

Делегирование Принятие решений Отчеты



Содержание

Умное делегирование	3
Надо ли тешить свое эго отчетами?.....	7
Формы отчетов.....	9
Отчет для Ops Review.....	13
Снова про отчеты: кто и зачем их читает.....	16
Отойди-ка в сторонку, сынок.....	20
Микроменеджмент в семье	22
В чем проблема?	24
Чемодан, который носят сотрудники.....	26
Окно бессрочности	33

Умное делегирование

Как известно, одним из методов борьбы с нехваткой времени является делегирование. До этого, правда, не все менеджеры доходят. Некоторые приводят такой аргумент: «Да у меня сотрудники и так загружены по самое не балуйся. Куда им еще можно что-то делегировать?» Так и живут. 😊

Ну, про то, почему и как делегировать написано в моей книжке «Секреты управления программистами». Но есть одна тонкость. Большинство менеджеров начинают с того, что делегируют самые тупые задачи – типа компиляции группового отчета из индивидуальных или еще какую-нибудь такую же хрень.

Это работает до определенной степени, потому что позволяет вам разгрузиться и занять свое время чем-то более полезным – например, мыслями о стратегии проекта или поиском новых идей. Более того, выполнение тупых задач довольно просто контролировать. Посмотрели групповой отчет – ну, вроде нормально – и заслали наверх.

Однако такая работа никак не способствует развитию сотрудников. То есть, у них даже может быть впечатление, что вы их развиваете, но на самом деле, они будут стоять на месте. Доверяя сотрудникам только написание отчета, вы никогда не вырастите себе хорошего заместителя. Вы вырастите человека, который умеет хорошо составлять групповые отчеты.

А если у вас не будет заместителя, то это будет значить, что все самые сложные задачи по-прежнему придется делать кому? Ага.

Поэтому, крайне рекомендуется, выбрав кандидата в заместители, доверять ему задачи сложные, все сложнее и сложнее. Общение с

заказчиком – да. Подготовка презентации для вице-президента – да.
Подготовка заявки на новый проект – да.

Контролировать, конечно, придется очень плотно. Но зато, если человек окажется правильный, то потом появится просто туча свободного времени. А если ее не появится, то это будет означать, что вы продвинулись на уровень вверх, и надо готовить себе нового заместителя. 😊

Инженерные компромиссы

«Если два коммуниста не могут договориться по вопросу, имеющему оборонное значение, значит, один из них – враг. Мне сейчас некогда выяснять, кто из вас враг. Я вернусь через час...» (Л.П.Берия)

У меня пару раз происходила такая история. Ну, допустим, инженер в моей команде разрабатывал какие-то клевые скрипты. Например, для автоматизации тестов. И тут оказывалось, что в другой команде в другом городе человек тоже разработал аналогичные скрипты. В этот же самый момент.

И тут же рождалась идея, а не внедрить ли нам подобные скрипты во все проекты? Ну конечно, внедрить! Есть только маленький вопрос: чьи скрипты внедрять?

Казалось бы, да не по фигу ли чьи? Мне обычно было по фигу. Но были люди, которым было не все равно – сами инженеры, которые были готовы перегрызть кому-нибудь что-нибудь, лишь бы остался ИХ код.

И вот инженеры приходят к своим менеджерам, говорят: «Ну ты посмотри, у Васи же полное дерьмище, не то, что у меня». Менеджеры проникаются, да и как-то неловко сдаваться, хотя понимают, что по фигу, чей код будет. Потому что польза будет для всего проекта в любом случае. В итоге начинается маленькая война, которая обычно быстро заканчивается компромиссом.

Менеджеры, устав от воплей инженеров, сажают двух инженеров вместе, чтобы они соединили две свои системы скриптов в одну, чтобы никому не было обидно.

Оба инженера пыхтят, кряхтят, плюются, но соединяют. Потом обычно одного из них оставляют эти скрипты поддерживать, и он все равно все переписывает так, как ему казалось правильным.

Так вот, коллеги, это все неправильно. Ну, понятно, что прежде всего неправильно, когда такая ситуация происходит – налицо недостаток обмена информацией между командами.

Но когда случилось – плохо искать компромиссы. Лучше работает принять чью-то сторону. Потому что в этом случае человек будет реально замотивирован довести дело до конца и показать, что вы в нем не ошиблись. В случае же компромисса обе стороны будут плевать и думать про вас плохо. И никакой мотивации чего-то достичь у них не будет.

В моем примере системы скриптов сливали в одно целое – месяц! Один человек управился бы за неделю.

В общем, компромиссы хороши не всегда, не всегда. 😊

Надо ли тешить свое эго отчетами?

В группе Harry PM в LinkedIn разгорелось отличное обсуждение про отчеты – для чего они нужны и как их правильно собирать. Ну, то есть, каждый день, или все-таки лучше каждый час? И хватит ли пяти страниц ворда? Может, лучше в Экселе? 😊

Я решил написать про отчеты несколько мыслей (сразу предупрежу, они могут совпасть с уже высказанными в обсуждении. Причем высказанными не только мной 😊).

Когда я стал менеджером, то я стал просить людей присылать мне еженедельные отчеты в свободной форме. Почему так? Потому что так делал мой начальник перед тем, как пойти на повышение.

Но если заглянуть глубже, то потому что этого вполне хватало для достижения моих «отчетных» целей. Раз в месяц мне нужно было составлять отчет для нашего менеджера, и я его компилировал как раз из недельных отчетов своих сотрудников. Этих недельных отчетов мне вполне хватало.

Пару раз я пытался достичь отчетами другой цели – взрастить в сотруднике больше дисциплины – и предлагал ему слать мне ежедневные отчеты. Цели, конечно, ни фига не достиг. Достиг уже потом и другим, более веселым способом, о чем честно рассказал на PMDays.

В общем, прежде чем вводить какую-то систему отчетности или же менять уже существующую, следует сначала осознать – зачем? Большинство менеджеров, особенно начинающие, таким вопросом не задаются. А начинают что-то внедрять «чтобы было», «потому что так правильно» и «чтобы стало по уму».

Это бред. Ну, то есть, когда это происходит, то у системы отчетности тоже есть цель – потешить эго менеджера. С такими целями система имеет два возможных исхода:

- Она медленно или немедленно идет лесом из-за саботажа сотрудников
- Она таки внедряется огнем и мечом, после чего сотрудники от менеджера начинают потихоньку уходить

Теперь давайте подумаем, какие могут быть нормальные цели у отчетов:

- Давать информацию заказчику, что и в каком объеме было сделано за его деньги.
- Давать начальнику понимание того, что происходит, с частотой, необходимой для грамотного контроля.
- Способствовать обмену информацией между членами команды и с другими командами.
- ...

Пункт номер 2 в большинстве случаев оказывается не актуальным, потому что начальник разговаривает с людьми каждый день, или же проводятся ежедневные Scrum митинги, ну и т.д.

А вот пункт номер 3 в моем опыте оказывался очень полезным. Вообще, в том же Интеле есть практика – каждый менеджер (на всех уровнях) пишет месячные отчеты. И любой человек может попросить присылать ему отчеты любой группы в Интеле. Ну, в рамках разумного. Чтобы не происходило нарушений конфиденциальности. 😊

Короче говоря, целеполагание – это наше все. 😊 В том числе, в системах отчетности. В следующей статье поговорим немного о структурах отчетов, и как сделать так, чтобы их писали и читали. 😊

Формы отчетов

В прошлой статье мы говорили о том, зачем могут менеджеру понадобиться отчеты. Теперь поговорим о том, какими по форме они бывают. Но прежде мне бы хотелось процитировать комментарий Вадима Темкина из дискуссии в LinkedIn – комментарий того стоит:

Для меня всегда недельные отчеты были источником сохраняемой информации о том, чем занимался каждый сотрудник. Основное требование было, что отчет не должен занимать больше 10 минут на написание (и не больше 2-х минут на чтение).

Никакого специального формата, только ответы на 3 вопроса: что сделал за неделю; какие есть проблемы, требующие моего внимания; что планируешь делать на следующей неделе – обычно не больше предложения на каждый вопрос.

Польза для меня: долгосрочная – когда писались годовые ревью на сотрудников, я мог быстро вспомнить, кто чем когда занимался; еженедельная – сравнение сделанного с запланированным на прошлой неделе позволяло проверять на вшивость, если у меня были еженедельные 1-оп-1, то я знал о чем говорить, а если 1-оп-1 были реже, то я знал, когда надо встретиться раньше, если есть проблемы.

Когда у тебя больше десятка человек, да к тому же разного происхождения (китайцы, индусы, русские) – то манера общения у каждого разная. Кто-то будет у тебя в офисе или на телефоне в ту минуту, когда у него возникает проблема или когда он что-то полезное сделал, у кого-то информацию клещами не вытащишь, а написать им проще.

Я всегда подчеркиваю, что самый главный пункт – это информация, требующего моего внимания. Если мне Петя начинал жаловаться, что он третью неделю ждет от Коли чего-то, моя первая реакция бывает

подчеркнуто внимательное перечитывание трех последних отчетов, где ничего про Колю не написано. И наоборот, как только я читаю информацию о Коле, я тут же перезваниваю и спрашиваю: «мне уже сейчас вмешиваться, или сам попробуешь?» Обычно люди понимают, что писать о проблемах – полезно, а не писать – вредно.

Если ты на отчеты не реагируешь – люди перестают их писать (или пишут – «все идет по плану»). Но это, как и в сборе любой информации – если ты с ней ничего не делаешь, то лучше и не собирай.

Впрочем, последний абзац верен не всегда. Принцип неопределенности иногда действует. Сам факт измерения (сбора информации) иногда оказывает (дисциплинирующее) воздействие. Джерри Вайнберг рассказывал байку про какого-то известного босса (совершенно не помню про кого, но для красного словца скажу, что это был Генри Форд). Когда в каком-то цехе дела пошли неважно, он стал приходить по утрам в цех и писать на доске какое-то число: сегодня – 207, завтра – 212, послезавтра 205 – никому ничего не объясняя. Народ понял, что его «меряют», и стал лучше работать. Важно понимать, что такие понты работают недолго. Вариант с требованием ежедневных отчетов у отдельного нерадивого работника может встряхнуть его только очень краткосрочно, и даже в этом случае надо эти отчеты читать.

Начиная работу с новой командой, я обычно прошу в течение первого месяца писать отчеты более детальные, с оценкой времени на задачи. При этом я объясняю, что это мне надо для того, чтобы понять, чем они занимаются. Главное не забыть через месяц напомнить, что больше подробности не нужны.

Что касается сбора информации для заказчика или для вышестоящего начальства (часы, баги, прогнанные тесты, строчки написанного кода) – то все это совершенно ортогонально недельным отчетам, и должно собираться автоматизированным способом (даже если эта автоматизация заполнение строчек в общем файле в excele или на wiki). Если эта информация важна, то ее надо вытаскивать из существующих систем (или делать доморощенные системы для сохранения такой информации).

Так какими же бывают отчеты по форме? В моей практике встречались такие:

1. Summary/Details. Обычно применялось для месячных отчетов. Человек очень детально пишет в деталях, что он делал и сделал за месяц. Озаглавливает это сочинение «Details», выделяет в нем ключевые вещи. После чего пишет коротенькое «Summary» вверху отчета, которое в несколько строк дает обобщение его деятельности.

Это очень удобно. Читаешь Summary, получаешь тем самым общее представление. Проглядываешь Details на предмет выделенного. Если что-то заинтересовало в Details – начинаешь вчитываться.

Иногда некоторые товарищи добавляли третью секцию в самый низ отчета. Что-то типа Interesting/Личное. Где писали об интересном, что с ними случилось, или с чем они столкнулись за месяц. Хороший способ, чтобы держать с людьми такой... контакт. У каждого человека появляется ощущение, что он тебя знает. И он может к тебе запросто обратиться по какому-нибудь вопросу. Ну и всегда будет про что при встрече поговорить. 😊

2. Done/Issues/Plans. Именно то, что описал Вадим, применялось для недельных отчетов. И именно для того, про что он написал. Правда, должен сказать, что про Issues писали мало. Может быть, я недостаточно громко про это говорил. Но, на самом деле, поскольку вся команда сидела рядом, проблемы обычно решались достаточно бодро и оперативно.

Из таких планов очень удобно собирать месячные отчеты, ежели они нужны начальству. И список подвигов для ежегодного ревью – без таких отчетов за год все из головы просто вылетит.

3. Почасовая раскладка деятельности (time sheet). В моей практике делалась дважды. В одном случае для заказчика. Надо было идти в какую-то тулзовину и прописывать там, сколько часов ты проработал над проектом каждый день. Надо ли говорить, что все работали ровно 40 часов в неделю? 😊

Второй случай был – сверху возникло ощущение, что в нашем проекте происходит какая-то халява, и менеджмент проекта принял решение ввести детальный трэкинг времени, дабы потом высокому начальству предъявить – мол, смотрите, мы тут не просто так сидели, вон сколько работали!

Первый случай был 100%центной профанацией. Второй принес некоторую пользу, потому что потом при планировании мы знали, сколько времени у нас, в среднем, уходит на болезни. Сколько – на тренинги. Сколько – на чтение почты. И пр., и пр.

С точки зрения читаемости было двояко. Отчет своей группы я еще мог окинуть взором и понять, что и кто делал. Но когда пытался читать скомпилированный отчет всего проекта (это было пять команд) – это уже было без шансов. 😊

В общем, как отмазка от начальства и средство планирования – очень хорошо. Как источник информации – плохо.

4. Отчеты из автоматических инструментов. В моей практике применялось периодически для каких-нибудь специфических нужд. Типа – кто там сколько багов нашел за месяц (или за весь проект). Кто там больше багов пофиксил. Кто больше всех верифицировал. Кто нашел больше всех высокоприоритетных багов. Ну и т.д.

Инструменты обычные – системы учета дефектов (Bugzilla, JIRA), средства контроля версий (CVS, SVN, SCCS).

На такие отчеты я обычно смотрел в конце проекта. И иногда по ним виделись некоторые тенденции, по которым я делал потом правильные (или преждевременные 😊) выводы.

Регулярную отчетность по тулам я не собирал. Потому что и так старался читать каждый новый выставленный баг, и комментарий к каждой заливке в пространство. 😊 Вот это, кстати, отнимает время, но позволяет выявить немало косяков as soon, как говорится, as possible.

По отчетам, пожалуй, все, что могу припомнить. Ну, были еще отчеты-презентации на Ops Review (Operations Review), когда приезжали всякие дженерал менеджеры и вице-президенты. Но про это мы поговорим в следующей статье.

Отчет для Ops Review

Мы уже говорили о том, какие бывают формы отчетов. Остановились на том, что бывают еще отчеты в виде презентаций на Ops Review.

Что такое вообще Ops Review? Это, понятное дело, сокращение от Operations Review. 😊 В нашем с вами случае его обычно проводит большое начальство. Проводит с некоторой периодичностью – то есть, ездит по всем филиалам компании и слушает про каждый проект:

- Что в нем изменилось за прошедшее время
- Какие есть достижения?
- Какие есть проблемы?
- Каковы планы?

В Intel к нам обычно приезжал Ричард Вирт – на тот момент вице-президент компании, заведовавший софтовым подразделением. Перед Питером он обычно уже проводил по дню в Нижнем Новгороде, Сарове и Москве. После нас летел в Новосибирск. Оттуда – часто в Китай. И потом обратно в Калифорнию. Периодически заезжал в Аргентину. И так каждый квартал. Как Ричард жил в таком темпе при том, что ему было уже за 60, для меня загадка. Но как-то жил. И при этом еще умудрялся не спать на Ops Review, несмотря на смены часовых поясов.

Как проходило само ревью? Набивалась конференц комната менеджеров. Каждому проекту выделялось от 30 до 45 минут на доклад. И все, выходя по одному, что-то там такое докладывали.

Попробуем закрыть глаза и представить, как это должно было бы происходить в идеальном случае... Выходит докладчик с отточенными презентационными навыками и начинает жечь, используя слайды. Слайды, конечно же, составлены в соответствии со всеми правилами.

Так вот, в реальности, все было строго наоборот. Большинство слайдов были надругательством над зрителями:

- 50 строк мелким шрифтом про достижения проекта (а как иначе, если так много достижений?!)
- Если диаграммы – то побольше, не меньше 5 штук на слайд – информация должна быть полной!
- Картинок нет – серьезное дело, вице-президент сидит!
- ...

Про отточенность доклада и презентационных навыков лучше и не говорить. 😊 Наши первые доклады без слез и не вспомнить.

Ричард, будучи человеком тактичным, не говорил сразу «Looks like a bullshit!», а поворачивался назад к своим заместителям и начинал с ними что-то обсуждать. Параллельно с тем, как докладчик что-то там бубнил у экрана.

Короче говоря, коллеги, если доведется выступать перед большим начальством, то не поленитесь подготовиться и отрепетировать. Будет очень круто порепетировать на камеру. Надо ли говорить, что перед этим хорошо бы взять тренинг по публичным выступлениям?

В конечном итоге, выступление перед большим начальством – это очень важная штука. Неудачное выступление может угробить полгода работы вашей команды. Не подготовиться к нему – на мой взгляд, просто неуважение к работе команды.

Второй интересный момент – это то, что многие менеджеры пытались рисовать в докладах потемкинские деревни. Ну, не совсем деревни, но пытались не говорить о проблемах проекта. А вдруг заругают? 😊

Но были менеджеры, которые наоборот – говорили про проблемы открыто. И что интересно, это вызывало у большого начальства очень конструктивную и даже позитивную реакцию. В их ответах звучало уважение.

Резюмируя, Ops Review перед большим начальством – важное событие. К нему нужно готовиться, готовиться и еще раз готовиться. И помнить про то, что открытость иногда бывает важнее отсутствия проблем.

Снова про отчеты: кто и зачем их читает

Последнее время замечаю, что меньше чем с трех раз объяснить свою мысль не удается. 😊 К предыдущей статье про отчеты Алекс Арефьев поднял отличное обсуждение про бюрократию и эффективность различных подходов, про которые я писал. Попробую еще раз сформулировать свои мысли.

Отчеты можно разбить на два вида:

- Индивидуальные – их пишет каждый сотрудник про себя.
- Групповые (или проектные) – их пишет менеджер команды (проекта).

Для чего нужны отчеты? Тут все просто – чтобы их кто-то читал. 😊

1. Индивидуальные отчеты. Кто может захотеть прочесть индивидуальные отчеты? Тут тоже все просто:

Заказчик – чтобы посмотреть, за что он платит деньги при почасовой оплате. Если почасовой оплаты нет, и проект большой, то индивидуальные отчеты каждого сотрудника заказчику, скорее всего, не нужны. Заказчику интересно будет почитать групповой отчет о статусе проекта.

Менеджер команды/проекта – чтобы убедиться, что все на ходу, посмотреть какие у кого успехи, затыки и проблемы. Во многих случаях, менеджеру эти отчеты и не нужны – например, если проводятся регулярные status update митинги. Или Scrum митинги. Или менеджер просто со всеми много общается по проекту.

Если же проект не требует большой координации (хей, гайз, такое тоже бывает 😊), то отчеты в формате Done/Planned/Issues являются аналогом устных отчетов на Scrum митингах – структура-то та же.

Кроме этого, таковые отчеты очень полезны менеджеру, если в компании есть система регулярных аттестаций сотрудников (обычно, годовая или полугодовая). Таковая аттестация обычно связана с написанием Performance Review на каждого сотрудника, и очень полезно бывает вспомнить, что человек сделал за отчетный период.

Члены команды – вполне возможно, что Васе интересно посмотреть, что сделал Петя и сколько он потратил на это часов. Но если члены команды и так много общаются (например, работают по Agile и сидят вообще в одной комнате), то отчеты им, в принципе, тоже не нужны.

Но опять же, если есть формальные аттестации, то каждому сотруднику придется вспомнить, что он сделал за последний год – то есть где-то эта информация должна храниться.

Автоматические системы. Казалось бы, можно всю эту информацию по задачам и времени их выполнения хранить в автоматических инструментах – Алекс тут абсолютно прав. Если это сделано – отлично! Если есть место, где любой человек может получить срез проекта и посмотреть, кто, что и когда делал – это супергуд! А то вдруг менеджеру, не приведи Господь, кирпич упадет на темечко – откуда тогда брать информацию? 😊

Ну, правда, перед тем, как использовать мега-систему учета заданий, ее надо будет внедрить, преодолеть сопротивление сотрудников и пр., и пр. И главное, им все равно придется что-то туда писать. 😊 Про тот же статус, время, проблемы и пр. Мне это всегда казалось не стоящим того, поэтому пользовался привычным Аутлуком.

Более того, если в каком-то задании происходит что-то сложное, то в автоматическом отчете будет видно только то, что Вася почему-то тратит на это задание все больше и больше времени. Чтобы понять, что происходит, надо будет лезть в описание задания и читать,

какие там артефакты Вася оставил. Если у Васи хромает системное изложение мыслей, или он про свои проблемы в автоматическую систему не пишет, то заказчик потом будет сильно удивляться и задавать вопросы. Менеджеру легче – он, скорее всего, будет в курсе, т.к. поймает Васю и все у него выяснит.

Куда отчитывать Impact? Есть еще один тонкий момент. В случае формальной аттестаций при написании Performance Review или сочинения сотрудника на тему “как я провел год, и почему мне надо повысить зарплату” отчета от автоматического инструмента будет недостаточно. Инструмент покажет что? – Какие задания выполнены, и сколько на них потрачено времени.

Однако, ключевым в performance документах является impact того, что сотрудник сделал. То есть не то, сколько часов он отработал, не то, сколько строк кода он написал, а влияние его работы на проект. Если сотрудник придумал скрипт, который сэкономил два человека-года работы, то он большой молодец! Даже если на придумывание скрипта он потратил 10 минут, и еще два часа его писал.

Я не видел ни одной автоматической системы учета заданий, где бы как-то учитывался impact. И слабо представляю себе, как это можно адекватно сделать. Поэтому, мое мнение, при любой автоматической системе учета заданий, сочинение про impact писать придется по-любому. Хорошая новость в том, что придется это делать, скорее всего, не чаще пары раз в год. 😊

2. Групповые отчеты. Кто может захотеть прочесть отчет от группы/проекта?

Начальник менеджера проекта/команды – под ним, скорее всего, десять проектов. И читать длинную простыню из сотни пунктов про каждый – что там каждый Вася закончил, сколько часов он рисовал диалог, и как он не синхронизовался с Петей – у большого начальника нет на это времени.

Поэтому довольно неэффективно предлагать ему почитать отчет от вашей автоматической системы, если этот отчет занимает больше одного экрана. В лучшем случае скажет, чтобы прислали ему краткий обзор статуса и проблем. В худшем – просто не прочтет.

Менеджеры соседних команд/проектов – правильные менеджеры часто интересуются тем, что происходит сбоку, с тем чтобы: а) можно было что-то перенять, б) можно было предложить что-то, что есть у них, и тем самым и пользу принести, и засветиться.

Устроит ли их мега-статистика из 100 пунктов по тому, кто сколько часов на что потратил в вашем проекте? Нет – они просто не будут это читать – по той же причине, что и большой начальник.

Для групповых отчетов мне видится идеальной форма Summary/Details. Поскольку пишет ее менеджер, пишет нечасто, то на команду нагрузки не ложится. А менеджеру полезно попрактиковаться в эпистолярном жанре. 😊

Резюмируя:

- Отчеты Done/Planned/Issues – иногда заменяют статус апдейт митинги. Но чаще реально не нужны.
- Автоматические системы отчетности и учета заданий и времени – отлично, если есть на примете адекватный инструмент.
- Некоторых stakeholder'ов отчет от автоматической системы не устроит. Им очень поможет литературный отчет в виде Summary/Details.

Отойди-ка в сторонку, сынок

Тот, у кого есть дети, точно знает, как сделать так, чтобы ребенок, например, помогал маме на кухне. Собственно, для того, чтобы он захотел помочь, делать ничего не надо. Ребенок в какой-то момент начинает этого хотеть автоматически. Что происходит дальше? Дальше ему выделяется фронт работ. Чем более сложный, тем больше у ребенка загораются глаза. У детей вообще степень воодушевления видно достаточно явно. Они начинают переминаться с ноги на ногу и немного подпрыгивать. У него реально горят глаза: ему доверили взрослое дело!

Дальше ребенок начинает все делать не так. Он роняет нож или ложку, режет слишком большими или слишком кривыми кусками, мешает так, что содержимое разлетается по всей кухне, попадает маме на передник, проливается на пол... В общем, ребенок все делает не так. (Кстати, вопрос по ходу текста: означает ли это, что он плохой бестолковый ребенок? Нет, конечно. Просто человек еще не научился.)

Когда все начинает делаться не так, все родители занимают одну из двух сторон. Те родители, которые не очень терпеливые (ужин не ждет!) говорят: сынок, спасибо, отойди-ка в сторонку. Ребенок обиженно отдает ложку или нож (что там у него в руках) и уходит играть в свою комнату. Мама или папа все доделывают сами.

После этого обычно ребенок уже не бежит с горящими глазами помогать родителям на кухню. Почему? Потому что не доверяют. Это не интересно и неприятно, когда не доверяют.

Вторые родители поступают немного умнее. Они не отодвигают ребенка, а немного его подправляют: Вася, попробуй мешать чуть

помедленнее, чтобы оно не разлеталось по сторонам. Некоторые идут еще дальше: Вася, как ты думаешь, что бы сделать, чтобы оно вот так по сторонам не разлеталось? Или: а можешь куски делать потоньше?

Что эти родители делают после того, как ребенок все сделает «сам»? Правильно, похвалят его. Публично. То есть и бабушкам расскажут, как Вася сам приготовил, и дедушкам.

Когда доверяют – это нравится. Когда хвалят – тоже нравится. Поэтому нужно сделать что? Правильно, прийти помочь родителям еще раз.

Кстати, первые родители тоже иногда хвалят ребенка перед бабушками. Типа молодец, помогал нам готовить... Ребенок обычно приходит в замешательство – похвала-то не заслуженная. Вроде только начал что-то делать, отодвинули, а все равно хвалят. Непонятно. Наверное, так и надо делать – прийти, что-то чуть-чуть поделать – типа помогаю, а когда отодвинут – уйти. Наверное, родители ждут, что он просто придет и там что-то немного для виду порежет.

Казалось бы, какое это все имеет отношение к менеджменту?

Микроменеджмент в семье

Сейчас будет мужская половина поста. 😊 То есть, половина поста, понятная мужчинам. Вот представьте, что у вас дома случилась протечка. Жена звонит в панике: «Ааа, все заливает». Вы мчитесь домой, хватаете в руки разводной ключ и начинаете задумчиво колдовать над схемой разводки воды. Это непросто, сразу не получается, поэтому работа затягивается на час. При этом жена бежит к вам каждые три минуты и задает один и тот же вопрос: «Ну как? Ты вон ту гайку открутил? А эту закрутил?» Кто попадал в такую ситуацию, знает, что когда жена приходит с вопросом в третий раз, уже очень хочется дать ей ключом по голове. Хотя у вас прекрасные отношения и, может быть, медовый месяц только закончился.

Теперь женская половина поста. 😊 Муж приходит домой и говорит: «Дорогая, как там у нас с ужином? Сготовишь?» Жена мчится на кухню, и давай там что-то такое варить-жарить. Муж начинает каждые две минуты бегать на кухню с вопросами: «Картошку почистила?», «А воду поставила кипятиться?» На третий раз получает законный ответ: «Сам бы и готовил».

Менеджерскую половину поста писать не буду, все наверняка помнят свои ощущения от микроменеджмента.

Откуда возникает желание дать супругу или менеджеру по голове? От разницы в ожидании от человека и том, как он себя ведет. Сначала тебе доверили что-то сделать, и ты, окрыленный этим доверием, идешь делать. И тут начинается микроконтроль. Ты этого совсем не ожидаешь. Тебе же доверили!

Хотя с чего ты взял, что тебе доверили? Ты считаешь, что тебе можно доверять? А начальник это откуда должен узнать?

У людей разные ожидания. Один ожидает, что ему могут доверить любую задачу. Второй ожидает потенциального косяка, поэтому бегают проверять каждые три минуты. А может, просто привык все проверять каждые три минуты.

Как этой ситуации избежать – неважно, руководитель ты, инженер, муж или жена? **Договоритесь о способе и частоте контроля сразу.** Например, так:

Уходя с разводным ключом в туалет: «Дорогая, тут работы на час, не меньше. Ты мне не мешай, пожалуйста, я тебя потом позову принимать работу».

Жена: «Чего сделать? Картошку с грибами? Будет готово минут через 20-25, я тебя позову. Посмотри пока футбол». (Это я так мечтаю, да)

Сотрудник: «Ок, задача понятна, давайте решим, как мы будем встречаться, сверять, что все идет как надо».

Менеджер: «Давай каждый день с утра, часиков в 11?»

Сотрудник: «Может, раз в два дня хватит?»

Менеджер: «Старик, задача важная, а ты у нас человек новый, можешь не распознать всех деталей. Поэтому, давай на первом этапе будем встречаться каждый день. А если все пойдет нормально, то со следующей недели – раз в два дня. Идет?»

По моему опыту, прояснение свои ожиданий на берегу помогает избежать чудовищного количества конфликтов в будущем – как на работе, так и вне ее. Люди, к сожалению, понимают все совсем не так как ты. Хорошая новость в том, что проговаривая свои ожидания от сотрудников, можно попробовать настроиться с ними на одну волну.

В чем проблема?

Как-то так получается, что время от времени менеджер становится недоволен своими сотрудниками. Думаю, у каждого менеджера были такие моменты, когда хотелось всех уволить. Немедленно и нафиг.

Ну, например. Релиз горит, заказчик звонит и страдает, а ты видишь, как твои бравые парни сели играть в квейк. Или там особенно небравый парень вместо того, чтобы выдавать на-гора код, читает auto.ru. Это выдержать невозможно, мозг вскипает. И ты идешь проводить воспитательную работу.

Но есть нюанс, на который многие менеджеры, особенно начинающие внимания не обращают. начинающий менеджер начинает исправлять то, что ему не нравится. Играют на работе? Запретить играть! В аське все время чатятся? Запретить аську! Что, квейк? Шутите, что ли?

При этом, менеджеры начинают рубить направо и налево, совершенно забывая о том, в чем, собственно проблема.

Представьте, что вы все время обещаете жене починить карниз в гостиной. Но все время то некогда, то устали, то работы много, то еще что-то. И вот вы сидите вечером, смотрите «Нашу Рашу», и тут жена подходит, берет пульт и выключает со словами «Что-то ты много смотришь телевизор» Ну какие тут эмоции? Ужасные, что там говорить.

Не может быть проблемой то, что подчиненные сидят на форумах. Это не проблема. Что тут плохого? Может, они посидят, а потом как

зажгут! Реальная проблема в том, что результата нет, проект не движется. Вот это проблема.

И вот эту проблему надо до людей доносить. А если доносить до них, что они сидят в аське, играют в квейк или там поздно приходят на работу – люди подумают, что вы к ним придираетесь, а следовательно, менеджер – идиот.

Чемодан, который носят сотрудники

Еще в ноябре мы вместе со Славой Панкратовым написали статью по одной из «Игр в ИТ». В декабре статью опубликовали в журнале «Профессия – директор». Привожу ее здесь:

Чемодан, который носят сотрудники

Александр Орлов

Независимый консультант, автор проекта «Клуб Успешных Менеджеров Программистов», соавтор проекта «Управленческие игры: психология и политика, в которые играют сотрудники, начальники, заказчики и компании»

«Игры» – часть теории транзакционного анализа, выдвинутой выдающимся американским психологом 20-го века Эриком Берном. В своей теории Берн рассматривал межличностные отношений с точки зрения человеческих транзакций или соглашений, сделок. Транзакции, имеющие в себе скрытую цель, он назвал «играми».



Любая игра подразумевает нескольких участников: я, ты, они. Например: я – руководитель, ты – сотрудник, они – остальные сотрудники. Или: я – сотрудник, ты – другой сотрудник, они – начальство. Для начала игры играющий человек должен считать каждого из этих трех участников либо плюсом, либо минусом.

Например, один сотрудник говорит другому: «Это начальство совсем оторвалось от жизни, совсем уже не видит, куда идет проект. А нам, инженерам, расхлебывать».

Это человек исходит из позиции «я+, ты+, они-».

Если же человек говорит: «Ну, конечно, у них все получается и у тебя получается. Вы-то тут уже два года работаете...», то это позиция «я-, ты+, они+».

Целью любой игры является получение ощущений – «купонов», которые могут быть как положительными (золотые купоны), так и отрицательными (коричневые купоны). Золотые купоны человек в будущем сможет обменять на определенные выгоды для себя (например, на повышение зарплаты). А коричневые он сможет использовать, например, чтобы обосновать свой уход: «Меня в этой компании никто не слушает». Также возможны фальшивые золотые купоны – например, человек, испытывает фальшивое чувство торжества над коллегами, но обменять это чувство на повышение он не сможет (потому что руководитель видит, что человек просто строит из себя «супер-звезду»).

Однажды, когда я руководил одной из команд в большом проекте (мы разрабатывали программное обеспечение), у нас случился казус. Инженеры в разных командах реализовали один и тот же модуль. Модуль был нужным, но существовал теперь в двух экземплярах. Обе реализации делали одно и то же, но внутреннее устройство у них немного отличалось.

Перед руководителем проекта встала задача – решить, какой модуль оставить. Обе команды, разработавшие свою версию модуля, такой вариант решения не устраивал: «Это что же,» – говорили они, «может так оказаться, что мы зря писали?..»

Руководитель, однако, считал, что нужно выбрать лучший модуль, а другой выбросить в корзину. Поэтому он попросил обе команды заполнить таблицу с плюсами и минусами обеих реализаций. Думаю, читатель может догадаться, что произошло. Естественно, каждая команда нашла больше плюсов в своей реализации, а больше минусов в чужой. Слова: «Вы понимаете, что мы не зря писали этот модуль?» все чаще звучали с обеих сторон.

Стало понятно, что ситуация становится взрывоопасной. Руководитель решил принять компромиссное решение. Инженерам из разных команд, авторам модулей, предлагалось сесть вместе и

сделать совместный модуль, взяв лучшее из обеих реализаций. Поскольку команды находились в разных городах, то совместная работа проводилась по телефону и заняла около двух недель.

Говорит эксперт. Компромисс всегда бывает вынужденным. Он должен быть последним средством. Если два отдела или подразделения не могут решить проблему и приходят с ней к вам, выслушайте обе стороны и, не уподобляясь царю Соломону, выберите одну или другую. На победившего это накладывает огромную ответственность за выполнение работы.

Роберт Таунсенд «СЛОМАЙ СИСТЕМУ! Лекарство от управленческой изжоги»

В итоге, получился гибридный модуль, который вроде бы удовлетворил обе команды. Все вздохнули с облегчением – ситуация разрешилась, команды работали-таки не зря. Однако, гибридный модуль нужно было отдать на поддержку, чтобы кто-то в будущем исправлял найденные в модуле ошибки. Поддержку удобней делать кому-то одному. Поэтому модуль отдали поддерживать одной из команд. После чего ее инженер втихомолку выкинул из модуля все чужие куски, оставив то, что написал он – ему так было проще поддерживать модуль.

Что проект получил в итоге? Модуль, который был написан за два дня. Но на то, чтобы он оказался в работе, потребовалось еще около трех недель, которые были потрачены впустую. Почему так произошло? Потому что сотрудники решили поиграть в игру «Чемодан».

Что же, получается, мы зря работали?!

В чем суть «Чемодана»? Одним вариантом может быть описанный выше. Сотрудник делает что-то, что может оказаться нужным. А может оказаться не нужным, или недостаточного качества, или просто изменилась тактика проекта или компании. В этом случае сотрудник начинает настаивать на том, чтобы его «детище» все-таки пошло в работу, шантажируя руководство: «время уже потрачено, деньги уже потрачены – неужели зря?..», «я столько работал, и это все впустую?..»

Руководитель, который боится признать, что под его руководством деньги и время были потрачены впустую, может поддаться на шантаж. Так же как руководитель, который чутко относится к своим подчиненным, и опасается, что выбросив работу человека в корзину, он получит немотивированного сотрудника. И тот, и другой идут на поводу у «играющего» сотрудника и признают, что тот работал не зря, тем самым выдавая сотруднику «золотые купоны», которые тот сможет в конце года «обменять» на повышение зарплаты или продвижение по карьере.

Вячеслав Панкратов: хочется добавить, что оказавшись в подобной ситуации, руководитель и сам иногда готов спихнуть ответственность или поиграть в игру «Уговорите меня» или «Да, но...», преследую цели, отгородится от принятия решения или просто сбросить ответственность.

Терминология. Купоны – термин из книги известного психолога Эрика Берна «Игры, в которые играют люди». Купоны могут быть золотыми (комплименты, красивые жесты) – человек потом сможет обменять их на повышение зарплаты, продвижение по карьерной лестнице, дополнительный отпуск. Также купоны могут быть коричневыми (дурные чувства, неприятные ощущения), которые человек может использовать, чтобы громко хлопнуть дверью, сказав: «Меня здесь никто не понимает» «Меня здесь никто не ценит», «Здесь работают одни идиоты».

И нести тяжело и бросить жалко

Вторым вариантом игры «Чемодан» может быть ситуация, когда человек делает на работе что-то сложное, важное и критичное, но при этом на все предложения об улучшении, об оптимизации реагирует очень резко.

Я слышал рассказ коллеги о руководителе, у которого было сорок прямых подчиненных. Понятно, что в этом случае ему было крайне тяжело управлять людьми – просто физически не было времени, чтобы со всеми пообщаться и поговорить. Знаете, что этот руководитель отвечал на вопрос: «А зачем столько подчиненных? Почему нет менеджеров уровнем ниже, которые ими управляют?» Человек ответил: «А где я менеджеров найду?» Что это значит? Что он и не хочет этих менеджеров искать. Его вполне устраивает

тяжелая ситуация, когда у него нереальное число прямых подчиненных.

У человека есть свой «чемодан», который и нести тяжело и бросить жалко. Человек не может признать, что он столько усилий потратил впустую, хотя мог бы давно все оптимизировать. Человек привык к тому признанию, которое он получает за ту тяжелую и сложную работу, которую он делает изо дня в день. Если он все оптимизирует, то, вполне возможно, вся работа будет делаться сама за час. Сможет ли человек получить то признание, которое у него есть сейчас? Кто знает... И он все крепче сжимает ручку своего чемодана, который другие «непонимающие» сотрудники пытаются у него отобрать...

Вячеслав Панкратов: «Клиника» в данной ситуации начинается в тот момент, когда такой руководитель получает поддержку от руководства в любой форме. Получая «карт-блани» на управление людьми и подсознательную или сознательную поддержку своей позиции, подобный менеджер начинает верить, что именно так и нужно работать, а доводы других менеджеров, не говоря уже о рекомендациях, которые приводятся в литературе или в РМВОК начинают сознательно игнорироваться.

Не играйте в игры!

Как выходить из игры? Рассмотрим выходы из каждого варианта игры.

В первом случае принимайте решение как можно раньше. Отказывайтесь как можно раньше, чтобы у нормального сотрудника не рождалось ложных ожиданий, а у «играющего» не поддерживать его игру сразу.

Если то, что он сделал, не отняло много времени, но упирайте на то, что ресурсов было потрачено не так много. Если же времени было потрачено порядочно, то предупредите, что работы такого масштаба должны производиться впредь только с одобрения руководителя.

Избегайте компромиссных решений и приучите сотрудников избегать их. Учитывайте это качество при отборе сотрудников.

Например, при собеседовании человека попросите его привести пример компромиссного решения, которое он предложил на предыдущем месте работы. А потом предложите привести пример ситуации, когда он не пошел на компромисс.

Говорит эксперт. Договоритесь со своими сотрудниками избегать компромиссов. Научите их выигрывать и проигрывать достойно. Работайте с теми, кто всегда старается победить. Для блага организации важно, чтобы на счету каждого были победы.

Если вы уступаете, то уступайте. А если выигрываете, то старайтесь идти до конца так, чтобы ответственность за работу была целиком на вас.

Роберт Таунсенд «СЛОМАЙ СИСТЕМУ! Лекарство от управленческой изжоги»

Второй случай более тяжелый. Он подразумевает, что в него играет опытный сотрудник. Который просто боится бросить свой чемодан. Тут следует понять, что этот чемодан рано или поздно все равно нужно будет у него отнять. Человек такой квалификации, получающий такие деньги, не может тратить свое время на работу, которая ему не соответствует. Человек, отказывающийся от улучшений – это неправильно.

Следует дать человеку понять, что вы его все равно цените, но хотите, чтобы он со своей квалификацией поработал на другой позиции, над другой частью проекта или в другом месте компании. На его место поставьте нового человека с острым умом, который показал, что там действительно присутствует «чемодан», и у которого есть масса идей по тому, как там все оптимизировать.

Вячеслав Панкратов: следует также учитывать, что игры сами по себе явление психологическое. Возможно, имеет смысл, привлечь к разговору или нескольким встречам штатного психолога или HR-а, который сумеет вывести человека к пониманию, чем ему самому и его карьере вредит подобная позиция и поможет понять, что это всего лишь игра, в которую он может либо играть, либо не играть. Отказ от Игр, может быть достаточно мощным качественным скачком, осознав который, Специалист может начать двигаться в направлении развития и построения карьеры в принципиально новом ритме.

Будьте готовы к тому, что ситуация может завершиться уходом опытного сотрудника, который не сможет расстаться со своим «чемоданом». Человек может предпочесть уйти, получив коричневые купоны: «я столько лет отдал этой компании, а на мое место какого-то юнца...» Будьте к этому готовы. Ситуацию все равно надо решать, а свою реакцию на решение участники игры выбирают сами.

Работа – не вокзал!

Работа – не вокзал, где все ходят со своими «чемоданами». Научитесь распознавать эту игру и выходите из нее как можно раньше:

- Дайте понять сотрудникам, что каждый может что-то сделать быстро и самостоятельно, но он должен быть готов к тому, что его работа не обязательно будет принята.
- Разрешайте «чемоданные» ситуации как можно быстрее, чтобы не рождать ложных ожиданий у нормальных сотрудников, и не поддерживать игру тех, кто играет.
- Избегайте компромиссов. Принимайте одну или другую сторону. На победившего это накладывает огромную ответственность за выполнение работы.

Опытных сотрудников, играющих в чемодан, переводите в другое место, говоря, что их опыт будет там очень востребован.

Окно бессрочности

В недавно вышедшей книге Тома Демарко, Тима Листера, Питера Хрущки и компании «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами» среди 86 шаблонов поведения проектных команд есть один, прямо-таки выдающийся. Потому что не одна тысяча менеджеров сложила голову в борьбе с ним. 😊

Это «**Маньяна**» (Manana). Суть в том, что у каждого человека есть свое окно срочности. И если дедлайн по задаче лежит в окне срочности, то человек начинает оживленно задачу делать. Если же дедлайн пока еще не попал в окно, то человек задачу откладывает «на потом».

Например, менеджер говорит команде: «Мы начинаем проект, релиз у нас через полгода. Задачи вроде расписали, давайте начинать делать». Полгода – это нереально много, обычное окно срочности у людей по утверждениям авторов не превышает одного месяца. Поэтому все машут рукой, говорят «Маньяна» и идут читать башорг. Потому что время еще есть, еще полгода остается.

Недавно мне подумалось, что эту модель в нашу жизнь привносит институт. Вот в школе там как-то не отложишь – идут контрольная за контрольной, опомниться не дают. Дома еще иногда контроль со стороны родителей. И уж точно знаешь, что если в течение четверти двойки не будешь исправлять, то в конце четверти дадут итоговый бонус в виде оценки по четверти, и потом надо будет как-то родителям объяснять, почему у тебя три, хотя на словах все было блестяще.

В институте ситуация другая. Контроля со стороны родителей гораздо меньше. Ты уже свободный человек, эгегей! Все решается в

сессию. Ты можешь не ходить на лекции, вообще ничего не делать по предмету. Но если на сдаче курсовика, зачета или экзамена ты зажег и поразил преподавателя своим интеллектом, ты, скорее всего, получишь 5. Преподаватели ВУЗов ценят сиюминутный полугодовой результат, а не процесс. Может быть, это и правильно с какой-то стороны. Но вот здесь и рождается маньяна. Она приходит на замену дисциплине и самодисциплине.

В подтверждение этой версии могу сказать, что среди моих знакомы инженеров, которые не закончили институт, маньяна распространена гораздо реже. То есть, и припомнить толком не могу. Люди просто берут и сразу начинают делать.

Что с маньяной делать? Да, в общем, рецепт давно всем известен. Побольше контроля. Точнее, почаще контроля. Статус митинги, скрам митинги (они же стэнд-ап митинги) как раз и нужны, чтобы вернуть человека в правильную «школьную» модель поведения.

Единственное, что нужно начинать их делать сразу, а не ближе к концу релиза. Менеджеры ведь тоже иногда страдают маньяной, они же тоже в институте учились. 😊