

ОБЩЕНИЕ



Содержание

«Сотрудники как дети» или «Дети как сотрудники»	4
Проблемы разных уровней.....	6
Чемпионы изменений	7
Нет vs. Как.....	10
Интерфейсы общения.....	11
Мета-язык	12
Интерфейсы общения (комментарии к Алистеру Коберну)	14
Борцы с бизнесом	17
Рубить так рубить	19
Базовые навыки убеждения начальства.....	22
Про жесткость менеджера	25
Где должны быть точки, а где запятые.....	29
Советы начинающему тим лиду	31
Почему тебя никто не слушает	34
Почему молодежь не слушает	36
Продажа второго монитора начальству	40
О молчунах.....	42
Информационные потоки или для чего ребенку пупок	44
О личной неприязни и о том, что с ней делать	46
О важности личных встреч	48
Психологические проблемы незаконченного ремонта.....	50
Коварное проникновение в сознание	53
14 шагов к созданию доверительных отношений с заказчиком.....	56



Подготовка к сложным ситуациям	59
Что лучше – утверждения или вопросы?	61
5 главных НЕЛЬЗЯ в общении с пользователями	64
Будьте проще, и начальство к вам потянется.....	66
Перевертыши в разрешении конфликтов	68
Профилактика конспирологии	70
Как просунуть квадратную фигуру в треугольное отверстие.....	73
Почему низы хотят одного, а верхи думают другое.....	75
С кем никто не спорит?.....	77
Конструктивная обратная связь в Твиттере?	80



«Сотрудники как дети» или «Дети как сотрудники»

Иногда такое бывает. Напишешь про что-нибудь, а потом понимаешь, что такая же фигня она и в другом тоже встречается, только проявляет себя по-другому.

Так вот. Чем дальше, тем больше понимаю, что управление людьми очень сильно похоже на воспитание детей. Сегодня вычитал еще одну аналогию – про обратную связь. Что если на ребенка не обращать внимания, то он это внимание будет стараться привлечь. Как хорошим поведением, так и плохим. Absolutely! Куча проблем, которые выплескиваются на общих собраниях или в курилке – на встречах 1:1 просто рассасываются и потом превращаются в хорошие отношения. Очень классная штука 1:1ны.

Но поговорить я хотел не об этом. 😊

Поговорить я хотел о публичной критике и самокритике. Как раз у моих ребетенков это недавно проявилось. А в жизни корпорации проявляется сплошь и рядом. Часто бывает так.

Где-нибудь перед релизом. Сроки как всегда бьются головой об стенку и плачут, чтобы их отодвинули. Общее собрание – менеджеры компонент, менеджер продукта, менеджер QA. Вопрос встает ребром: сегодня уже 32-е мартабря, по плану у нас завтра релиз. А продукт пока не то, что не летает, а пока только ползает и то все бочком.

Обязательно находится компонента, на которой больше всего багов и которая отстает. Ее менеджер пытается валить вину на другие компоненты (что их изготовили позже, чем обещали), потом на QA, что тот с тестами тоже запоздал. Ну и все в этом духе.



Так вот. Валишь на других – плохо. Если вы этим увлекаетесь, то срочно прекращайте. Вот почему:

- Все вокруг обычно все понимают. И главному менеджеру в курилке уже все рассказали. Потуги валишь вину на другого выглядят смешно.
- Если вину перевалить удастся, то отношения с коллегами-менеджерами будут испорчены. И будьте потом осторожны и спите с револьвером. Потому что если им представится случай, то – ну вы понимаете.
- Если вину перевалить не удастся, то мало того, что все равно окажетесь виноваты, так еще и отношения с коллегами-менеджерами будут испорчены. Далее см. выше.

Правильный выход – это ... да-да, себя публично выпороть. Причем, не надо импровизаций. Нужно заготовить пару разумных аргументов, почему сроки не удалось правильно спланировать. Хорошие варианты:

- Такая-то фишка оказалась сложнее, чем мы ожидали.
- Вот здесь потребовались дополнительные исследования.
- ...

Завершить нужно обязательно словами благодарности коллегам менеджерам, без поддержки которых не было бы даже того, что есть сейчас.

Не стесняйтесь взять на себя больше ответственности даже в случае провала. Это хорошее качество, которым обладают большие менеджеры. А в случае успеха они, кстати, больше наград отдают тем, кто под ними. А сами идут дальше вверх.

Потому что все это понимают.

Проблемы разных уровней

Как-то так получилось, что менеджером команды программистов я стал незадолго до того, как у меня родился первый сын. Наверное, благодаря этому, у меня сложилось четкое убеждение, что руководство людьми очень похоже на воспитание детей. Собственный пример, четкие меседжи по поводу того, что такое хорошо и что такое плохо, и прочая, и прочая... Когда у меня родился второй сын, то аналогий стало еще больше. Особенно, в области командных взаимодействий. 😊

Острые споры, например, возникают, когда детям путаешь тарелки. У одного синяя, у другого красная. Убедить маленького человека есть не из своей тарелки по сложности сравнимо с «убедить программиста включить Васин, а не его, код в систему».

Иногда думаешь: блин, да как можно вот из-за этого вообще спорить? Ну какая разница, синяя-красная, главное, чтоб все поели! Васин или твой код – главное чтобы работало к условному сроку! А вот не так все просто...

С разного уровня вещи видятся вообще по-другому. Для тебя это – не проблема, и это – не проблема, и это... А потом с удивлением обнаруживаешь, что на решение «не проблем» потратил весь день, а до «проблем» руки так и не дошли...



Чемпионы изменений

Время от времени менеджер пытается в команде/в проекте что-то менять. Ну там, ввести, например, практику ревью кода. Или того больше, формальных инспекций кода. Или пытается всех как-то подбодрить писать юнит тесты.

Обычно происходит как. Менеджер приходит на собрание команды и говорит:

- Граждане, у меня мега-идея. Давайте писать юнит тесты! Это очень круто! Я вот тут даже прикрутил фреймворк, чтобы тесты писать. Давайте прямо с сегодняшнего дня и начнем.

Что происходит потом. Кто-то начинает писать юнит тесты везде, где можно (это начальника радует). Кто-то иногда пишет, иногда нет. Или сначала пишет, а потом забывает. Кто-то забывает сразу, хотя на собрании коварно молчал и не возражал.

Менеджер вводит контроль. Лично смотрит отчеты о прогоне юнит тестов – сколько тестов добавляется каждый день и в каких компонентах. Через какое-то время обнаруживается, что люди пишут юнит тесты супер-простенькие – чтобы только в отчете появились.

Менеджер начинает измерять покрытие кода юнит тестами. Типа хорошо код покрыт – программист молодец, хорошо тесты пишет. Плохо покрыт – плохо. Через какое-то время, наш супер-менеджер замечает, что люди начинают жаловаться, что у них нет времени писать код – надо все время писать тесты. Еще через какое-то время



по очереди приходят два самых толковых инженера и кладут заявления об увольнении.

История архи-типичная. Происходит она из-за того, что люди не любят делать то, что их *заставляют* делать. И люди обязательно найдут способ, как не делать того, что им не хочется.

На эту тему есть наука Change Management, про которую наш недотепистый менеджер, конечно же, не очень в курсе. Но мы-то с вами в курсе. :) Поэтому вспомним сегодня один работающий метод из этой науки.

В 19 веке в США существовала такая профессия – клакеры. Этих людей нанимали продюсеры спектаклей, опер и прочих перформансов в театрах. Задача клакеров была проста. Нужно было время от времени громко хлопать, кричать «Браво!» и «Бис!». Остальные клакеры в зале подхватывали и кричали «Гениально!». Основная же масса зрителей своего мнения не имела, поэтому активно склонялась туда, куда надо. Те, кому спектакль не нравился, думали, что они просто чего-то не понимают. Не может такого быть, чтобы плохому спектаклю все аплодировали! А потом и переубеждали сами себя.

В команде все то же самое, только клакерами становятся члены команды. В Change Management'е такие люди называются чемпионами. Естественно, не надо убеждать людей за деньги писать юнит тесты. Но нужно перед тем, как пропагандировать идею на всю команду, найти 2-3 чемпионов, которые реально заразятся идеей.

- Можете подарить своим ключевым людям книжки, где написано про крутость юнит тестов.
- Или прислать им статей про пользу юнит тестов.
- Или дать им *самим* разработать фреймворк для юнит тестов.
- Еще лучше всем вместе посетить семинар или тренинг по теме. Семинары и тренинги проводят эксперты и евангелисты. Профессия этих людей – с горящими глазами объяснять всем, почему их точка зрения правильная, и как она поможет людям.



Короче, подводя итог, не надо быть одиноким клакером. Найдите чемпионов, и изменение внедрится само собой.

Нет vs. Как

Эту тему муссировали уже сто пятьдесят раз. В любых книгах про успех, креативность и пр., и пр. Но до сих пор... попадаются люди,... которые, то ли про этот принцип не знают, то ли забыли, то ли не замечают, как они себя ведут.

Вот на одном из тренингов рассказываю про веселые командные наказания. Ну, там, например, тот, кто сломал, билд – покупает всей команде мороженое. Или, тот, кто не прислал отчет вовремя, приносит на работу плюшки для команды.

«Хех, – говорит один слушатель, – у меня командные наказания не покатят. У меня команда распределенная».

Что сделал человек? Человек нашел причину, по которой он не может что-то сделать. Вместо того, чтобы подумать, *как* можно было бы это сделать в распределенной команде.

Одни люди ищут оправдания. Другие ищут возможности.

Оправдания искать проще. Говорить «нет, у меня такое не пройдет проще». Что-то придумывать гораздо сложнее. Но суть в том, что как только мозг перестанет вообще говорить «нет», а вместо этого начнет все время думать «как» – жизнь сразу заиграет другими красками.

А как иначе? Книжки про успех не врут. 😊

P.S. В качестве домашнего задания попробуйте придумать, какие можно сделать командные наказания в распределенных проектах.

Интерфейсы общения

Можно сказать, что для общения двух людей (например, инженеров) существует несколько интерфейсов:

- Письма
- Мессенджеры
- Телефон
- Личное общение
- Личное общение под пивом
- ...

Через какие-то интерфейсы общение протекает очень плохо, через какой-то интерфейс лучше.

Поэтому, если общение через какой-то интерфейс идет плохо, то можно сделать что?

1. Посмотреть, насколько правильно вы этот интерфейс используете 😊
2. Сменить интерфейс 😊

Кстати, многие утверждают, что лучше личного общения ничего нет. Чаще всего да, но я встречал людей, с которыми *гораздо* эффективнее получалось общаться письмами. Наверное, потому что при личном общении от человека требуется практически мгновенная реакция. Письмо же дает возможность подумать.

В общем, всегда лучше общаться с человеком через тот интерфейс общения, который у вас с ним лучше всего настроен. Ну и навыки общения через интерфейсы надо прокачивать. Куда без этого. 😊

Мета-язык

Иногда люди во время переписки по почте переходят на метаязык, т.е. из сути письма уже становится сложно понимать, о чём речь человеку, который это читает со стороны. И если в общении участвуют более 2-х человек, то в таком случае третьим лицам вообще становится не понятно, о чём общаются те, кто «понимает друг друга с полуслова».

Я бы ещё добавил к данному вопросу рекомендацию:

Нужно суть письма излагать без ссылки на то, что «он поймёт», т.к. по прошествии некоторого времени вы сами забудете контекст переписки, и третьим сторонам, если это нужно, будет сложно понять, о чём речь.

Страсть к использованию мета-языка очень сильно поразила многие корпорации. Там часто есть словарь корпоративных сокращений (acronym dictionary), где написано, что такое TMG, SSG, DEG, AR,.. Плюс каждый проект имеет минимум десять своих собственных сокращений.

Вдобавок к сокращениям есть еще корпоративные язык – это когда фразу из трех слов можно переписать фразой из 15-ти, где каждое слово будет минимум в два раза длиннее.

Но некоторые товарищи идут еще дальше. И включают в письма... английские идиомы, которые они только что выучили. Это очень позитивно с точки зрения обучения коллег английскому языку. Но дефакто каждый сотрудник в лучшем случае полезет в словарь,

чтобы понять, что значит идиома. В худшем, переведет согласно общему смыслу, наверняка неправильно.

Завершая, сформулируем основную мысль статьи: **пишите проще.**



Интерфейсы общения (комментарии к Алистеру Коберну)

Недавно прочитал статью Алистера Коберна «Люди как нелинейные и наиболее важные компоненты в создании ПО», так вот в ней он говорит, что основным фактором в разработке ПО является возможность коммуникации.

Самым эффективным видом коммуникации является непосредственное, личное общение (например, когда вы обсуждаете что-либо и рисуете при этом на доске).

Если мы убираем такое свойство коммуникации, как <физическая досягаемость>, то получаем видеосвязь. При этом теряем часть эффективности.

Если убираем <жестикуляцию и визуальную синхронизацию>, но оставляем <интонацию и вокальную синхронизацию>, то получаем телефонную связь. Теряем еще часть эффективности.

Если убираем <голосовую синхронизацию и интонацию>, оставляя лишь <возможность задавать вопросы>, получаем электронную почту. Эффективность снова падает.

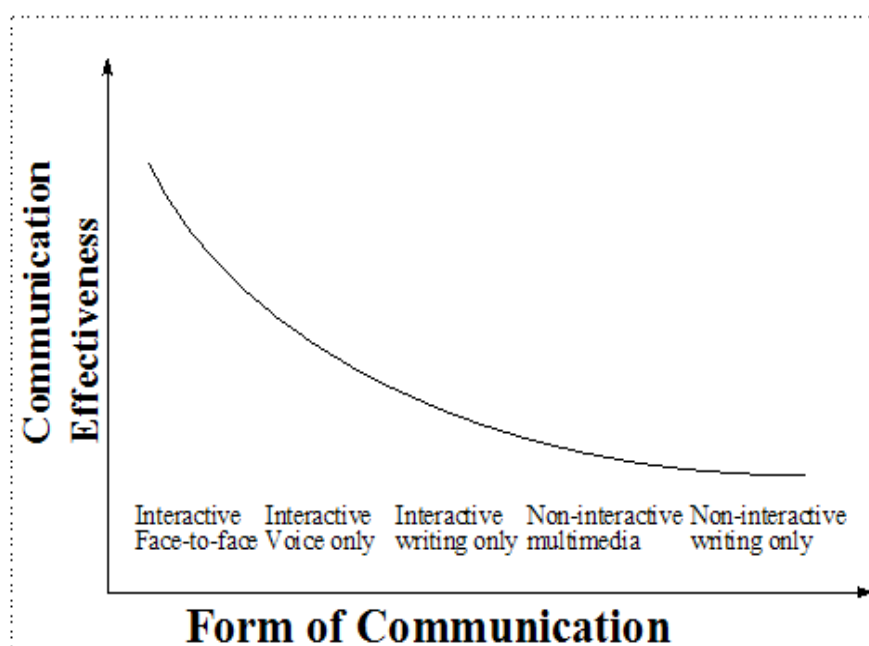
Если убираем <возможность задавать вопросы>, но восстановим один из перечисленных выше факторов, то получаем видеокассету или аудиокассету. Не имея возможности услышать вопросы собеседника, говорящий должен сам догадываться, что тот знает или не знает, какие вопросы мог бы задать и включить в свою речь ответы на эти несуществующие вопросы. Очередная потеря эффективности налицо.



И, наконец, если убираем все свойства коммуникации, то получаем бумажную документацию. Эффективность минимальна.

Конечно же, как Вы и заметили, эта классификация распространяется не на всех. Но, на мой взгляд, она верна для большинства людей

У Алистера Коберна на эту тему даже есть знаменитая картинка:



Эту картинку надо прокомментировать, подумалось мне. Итак...

Картинка адекватно отражает ситуацию, когда у двух собеседников (или сколько их там участвует в обсуждении) тот интерфейс, через который они общаются, настроен одинаково хорошо.

Поясню. Вот, допустим, выходит к доске американский инженер и наш Вася Петечкин, который «английский технический, со словарем». Какова будет эффективность их общения? Сказать сложно. Не исключено, что забугорный инженер через 10 минут выйдет из себя и заречется ездить в Россию, где медведи на улицах не понимают по-английски.

С другой стороны, если они общаются по почте, то у американского инженера может даже сложиться мнения, что у Васи Петечкина хороший английский.

Все-таки, по моему опыту большинство наших программистов по-английски общаются лучше письменно, чем устно. В личном общении часто впадают в ступор, особенно если опыта личного общения немного.

Пойдем дальше. Письмо способствует более четкому изложению мыслей. Не всегда и не у всех, но у большинства. Четко изложенные мысли становятся отличной базой для документации. Более того, после общения двух супер-перцев, с результатами их обсуждения могут ознакомиться другие люди.

А бывает по-другому. У меня был знакомый очень талантливый инженер, который, собственно, делал половину работы за группу. Сидел он в Америке и писал своим подчиненным в Россию письма. Обычно нормальные. Но иногда у него «срывало крышку», и сыпалось что-то такое матно-невнятное на тему «хренали я тут за всех работаю». Причем если ему звонили по телефону сразу после получения такого письма, то разговор происходил в очень задушевном тоне. Вот интерфейс письменного общения был не настроен.

Подводя итог, общаться все-таки лучше так, как лучше получается. 😊 А не так, как рисуют на диаграммах. Хотя диаграммы для большинства случаев и не врут.

Борцы с бизнесом

На первом дне конференции Вебруб в какой-то момент случилось круговое представление. Ну, то есть большинство народа собралось в бильярдной и по кругу начало представляться и говорить пару слов о себе. Ну, Асхат Уразбаев заодно и рассказал народу о том, что приезжает Майкл Физерс, который будет говорить про работу с легаси кодом.

- С каким кодом? – переспросил кто-то.

- Ну, с говнокодом – нашелся рядом другой специалист.

На эту тему мне тут же вспомнилась интересная проблема. Среди моих знакомых программистов есть довольно много очень талантливых. На многих из них рано или поздно нападает схожая болезнь. Предыстория у болезни обычно такая:

- Прочитана какая-нибудь книга (возможно, не одна) о том, каким должен быть хороший код
- Обнаружено, что код проекта не является хорошим

После чего болезнь вступает в активную фазу – программист начинает стучать всеми копытами и говорить о том, что такое г...о, как у вас, никак нельзя выпускать в продакшен. Иначе потом это будет невозможно поддерживать (вариант: невозможно отлаживать; еще вариант: невозможно расширять).

Иногда это не болезнь, иногда и правда процесс разработки отсутствует, и код плохее и плохее. Но иногда с точки зрения продукта – все работает и неплохо, но «код отвратительный». И все



слова менеджера о том, что «бизнес требует, time to market» – воспринимаются как слова врага качественных программных продуктов. «Им лишь бы нафюфнячить и выпустить...»

Меня это неизменно поражало. Казалось бы, это очевидно – бизнес есть бизнес. Раньше вышел – зарабатываешь деньги. Позже вышел – кто-то уже зарабатывает деньги вместо тебя. Но «борцы за качество» борются за качество, а не за деньги. 😊

Это как, я не знаю, поломался у вас унитаз. Вызываешь сантехника. Обычно он приходит, за 10 минут чинит, берет свои 300 рублей и уходит.

Но в этот раз приходит «борец за качество». Он сидит час, второй. Ты робко заглядываешь: мол, как там, не близится ли конец работ?

- Нет, – отвечает борец за качество, – мне нужно тут внутри отшлифовать все винтики, а то, когда унитаз снова сломается, и придет мой коллега, то он может не смочь разобраться, где тут что. И тогда он расстроится и не сможет починить унитаз за 10 минут. Потратит целых 20. Я сейчас, тут недолго...

И вот уже дело к ночи, ты заглядываешь у туалет. Там выключена лампочка, но все равно светло. Это горят глаза у борца за качество.

Где-то к утру, когда бизнес требует уже очень сильно, ты наконец выгоняешь его, и так и живешь потом – с работающим унитазом, но только с половиной отшлифованных винтиков...

Но смех смехом, а проблема-то есть. Я пришел к тому, что «борцы за качество» появляются в командах, где что-то не в порядке с мотивацией. Может быть, человека не слушают, или не обратили внимания на его идеи, и он таким образом пытается обратить на себя внимание, доходя иногда даже до саботажа. И вот эту проблему придется решать. Может быть, начинать человека потихоньку слушать, но после того, как бизнес будет удовлетворен и будет ждать второго релиза. 😊

Рубить так рубить

(Дата статьи: 02.09.2009)

Ну что, коллеги, сейчас уже можно констатировать тот факт, что кризис ударил по ИТ компаниям. Количество компаний, нанимающих людей, упало в ноль. Лично мне известны сейчас только 4 такие компании. И это является абсолютным минимумом за всю историю моих наблюдений за сектором. 😊 Практически везде сейчас hiring freeze, даже там, где пару месяцев назад радостно набирали сотрудников. Во многих крупных компаниях (Motorola, Alcatel, Sun, Luxoft, EPAM) прокатились, а кое-где планируются еще сокращения. И вот как раз о теме сокращений я и хотел поговорить.

Помнится, в 2006 году компания Intel профукала долю рынка своему залятому другу компании AMD. Почему залятому другу? Многие не знают, что компания AMD могла бы давно прекратить свое существование, если бы компания Intel не поддержала своего конкурента когда-то давно, отдав ему технологии производства, например, 286-го процессора. Как отдала, для чего отдала? Все просто. Если бы AMD тогда разорилась, то антимонопольный комитет пришел бы к компании Intel с неприятными вопросами. Поэтому компания AMD героически выжила. И с тех пор никак не может помереть, а всю сражается со своим конкурентом – Intel.

Иногда сражается успешно, как, например, в 2006 году, когда доля Intel на рынке процессоров упала до рекордно низкой отметки – 75%. До этого, доля рынка была порядка 80%. А тут 75%. Форменное безобразие.



Окончательный удар был нанесен конкурентом, когда они рядом со 101 хайвеем в Силиконовой долине поставили интерактивный биллборд. На биллборде был счетчик, который показывал, сколько ватт в мире сэкономлено из-за того, что люди купили не Intel-овские процессоры. По этому хайвею утром на работу и вечером с работы проезжал CEO Intel Пол Отеллини, который был весьма взволнован вражеским биллбордом. Пришла пора действовать.

Были вызваны консультанты для того, чтобы оценить работу компании. Консультанты оценили. В результате чего было принято решение о двух волнах сокращений. Первой волной сокращали 1000 менеджеров, второй волной – что-то около 6% сотрудников (это около 6000 человек).

Как это происходило? В мае народу сказали примерно следующее: «Гайз, сокращения будут примерно в сентябре. Мы уже знаем, кого мы сократим. Но вам пока не скажем».

Что произошло? Народ практически перестал работать. Какой смысл работать, если тебя все равно уволят? А если тебя не уволят – то опять же, зачем работать? От тебя уже ничего не зависит. Расслабься! А если тебя не сократят, то после сентября останется еще достаточно времени, чтобы в случае неувольнения наверстать упущенное – до декабря еще несколько месяцев.

Люди ходили по курилкам, хмурили брови, обсуждали друг с другом, а что будет с миром – в общем, занимались всем чем угодно кроме реальной работы. Ну, конечно, нельзя сказать, что жизнь совсем остановилась. Но продуктивность многих сотрудников упала достаточно сильно.

С тех пор я стал яростным противником – нет, не сокращений – **неправильных объявлений о сокращениях**. Нельзя сообщать людям о том, что кого-то сократят через полгода, что уже решено кого, но вы пока работайте. У людей рождается чувство неуверенности в своем будущем и чувство уверенности в своем бессилии. Это ужасно. Это убивает желание работать у всех.

Вот недавно зашел в одну компанию, где сейчас как раз проводятся сокращения. Часть людей уже сократили. А в одном проекте еще не



объявили, кого порежут, потому что они (внимание!) выпускают релиз. Вот то же самое. На те же грабли. Что они там выпустят, как? Чьими героическими усилиями?

Если уж решили махнуть шашкой – делайте это сразу. Пусть у людей будет определенность. У тех, кто уходит – что они уходят. У тех, кто остается – что им надо теперь работать дальше, больше и лучше.

Базовые навыки убеждения начальства

Буквально на днях получил письмо с вопросом: «Что делать, если я вижу проблемы начальства, а оно ничего не делает? Как до начальства доносить проблемы?» И еще один читатель задал схожий вопрос:

Эхх..разговор о мониторах.. А у нас компики слабые стоят на работе.. При открытии почты, Visual Studio и броузера все начинает тормозить и вордовские документики открываются по минуте... И вот как пояснить, что нужны новые ПК, не знаю! Продукты мы тем не менее выпускаем, постоянно, хоть и теряется процентов 30 времени из-за жутких тормозов.. Но старшему начальству бесполезно это объяснять, они видят что задачи выполняем и не хотят что то менять.. (((

Ещё и кризис теперь, курс доллара высокий и цены на ПК тоже.. Нас тем более никто не хочет слушать А и меня и людей из моей команды все это иногда жутко бесит и производительность ещё более снижается..

Похоже, проблема убеждения начальства животрепещет :) Давайте посмотрим, что с такими ситуациями можно сделать. Единого рецепта нет, но таки попробуем пофантазировать.

<Сценарий выбивания апгрейда>

Группа вопросов №1. Кто принимает решение, которого вы добиваетесь? Кто может выделить бюджет на покупку мониторов? Кто отвечает за внедрение новых процессов?



Если это ваш непосредственный начальник – хорошо. Но это может быть и финансовый директор или генеральный директор (по вопросам бюджета), или процессный инженер или тех лид Федя Скрумкин (по вопросам процессов).

Предположим, что вам надо выбить для команды новые компы, а человек, который дает на это денег – это генеральный директор.

Группа вопросов №2. Какие у вас отношения с этим человеком? Он к вам прислушивается? Он смотрит вам в рот? Он вас не замечает? Он от вас отмахивается как от надоедливой мухи?

Предположим, что генеральный директор про ваше существование вообще не знает.

Группа вопросов №3. Кто те люди, к которым прислушивается человек, принимающий решение? Какие у вас с ними отношения? Как вы можете донести до них свою инициативу? Как вы можете их заинтересовать вам помочь?

Предположим, что генеральный директор прислушивается к мнению вашего начальника. С начальником у вас нормальные отношения (вы хорошо делаете свою работу, не раздолбайничаете, берете на себя инициативу, когда в проекте кризис и пр., и пр.) Начальник, вы знаете, очень озабочен тем, чтобы подгрести под себя еще проект, а лучше два.

Предположим, что еще генеральный директор прислушивается к мнению финансового директора Сергея Жабова, с которым вы немного знакомы. И вы знаете, что для т. Жабова имеют критическое значение финансовые показатели компании.

Каковы ваши дальнейшие действия?

Идете к своему начальнику. И объясняете ему ситуацию – сейчас 30% рабочего времени инженера тратится на ожидание того, пока протормозится ваше оборудование, которому пора в музей. Предложение – обновить компы, тогда вы будете делать столько же, сколько и сейчас. Плюс сможете один день в неделю работать над прототипами новых проектов. Что, в перспективе (здесь надо



подмигнуть) может привести к тому, что в вашей группе окажется новый проект.

Далее, идете к т. Жабову с готовым планом по ROI и говорите: смотрите, зарплата инженера составляет 2000 долларов в месяц. 30% своего времени инженер простаивает. В итоге каждый месяц компания выкидывает 600 долларов на ветер. (тут нужно закричать) И ЭТО ДЛЯ КАЖДОГО ИНЖЕНЕРА! Апгрейд компьютера стоит тоже 600 долларов. То есть затраты на апгрейд окупятся в течение одного месяца. А дальше компания продолжит трудиться с повышенной эффективностью.

</Сценарий выбивания апгрейда>

Понятное дело, что в жизни все, наверняка, окажется немного по-другому. А, может, и совсем по-другому. Но цепочка рассуждений должна быть примерно такая.

Про жесткость менеджера

На одном из тренингов участник задал очень интересный вопрос:

Вопрос, который был у меня до этого и стал еще более насущным: Project Manager и жесткость – насколько важна их связь? Должен ли быть РМ жестким? Возможно ли эффективное управление без жесткости?

Попробовал менять степень жесткости с разными людьми.

Мое мнение – управление без жесткости – не может быть эффективным, особенно с большой командой.

Хороший вопрос, и не такой простой, как может показаться. Тут надо, на самом деле, разобраться, что такое жесткость.

Про ситуационное лидерство

Ну вот, например, ситуация первая. Приходит сотрудник и говорит: «Начальник, я предлагаю делать так». Начальник ему отвечает: «Нет, мы будем делать вот так». Потом начальник еще два раза в день подходит и смотрит, как там делается – правильно или нет.

Это начальник жестко выступил или нет? Наверное, жестко. Продавил собственное мнение. Да еще и жестко контролирует.

Ситуация вторая. Приходит сотрудник и говорит: «Начальник, я предлагаю делать так». Начальник: «Слушай, реши сам как делать, ладно?» И больше начальник к сотруднику не подходит. А тот сам как-то делает.

В каком случае начальник прав? Каким надо быть начальнику – жестким как в первом случае или мягким как во втором?

Ответ очевиден – это зависит от того, какой подчиненный. Если это джуниор, то вполне нормально, что поначалу начальник дает ему директивные указания и жестко контролирует. Если же подчиненный – очень квалифицированный товарищ, то надо давать ему свободу.

То бишь, **общаться с каждым человеком, исходя из его ситуации.** В двух словах, это примерно и есть ситуационное лидерство, про которое любят много где рассказывать.

Про жесткие решения

Вторая часть, про которую хочется поговорить – это решения. Безусловно, менеджеру иногда приходится быть довольно жестким в решениях. Ну, например, кого-то уволить. Бывают же неисправимые случаи на работе. В какой-то момент, испробовав до этого десяток средств, менеджер понимает – все, надо принимать решение и отпускать человека из компании. Иначе ситуация затянется, негативное влияние на человека и команду будет продолжаться. Бывает такое? Бывает. Конечно, менеджеру надо быть жестким в таких ситуациях.

Или в состав группы вливается другой проект, и вы понимаете, что его надо закрывать. А у предыдущего менеджера на это не хватило решимости, или он просто тянул в ожидании прощального бонуса. Ну что тут делать – придется быть жестким.

Но. Жестким в принятии решения. Насколько жестким нужно быть в его донесении – надо смотреть. Если подчиненный бьет коллегам морду ни с того, ни с сего, то, возможно, стоит сказать ему «до свидания» жестко. Если же подчиненный не тянет технически, то, возможно, не стоит орать ему в лицо «Fired!!!» как Дональд Трамп.

То есть, **степень жесткости в донесении решения опять зависит от подчиненного.**

Про плохое поведение



Когда еще менеджеру приходится быть жестким? Ясное дело, в донесении обратной связи. Ну, это когда он ловит подчиненного в коридоре и, стуча ему кофейной кружкой по голове, громко орет: «Да когда же ты, наконец, перестанешь опаздывать!»

То есть, когда подчиненный делает что-то не так (по мнению менеджера), и подчиненному нужно об этом сказать. Тут степень жесткости обратной связи, безусловно, также должна соответствовать ситуации. Если речь идет о чем-то неэтичном и злонамеренном (воровство, интриги), то тут дружеская атмосфера неуместна. Если же речь идет о ненамеренном косяке, то тут гораздо лучше сработает нормальный тон, который даст человеку понять, насколько сильно он повлиял на проект и расстроил лично вас.

И вот тут тонкий момент. Человек может прислушаться, а может и не прислушаться. И зависит это обычно от его доверия или недоверия к менеджеру.

Вообще, возникает такое ощущение, что многие **менеджеры пытаются доверие заменить дистанцией и жесткостью**. То бишь, вместо того, чтобы выяснять причины, почему машина не едет, начинают бить ногами по колесу, надеясь, что она испугается и поедет.

С подчиненными может сработать, они могут поехать. Но недолго. Никому не нравится работать в атмосфере страха, всем нравится работать с приятными людьми в атмосфере доверия и взаимовыручки.

Резюме

Что я хочу сказать. Жесткость – какое-то очень размазанное понятие. Под ним часто понимают разное. Уверен, что не бывает менеджеров, которым никогда не приходилось жестко себя вести. На мой взгляд, главное – быть адекватным ситуации. И не забывать про основные принципы:

- Нельзя ко все людям подходить с одной гребенкой.

- Принимать решения – это наша работа. Иногда надо принимать жесткие решения.
- Доверие – лучшая стратегия.



Где должны быть точки, а где запятые

Время от времени у меня происходит такой похожий диалог с разными людьми, которым нужен совет:

- Саша, а что делать, когда вот такая ситуация?
- Ну как что? Можно вот это, можно вот то, можно вот так.
- Нет, ну, первое не пойдет, второе тоже, третье – вообще никак.

Что интересно – что на работе такие диалоги возникают тоже время от времени. Происходит это в двух случаях.

Случай первый – ты не знаешь всей ситуации, а дьявол – он в деталях. Соответственно, своими советами ты не попадаешь. В этом случае после третьего-четвертого раунда ситуация становится понятной и что делать тоже ясно.

Случай второй:

Человек играет в игру «Нам ничто не поможет»

То есть, человек, в принципе, сам может предложить набор действий, но вместо этого он занимается критикой чужих идей. И самое интересное – он реально не понимает, что можно предпринять.

Помню, разговаривали мы однажды с одним большим менеджером о днях минувших.



- Помнишь, – говорит он, – Вовчика, вот это был супер-чел. Просто супер-чел. Жаль, что он уехал в Штаты.

- Ну да, – говорю, – Вовчик, конечно, молодец. Но вот Женька у тебя в команде был – он же еще круче. Он жеж вообще думает какими-то материями, до которых мне никогда не добраться.

- Это, конечно, да, – отвечает коллега, – но понимаешь... Вот я к Женьке приходил и говорил, мол, Женька, надо сделать вот это. И он мне полчаса объяснял и разжевывал, почему это сделать невозможно. Причем объяснял очень убедительно. А потом приходил Вовчик и просто это делал.

Коллеги, не играйте в игру «Нам ни что не поможет». Конечно, вы можете сказать: «это не работает», но упаси вас бог ставить точку после этого предложения. Поставьте запятую, и предложите что-то свое. Или предложите способ, как эту идею можно улучшить или применить-таки в вашем случае.

Не тратьте фантазию и силы на критику. Потратьте их лучше на предложения.

Советы начинающему тим лиду

Недавно Алистер Коберн опубликовал советы тим лиду, который выдвинулся из программеров. Советы собрала группа экспертов на April 2009 SLC Agile round table. На мой взгляд, одна из лучших подборок, про что нужно знать начинающим менеджерам.

Что интересно, слово «Agile» там употребляется только в названии круглого стола. 😊 Сама суть – абсолютно грамотные менеджерские советы. С удовлетворением заметил, что многие из этих тем мы покрывали на «Как стать менеджером в ИТ» и «Пути самурая». 😊

- The Problem Space is Different – Delegation is Key...
- I have a VP who was a Kernel Development, and he has never let go of it – so I deal with it by giving him what he wants, makes sure he gets lots of credit, and keep the rest for myself.
- The hardest thing is simply listening to people.
- In almost any high-skill arena, taking the top performers and making them coaches/managers is almost always a disaster.
- Paul Graham: «what do you call a really technical person with strong people skills? Boss».
- Whatever their job is, help them be better at it.
- You are now a junior person in a brand new career that you never were trained for – and keep in mind that the medium you are working in is PEOPLE.

- As someone who has come from the coding arena, you understand the basic drama of building code – that's invaluable.
- Make time to stay involved with the stuff you love. Understand the difference between being interrupt-driven and being task-driven – find a way to find some time in the day to focus on a single task for a while.
- See the «eMyth Revisited» – talks about the mindsets that people have.
- Managing up is critical – help your team look as good as possible to the rest of organization, protect your team.
- See if the person wants to be a manager My company has a technical career track.
- See Behind Closed Doors – the purpose of management is to organize purposefully.
- Use one-on-one's, help them to keep moving forward.
- I had to move into a leadership role a year ago – keep a level head – you're a parent to your team.
- As a manager, you're the guy on the Curling team with the broom – sweeping the snow out from in front of the stone... You don't want to be in your face with all the details, but here to remove obstacles. «Be A Shit Shield» – the worst managers I've ever had were «Perfect Shit Conductors».
- Remove impediments – manage from the outside in – the difference between teaching adults and kids is that kids often listen – there are two different ways to teach – hot stove – or keeping people upright, then letting them fall at the right time.
- How can we make it acceptable to promote the people who may not be the top technical performers?!?
- People will bring you their issues with teammates – it will help to give your people some training in how to deal with those issues themselves.

- YOU ARE THE ABSTRACTION LAYER – you provide the Bubble of Happiness.
- If you can teach someone else – What does a good mgr do? What does a good mgr avoid? What does a good mgr know?
- Make sure that you are not on the critical path (since you may have been a lead coder before).
- It's my job to make you better than American Express needs, and when that happens, I'll help you find another job – and she did!
- What your team needs from you is selling up

Почему тебя никто не слушает

В качестве домашнего задания по тренингу «Как писать эффективные письма» один слушатель прислал письмо, которое он написал бы своему ПМу по улучшению некоторого процесса. Само предложение было очень здоровое. Но завершалось оно словами «спасибо за внимание». И это навело меня вот на какие мысли. (Надеюсь, слушатель меня не предаст анафеме, тем более, что я постараюсь быть конфиденциальным. 😊)

Обычно «спасибо за внимание» в письмах ПМу пишут в двух случаях. Первый – у вас очень дружеские отношения с ПМом. Второй – вы высказали идею и самоустраняетесь от дальнейшей деятельности. Типа: «я свое предложение высказал, и делайте теперь что хотите».

Как вы думаете, во втором варианте – поможет ли такое окончание продвижению вашей идеи? Вряд ли. А почему, вообще, идеи, которые мы шлем начальнику, никуда не продвигаются? Вариантов несколько:

- Начальнику не надо никаких инициатив. Он хочет досидеть в своем кресле до пенсии. Или наоборот, думает скоро уходить.
- Начальник перегружен и все забывает
- Начальник не может дать ход вашей идее и объясняет, почему
- Начальник не может дать ход вашей идее, и не объясняет или отмазывается. Потому что не хочет объяснять вам истинную причину отказа.
- ...

Если у вас из раза в раз идеи не проходят – подумайте, что происходит? Кто тот человек, который должен продвинуть твою

идею? Какие у него полномочия? Чего ему надо от этой жизни? Что он, наконец, думает о вашей работе и о вас лично? И прежде чем писать «спасибо за внимание» и обижаться, подумайте, что со всем этим можно сделать.

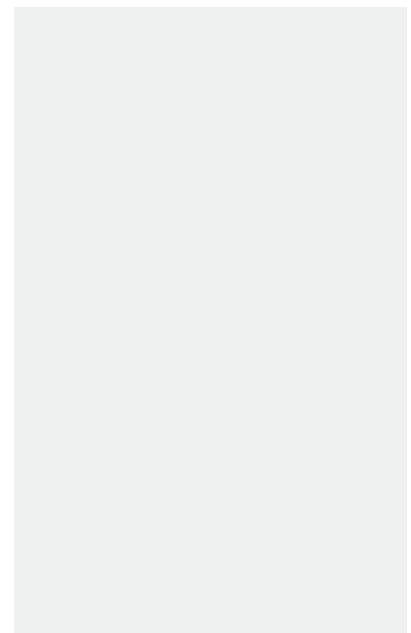


Почему молодежь не слушает

Когда на тренингах мы проходим темы обратной связи или разрешения конфликтов, то довольно часто возникает вопрос: что делать, когда ты не можешь привести фактов и данных в защиту своей точки зрения? Ну, то есть, знаешь, что вот так оно правильно, а почему правильно – не помнишь. 😊

Причем, эта проблема касается не только менеджеров, но и, скажем, архитекторов. У которых шаблоны проектирования сидят в мозгу настолько глубоко, что объяснить новичку, почему это правильно – уже никак не получается. Как сказал на SEF'е один участник: «Я помню, что это правильно, но почему так – уже забыл».

Разобраться в ситуации нам поможет модель осознанности и компетентности:



Очередная матрица 2 на 2. По горизонтали имеем компетентность. По вертикали – осознанность. Что это все значит?

Как взрослый человек овладевает каким-то навыком? Изначально человек зачастую находится в левом нижнем квадрате – в состоянии **неосознанной некомпетентности**. Например, программист некомпетентен в архитектуре, но при этом считает, что “я все и так знаю, чего там вообще знать”.

Проходит какое-то время. Программист огребает со своей архитектурой сотню ожидаемых проблем. По пять раз эту архитектуру переделывает, и все равно получается какая-то хренотень. «Ага,» – думает человек, – «Похоже, тут все не так просто. Наверное, нужно учиться делать правильную архитектуру». Это означает, что человек переместился в левый верхний квадрат – квадрат **«осознанной некомпетентности»**.

Человек идет в магазин, покупает там книжку по архитектуре, читает ее, экспериментирует, общается с опытными коллегами – и вот неожиданность (!), начинает делать неплохие архитектуры. Да, проверяет их на соответствие книжным правилам, держит в голове всю цепочку, как делать. И архитектура получается нормальной. Что произошло? Человек переместился в правый верхний квадрат – квадрат **«осознанной компетентности»**. То есть, он может, контролируя себя, делать правильные вещи.

Проходит еще какое-то время. И при постоянном использовании в жизни навык встраивается в голову. Программист уже не заглядывает в книжки, не советуется с коллегами, да и сам порядком подзабыл, почему вот так правильно. Но у него (вот удивительно!) все время теперь выходит правильно. Это **неосознанная компетентность**.

Из всей этой схемы можно сделать немало полезных выводов. Ну, например, что свою голову не пришьешь, и пока человек не набьет свои шишки (хотя бы в количестве одной штуки), он просто будет не готов слушать советы опытного человека.

Проблемы в коммуникациях часто наступают тогда, когда один человек (например, менеджер) находится в состоянии неосознанной

компетентности, а другой (например, сотрудник) находится в состоянии неосознанной некомпетентности. Эти люди просто не смогут разговаривать друг с другом. Один уже забыл данные и факты, подтверждающие его точку зрения, а второй считает, что и так все в порядке, что к нему просто придираются.

Что делать? Ну, что тут сделаешь – протаскивать человека через все стадии, чем быстрее, тем лучше.

Можно это делать в работе. Например, сотрудник не умеет писать письма, но считает, что умеет. Можно подождать, пока он не поругается со всем коллегами, начальником и заказчиками, а потом прийти и уже говорить, как письма писать.

Можно подарить книгу про то, как надо делать на самом деле. Если вы замечали, то книга обычно тоже старается провести читателя через первые три квадрата. Начинается все с обоснования, зачем эта книга нужна, почему то, что там написано это важно и т.д. Это все – чтобы вывести читателей из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности. А дальше уже идет материал – чтобы читатели попали-таки в состояние осознанной компетентности.

Еще один вариант – это тренинги. Все хорошие тренинги построены именно по этой модели. Если тренинг правильно подготовлен методически, то за полтора часа он как раз проводит слушателей через первые три квадрата.

Можно пригласить выступить опытного человека со стороны. Почему со стороны – потому что если вы, как менеджер, пытаетесь что-то исправить в сотруднике, и у вас возник небольшой конфликт на эту тему, то доверие к вам уже не так велико. К стороннему человеку оно может быть больше. Только нужно человека сразу предупредить, чтобы он рассказывал не только то, как надо, но и свою историю – как он набивал все шишки.

Примерно так. Но просто помните, что когда подобная ситуация случается, то дело тут не в навыках убеждения. Дело просто в том, что вы с другим человеком находитесь сильно в разных квадратах.

И нужно помочь другому человеку пройти через несколько из них, прежде чем он будет готов вас слушать.

Продажа второго монитора начальству

Результаты опроса про количество мониторов у сотрудников немного удручают. На текущий момент в опросе поучаствовали больше 200 человек. Что мы видим:

- 59% – один монитор
- 29% – два монитора
- 2% – три и более мониторов

Казалось бы, уже всем давно ясно, что с одним монитором инженер работает менее эффективно, чем с двумя.

Почему же оно до сих пор так? По моим наблюдениям, причина ровно одна: менеджер не выбил своей команде вторые мониторы. А почему не выбил? Тут обычно видятся две подпричины:

- Менеджер не смог убедить начальство выделить денег на вторые мониторы
- Менеджер опасается, что второй монитор людям дашь, а производительность не вырастет

Поговорим сегодня про первую причину (вторую оставим на потом 😊). Ну, действительно, с какого такого перепуга начальство должно выделять денег? Покупка мониторов – это всегда затраты. Для чего, зачем – вот это нужно начальству как-то объяснить. И тут есть два рабочих способа.

Способ №1. Вычисление ROI. Мы считаем, сколько времени инженер тратит на переключение между окнами. Предположим, у

нас получается 20 минут в день. 20 минут в день – это 440 минут в месяц, говорим мы. А это, подумать только! семь с лишним часов рабочего времени в месяц. В год человек простаивает почти 12 дней. Монитор стоит дешевле. Давайте, купим ему монитор – это окупится уже в первый год!

Можно исходить из прибыли, которую человек приносит компании, и считать ее. Но способ, надеюсь, понятен – свести все к цифрам. На некоторых начальников, которые любят считать деньги, только цифры способны оказать какое бы то ни было воздействие.

Способ №2. (Этот способ мне недавно подсказала слушательница на одном из корпоративных тренингов. И я пришел от него в восторг. 😊) Тут тоже нужна подготовка. Берем две детские картинки из серии «найди 10 отличий». Одну картинку распечатываем на одной стороне листа. Вторую на второй. После чего происходит примерно такой диалог:

- Саша, ну вот объясни мне, зачем твоим ребятам второй монитор? Ведь нормально же работают на одном. Уже давно работают.

- Нормально? Я вот вам сейчас покажу...

Достаете заготовленную распечатку и на пальцах объясняете человеку, как тяжело приходится жить ребятам, каждый день пытающимся героически найти 10 отличий в программе.

Этот способ может подействовать на начальников, которые в специфике процессов разработки и отладки понимают не очень. Для многих сам компьютер – уже роскошь. Мы еще помним времена, когда 486-й с 15-дюймовым монитором был предметом зависти! А тут два монитора...

Надеюсь, способы помогут кому-нибудь так продать идею омониторивания. 😊

О молчунах

По опыту общения с менеджерами знаю, что многие сталкивались с такой проблемой. Идет, допустим, совещание. Что-то там обсудили. Менеджер спрашивает: возражения есть? Половина сотрудников говорит: «нет», половина молчит. Потом «молчуны» идут в курилку и там делятся друг с другом: «Ну вот, опять какую-то хрень придумали...»

Почему так происходит? Вероятно, люди менеджеру не доверяют. А, может, не доверяют руководству вообще. Почему не доверяют? Может быть, не знают менеджера, если тот человек новый. Может быть, потому что, на предыдущей работе тех, кто возражал, не любили. И иногда увольняли. Или потому что менеджеру уже 3 раза возражали, а толку нет – складывается впечатление, что он все равно не слушает.

Возникает резонный вопрос – а что делать? Шагов, собственно, два.

1. Выяснить, что означает молчание. Если человек молчит – это не всегда значит, что он поддерживает идею. Может поддерживать, может не поддерживать. Прямо спросите: «Сережа, ты что про эту идею думаешь? Поддерживаешь, не поддерживаешь или сомневаешься?» Если Сережа что-то невнятно мямлит в духе «ну, я не знаю» или «мне все равно», значит, сомневается. Если не признается, в чем дело – поговорите с ним один на один. Один на один люди разговорчивее.

2. Повышать доверие со стороны сотрудников. Слушать людей, когда они что-то говорят. Не отмахиваться. Не проявлять признаков

раздражения, даже если сотрудник спрашивает что-то идиотское. Оно на ваш взгляд идиотское, а его волнует.

То, что человек говорит – уже большое достижение. Значит, еще не потерял надежду, что его услышат. Слушайте, понимайте, делайте. Говорить поменьше, делать побольше, как верно заметил как-то Сурен Самарчан. Доверие повышается действиями, а не словами.

Молчуны важны. Потому что это как раз сотрудники, у которых глаза не горят. Если удастся их разговорить, то есть вероятность превратить унылого зануду в энтузиаста с горящими глазами.



Информационные потоки или для чего ребенку пупок

На прошедших выходных выбрались семьей в Ломоносов. Стыдно признаться, дожил до таких лет, а в Ломоносове ни разу не был. И вот, стало быть, решил исправить это недоразумение. Погуляли, покормили оленей, посмотрели павлина (павлин при немой поддержке павлинийх провел демо своего хвоста). Под конец прогулки мы с младшим (почти 5 лет) уюстились на лавочке, пока старший с мамой отбежали покормить уток. Пошел разговор за жизнь (вы уж извините меня за интимные подробности):

- Вася, ты вот скажи, зачем тебе пупок?

- Ну... Ну... А вот пуля мне в рот попадет, она потом через пупок выйдет!

- (неожиданно, но надо как-то продолжить разговор) А через попу она не выйдет?

- Не, там узко. Через пупок выйдет.

Как потом оказалось, старший (почти 7 лет, увлекается военными делами) рассказывал младшему о пулях со смещенным центром тяжести. Которые залетают в одну точку тела, потом гуляют по телу и выходят в каком-то случайном месте.

Вот в организациях с информацией происходит примерно то же самое. Информационные потоки:

Ходят не пойми как: соседний менеджер вместе с твоим подчиненным в общежитии жили в одной комнате, кто-то кому-то кум, кто-то женат на родных сестрах. Чего только не бывает.

Преобразуются по пути следования: как в анекдоте: Прибыль в этом квартале упала -> Прибыль упала, а какое подразделение у нас самое не прибыльное? Ну ты все понимаешь. -> Прибыли нет из-за вон того отдела. -> Скоро начальника того отдела будут снимать.

А ты как менеджер ходишь и потом не устаешь удивляться, откуда люди что берут, и какие выводы из всего этого делают. Вчера уходил – все было нормально, сегодня приходишь – никто не работает, все в курилке обсуждают последние известия с фронтов. 😊

Но вообще, конечно, полезно представлять пути следования информационных потоков. Так, на всякий случай. 😊

О личной неприязни и о том, что с ней делать

Вероятно, многие замечали, что мнение о человеке влияет на мнение о тех идеях, которые он предлагает. Приходит к тебе с классной идеей сотрудник, которого ты искренне считаешь разгильдяем. И в голове вместо восторга мысль: “Блин, лучше бы работал...” 😊

Все дело в том, что вы человека не уважаете и вообще не очень хорошо к нему относитесь. Испытываете личную неприязнь.

Автор этих строк является директором компании [Instream](#), и видно, что знает о чем пишет.

Избранные цитаты:

Личная неприязнь – механизм психики. Действие ее коварно и не сразу распознаваемо сознанием. Человек практически не способен мыслить объективно, находясь под действием личной неприязни. Основное вредоносное ее свойство заключается в следующем. Личная неприязнь делает так, что любые высказывания, суждения или поступки оппонента трактуются нашим сознанием как враждебные или с подвохом – действует крайнее недоверие. Даже улыбка человека, у которого просто хорошее настроение, может быть истрактована как враждебная ухмылка или насмешка. В результате, личная неприязнь сама себя вскармливает. В современных коллективах это свойство личной неприязни подкрепляется еще и склонностью оппонентов общаться по электронной почте или ICQ – средства не передают эмоции.

Например, если один из оппонентов поставил в приветствии восклицательный знак, подразумевая восторженное приветствие



адресата, то адресат, испытывающий личную неприязнь, прочитает восклицательный знак как наезд. Необходимо знать это и рекомендовать избегать общения по email и ICQ в случае возникновения напряженности между людьми

И еще:

Если люди хотят избавиться от личной неприязни, то самое главное – кому-то сделать первый шаг на встречу другому и поговорить откровенно о своих чувствах и том вреде и дискомфорте, который они испытывают. Прямой разговор является основным средством устранения личной неприязни.

Иногда достаточно пары искренних комплиментов или подчеркнутой поддержки мнения “оппонента” на одном из совещаний. Ведь личная неприязнь включается у людей от личных претензий, когда человек видит, что его атакуют как личность. Если дать другому человеку понять, что вы его цените как личность и разногласия у вас только по рабочим вопросам, то личная неприязнь может испариться без следа и даже перерасти в дружбу.

Конечно, есть вероятность, что при сильной степени неприятия, ваш оппонент будет искать в вашем шаге навстречу подвох. Но если вы будете откровенны, то этого не произойдет.



О важности личных встреч

Опрос про встречи один на один показывает неутешительные результаты:

65% менеджеров не встречаются регулярно 1:1 со своими сотрудниками

Когда мы только пришли в Intel, нам всем раздали пакетики с материалами для новых сотрудников. В том числе в пакетике притаилась ручка с надписью «Regular 1:1». Это неспроста.

Встречи 1:1 помогают решать многие проблемы, не доводя их до скрытых конфликтов. На этих встречах можно давать приватную обратную связь сотруднику, можно спрашивать у него про его проблемы, про которые он не решается сказать при всех. Наконец, встречаясь один на один с человеком, вы просто даете человеку понять, что он важен для вас. И у людей не возникает ощущения, что весь коллектив делится на любимых жен (с ними менеджер встречается часто) и нелюбимых (к которым он заходит раз в год, когда говорит про оклад).

Что интересно, встречи 1:1 используются повсеместно. Для многих успешных компаний это обязательная практика. Например, выдающийся советский педагог Виктор Федорович Шаталов в своей книге «Эксперимент продолжается» рассказывал, как он повышал заинтересованность учебой у двоечников и троечников:

Первые же месяцы работы в США выявили угнетающую картину: треть учеников в каждом классе никак не реагировала на двойки, смирившись с уделом будущих второгодников. Какими усилиями можно было расшевелить эту инертную массу? Ужесточением требований?

Бессмысленно. О том, чтобы оставить все как есть, не возникало и мысли. Выход был только один - не щадить себя, искать способ вытянуть ребят из трясины бездумья и равнодушия. И вот уже в начале первой четверти (сентябрь - октябрь) девятиклассникам было объявлено, что они имеют право прийти в кабинет физики во внеурочное время в любой день ответить по тем пройденным разделам, за которые получены двойки. Итоговая отметка за четверть будет выставлена с учетом результатов ответов в физкабинете.

Сказать, что кабинет физики наводнился отстающими, нельзя, но сюда все чаще стали приходить самые слабые ученики. В классе отвечать им было неудобно, а в доверительной, неофициальной обстановке – проще, спокойнее.

Виктор Федорович знает, что говорит. У него все двоечники и троечники становились хорошистами и отличниками. Ведь кто такие двоечники и троечники? Это зачастую демотивированные ученики. А такие сотрудники могут быть у каждого менеджера.

Встречи один на один – очень мощное средство. Не единственное, конечно, но очень мощное. Use it.



Психологические проблемы незаконченного ремонта

Я много общаюсь с компаниями и командами. И надо заметить, что, несмотря на то, что гибкие методологии последнее время все популярнее и популярнее, сказать, что большинство заказчиков и команд работают по ним, я не могу. Почему так? Вероятно, причин много. Но, имхо, есть главная - определенные психологические трудности на стороне заказчика, которые побороть сложно. И прежде всего, это **недоверие команде**.

Представьте себе, приходит заказчик к команде, работающей по Scrum. Говорит, ребята, когда будет закончен ремонт? Ребята делают оценку бэклога, говорят: где-то примерно через полгода, а через месяц мы тебе сделаем проводку, выровняем полы и наведем желаемую перепланировку.

Это сразу вызывает у тебя непонимание, потому что у приятеля на работе ремонт сделался за месяц и весь. Причем для бОльшей квартиры. Ты говоришь: как же так, чего так долго? Тебе начинают объяснять непонятными терминами, что все делается полгода, потому что так положено по строительным нормам. Ты говоришь: Ок. А в душе все равно остается непонимание: почему же так долго-то, ведь у приятеля?.. 😊

Проходит месяц, первая итерация позади. Полы выровнены, перепланировка сделана, а проводка почему-то сделана только на кухне. Ты вызываешь прораба и говоришь: как так, обещали закончить проводку, а не закончили? Тут выясняется, что команда не обещала закончить все. Она делала все возможное, чтобы сделать

все. Но помешали обстоятельства в лице ПетроЭлектроСбыта, которые не хотели опечатывать новый счетчик.

Все вроде бы правильно, но ты понимаешь, что за полгода ремонт тоже не закончится, а рассчитывать придется месяцев на 9. а ты все это время еще платишь за съемную квартиру, плюс ребенок собирался пойти в школу уже в новом районе.

Со скандалом разрываешь контракт. Приходит новая команда. Ее прораб осматривает квартиру и заявляет, что месяц уйдет на рефакторинг, потому что перепланировка, которую сделала первая команда, сделана не по уму. И грамотную проводку тут вообще не приделать.

После этого хочется задушить новых строителей, старых строителей и вообще истребить всех строителей, которые не умеют делать полный ремонт квартиры за месяц.

НЕДОВЕРИЕ

Оно возникает не потому, что заказчик плохой. Или потому что команда плохая. Оно есть изначально. Как думает заказчик?

«Я не доверяю оценкам работ, потому что моим друзьям сделали быстрее. Иногда значительно быстрее. Ну и что, что дороже? Вы тоже стоите не так уж мало».

«Вы обещали сделать за месяц, и сделали не все. Как так? Как вам дальше доверять? Я-то обещаю, что выплачу вам зарплату в конце месяца. И выплачиваю. Всю. Обещаю – делаю. Почему у вас иначе?»

«Вы начинаете с того, что переделываете то, что было до вас. Возникает подозрение, что это для того, чтобы дольше получать от меня деньги. Почему у меня не должно возникать такого подозрения? Я что, знаю вас 15 лет?»

Я могу понять, почему так происходит, когда со стороны заказчика наемный менеджер – он тратит не свои деньги. Это не означает, что он их тратит сколько хочет и без учета. Но психологически ему

проще. Когда же это владелец бизнеса, ему психологически должно быть вообще очень тяжело.

Коварное проникновение в сознание

Был в свое время такой бизнес-тренер Карл Маркс, который довольно успешно тренировал массу людей, в том числе после своей смерти. Так вот он сказал довольно неглупую мысль, имхо: «Бытие определяет сознание».

Глядя по сторонам, легко заметить, что сознание определяет во многом не само бытие, а потоки входящей в голову конкретного индивидуума информации.

Если человек смотрит много новостей по телевизору, не подвергая информацию анализу, то у него в голове складывается определенная картина мира в ключе: «Путин и Медведев – большие молодцы».

Если же человек подвергает полученную информацию критическому, но не конструктивному анализу, то возникает другая картина: «Все козлы, развалили державу».

Если человек, наоборот не смотрит телевизор, а слушает «Эхо Москвы», то у него может сложиться другое мнение: «Ходорковский молодец, у власти козлы, надо быть несогласным».

Потоки входящей информации довольно сильно влияют на мнение человека об окружающем мире. Причем, что интересно, не всем потокам информации человек доверяет. Некоторые, считает человек, прямо заинтересованы в том, чтобы промыть ему мозг.

Какое это имеет отношение к работе? Самое прямое. Неоднократно приходилось наблюдать картину, когда на митингах или тренингах



инженеры садятся в задних рядах, открывают ноутбуки, абстрагируются от происходящего и начинают пытаться работать. Почему? Ну, потому что выступает HR, или большое начальство, или менеджер, ну то есть, ясное дело, будут промывать мозг.

Люди, работающие в ИТ – очень умные. Они критически относятся ко всем источникам информации. И прежде всего, к менеджеру, HR'ам и начальству.

Точно так же, если менеджер что-то говорит менеджеру соседней команды, тот иногда может воспринимать это с подозрением: мол, не просто так наш этот разговор затеял, лицо заинтересованное, в конце года нам с ним бонусы делить...

Когда складывается такая обстановка, то довольно затруднительно становится продвигать свои идеи. Даже если ты считаешь их абсолютно правильными и единственно верными, они точно встретят сопротивление окружающих – команды, коллег, потому что нет доверия к твоим словам. А ну как ты мозг промываешь?..

В этой ситуации воздействовать напрямую абсолютно непродуктивно. Но выход есть. Можно попробовать воспользоваться обходным путем. А именно поискать того, кому люди могут доверять, кто излагает точку зрения, схожую с твоей.

Это может быть автор какой-нибудь книги, который рассказывает, почему правильно делать именно так, как вы задумали. Или ведущий тренинга. Или докладчик на конференции. Или просто менеджер из соседней компании, кто это уже внедрил, и у кого есть позитивный эффект.

Любой человек со стороны вызывает большее доверие, чем свой «промыватель мозгов». Потому что он – лицо не заинтересованное.

И после того, как люди впитали в себя этот источник информации, разговаривать с ним становится гораздо проще. Фактически вы начинаете говорить на одном языке.

Когда вы излагаете своими словами какую-то точку зрения, то а) к вам есть определенное недоверие, как к лицу заинтересованному, и б) получается как в анекдоте: «Мне Битлз не нравится, мне их Рабинович напел».

В книге или тренинге эксперт доходчивыми словами, с использованием цифр, данных и других убеждающих аргументов излагает то же самое, что вы хотите сказать. Плюс он – лицо не заинтересованное. Согласиться с ним проще чем с вами.

Чтобы не ломиться напрямую со своей книгой, можно поступить чуть хитрее. Объявить конкурс на что-нибудь. И победителям и участникам подарить книгу. Или отправить участников на правильный тренинг.

В свое время я попросил внутренних пользователей прислать подробный фидбэк на внутренний инструмент, который писала наша команда. Первым трем я обещал книгу в подарок (какую книгу, я говорить не стал). Я получил шесть отзывов, и, естественно, послал книгу всем. Получил от всех «спасибо, но главное, общаться с людьми стало значительно проще. Книги я купил на свои деньги, но оно того стоило».

Не надо ломиться в закрытую дверь, подпертую изнутри досочкой недоверия. Иногда продуктивней послать бойца, который через окно убедит ребят, что надо дверь открыть. 😊

14 шагов к созданию доверительных отношений с заказчиком

Мария Евграшина “Как завоевать доверие заказчика”

Ни для кого не секрет, что взаимоотношения заказчик-подрядчик самые непростые. И не важно, что делает подрядчик: программное обеспечение или, как было в моем случае, предоставляет pr-услуги.

Мне хочется думать (и тут я могу ошибаться), что **в разработке софта все немного проще**. Во-первых, если команду наняли, то от нее так быстро уже не откажутся. Тот же Agile предполагает, что заказчик хотя бы знает, что когда-нибудь ему хотя бы чисто теоретически придется рассматривать себя как часть команды, то есть минимальные предпосылки к доверию есть. Понятно, что все зависит только от желания обеих сторон.

В работе pr-агентства с заказчиком, как мне кажется, все немного сложнее. Во-первых, большие компании работают с несколькими агентствами, и могут отказаться от услуг одного достаточно быстро и безболезненно для себя. Во-вторых, компании часто проводят и тендеры и могут поменять агентство, если их что-то до этого не устроило. В-третьих, представитель компании заказчика никогда (по крайней мере, я с такими случаями не сталкивалась) не будет рассматривать себя как часть команды агентства, и, соответственно, со своей стороны не будет пытаться строить доверительные отношения (его задача чаще всего – выискать, к чему придраться, чтобы снизить цену или получить бонус – это я утрирую, но где-то близко к правде). Так что здесь, чтобы выработать доверие, будет работа только с одной стороны.

С другой стороны, **везде проблемы похожи**, так что исходя из своего опыта, я могу предложить **следующие шаги к преодолению недоверия и выработке соответственно доверия:**

1. **В команде должен быть порядок**, взаимодоверие и прозрачная картина. Когда в команде бардак – заказчик это сразу же почувствует, даже если он с вами практически не общается
2. **Выполняйте обещания.** Не давайте нереальных обещаний. Лучше объясните, почему вы можете сделать что-то только к такому сроку, чем пообещаете и не сделаете
3. **Про проблему стоит уведомлять**, как только она возникла, а не дожидаться, что она сама собой рассосется. Если проблема возникла, нужно не только о ней сообщить, но и предложить пути решения проблемы, а не взваливать все на плечи заказчика.
4. **Уважайте заказчика и будьте к нему терпеливы.** Если вы мило общались с заказчиком по телефону, а потом положили трубку и вслух рассказали, что он такой-сякой нехороший, не удивляйтесь, почему члены вашей команды никогда не станут испытывать к нему уважения, а уж про доверие и говорить не приходится.
5. **Отстаивайте интересы своей команды** и коллег в глазах заказчика. Если что-то пошло не так, то стоит признать, что виновата вся команда, а не отдельные Петя Иванов и Вася Сидоров.
6. Если у вас (по вашему мнению) ужасный заказчик - **воспитывайте его.** Как? Тут уже вам виднее, то ли своим примером, то ли примером соседних команд, то ли книгами, то ли тренингами, ищите свое. Как говорится, кто ищет, тот всегда найдет.
7. **Помогите заказчику сэкономить** на чем-то.
8. **Нацельтесь на длительные отношения** с заказчиком. Узнайте его долгосрочные планы и цели.
9. **Сделайте для него чуть-чуть больше**, чем он ожидал.
10. **Будьте скептическими к себе**, ищите пути постоянного улучшения, как своей работы, так и взаимоотношений с заказчиком.
11. Не стесняйтесь иногда **попросить у заказчика совет.**



12. **Не останавливайтесь на достигнутом.** Расширяйте горизонты.
13. **Проявляйте инициативу.**
14. Ну и последнее – **клиент всегда прав.** Если клиент не прав – то все равно «клиент всегда прав», при этом здравый смысл никто не отменял 😊

И самое главное, о чем не стоит забывать, чтобы построить доверие понадобится очень много шагов. А чтобы его потерять достаточно, к сожалению, только одной ошибки.

Я имела дело с разными заказчиками: и с нервными истеричками, и с добрыми лентяями, и с унылыми дотошниками, и прочее, прочее, прочее, – к каждому надо искать свой подход, часто наступив на свою гордость, но искать его приходится.

Подготовка к сложным ситуациям

Летом 2004 года в Питере сложилась любопытная ситуация на рынке ИТ – в город одновременно пришли Intel и Sun Microsystems, Inc. с тем, чтобы разорвать на две неравные части компанию Эльбрус-МЦСТ. Каждый инженер компании получил два офера (в каждом зарплата существенно превышала его текущую), и развернулась борьба за инженеров.

Офис Эльбрус-МЦСТ располагался в одном здании с кинотеатром «Джэм Холл». Неожиданно весь кинотеатр на полтора часа снял Sun. Там расселись 150 сотрудников компании, чтобы послушать речь сановского топ-менеджмента о том, почему надо идти в Sun. Речь была зажигательная, народ местами аплодировал.

На следующий день кинотеатр снял Intel. Вице-президент Intel Ричард Вирт выступал с могучей речью, почему надо выбирать Intel. Ричарда пытались усилить московское руководство Эльбруса с лекцией в духе «мы в вас столько вложили, как же вы теперь пойдете в Sun, да и что это вообще за компания такая».

На следующий день кинотеатр снова снял Sun...

В общем, борьба шла неделю или две. Но сегодня не о подоплеке борьбы, а вот о чем. Очень интересно было наблюдать за поведением инженеров. Все вели себя по-разному.

Кто-то сразу сделал выбор в пользу какой-то компании. А кто-то получив офер в одной компании, шел в другую со словами: «Смотрите, мне там дают на \$100 больше. Как насчет накинуть?» Ему накидывали чуть больше. После чего он шел обратно с теми же



самыми словами. Зафиксированы случаи, когда люди ходили туда-сюда четыре раза.

К чему я предался этим воспоминаниям?.. Дело в том, что в жизни менеджера случаются разные моменты. Взлеты, падения, успехи, неудачи. Бывают драйвовые проекты, бывают проекты поспокойней. Бывает команда как семья, бывают сотрудники-шантажисты...

С простыми ситуациями понятно. А вот к сложным хорошо бы быть готовым. А как быть готовым, ситуаций-то много? Ответ прост – тренироваться.

Что лучше – утверждения или вопросы?

Когда-то мы со Славой запускали Клуб Тренеров, и таки да, успешно запустили (35 участников уже записалось, работа начнется с 10-го ноября). По ходу запуска Клуба мы получили несколько комментариев от читателей сайта.

Многие люди, понятное дело, говорили спасибо, мол, хорошая тема, ее и ждали. Кто-то наоборот говорил, что, Саша, давай уже о ПМстве как-то рассказывай, а то все о тренерстве да о тренерском бизнесе.

Что интересно, последние комментарии можно было бы поделить на два вида:

1. Вежливые в духе «Саша, давно читаю твой сайт, многое нравится, но ты не находишь, что продвижение Клуба Тренеров в последнее время стало немного навязчивым?»
2. Резкие, примерно такие: «Александр, хватит спамить!» Или: «С меня хватит, я отписался от всех Ваших рассылок!»

И вот что интересно... Смысл-то один и тот же, но по себе заметил, что моя первая внутренняя реакция была диаметральной. Хотя, заметим, я человек в этом плане достаточно натренированный. И все же.

На резкие выпады первая реакция – возмущение: «Я уже три года человеку присылаю полезные материалы, он какие-то мои аудио-видео записи слушает и ни разу не то, что комментария не написал,

даже спасибо не сказал. Первое сообщение, которое я от него получил «хватит спамить!» А не пошел бы он ...»

На вежливые внутренняя реакция была другая: «Эээ, может, действительно, слишком навязчиво? Четыре или пять постов подряд про тренерство, возможно, многовато...»

По опыту могу сказать, что в нашей индустрии потрясающе много очень умных людей. Но то, в какую форму они облачают свои мысли, зачастую мешает им налаживать контакт с коллегами, делать что-то полезное и двигаться вперед.

Приходит инженер в команду, зарывается в код проекта, видит – там архитектура в стиле «костыль на костыле». Что делает инженер на первом же командном совещании? Правильно – озвучивает проблему: «коллеги, у нас не архитектура, а г\$%но. Я не знаю, кто ее писал, но этому человеку надо забить в голову гвоздь».

Возникает неловкая пауза, после чего инженера рвут все вокруг, особенно менеджер. Изучив историю вопроса, инженер потом обнаруживает, что архитектура была придумана конкретно этим менеджером. А то, что получилась такой кривой – было страшное давление по времени, нужно было сделать хоть как-то. И в свое время команда сидела две ночи подряд, проект был героически сдан, и это спасло компанию от краха.

Как сложится дальнейшая судьба этого инженера в этой команде? Мы не знаем. Но точно можно сказать, что на первом этапе возможны многочисленные сложности. И все из-за пары неловко брошенных фраз.

Методика непопадания в такие ситуации проста: не надо делать заявления, пока вы не разберетесь в вопросе и не выясните, кто есть кто и что есть как. На первом этапе утверждения лучше заменить вопросами.

Вместо: «Архитектура у нас полное г\$%но», например спросить: «Коллеги, у меня тут есть определенные трудности по работе с нашей архитектурой. Как бы их побороть?» и следующим

вопросом: «А может, сделать вот так, чтобы такие трудности больше не возникали?»

На первом этапе надо побольше слушать, поменьше говорить. А вот разобравшись в вопросе, можно уже говорить побольше. Примерно так.



5 главных НЕЛЬЗЯ в общении с пользователями

Один из читателей Гарри РМ и по совместительству мой приятель Юра Матвиенко является руководителем службы ИТ-поддержки одного крупного холдинга. И он на днях написал инструкцию службе поддержки на тему того, как общаться с пользователями. Имхо, инструкция прекрасная, подойдет не только к ситуации с пользователями, но и к ситуации с заказчиками – как внешними, так и внутренними. Привожу ее тут целиком:

5 главных НЕЛЬЗЯ в общении с пользователями

Автор: Юрий Матвиенко

Нельзя отвечать на вопрос: «Почему проблема не решена?»

Ответ на этот вопрос интересен только вам и вашему руководителю, больше – никому! Вы должны отвечать на вопрос: «Что сделано департаментом ИТ для решения проблемы, и когда ожидается её решение?» – вот что интересно пользователю. Пока не знаете ответа на эти вопросы, ничего пользователям сообщать не надо. Если пользователь ждёт ответа срочно – это повод для вас узнать ответы ещё скорее.

Нельзя упоминать никакие другие подразделения департамента ИТ, кроме вашего.

Никогда и ни при каких обстоятельствах! За исключением тех случаев, когда это согласовано с руководителем упоминаемого подразделения. Если язык чешется «перевести стрелку» – позвоните

тому, на кого хотите перевести. Возможно, уже после этого разговора у вас появится ответ на правильные вопросы (см. п.1).

Нельзя говорить: «Я этим не занимаюсь»

Даже если вы действительно этим не занимаетесь. Надо узнать – кто этим занимается, передать тему ему, и обязательно убедиться в том, что он дал обратную связь пользователю. Последнее – самое главное, потому что до тех пор, пока он не даст обратной связи пользователю, «крайним» будете вы.

Нельзя включать пользователей во внутриайтишные переписки.

Не потому, что мы что-то скрываем, а потому, что пользователь в 9 случаях из 10 поймёт нашу переписку неправильно. Последствия этого неправильного понимания всегда рикошетом отлетают в головы ваших линейных менеджеров.

Это больно. Правда. И после пары рикошетов приходится месяцами зарабатывать на новый шлем. Не успел приобрести новый шлем до третьего рикошета – сотрясение мозга и завершение карьеры. А это ещё больнее. Правда.

Нельзя останавливаться в решении вопроса, если зашли в тупик.

Остановиться – это самый тяжкий грех. Если чувствуете, что ситуация выходит из-под контроля – не откладывайте вопрос, а, наоборот, как можно скорее эскалируйте его на своего непосредственного руководителя. Если это не помогает, то на руководителя своего руководителя. И так далее, вплоть до ИТ Директора. Не надо бояться его «беспокоить». Поверьте, ему намного лучше узнать о какой-нибудь надвигающейся беде от вас, чем об уже случившейся беде от Президента Компании.

Удачи!

И помните главное:

Наша победа, как всегда, неизбежна!

Будьте проще, и начальство к вам ПОТЯНЕТСЯ

Сергей Бережной опубликовал у себя в блоге отличный пост про то, что надо быть проще в общении с заказчиком:

«Наш бизнес кишит идиотами которые пытаются произвести впечатление, используя вычурные слова».

От себя дополню, что вычурные слова в нашем бизнесе говорят все, не только идиоты и не только для того, чтобы произвести впечатление. 😊

Помню, когда мы уезжали в командировки по 3.5 месяца в Силиконовую (для любителей: Кремниевую) долину, то к концу пребывания довольно легко можно было услышать фразу: «Ну кто у нас сегодня десигнэйтед драйвер?» 😊 Это мы не выпендривались, просто оно как-то само так получалось...

Ильф и Петров, помнится, в своей «Одноэтажной Америке» удивлялись, что русские эмигранты в Сан Франциско зачем-то используют американский глагол «парковаться» вместо «поставить машину». Это они еще нашего «десигнэйтед драйвера» не слышали, да...

В каждой компании, в каждом проекте, в каждой группе людей рождается свой слэнг.

И это нормально. Как там в старой шутке было: «да не, мне просто надо маме мозги поменять, тогда она заработает» – типичный разговор компьютерщиков, непонятный людям со стороны.

У нас есть набор слов, сокращений и фразеологизмов 😊, понятный только нам, и никому больше. И с этим надо что-то делать. В компании Intel, например, есть свой словарь акронимов, который выложен на внутрикорпоративном портале и помогает новичку дешифровать послания опытных коллег.

Иначе новичку становится очень тяжело. А если этим новичком становится, например, ваш начальник, то ему совсем тяжело. Потому что он еще начинает думать, как бы ему не уронить свой авторитет, задав вопрос про какое-нибудь трех-буквенное сокращение. Потом окажется, что это какая-то общеизвестная хрень, и авторитет будет утерян.

С вашей точки зрения, авторитет может и не утеряться, но что там у начальника в голове – мы сразу предсказать не можем. Поэтому совет прост – пишите проще. После написания поста перечитайте его и подумайте, какие аббревиатуры могут быть незнакомы получателям. И в первом упоминании их расшифруйте. И не поленитесь – заведите свой словарь сокращений. Для компании и для проекта. Новичкам станет реально проще. Особенно, если этот новичок – ваш начальник.



Перевертыши в разрешении конфликтов

Проводя тренинги по конструктивному разрешению проблем и конфликтов, некоторое время назад обнаружил интересный нюанс. Мы в процессе тренинга заполняем небольшой опросник по естественному стилю поведения в конфликте. Опросник похож на опросник Томаса, только в нашем 20 пунктов, а не 30. Считается, что можно выделить пять таких стилей:

- 1. Избегание проблем (lose/lose)** – надеемся в душе, что оно само как-нибудь рассосется
- 2. Агрессивный (win/lose)** – пытаемся продавить свое решение, абсолютно не слушая противоположную сторону
- 3. Уступчивый (lose/win)** – избегаем конфликта, соглашаясь на все предложения противоположной стороны
- 4. Обоюдovýгодный (win/win)** – когда обе стороны пытаются придумать решение, решающие проблемы обеих сторон
- 5. Компромисс** – обе стороны где-то проигрывают, где-то выигрывают

Так вот по результатам заполнения теста напротив каждого стиля человек получает число. Где число максимальное – там и наиболее вероятный стиль поведения в конфликте.

Нередко у участников получаются близкие цифры в «обоюдовыгодном стиле» и «компромиссном». Но **несколько раз получалось так, что одинаковые цифры были в «агрессивном» и «уступчивом» стиле!**

Поначалу я грешил на тест – мало ли что там психологи придумают. 😊 Но потом решил, что надо разобраться. Расследование выявило, что все дело в том, что люди при заполнении теста вспоминают свое поведение не в одном конфликте, а в различных, что наверное естественно. Но дело в том, что стиль поведения в конфликте с начальником может отличаться от стиля поведения в проблемной ситуации с командой. 😊

С начальством менеджер команды может вести себя уступчиво, с командой агрессивно. Перевертыш такой, понимаешь... 😊 С другой стороны, это, наверное, и неплохо, когда человек умеет менять стиль в зависимости от ситуации – ему, вероятно, проще подкорректировать свое поведение. Нужно будет просто поменять стили поведения местами. 😊

Профилактика конспирологии

Мозг человека – очень странная штука. Он постоянно что-то придумывает. Но это-то ладно, это-то хорошо. Но он, гад, еще все время что-то додумывает. И тем самым мешает работать и жить себе, своему хозяину, его коллегам и семье.

Бывало, приходит письмо от зарубежного коллеги. Примерно такого содержания: «Я тут подумал... давайте возьмем в качестве основного фреймворк ABC». Приходишь к тех лиду и начинается диалог:

- Петя, ты что про предложение зарубежного коллеги думаешь?
- Саша, ты что не видишь? Он назвал меня идиотом!
- Где?!!
- Да вот же: «давайте возьмем фреймворк ABC»!
- А где идиотом-то?
- Ну как? Я же предлагал использовать фреймворк XYZ. А он предлагает ABC! Причем, обрати внимание, без всяких аргументов.
- Петя, да ладно, не называл он тебя никем. Просто человек по работе предлагает.
- Ну да, конечно. Саш, да помнишь, он еще на митинге какие-то идиотские вопросы задавал про XYZ? Потому что он в нем не понимает ни фига, разбираться ему лень, вот он и предлагает ABC!



Стоишь и думаешь – как же можно из одной строчки сделать пять таких мощных психологических выводов?.. Но главное не это. Главное, что пока мозг в этом направлении работает, остальная работа стоит, чтоб ей...

Это все конспирология. Которая рождается в условиях дефицита информации и общения.

Помнится, в конце 2004 года нам решили зарплату зафиксировать в рублях. До этого в контрактах были прописаны оклады в долларах, а тут поступила директива руководства прописать в контрактах рублевые суммы. Перевод предполагалось делать по текущему курсу рубля. Потому что это официальная политика компании – писать в контрактах суммы в национальной валюте той страны, где работает офис.

Это вызвало бурю негодования и цунами обсуждений в курилках. «Это все неспроста, решили на нас сэкономить». Дошло до того, что к нам в офис приехал президент Intel Russia Стив Чейз – большой (и в плане опыта и в плане физическом) менеджер. Приехал, чтобы провести встречу со всеми сотрудниками.

И вот идет встреча, полный зал, народ кипит, Стив объясняет про политику компании. Из зала кидается конспирологическая граната: «Это вы неспроста нам хотите зарплаты в рубли перевести. Через месяц выбора президента США, курс доллара вырастет, и компания на нас сэкономит!»

На месте Стива я бы грохнулся в обморок, ничего нельзя противопоставить конспирологической мысли такой силы. Но Стив выдержал. Он так посмотрел в зал, развел руками и сказал: «Ребята, мы не такие умные».

В итоге, все успокоилось. Нам перевели зарплату в рубли, после этого курс доллара плавно снизился на 20%, и все были довольны как слоны.

К чему я все это пишу? Общаться надо чаще. Обсуждать любые темы, которые возникают у людей. Пинать начальство, чтобы оно

приходило к людям и развенчивало любые, самые idiotские мифы, которые появляются. Конспирология должна умереть.



Как просунуть квадратную фигуру в треугольное отверстие

В методике проведения тренингов есть такое понятие «Атака на тренера». Она происходит всегда, где-то слабее, где-то так, что тренеру становится плохо 😊, и по сути является одним из обычных явлений фазы Storming в незабвенной модели Такмана.

Есть специальные техники, что с этим делать, но речь сейчас не об этом. Речь о том, откуда это все вообще возникает.

Кто-то считает, что люди так самоутверждаются. Я с недоверием отношусь к этой версии. В моем опыте чаще выяснялось следующее.

Люди на тренинг приходят с разными ожиданиями. Кто-то приходит наконец-то услышать живую тренера. Кто-то приходит, потому что сказали, что надо идти и он ничего хорошего не ждет от всей этой бодяги. Кто-то приходит послушать, как еще один приглашенный консультант будет рассказывать о сферических конях в вакууме.

Ожидания у людей формируются не на пустом месте. Они формируются на основе а) опыта и б) информации, полученной от других людей.

Если человека представляют как опытного тренера – это одно. А если как мега-специалиста, который наконец-то решит все наши проблемы – это другое. А не все проблемы можно тренингами решить, увы. Где-то уже нужны более серьезные формы вмешательства, организационного характера.

Приходя в класс, я не знаю, как меня представили и что люди ждут. Поэтому любой тренинг начинается со знакомства и опроса по ожиданиям. И там, кстати, многое становится видно. Если человек не может четко сформулировать, зачем он пришел, или если он кидает в твою сторону что-то такое провокационно-враждебное – сразу становится ясно, откуда пойдет атака. 😊

К чему я это пишу. К тому что приход нового менеджера в команду по сути мало чем отличается от прихода тренера в группу. Да, в одном случае человеку предстоит прожить в коллективе месяцы и годы, во втором – дни. Но динамика малых групп никуда не девается.

Какие мы из этого можем сделать выводы. Приходя в новую команду менеджером, вы не знаете, как вас представили. Какие слова говорил ваш начальник. Сказал он: «Вот, наконец (!) придет грамотный человек, который наведет тут у вас порядок», а вы потом недоумеваете, что это оно как-то не складывается в отношениях с ребятами...

Махать шашкой может быть бесполезно. У людей в голове могут быть сформированы треугольные отверстия, в которые вы пытаетесь протиснуть свою квадратную фигурку. Сильные менеджеры, наверное, протиснутся, только фигурку может того... разорвать.

Поэтому я бы советовал построить первый этап как попытку понять, что от тебя люди ждут. Откровенные разговоры и умение слушать в этом помогают.

Почему низы хотят одного, а верхи думают другое

На днях у Славы Панкратова вышла коротенькая, но очень любопытная статья «Топ-10 вещей, которые хотят сотрудники, и как менеджеры упускают знаки из-за низких эмоциональных способностей». Суть там в том, что сотрудники хотят одного:

1. Признательность за выполненную работу
2. Чувство причастности
3. Сочувственная помощь в решении личных проблем
4. Безопасность работы
5. Хорошая зарплата
6. Интересная работа
7. Возможности продвижения/роста
8. Личная лояльность к работникам
9. Хорошие трудовые условия
10. Тактичная дисциплина

А менеджеры думают, что сотрудники хотят другого:

1. Хорошая зарплата
2. Безопасность работы
3. Возможности продвижения/роста
4. Хорошие трудовые условия
5. Интересная работа
6. Личная лояльность к сотрудникам
7. Тактичная дисциплина
8. Признательность за выполненную работу
9. Сочувственная помощь в решении личных проблем
10. Чувство причастности

Меня по прочтении озадачил ровно один вопрос: почему менеджеры так думают? Они же тоже когда-то были инженерами, дизайнерами, аналитиками – перед тем, как стать менеджерами. Как же им удалось так быстро забыть о том, что нужно инженерам-то?

Тут есть над чем подумать... Мне кажется, тут дело вот в чем. Менеджеры в свое время тоже были сотрудниками, но они были другими сотрудниками. То есть теми, для кого хорошая зарплата и возможности продвижения/роста стоят на первых местах. Это люди, для которых важно достижение чего-либо. Собственно, из-за этого их, возможно, и сделали менеджерами.

Ну, действительно, не в наших традициях делать менеджером человека, для которого на первом месте стоят: признательность за выполненную работу, чувство причастности, сочувственная помощь в решении личных проблем и безопасность работы.

То есть, изначально **менеджерами становятся люди с картой ценностей, отличной от большинства**. Я не говорю, что их карта ценностей лучше – естественно нет. Просто она другая. А дальше **менеджеры начинают мерить других людей по себе**.

Через это, по-моему, проходят все, кто становится менеджерами. Отсюда же и многочисленные фразы, что большинство ошибок менеджмента приходит с первого уровня. Потом люди как-то научаются понимать, что все люди разные и ко всем нужен свой подход, и менеджерская жизнь начинает играть новыми красками. А на первом этапе – меряем по себе, да. 😊

С кем никто не спорит?

По завершении каждого тренинга я обычно сажусь и для себя анализирую, что было хорошо, что можно сделать лучше. Потом, конечно, открываю отзывы слушателей и читаю, что думают они. Именно этим я занимался вчера, по завершении двухдневного корпоративного тренинга.

Из отзывов и собственных наблюдений, заметил, что тренинги, которые я провожу (в последнее время в основном, мы их проводим вместе со Славой Панкратовым) приобретают большую психологичность, а через это большую глубину.

И признаюсь честно, мне это нравится. 😊 Не вдаваясь в холивор, является ли психология наукой или не является (у меня нет определенного мнения на этот счет), точно могу сказать, что психология объясняет массу вещей, которые происходят в реальной жизни. Более того, чуть изменив свое поведение, можно с удивлением обнаружить, что проблемы стали решаться как-то гораздо быстрее.

Говорю это не на пустом месте – я это читаю потом в домашних заданиях участников. Люди решают не только рабочие, они еще как-то и семейные проблемы ухитряются решать алгоритмами, которые мы разбираем на тренингах. После одного из тренингов получил письмо:

Саня, привет!

Начну с самого начала, а именно как мы с тобой разошлись после елки-палки, мне предстояла дома не очень дружелюбная встреча с женой – со мной не разговаривали. Причина банальна – у меня последний месяц были



очень напряженные дни на работе, я постоянно приползал домой ближе к полуночи, работал по выходным, да еще и в выходные учился благодаря тебе

Сразу скажу – жена у меня ЗОЛОТО! Причем во всех направлениях сразу. Но бывают моменты ссор, очень редкие к счастью. И так исторически сложилось что у меня обычно была тупая простая тактика – ничего не объяснять (не оправдываться), т.к. казалось что будет еще хуже и кстати так обычно и бывало – видимо не так объяснял я)).

Т.е. обычно если со мной начали не разговаривать, то я тоже прекращал говорить и брал измором) И обычно мы после этого пару дней не разговаривали, а потом мирились.

Подчеркиваю, это бывало редко – раз в полгода не чаще. Но, придя после твоего тренинга я избрал новую тактику – тактику обратной связи встречи 1 на 1. И ты знаешь, я тебе очень благодарен, да и моя жена наверное тоже.

Это очень помогло, я ей рассказал все причины, почему сложилась такая ситуация, выслушал ее почему она так себя ведет и мы поняли что понапрасну нервы тратим..))

Это удивительно, оно работает. 😊 И это говорит мне о том, что психологичность тренингов надо повышать. Вообще мне кажется, что во всем виноват Слава Панкратов, потому что, как известно в узких кругах, дядя Слава как раз заканчивает получать второе высшее по специальности «практическая психология». Теперь на тренингах я сам для себя узнаю много нового. 😊

Взгляд с трех сторон:

- собственного практического управленческого опыта
- управленческого опыта тысяч участников наших тренингов
- психологического знания

дает очень интересный результат.

Про то, как все здорово случается, написал, теперь надо поделиться каким-то практическим материалом, верно? 😊 Так вот, на случай, если у нас не было возможности видеть вас вживую, у нас все равно есть чем поделиться. Слава недавно опубликовал любопытнейшую статью «С кем никто не спорит?»:

Мы часто спорим. По делу и не по делу. Умело и не умело. Тратим нервы там, где надо просто договориться. Когда ставим задачу, мы спорим с подчиненным, как ему ее лучше делать. Когда приходим к коллеге или шефу разобраться с проблемой, то часто приносим свое решение и тут же пытаемся его продать как единственно правильное.

Давайте вместе представим следующую ситуацию: вы пришли в гости к друзьям, молодая семейная пара, у которых есть ребенок. Вы заметили, что у ребенка искривлен позвоночник, а вы знаете, что плавание очень помогает при сколиозе. И что вы делаете? Вы выдаете решение.

– Родители, вы что не видите, что у ребенка проблема с позвоночником? По рукам же видно, что одно плечо выше другого, куда вы смотрите? Ребенка надо срочно отдать в бассейн... (это если вы успеваете это договорить, конечно, а папа ребенка тут же не исправляет вам диоптрии на очках или в более мягком варианте развития событий, родители начинают вам объяснять откуда у ребенка сколиоз). Мы часто спорим. По делу и не по делу. Умело и не умело. Тратим нервы там, где надо просто договориться. Когда ставим задачу мы спорим с подчиненным как ему ее лучше делать. Когда приходим к коллеге или шефу разобраться с проблемой, то часто приносим свое решение и тут же пытаемся его продать как единственно правильное.

Конструктивная обратная связь в Твиттере?

В свое время, когда я работал в Intel, был у нас такой курс **Constructive Confrontation**. По легенде саму методику придумал один из основателей компании Энди Гроув. Хотя злые языки (см. книгу «Inside Intel») утверждают, что сам Энди не всегда был конструктивен. 😊

В свое время методика показалась мне какой-то булшитной, но потом я ее переосмыслил. :) Она реально полезная. Многие из нее мы взяли для своих тренингов.

Так вот, там, в числе прочего говорится о принципах конструктива. Их упоминается четыре:

- *Своевременность*
- *Адресность*
- *Наличие данных и фактов*
- *Намерение решить проблему, а не человека*

И поговорить я хотел о втором принципе – адресности. Обратная связь – это игра двух людей – один ее дает, второй ее воспринимает. Иногда еще подключаются зрители.

Если мы говорим не о позитивной обратной связи, а о конструктивной – то она всегда говорит о какой-то проблеме, которую надо решить.

Например: начальство предложило какую-то хрень. С кем вы можете решить эту проблему? Вот с этим человеком и надо ее обсуждать. Если начальство предложило хрень, и вы пошли обсудить это со своим начальником (а он может на хрень повлиять) – это конструктивно. Если вы вышли со своим коллегой в курилку перемыть кости начальству (а вы с коллегой на хрень никак не влияете), то это не вполне конструктивно. Однако, если в результате обсуждений в курилке, вы пошли решать проблему с тем, с кем можно ее решить, то опа!- снова замаячили признаки конструктива. Все просто.

Возьмем другой пример. На конференции, которую вы слушаете, идет плохой доклад. Или (а иногда параллельно с этим) докладчик тормозит так, будто вместо кофе принял димедрола.

Это проблема. С кем можно ее решить? Очевидно, с докладчиком Или с организаторами конференции. И если вы напишете им личный комментарий, то, поверьте, они будут, очень благодарны.

Мы, однако, пишем в Твиттер. И это тут же читают сотни, а то и тысячи посторонних людей, которые эту проблему решить не могут. Что автоматически переводит комментарий в категорию неконструктивных. Хотя намерение автора комментария могло быть исключительно позитивным. Но адресатом комментария этот текст воспринимается уже не всегда здорово. А иногда воспринимается как попытка выпендриться.

Заметим, что иногда при этом отсутствуют еще два принципа конструктива (данные и факты + намерение решить проблему а не человека).

Все это вкупе дает адресату нашего сообщения минимальные шанс нас услышать. Вероятно, это какой-то психологический момент, который мешает нам адекватно воспринимать публичную обратную связь.

Безусловно, есть специальные тренированные люди, которые умеют и в публичном негативе выискать зерна конструктива. На эту тему покойный Владимир Турчинский сказал в свое время замечательные слова:



Кстати, интернет очень полезен кое в чём. Если я вдруг чувствую у себя какой звёздный зуд, или, например, зачесется у меня вдруг мания величия, я иду в интернет и читаю о том, какое я говно. Очень удобно. И я стараюсь тренировать себя воспринимать все таким же образом. Однако, не все люди одинаковы. 😊

И главная мысль, которую я хотел высказать – когда мы доносим публичную конструктивную обратную связь до незнакомого человека, мы не знаем, как он ее воспримет. И во что это потом выльется. Если хотите, чтобы человек вас точно услышал, будьте адресны. Ну, и про остальные принципы конструктивной конфронтации не забывайте. Энди Гроув плохого не посоветует. 😊

А нам как организаторам конференций и вообще людям немного публичным придется продолжать тренировать свою эту, как ее, харизму. 😊

Напоследок, вспомнилась история про одну из конференций, где я тоже выступал. Идет доклад, докладчик – молодой человек, но с большой головой и окладистой такой бородой. Во время доклада появляется твит: «Могу поспорить, что у докладчика в бороде живут птицы». Как, как научиться воспринимать это конструктивно?! 😊) Тренировки все еще необходимы. 😊