень часто мы не просчитываем свои коммуникации даже на ход вперед. Мы не думаем, кого менеджер повысит, мы не думаем с точки зрения менеджеров, кого завтра их директории или мой собственный директор повысит. Мы почему-то стараемся решить вопрос в точке: прибежал сотрудник, хочет денег, надо денег дать, чтобы он убежал. Да, есть возможность отдать деньги, пойду к своему менеджеру, отожду денег, замечательно, убегу, вот где-то в точке начинаю получать больше.

Так, естественно, многие люди себя ведут. Мы не говорим, что это там плохо и «перестаньте так себя вести». Нет, люди так себя ведут,

нужно быть к этому готовым в любом случае, особенно когда вы работаете менеджером. Этим небольшим подкастом мы на самом деле просто хотели обратить ваше внимание на то, что мы работаем по временной какой-то перспективе, и события, которые происходили раньше, они, естественно, будут влиять на то, что будет происходить дальше. И если сейчас ваша карьера не движется, либо наоборот, если вы хотите, чтобы она не перестала двигаться, всегда нужно думать вот этой вот более или менее длительной перспективой, не забывая, что бизнес – это все равно люди, это все равно их отношения, это все равно решения, которые принимают конкретные люди. И хотим мы этого или не хотим, но, применяя вот эти токсичные методы (шантаж, манипуляции) в переговорах, мы, скорее всего, просто рубим себе какой-то трамплин для дальнейшего взлета, для дальнейшего разбега.

На самом деле, вот этой небольшой теме мы хотели посвятить наш сегодняшний подкаст. Саша, извини, пожалуйста, я как обычно отобрал у тебя микрофон и слово.

**Саша:** Не, не, не, не, ты замечательно говоришь, я тебя с большим удовольствием всегда слушаю, Слава.

**Слава:** Перебить ты меня просто не можешь на самом деле. Коллеги, на самом деле...

**Саша:** Я пока не научился, да.

**Слава:** Ну, мы работаем над этим, чтобы Саша меня тоже перебивал. Саша, что-нибудь добавишь?

**Саша:** Я вот хотел бы добавить да, на самом деле, что в ситуации, когда менеджер просто дает денег – это еще может очень по-разному восприниматься не только директором, не только самим менеджером, это еще может очень по-разному восприниматься сотрудниками. Потому что тот же сотрудник, если просто ему дают денег за то, что он заходит – это у него рождает вопрос типа: «А что же я раньше-то не заходил? И, может быть, меня раньше недооценивали?».

**Слава:** Конечно.



**Саша:** И это, на самом деле, тоже не очень здорово. То есть вот такие ситуации – они могут у всех людей рождать ощущение нежелания, что ли работать потом в долгосрочной перспективе. И про это тоже надо думать, безусловно.

**Слава:** Коллеги, вот этому, на самом деле, мы хотели посвятить наш небольшой сегодняшний подкаст. надеемся, что несильно вас утомили, мы работаем над тем, чтобы наши подкасты и вообще наши материалы становились не такими длинными. Если эта тема будет вам интересна, а вроде как вы сказали во всевозможных вопросах, что вот такие вот управленческие кейсы вам интересны, мы тогда будем продолжать. Оставляйте свои комментарии в наших блогах, я думаю, что мы на эту тему еще неоднократно с Сашей поговорим. Саша, спасибо тебе большое, давай чаще встречаться на эти темы.

**Саша:** Согласен. Слава, тебе спасибо, коллеги спасибо, что все это прослушали, удачи.