



**Управленческие  
инструменты  
(менеджмент на пальцах)**

**Слава Панкратов  
Александр Орлов**

**© Стратоплан.ру**

# Содержание

Предисловие.....	3
Как объяснить, когда чувствуешь одним местом?.....	4
Матрица осознанности и компетентности.....	4
Советы практикующего андрагога: как мы учимся.....	7
Как играть в нелинейные шахматы.....	13
Почему заказчики требуют дурацкие отчеты?.....	20
Матрица доверия и прозрачности.....	20
5 вопросов для прояснения целей или для чего нужен BMW X5?.....	27
4 принципа конструктивного общения или почему мы живем в режиме подвига?.....	35
От принципов к практике.....	41
4-фазный алгоритм решения проблем с людьми или “А чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер?”.....	42
I. Подготовка.....	43
II. Обсуждение проблемы.....	47
III. Обсуждение решения.....	49
IV. Контроль.....	50
Disclaimer о здравом смысле.....	52
Заключение.....	54

# Предисловие

Бывало ли у вас такое, что вы долго думали над какой-то рабочей (или личной ситуацией), а потом вдруг раз! и все как будто раскладывалось по полочкам? У нас такое бывало неоднократно. Более того, это в некотором смысле наша профессия — раскладывать по полочкам сложные ситуации. Потому что последние 7 лет мы с коллегами занимаемся обучением IT-специалистов и руководителей навыкам управления людьми и тому, что называется soft skills.

За время работы у нас накопилось какое-то количество инструментов, которыми мы решаем разные управленческие кейсы. И этими инструментами мы и задумали поделиться.

Во-первых, потому что инструменты полезные. Во-вторых, хочется собрать их все в одном месте, чтобы потом отсылать туда всех желающих. В-третьих, мы четко понимаем, что ограничены собственным контекстом, и будем очень благодарны, если вы будете нас дополнять. В четвертых, мы не очень верим в рекламу. Мы верим в простые вещи — что если мы делаем что-то полезное для людей, то люди будут нас рекомендовать. Короче говоря, мы сделали бесплатный курс:

**[>>> Управленческие инструменты: системный менеджмент на пальцах \(www.stratoplan.ru/tools\)](http://www.stratoplan.ru/tools)**

И по этому курсу мы написали несколько статей, которые и составили эту небольшую книгу. Все инструменты, которые вы здесь найдете, очень простые. Либо это матрицы 2 на 2, либо 4 вопроса, либо что-то в таком же духе.

Какие-то инструменты придумали мы, какие-то позаимствовали у других умных людей, какие-то не знаем, откуда появились в нашей голове. Но они все полезные, да.

Являются ли эти инструменты серебряными пулями? Иногда. ☺ Но, совершенно точно, они помогают прояснить ситуацию, навести дистинкции и понять, в какую сторону думать. А решения все равно придется придумывать вам. До тех пор, пока не появится, наконец, справочник юных сурков по менеджменту.

Итак, довольно лишних слов, давайте перейдем к первому инструменту...

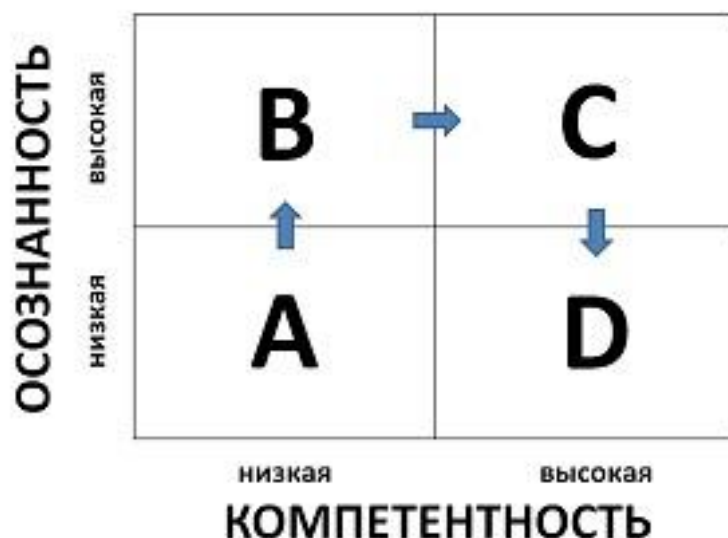
**Александр Орлов, Слава Панкратов (Стратоплан.Ру)**

# Как объяснить, когда чувствуешь одним местом?

## Матрица осознанности и компетентности

Эта матрица 2 на 2 показывает:

- Как происходит обучение взрослого человека какому-либо навыку
- Откуда растут корни у некоторых рабочих конфликтов
- Как донести свою точку зрения, когда вы одним место чувствуете, что оппонент не прав
- Что делать, если вы объясняете что-то человеку, а он все равно не согласен и/или не понимает



Представьте, вы наняли на работу студента без опыта работы, но вроде бы толкового. И теперь даете ему задачу спроектировать архитектуру какого-то модуля вашей системы. "Не вопрос, чего там делать?" — говорит студент и уходит. В каком квадрате матрицы он находится?

Возможно, квадрате А. Опыта работы у человека нет, с вашей системой он знаком поверхностно, делал ли он задачи аналогичного типа — скорее всего, нет. При этом его фраза "Чего там делать" наводит на мысль, что человек не понимает всей глубины стоящей перед ним задачи. И это состояние называется:

**А. Неосознанная некомпетентность.** Человек пытается что-то сделать, у него не получается. Архитектура получается плохая, нагрузку не выдерживает, совсем не расширяемая, не соответствующая принципам SOLID и что там еще

бывает с архитектурами?

Что в этот момент думает студент? Если он скорее настойчивый, чем склонный к саморефлексии, то он думает: "Попробую-ка я еще раз". На пятый раз, когда снова не получилось, студент начинает что-то подозревать. Что, вероятно, человечество уже накопило какие-то знания по поводу архитектур, потому что у конкретного представителя человечества Васи из соседнего отдела получается быстро и с первого раза.

В этот момент человек мистическим образом перемещается в состояние:

**В. Осознанная некомпетентность.** В этом состоянии у человека в голове появляется тот самый нужный вопрос "А как?" И он идет в Google, на семинар или конференцию, покупает книжки, ставит пиво более опытному коллеге. И рано или поздно (если человек обучаемый, конечно) у него получается сделать свою первую удачную архитектуру. И это означает, что он перешел в состояние:

**С. Осознанная компетентность.** Вы водите машину? Вспомните, как вы на ней первый раз тронулись. Не заглохли, а именно тронулись. Скорее всего, вы контролировали каждое свое действие:

- Включить левый поворотник
- Посмотреть в зеркало
- Пристегнуться!
- Блин, ручник!
- Послушать, что там бубнит инструктор
- Плавно отпустить одну педаль, нажимая другую

О чудо, тонна металла двинулась с места! До этого стояла, а тут с двинулась — мистика!

Когда вы можете что-то сделать правильно, но делаете это медленно и контролируя каждый свой шаг — это состояние осознанной компетентности.

если вы продолжаете практиковать навык, то со временем вы переместитесь в состояние:

**Д. Неосознанная компетентность.** Если опытного водителя посреди дороги хлопнуть по плечу и уточнить: "Скажите, пожалуйста, вы сейчас почему едете на 3-й передаче и во 2-й полосе", он иногда испугается: "Кто здесь?" и не всегда сможет объяснить.

Он ведет машину на автомате (внутреннем автомате, не на коробке-автомате). Навык полностью автоматизировался. настолько, что человек легко может делать что-то еще, пока ведет машину.

Откуда берутся рабочие конфликты? Некоторые рабочие конфликты можно объяснить как раз этой матрицей.

На одном из наших докладов как-то встал опытный дядька (лет 45) и поделился своей ситуацией:

Я — главный архитектор в компании. Ко мне студент приносит свою архитектуру. Я на нее смотрю и вижу, что она плохая. Но я уже забыл почему. Как мне объяснить студенту, что он не прав?

Если нет фактов, а убедить человека хочется, то в ход идут “авторитет”, “лучшие практики” и прочие корпоративные корабли, которые что-то бороздят:

У меня СЕМЬ ЛЕТ ОПЫТА создания архитектур, я тебе говорю. что ОНА КРИВАЯ! Что непонятно?

Что в этот момент думает молодой студент? Примерно следующее:

Мдааа, очевидно, возраст... Наш уже совсем оторвался от действительности...

Главный архитектор студентом тоже недоволен: почему меня не слушают, хотя я такой опытный?..

Встает, естественный вопрос:

**Что делать?** Ответ на него не такой простой, как может показаться. Очевидно, опытному архитектору нужно либо самому вернуться в квадрат С, либо найти человека, который сможет объяснить с фактами про архитектуру.

И кроме того, студента нужно поднять в уровень осознанности. Либо дав ему набить шишек, либо заслав на хороший тренинг, либо используя простые техники, типа проверки решения на устойчивость [1]. Но для последнего все равно нужно будет вспомнить факты.

**Вопрос на подумать.** Как вы считаете, в каких квадратах находятся люди, приходя на какой-либо тренинг?

Это интересный момент, потому что в следующей статье через пару дней мы как раз хотели поговорить про модель Дэвида Колба о том, как строить обучение своих коллег.

# Советы практикующего андрагога: как мы учимся

Люди, как известно, делятся на два типа: тех, кто читают инструкцию перед тем, как включать электроприборы, и тех, кто сначала включает, а в случае каких-то косяков начинает читать, что же он сделал не так.

Я абсолютно точно принадлежу ко второй группе. Поэтому именно так я начал создавать свой первый тренинг. На тот момент я уже 3 года работал в Intel, читал несколько внутри-корпоративных тренингов, как вдруг ощутил непреодолимое желание сделать свой тренинг.

Ведь всем известно, что корпоративные тренинги учат как жить в корпорации. Тебе вставляют в ухо шланг, через который начинают закачивать vision, mission & corporate values.

Поэтому, решил я, я сделаю свой тренинг, где расскажу всю правду-матку. И сделал. А что там делать? Берешь свой опыт, рисуешь красивые слайды, придумываешь упражнения — и вперед!

И это было ужасно. Нет, людям-то как раз нравилось, но мне сейчас это кажется ужасным. Потому что, как выяснилось через некоторое время, для успешного тренинга нужны не только собственный опыт, хорошее чувство юмора, умение выступать и общаться с людьми. Нужна еще методика. Без понимания которой люди выносят 10% той пользы, которой они могли бы получить от вашего тренинга, если бы вы вначале прочли инструкцию по тому, как обучать взрослых людей.

Оказывается, человечество уже накопило довольно много материала на эту тему. Который материал и вошел в науку об обучении взрослых людей, которая называется как? Нет, не педагогика. Это наука про обучение и воспитание детей. А про взрослых? Правильно — андрагогика.

В прошлой статье мы говорили о матрице осознанности и компетентности и том, как взрослые люди обучаются навыкам. Давайте теперь поговорим о модели обучения, которая дает ответ на вопрос, а как учить взрослых людей. О цикле Колба.

Поняв эту модель, вы сможете:

- Четко понимать, почему одни тренинги и семинары оказываются полезными, а другие заходят плохо
- Правильно обучать других людей — как в группах, так и индивидуально

**Управленческие инструменты** | [www.stratoplan.ru/tools](http://www.stratoplan.ru/tools) | [7]

- С умным видом рассуждать на тему обучения взрослых людей, уверенно используя термин “цикл Колба”

Про эту модель я узнал года 4 назад в поезде Киев-Питер. Этот поезд идет ровно сутки, поэтому после того, как вы прошли две таможни и три раза выпили кофе, не остается ничего другого, как заняться самообразованием. В тот раз самообразование выразилось в прослушивании хорошего курса для тренеров, из которого и была почерпнута модель Дэвида Колба. С тех пор я слышал эту модель еще под несколькими разными названиями, но мне она понравилась именно под этим.

Сразу оговорюсь, что прямого отношения к управлению проектами эта статья вряд ли будет иметь. И про цикл Колба я изначально писать не планировал — это инструмент скорее тренерский, нежели управленческий. Но в эту категорию она попала по двум причинам:

1. Предыдущая статья про матрицу осознанности и компетентности как-то неплохо расположилась в этой категории, а эта статья — продолжение разговора на ту же тему.
2. Менеджерам проектов по роду их деятельности довольно часто приходится общаться с людьми, убеждая и обучая их использовать различные вещи. И есть ощущение, что понимание этой методики также окажется им не бесполезным.

Итак, что же сообщил миру американский теоретик образования Дэвид Колб?

**Конкретный опыт.** Все начинается с получения конкретного опыта. Такую банальную мысль озвучил в свое время господин Колб.

Пример из жизни. Директор одной компании рассказывал за пивом, как он сходил на тренинг по жестким переговорам (далее практически прямая цитата):

Нас там собралось человек двенадцать директоров. Тренер такой в костюмчике, сидит, чего-то там бубнит. Мы сидим, думаем, что зря пришли — чему он нас сможет научить? Все люди опытные, у каждого за плечами лет по десять опыта переговоров с заказчиками, милицией, СЭС, пожарными.

Тут открывается дверь, заходит такой амбал два на два. Походит ко мне и наклонившись выдает: “ТЫ ЧЕ СЕЛ НА МОЕ МЕСТО?! ДАВАЙ ВАЛИ ОТСЮДА!”

Я как-то растерялся даже от неожиданности. Сажу, молчу, покраснел. Тут слышу сбоку тренера: “Вот видите, Сергей не справился. Вот сегодня мы как раз и посмотрим, как разруливать такие ситуации”.

Хорошо, когда конкретный опыт негативный. То есть, что-то не получилось. В этот момент в голове начинаются определенные процессы:

**Рефлексия.** Появляются мысли: “Как же так? Я такой умный... С высшим

Управленческие инструменты | [www.stratoplan.ru/tools](http://www.stratoplan.ru/tools) | [8]



образованием... Называюсь директором... А растерялся в такой простой переговорной ситуации...”

Возможно, у вас возникали мысли о том, как бы вы после драки помахали кулаками. Вот это и есть та самая рефлексия. Результатам рефлексии должна стать некоторая:

**Модель**, которая:

- С одной стороны объясняла бы произошедшее
- С другой стороны, давала бы рекомендацию, как вести себя в будущем, если аналогичная ситуация повторится

После чего модель нужно опробовать. Нужна:

**Практика.** Что интересно, практика приводит к получению нового конкретного опыта. И тем самым цикл обучения замыкается.



**С какой стадии начинать?** Если мы с вами вернемся к матрице осознанности и компетентности и зададимся вопросом, а где находится человек, которого мы собрались чему-либо научить? На самом деле, он может находиться где угодно.

У него может быть природный талант решать подобные ситуации. Или он, может быть, прошел уже пару тренингов и что-то умеет. Не идеально, но умеет. Или набил свои первые шишки и теперь активно ищет ответ на вопрос “А как надо-то?” Или считает все это фигней, но не смог отказать начальству, которое решило его послать на тренинг:

— Ты знаешь, тебе, наверное, нужно сходить на тренинг по эффективным коммуникациям...

- А че у меня не так с коммуникациями?!!!
- Ну вот именно поэтому и сходи на этот тренинг.

**Начало: проблематизация.** Тренера иногда называют это степенью проблематизации группы. В стандартной тренинговой группе из 12-15 человек, будьте уверены, вам могут достаться люди из любых квадратов нашей любимой матрицы осознанности и компетентности.

Поэтому хороший тренинг обычно начинается с проблематизирующего упражнения. Дается какой-нибудь кейс, людей зажимают по времени, провоцируют на ошибку или предлагают делать одно, а спрашивают потом про другое.

Пример из жизни: на тренинге для менеджеров в Ирландии нашей команде дали задание сделать из подручных материалов упаковку для куриного яйца, чтобы будучи кинутым с высоты 3м, оно не разбилось.

Естественно, анализировалась потом не получившаяся упаковка, а то как члены команды общались во время этого упражнения, кто какие роли на себя взял. Кто стал лидером? Кто отошел в сторону? Почему? Кто что ощущал в этот момент? Что помешало быть активнее? И т.д.

Если вы сразу начнете с модели — часть людей просто может вас не слушать: “А чего его слушать? У нас и так все хорошо... Работа работает, релизы релизятся, билды билдуются...”

Вам нужно другое — чтобы люди вас слушали. Нужно, чтобы люди ошиблись и начали рефлексировать на эту тему, думать, почему не получилось и проводить параллели в реальную жизнь.

Пример из жизни: на наших тренингах мы довольно часто даем задания сделать что-то для заказчика (заказчиков назначаем прямо на тренинге). Что интересно, 100% команд увлекается сбором требований с заказчика и изготовлением продукта, и ВСЕ забывают о том, что неплохо бы заказчику иногда рассказывать, что они уже сделали.

Потом спрашиваем заказчиков, что они думали о командах во время упражнения — думают они обычно не очень хорошо, что для команд зачастую становится сюрпризом. И это запускает рефлексию в головах на тему того, как мы работаем с заказчиком.

**Рефлексия: заготовленные вопросы и обсуждения.** Как вы думаете, что включает у людей мозг? Правильно, вопросы. На этапе рефлексии нужно как можно больше вопросов.

Почему так произошло? В какой момент оно пошло не так? Как бы этого

избежать в будущем? Как бы это все нарисовать в виде схемы.

Ваша задача здесь очень проста — помочь людям САМИМ прийти к модели.

**Модель: пусть сами ее придумают.** Вы можете сами изложить модель. Но гораздо лучше, если люди придумают ее сами. Это как в институте. Если ты сам придумал доказательство какой-то теоремы, то на экзамене ты его придумаешь снова. Потому что в голове уже проковырялась нужная цепочка рассуждений.

Собственноручно рожденная модель запоминается лучше. А ваша роль — такой акушер, который помогает модели появиться на свет. Используя разными простыми и не очень техники вроде упоминавшейся в предыдущей статье проверки на устойчивость [2].

Отступление о здравом смысле. Естественно, если речь идет о срочной проблеме, то не надо ходить вокруг и около. Не надо во время пожара выводить человека на правильное решение вопросами: “Как ты считаешь, каким огнетушителем лучше тушить: порошковым или углекислотным? Или может быть, лучше воспользоваться пожарным рукавом? Нет, ну ты сам как думаешь?” Пожары надо резко тушить директивно управляя командой. Но если речь идет о вопросах не срочных, но важных, лучше рождение модели делегировать нуждающимся.

**Практика: позитивная.** На этапе опробования модели у человека ДОЛЖНО ПОЛУЧИТЬСЯ. Потому что если у него опять что-то пойдет не так, то возникнут либо сомнения по поводу модели, либо недоверие к вам, как к обучающему.

Поэтому должно получиться. И будьте любезны следить за процессом и быть рядом, чтобы в случае чего навести нужные коррективы.

**Как это все применять.** Друзья, на самом деле, не важно, ведете вы семинары или тренинги или нет. Если вы занимаетесь обучением кого бы то ни было в любой форме (чтение докладов, внутренние мастер-классы, менторинг новичков и пр.), то вы абсолютно точно можете подумать, как применить цикл Колба в вашем обучении:

- Какое упражнение сделать проблематизирующим?
- Какими вопросами усилить рефлексию?
- Какими вопросами вывести людей на модель? (Что подарить тому, кто даст больше всех правильных ответов?)
- Как организовать практику?

А может быть, вы применяете другие модели обучения? Поделитесь с коллегами, что именно. Мне кажется, это будет довольно любопытный обмен опытом.

Если же вы не занимаетесь обучением групп людей, то, возможно, периодически вам приходится делиться опытом с коллегами. Скорее всего, они

подходят с вопросами, уже когда получили свой конкретный опыт. И дальше вы точно так же можете вопросами вывести их на правильную модель и помочь ее применить.

Помочь коллегам размять мозг и научиться чему-то новому — не это ли дает нам плюс в карму?

# Как играть в нелинейные шахматы

Менеджмент, на мой взгляд, сильно похож на шахматы. Ты изучаешь методологии, ходишь на тренинги (то есть, изучаешь дебюты, принципы миттельшпиля и эндшпиля), готовишься, рисуешь план и... начинаешь игру!

Разворачиваешь свои войска: пешки двинулись вперед, кони подтягиваются, слоны занимают диагонали. И тут к тебе подходит ферзь (тим лид) и говорит "Знаешь, старик, я, наверное, буду увольняться... Чего-то совсем меня все достало." И через две недели сходит с доски.

Нападает небольшая растерянность: а че делать? В дебютах не писали про внезапное увольнение ферзей...

Идем к начальству. Там нас ждет знакомая песня: "Сейчас бюджета нет, ты давай там как-то коней помотивируй..." А ты понимаешь, что мотивированный конь — это не совсем ферзь. Он продолжает действовать как конь, только у него глаза начинают гореть.

Или: "Мы тебе можем нанять три пешки, ты их там поментори и через шесть ходов они вполне могут стать ферзями." А ты понимаешь, что через 6 ходов тебя уже закопают вместе с проектом.

Нелинейные шахматы. Причем со всей этой бандой ты как менеджер должен выдавать какие-то ожидаемые результаты...

К сожалению (и к счастью) у людей появляется интерес и пропадает интерес, рождаются дети, случаются разводы — и это все неминуемо сказывается на мотивации человека, и как следствие, его производительности.

Можем ли мы как менеджеры повлиять на нелинейность человека, про которую так много писал Алистер Коберн в своей программной статье [1]? На что-то можем, на что-то нет. Но мы абсолютно точно можем отслеживать состояние человека, используя ряд инструментов. Об одном из них сегодня и поговорим.

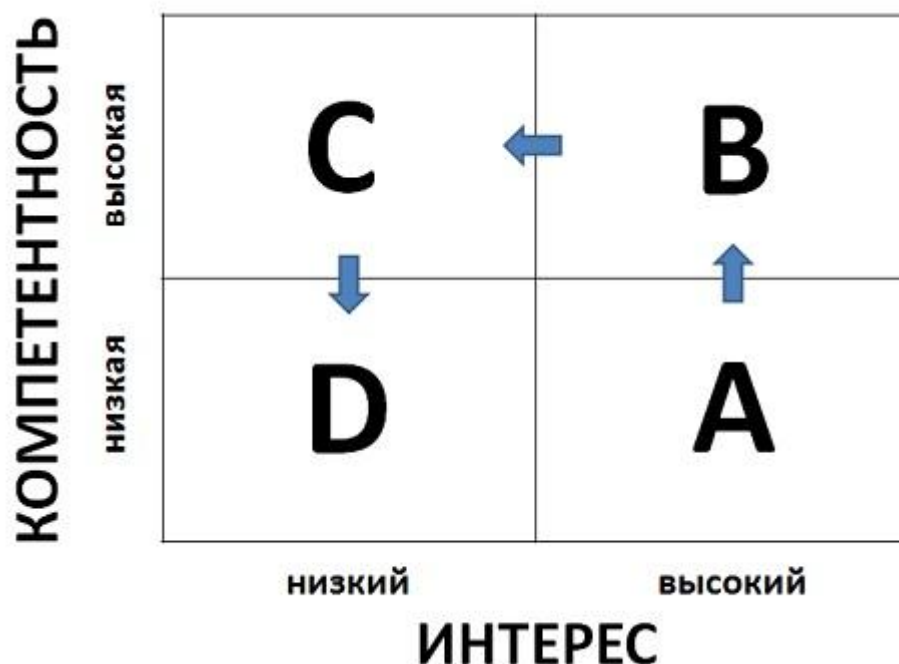
Вы сможете использовать этот инструмент как для оценки собственной мотивации, так и для оценки состояния своих сотрудников (а это вещи связанные, об этом мы тоже поговорим). Итак, поехали!

## **Матрица "Интерес — Компетентность".**

Матрица кратко и емко показывает, что происходит с человеком на работе.

Я не помню, на каком тренинге я увидел эту матрицу. Но с тех пор эту матрицу

мы рассказали не менее 300 раз — как на тренингах, так и в личных беседах с менеджерами. И в 90% случаев она помогает прояснить, что с мотивацией человека прямо сейчас.



Предположим, вы наняли на работу студента без опыта работы, но толкового и с горящими глазами. Скорее всего этот человек находится в квадрате:

**А. Высокий интерес & Низкая компетентность.** Мы не говорим, что он совсем бестолковый, но он еще не знает очень многих вещей: вашего бизнес домена, ваших процессов и практик, тонкостей ваших инструментов, ваших стандартов и того, как общаться с зарубежными коллегами, особенно индусами.

Но поскольку человеку интересно, он начинает учиться. Читает, пробует, прикручивает, откручивает... У вас было такое, что вы оставались допоздна на своей первой работе, просто из интереса, хотя вам за это не платили дополнительных денег? Вот и он остается. И рано или поздно, если человек обучаемый, он переходит в квадрат:

**В. Высокий интерес & Высокая компетентность.** Человек в этом квадрате знает и умеет довольно много, и ему по-прежнему интересно.

Допустим человек сидит в этом проекте, на этой же технологии год, два, три, пять. Что может начать происходить с его интересом? Скорее всего, он может начать спадать, и человек переместится в квадрат:

**С. Высокая компетентность & Низкий интерес.** Человек в этом квадрате

знает и умеет, возможно, больше всех в команде. Но от работы его начинает подташнивать. А от еще недавно любимых стандартов и инструментов рвет уже со страшной силой.

Что интересно, рамка компетентности постоянно ползет вверх. Отрасль развивается. Появляются новые языки программирования, новые версии стандартов, новые библиотеки. И вроде бы надо посмотреть, но от этого уже настолько тошнит, что себя не заставить.

В этот момент обучение может быть делегировано младшим коллегам со словами: "У меня тут системный взгляд на вещи, а вот молодежи будет полезно покопаться." После чего человек неминуемо начинает сползать в квадрат:

**D. Низкая компетентность & Низкий интерес.** Кто-то назовет это эмоциональным выгоранием. Может быть, может быть... Но точно понятно, что пользы от человека в этом квадрате уже никакой, и самому ему белый свет тоже становится не мил.

### Как использовать этот инструмент?

Очень просто. Давайте прямо сейчас и потренируемся. Возьмите чистый листок бумаги и нарисуйте на нем матрицу 2 на 2 средних размеров. После чего подумайте немного и поставьте точку в тот квадрат, где по вашим ощущениям сейчас находитесь лично вы.

(В центр матрицы ставить точку нельзя — будьте честны сами с собой.)

Получилось? Давайте теперь разбираться.

Если вы обнаружили себя в правых квадратах (А и В), скорее всего у вас сейчас все в порядке с точки зрения внутренней мотивации. Интерес — один из главных внутренних мотиваторов.

И даже люди, утверждающие, что для них главный мотиватор — это деньги, как мне кажется, немного лукавят. Ведь у них наверняка есть хобби:

- За которое им не платят
- На которое они тратят личное время
- За которое они сами иногда платят

Что заставляет людей заниматься хобби? Интерес, прежде всего.

Вернемся к матрице. Если вы себя обнаружили в квадрате С, это не очень

хороший знак. Особенно, если вы кем-то руководите.

Если менеджер приходит на работу каждый день с желанием наконец сдохнуть, нельзя ожидать, что люди в команде будут работать с горящими глазами. Люди каким-то мистическим образом считывают состояние лидера команды.

Если менеджер говорит уставшим голосом: "Боже, когда же мы наконец выкатим эту хрень..." — чего он ждет? Что вся команда поднимется с криками: "Эгегей, хрень! Покатили! Давайте две хрени выкатим!"?

Чудес не бывает. Рано или поздно состояние лидера команды начнет транслироваться на всех остальных.

Нужно что-то менять. Прежде всего, отдохнуть, Подумать о своих целях. Почитать об этом хороших книг. Стивена Кови, например. (Не всем нравится, но мне нравится.) Обсудить это со своим руководством. Или дождаться статьи о 4 вопросах для прояснения собственных целей. Но лучше не дожидаться, а уже начать что-то делать.

Пример из жизни. После одного из тренингов в отчете один менеджер нам написал:

— Ребят, честно — обнаружил себя в квадрате без интереса. Не знаю почему, вспомнил свое детское увлечение электро-гитарой. Купил гитару, записался на занятия. Теперь два раза в неделю хожу занимаюсь. По вечерам дома брэнчу. И на работе как-то пободрее пошло...

"И на работе как-то пободрее пошло" — понимаете? Человек нашел для себя что-то, что вызывает у него большой интерес, и в чем у него нет компетентности. Тем самым, переместив себя из квадрата С в квадрат А.

Решило ли это его проблему на работе? Нет, он ушел из компании через год. Но этот год он там еще проработал.

### **Вы замечали эффект от посещения конференций и тренингов?**

После хороших конференций и тренингов люди возвращаются с припадком энтузиазма. Почему? Потому что они узнали для себя что-то новое, в чем они еще не так компетентны. И у них появляются горящие глаза все это воплотить. Эффекта хватает на месяц-два. После чего надо ехать на следующую конференцию. :) Или таки разбираться с собственными целями.

Квадрат D мы сегодня сильно разбирать не будем, потому что а) это случается довольно редко б) здесь лучше обратиться к толковому психологу (без шуток).

### **Хорошо, скажете вы, с собой более-менее понятно. А как это для работы с сотрудниками применять?**

Точно так же. Попросите человека поставить точку туда, где он находится по его ощущениям. Или если вы считаете, что он стесняется поставить точку в



квадрат С — тыкните туда сами и уточните, так ли это?

При этом, во-первых, надо понимать, что ответ человека очень сильно зависит от уровня доверия к вам, как руководителю. Сумели вы этот уровень доверия создать или наоборот разрушили его собственными руками — мы не знаем.

Во-вторых, важно придерживаться пары простых принципов:

**1. Объясните зачем вы просите это сделать.** Все, что с людьми происходит, они обычно раскладывают по трем шкалам:

- Активное-Пассивное
- Опасное-Безопасное
- Полезное-Бесполезное

Тут все то же самое. Вы говорите: "Поставь точку". Человек думает: "Так-так... Менеджер активный. Опасно это или безопасно? Хрен знает... Полезно или бесполезно? Какая-то фигня, судя по всему. Опять прочел какую-то статью на хабре, сейчас его через пару дней отпустит..."

Поэтому лучше заранее проговорить, зачем вы это делаете. Что вы сейчас не ищите кого расстрелять. Что вы хотите лучше понимать, кто как себя ощущает на работе, чтобы вы понимали, что вы можете с этим сделать и как кому помочь. Что:

**2. Заполнение матрицы — повод для разговора.** Это не приговор, ни в коей мере. Это просто повод узнать, интересно ли человеку то, чем он сейчас занимается. И что ему интересно. Чтобы вы с вашего уровня и в рамках ваших полномочий понимали, можете вы это человеку дать или нет.

**Разговор на тему интересов человека — сильный мотиватор.**

На эту тему вспоминается:

Пример из жизни. Один наш коллега менеджер рассказывал после тренинга:

— Вы же сказали, что надо встречаться с людьми один на один. Я вернулся, подзываю к себе девочку-тестировщицу. Говорю, Маша, пойдем поговорим. Смотрю, она побледнела: "Сережа, что-то случилось?" Ну, говорю, я хотел бы обсудить карьерные перспективы... Гляжу, она сейчас в обморок упадет: "Сережа, у нас будут увольнения?.."

— В итоге разговорились. Выяснили, что она хочет двигаться в сторону системного анализа. Придумали какой-то план, шаги. Она собирается

уходить, поворачивается и говорит: "Серез, спасибо тебе большое." Я вообще не понял: "За что?" — "Понимаешь, я до этого работала в двух компаниях всего 5 лет. Со мной вообще никто ни разу не говорил, что мне интересно." Сань, я чуть не заплакал. Она поворачивается выходить. Я смотрю ей в спину и понимаю, что конкретно этому человеку в ближайшие полгода вообще никакие деньги не нужны.

И пусть это звучит цинично, но он прав. Внимание к человеку — сильнейший мотиватор. А простая матрица — инструмент, с которым вы можете начать работать.

### **Что удерживает людей в квадрате С?**

Как вы считаете, какие факторы удерживают людей в квадрате С? Какой фактор является главным, на ваш взгляд? Попробуйте ответить для себя на эти вопросы. А мы раскроем их в следующих статьях.

### **Серебряная пуля? Опять нет.**

Является ли эта матрица единственным достаточным инструментом для работы с внутренней мотивацией людей? 100% нет. Гораздо важнее регулярно общаться с людьми на тему их состояния и интересов. Проводить регулярные (хотя бы раз в две недели) встречи один на один.

Гораздо важнее делать то, что вы обещаете, нарабатывая кредит доверия. А инструментов для этого может быть великое множество. Матрица интереса и компетентности — один из них, простой в понимании и применении.

### **Может ли так оказаться, что вы не можете дать человеку то, что ему интересно? Конечно.**

Но в этом случае вы либо договоритесь, что эта ситуация его и вас устраивает (работа для него является некой базой, обеспечивающей стабильность, а для вас — он обеспечивает нужный уровень качества работы), либо вы сможете спланировать выход человека из проекта. Спланировать выход человек из проекта — вполне устойчивое решение.

Собственно, выбор у менеджера небогатый. Либо отслеживать состояние людей и обсуждать это с ними. Либо надеяться, что все будет в порядке, или что если что, люди сами придут. Но надежда — не самый лучший управленческий план.

Работайте с людьми. Используйте инструменты. Успехов!

P.S. В следующей статье мы поговорим о матрице, которая позволяет понять,

почему заказчик или руководство периодически ведет себя странно, лезет и мешает работать, и что мы с этим можем сделать.

P.P.S. Если есть желание плотнее разобраться с темами мотивации и оценки работы людей, посмотрите сборник наших же статей "Белая книжная полка менеджера" [2].

P.P.S. Ссылки этой статьи:

1. [Статья А.Коберна «Люди как нелинейные и наиболее важные компоненты в создании программного обеспечения»](#)
2. [Сборник книг А.Орлова «Белая книжная полка»](#) (бесплатно после регистрации)

# Почему заказчики требуют дурацкие отчеты?

На одной из конференций произошел комичный случай. Подходит слушательница:

- Александр, есть такой вопрос: Как нам повысить уровень доверия в отношениях с заказчиком?
- А что сейчас не так с уровнем доверия?
- Ну, у нас есть команда, есть менеджер. И мы хотим, чтобы заказчик доверял команде и общался только с менеджером. А он лезет напрямую к инженерам...
- А чем это плохо? Человек сразу получает ответы на свои вопросы, быстрые коммуникации и все такое.
- Понимаете... Мы ему джуниор инженеров продаем как синьор инженеров... И нам не хотелось бы, чтобы он обнаружил этот факт.

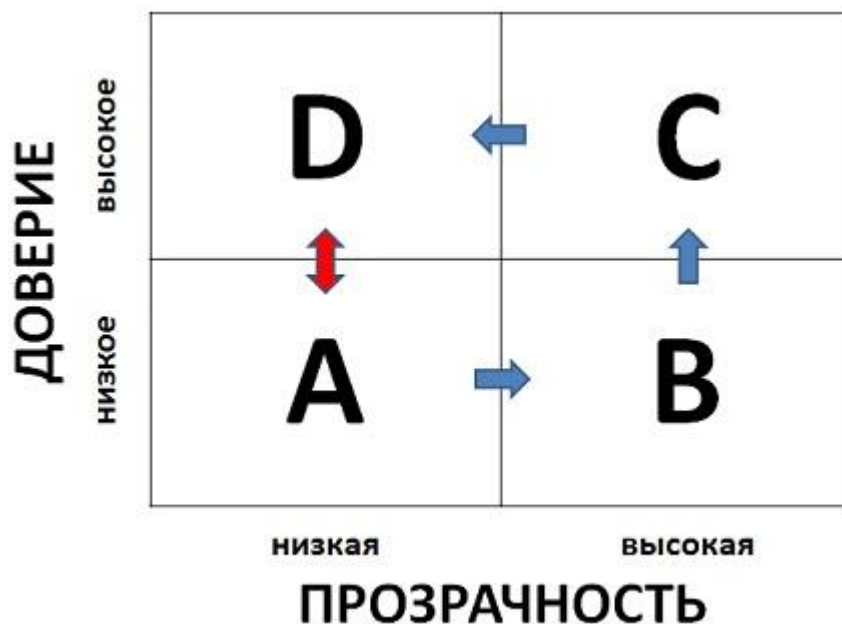
Напомню изначальную постановку вопроса: "Как нам повысить уровень доверия в отношениях с заказчиком?"

Вот о заказчиках сегодня и поговорим. А точнее, о простом инструменте, который:

- Поможет осознать, где находятся ваши отношения с заказчиком
- Покажет, почему формы отчетов иногда бывают такие идиотские
- Возможно, поможет понять причины "неадекватного" поведения заказчика

## Матрица доверия и прозрачности

Да, это снова матрица 2 на 2 — впервые мы ее услышали от нашего коллеги Сергея Бережного [1], который как раз и занимается темой отношений с заказчиками. Матрица показывает, что происходит с отношениями заказчика и подрядчика.



**А. Низкое доверие & Низкая прозрачность.** Предположим, начинается новый проект, который вы искренне желаете успешно сделать, тем самым нанеся непоправимую пользу заказчику. Но заказчик вас пока не знает, и работать вы только начали — прошла пара дней. Где находятся ваши отношения с заказчиком? Скорее всего, в квадрате А.

Да, заказчик вас уже выбрал, то есть проявил какое-то минимальное доверие. Поэтому ваши отношения не на нижней границе квадрата А. Но они все равно именно в этом квадрате, если, конечно, у заказчика был уже опыт работы с подрядчиками. Те, кто когда-нибудь делал ремонт собственной квартиры, в этот момент наверняка кивают головами. :)

При всем этом каким-то образом хочется подняться в зону высокого доверия, верно? Ведь именно там:

- Ваши идеи принимаются **БЫСТРО**, без двадцати пяти обоснований
- Заказчик приходит с новыми проектами снова и снова
- Заказчик настолько впечатлен работой вашей команды, что рассказывает про вас только **ХОРОШЕЕ**, что в свою очередь конвертируется в:
- **ДЕНЬГИ** и карьерный или профессиональный **РОСТ** для всей вашей команды

Возникает естественный вопрос:

**Можно ли каким-то образом сразу подпрыгнуть в квадрат D?** Конечно, можно! Ведь именно для этого люди водят заказчиков в баню. Плюс именно для этого существуют отзывы и прочие референсы.

Но тут надо понимать, что нахождение в квадрате D весьма неустойчиво.

Любая проблема на проекте автоматически роняет отношения в квадрат А. И тут баня уже перестает работать. А отзывы начинают даже работать против вас: “Эх, мне говорили, что ребята толковые, а на самом деле...”

Поэтому общая рекомендация — это увеличивать прозрачность и постепенно перемещаться в квадрат:

**В. Низкое доверие & Высокая прозрачность.** Именно нахождение в квадрате В при условии того, что есть не только прозрачность, но и РЕЗУЛЬТАТ, поднимает доверие. Человек видит, что его деньги, время, репутация, карьера используются вами на дело. И это автоматически повышает уровень доверия и передвигает ваши отношения в квадрат:

**С. Высокое доверие & Высокая прозрачность.** Со временем из квадрата С вы можете перебраться в D, если заказчик увидит, что наведение прозрачности требует значительных ресурсов.

История из жизни. Мой коллега и второй любитель управленческих инструментов Слава Панкратов рассказывал, как в свое время они работали на американского заказчика корейского происхождения Джина:

В какой-то момент команда выросла до 25 человек, а составление недельного отчета для созвона с Джином начало отнимать целый день.

Я как-то прибегаю на созвон, запыхавшийся такой. Джин говорит:

— Привет, чего бегаем?

— Ну как, вот сегодня целый день собирал данные.

Джин моментально становится серьезным:

— То есть, правильно ли я понимаю, что на этот отчет мой тест менеджер тратит четыре дня в месяц?

— Ну да...

В этот момент он, видимо, умножает мою ставку на 8 часов и понимает, что недельный отчет стоит ему как-то очень много:

— Слав, давай попробуем жить без этой бумажки...

**D. Высокое доверие & Низкая прозрачность.** Нахождение в этом квадрате довольно неустойчиво. Происходит моментальное падение в квадрат А в

случае:

- Любой мало-мальски серьезной проблемы на проекте
- Смены человека со стороны заказчика

И то, и то приводит к тому, что начинает наводиться прозрачность уже по инициативе заказчика. Так, как он считает нужным и правильным.

История из жизни. В одной знакомой IT-компании директор заставляет программистов писать объяснительные от руки, в случае когда они опаздывают. даже на 3 минуты. У директора даже есть объяснение: "Они задолбаются писать и перестанут опаздывать!"

Как сообщил нам Милтон Эрикссон, в действиях людей всегда есть позитивное намерение (иногда позитивное только для них. да), и люди действуют наилучшим из доступных им способов.

У директора есть позитивное намерение: поднять производительность компании, которая, как он считает, зависит от уровня дисциплины. А как поднять дисциплину? А вот так. Директору 25 лет, и этот способ он считает наилучшим.

То же самое и с заказчиком. Вам не нравится форма отчетов? А он, очевидно, считает ее наилучшим способом навести прозрачность в данной ситуации. Вот такой у него опыт. Извините. Довели дело до квадрата А, не предложив своего способа наведения прозрачности? Теперь наводите так, как просят.

**Падение отношений из квадрата D в квадрат А неминуемо влияет и на команду.** Только люди отвыкли писать отчеты, тут на — новая форма. Зачем, почему? Люди реально не понимают.

История из жизни. На одном из тренингов — рассказываем про эту матрицу. Менеджер хлопает себя по лбу: "Блин, мы 3 раза прошли по этому кругу!.."

Довольно тяжело объяснять эти вещи команде. Поэтому лучше не доводить до греха, а выступать проактивно. Давайте прямо сейчас и начнем.

**Как применять инструмент?** Давайте сделаем небольшое упражнение:

1. Нарисуйте где-нибудь на листочке матрицу 2 на 2 средних размеров — матрицу Доверия и Прозрачности
2. Подумайте немного и поставьте точку в тот квадрат, где по вашему мнению, находятся отношения с заказчиком вашей работы. Это может быть внешний заказчик, внутренний заказчик, соседний отдел, ваш начальник и т.д.

В самый центр ставить точку нельзя, не жульничаем. :) Будьте честны сами с

собой.

3. Задайте себе вопрос: почему вы так считаете? Почему вы считаете, что ваши отношения именно там? Вы считаете, что прозрачности достаточно, а доверия нет? А почему тогда нет доверия? По каким признакам вы понимаете, что заказчик достаточно в курсе вашей работы?

Наличие отчетов не означает, что их читают, верно? Лучший способ понять, где находятся ваши отношения — спросить. Инструмент тем и хорош, что его можно использовать при встрече или созвоне с заказчиком:

- Правильно ли я понимаю, что наши отношения находятся вот здесь?
- Что мы со своей стороны можем сделать, чтобы увеличить прозрачность?

**Что делать в случае проблем на проектах?** Довольно часто спрашивают, а что же делать в момент возникновения проблем, когда уровень доверия начинает снижаться.

История из жизни. Года три назад я осуществил свою детскую мечту вывезти семью в отпуск в Америку. Мы оказались в Лас Вегасе, и конечно, нельзя было не сходить на шоу Дэвида Коперфилда. Это же кумир детства!

Купили самые дешевые билеты в последний ряд. Приходим — на входе нас встречает старенькая такая бабушка, билетерша. Пойдемте, говорит, я вас провожу на ваши места.

Приходим на свой последний ряд — там столик, стулья и такой бортик, через который детям ничего не видно. Бабушка это видит, говорит: вам, наверное, для детей понадобятся подпопники (бустеры). Да, говорю, хотелось бы. Окей, говорит бабушка и уходит.

Мы сидим, до представления 10 минут, подпопников нет. Бабушка, смотрю, проводит других зрителей. Вот, думаю, старая карга, забыла про нас. В этот момент — похлопывание по плечу. Это бабушка проходит мимо: “Не волнуйтесь, я помню про ваши бустеры”.

Две минуты до представления, бустеров нет. Думаю: ну елки-палки, все-таки забыла. Бабушка подходит: “К сожалению, бустеры унесли в химчистку и не успевают принести до представления. Но у меня есть для вас предложение. Я хотела бы вам предложить пересесть в 4-й ряд. Там нет такого бортика, и как раз есть места. Если вы не против, давайте я



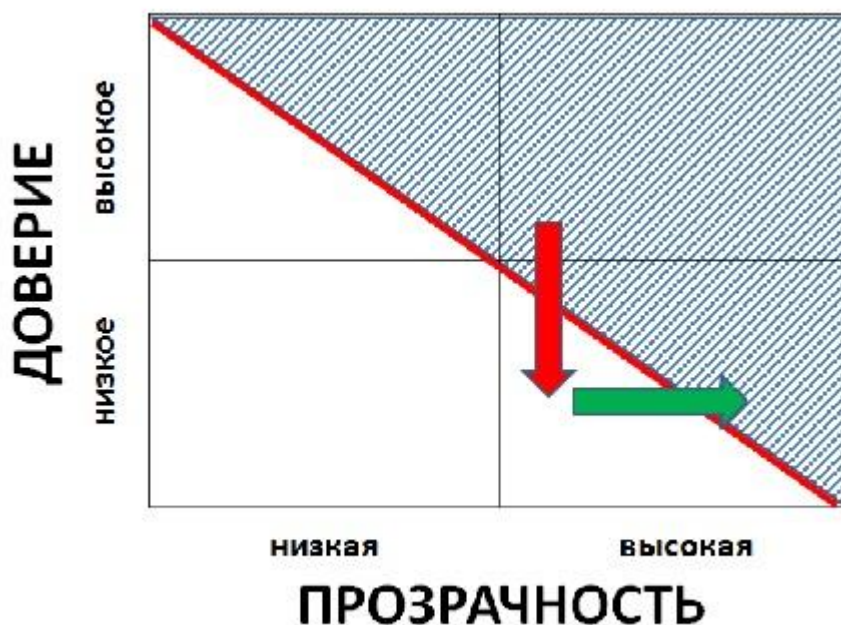
вас провожу.”

Конечно, мы были не против. 4-й ряд! Коперфилда во время представления реально можно было потрогать рукой.

Уходя, бабушка спрашивает: “Скажите, пожалуйста, вам еще нужны бустеры?” Я говорю, да, хотелось бы. Без проблем, говорит, сейчас пошлю за ними на соседний склад. Будут минут через 10. Через 10 минут они были.

Я полюбил эту бабушку всей душой. Меня потом долго занимал вопрос: зачем она все это делала? Но это уже к разговору про мотивацию. Но что она сделала чисто технически?

В тот момент, когда у меня возникало недовольство бабушкой, она сообщала мне о статусе работ. Общая рекомендация в случае возникновения проблем: увеличивать прозрачность и учащать отчеты — по СОБСТВЕННОЙ инициативе.



История из жизни. В одной компании мы проводили серию тренингов. На первом ребята жаловались на своих заказчиков:

— Понимаете, они странные. В течение квартала молчат, никаких замечаний не делают, а в конце квартала ставят нам низкие оценки.

В следующий раз мы приехали к ним через месяц. Один из менеджеров

рассказал реальную историю:

— Мы как раз должны были сдавать проект, но начали этосамить сроки. Короче говоря, мы стали каждый день писать заказчику, что мы делаем, какие есть проблемы и как мы будем их решать. До этого отчеты у нас были раз в неделю или по запросу заказчика, а тут мы сами начали писать каждый день. В итоге, вчера нам прислали оценки за квартал. Наша оценка оказалась больше, чем в те кварталы, когда мы сроки не затягивали.

Падает доверие — увеличивайте прозрачность, чтобы не свалиться ниже красной черты.

Профессионально работая с людьми, которые жалуются на заказчиков :), могу сказать, что не бывает неадекватных заказчиков. Бывают заказчики, про которых мы не можем понять, почему они ведут себя именно этим образом. Когда начинаешь копать, очень часто оказывается, что проблема именно в прозрачности. И/Или в опыте, который уже получил заказчик, работая с непрозрачными командами.

Друзья, давайте работать прозрачно. Тогда и с доверием проблем не будет.

P.S. Полезные ссылки этой статьи:

1. ["Аутсорсинг как сервис"](#) — авторский проект Сергея Бережного

## 5 вопросов для прояснения целей или для чего нужен BMW X5?

Давным давно в одной из компаний, лидере мирового производства микропроцессоров, меня однажды поразила менеджерская напасть. Решил, знаете ли, заняться развитием сотрудников. (Периодически, такое с менеджерами случается, да.)

Подхожу к своему сотруднику — назовем его Серега:

— Серега, — говорю, — ты в какую сторону вообще хочешь развиваться: в техническую или в менеджерскую?

— Сань, ну голова варит уже не очень, возраст... (Серега старше меня на 3 года) Поэтому, наверное, в менеджерскую.

Ну, в менеджерскую — так в менеджерскую. Я ж на тот момент был менеджер опытный, уже 4 года опыта! Энергии много, желания помочь людям — через край!

Короче, Серега стал моим заместителем, начал посещать всякие тренинги. Взял в управление какой-то мощный студенческий проект, там ребята что-то делали.

А кончилось все тем, что пришлось нам с Серегой расставаться. Как так получилось, где Серега в итоге реализовал себя, и какой правильный управленческий инструмент я мог бы тогда применить — об этом сегодня и поговорим.

Заодно поговорим, что делать, если вы обнаружили себя и/или своих сотрудников в квадрате С в статье «Как играть в нелинейные шахматы».

Но вначале — чем закончилась та история. В какой-то момент Серега захотел работать на себя, а не на дядю. Были прочитаны Роберт Кийосаки, Бодо Шефер и прочие авторы, переключающие мозг, и реально захотелось начать работать на себя.

В этот момент приходит менеджер и предлагает тебя развивать. Менеджеру отказать как-то неловко- все-таки пришел. Поэтому для вида что-то делается, но по факту и мотивация и мысли человека уже не здесь.

Короче говоря. Серега увлекся торговлей на фьючерсах. Закончил 2-недельные курсы по торговле на фьючерсах. И как настоящий программист (а заодно и выпускники кафедры мат.статистики) начал писать автоматические торговые системы. Роботов, которые должны были на рынке всех побеждать.

В итоге, работать Серега перестал практически совсем. Захожу к нему в

кабинет — на экране торговый терминал, там все пляшет. Какие-то ордера, свечи, плечи... Сплошной технический анализ, в общем.

Говорю: "Сергея, ну как так-то? А работа?" — "Сань, все понимаю, но уже не могу. Совсем неинтересно."

Кончилось все тем, что пришлось нам расходиться. (Как расходиться в больших корпорациях — тема отдельной статьи. :)). В общем, Сергей от нас ушел.

Три месяца он жил на компенсационном пакете и все время писал своих роботов. Роботы торговали как-то не очень, поэтому Сергей вышел на другую работу. В компанию, которая писала решения для фондовых рынков. Там он работал года полтора, по вечерам продолжая писать своих роботов, придумывая и дорабатывая сложные статистические алгоритмы.

И вот наконец роботы стали стабильно зарабатывать раза в 2 больше, чем он на своей работе. Сергей понял, что это знак и ушел работать на себя. Чем и занимается последние года 4. Продолжая разрабатывать новые уникальные алгоритмы, роботов, которые автоматически работают за него, и получая большое удовольствие от всего этого.

(По поводу алгоритмов — если помните, то наш с Сергеем разговор начинался с того, как у него уже не варит голова.)

И прежде, чем мы с вами углубимся в управленческий разбор всей этой ситуации, давайте скажем, что Сергей — однозначно большой молодец, успехов ему побольше! И надеюсь, он таки в свое время напишет книгу про свои приключения — уверен, там есть, о чем написать.

(Имя главного героя на всякий случай все-таки изменено. :))

Итак, как все-таки разбираться с целями — своими и чужими? Мы можем вспомнить SMART и еще много других аббревиатур для критериев правильности целей, но давайте немного упростим. И разберем простой пошаговый алгоритм из нескольких вопросов, как не становясь психологом, обсудить с человеком, куда он хочет двигаться:

**1. Чего ты хочешь?** Тут нужно просто взять лист бумаги, выключить компьютер, (по желанию) налить допинг и спокойно посидеть минут 30. Просто списком — чего ты хочешь:

- Известности
- Денег
- Стать менеджером
- Сделать продукт, который изменит мир
- Анджелину Джоли
- ...

У каждого получится свой список какой-то собственной длины. Если хотите

проделать упражнение сами — не читайте статью дальше. Сядьте и напишите свой список.

После того, как список получен, с ним нужно будет как-то жить. А обычно список большой (если список короткий — подумайте еще! :)), и жить с таким списком тяжело. Поэтому нам нужно его отфильтровать. Следующий вопросы — по сути, уровни фильтра.

## **2. Почему для тебя это ценно?** Менее пафосная формулировка: **“Зачем?”**

Допустим, ты хочешь стать менеджером. Зачем? “Потому что менеджеры работают меньше, получают больше.”

В этот момент опытные менеджеры начинают кудахтать, пытаются удержать свой искренний смех. Но ведь может так выглядеть картина с точки зрения человека? Может, почему нет?

Что делает менеджер с точки зрения начинающего инженера? Пишет письма, назначает совещания, рисует слайды, пьет кофе, ближе к релизу — много нервничает, трясет о чем-то по телефону. В общем, не напряжная работа за такие-то деньги, верно?

Собственно, на прояснении вопроса “Зачем” часть хотелок уже может отфильтроваться. Или конкретизироваться.

Пример из жизни. К одному известному коучу пришел как-то на прием молодой человек. 29 лет, все хорошо с работой.

— В чем вопрос? — естественно, спросил коуч.

— Хочу BMW X5!

— Зачем?

— Ну как? Ну, это же круто — BMW X5.

— Ну это понятно. А зачем?

Короче, мялся-мялся, в итоге выдал:

— Хочу женщинам нравиться.

— О, это понятно. Скажи, пожалуйста, вообще всем женщинам — всем 3 миллиардам?

— Нет, в нашем городе, конечно.

— Всем женщинам в нашем городе — ок. Вообще всем — от 3 до 75 лет?

— Да нет...

Короче, сходящимися итерациями вышли они на то, что девушку зовут Катя. Живет она в соседнем подъезде, а еще в школе сидела за одной партой с молодым человеком.

— То есть, правильно ли я понимаю, что ты хочешь купить BMW X5, чтобы Катя обратила на тебя внимание?

— Ну да.

— Тебе сколько лет нужно, что бы накопить на BMW X5?

— Ну, года два.

— Скажи, пожалуйста, а Катя может за эти два года выйти замуж?

— Как?!!!

— Ну вот так.

— А что делать?

— А есть какие-то другие способы познакомиться с Катей?

— ... Подойти поговорить, что ли?

Мы иногда ставим очень странные цели, чтобы достичь совершенно другого. Вопрос "Зачем?" — первый мощный фильтр.

Иногда, однако, мы можем упереться в что-то совсем личное. "Хочу сделать продукт, который изменит мир" -> "Зачем?" -> "Потому что хочу приносить пользу людям" — > "Зачем?" -> "Хочу и все!"

Вполне нормальный ответ. Просто здесь стоит остановиться и не копать дальше. Ведь в фильтре есть еще несколько уровней.

**3. От чего ты готов отказаться?** Иногда хотелки начинают противоречить друг другу. Например: "хочу построить компанию с многомиллиардным оборотом" и "хочу много времени проводить с семьей". Прямого противоречия

нет, но что-то придется делать вначале, а что-то потом (или не делать вообще). Или "хочу встретить старость со своей женой" и "хочу Дженнифер Лопес". Ну, вы понимаете. Либо одно, либо другое.

Пример из жизни. Иногда у директоров встает вопрос: кого отправить на конференцию? Бюджет есть на двух человек, а хотят, как обычно, все. Один наш знакомый директор как-то поделился методикой отбора желающих. Я, говорит, задаю серию вопросов:

- Тут грядет вот такая конференция. Кто хочет поехать? (Хотят все.)
- Но по результатам поездки нужно будет подготовить мастер-класс для своей команды. (Половина рук опускается.)
- И конференция пройдет в выходные. (Еще часть народа отсеивается.)
- И компания оплатит только половину стоимости участия.
- И билеты за ваш счет.

Где-то на третьем вопросе остаются те, кому это нужно больше всех. Они обычно и едут.

Принцип здесь тот же самый — от чего ты готов отказаться, а что будешь делать в первую очередь?

**4. Что ты сделаешь для этого завтра?** Под "завтра" понимается календарное завтра.

- Я хочу быть менеджером.
- У нас для этого нужен английский на уровне Fluent.
- Да, пойду учить английский!
- Когда?
- Ну, на следующей неделе у нас релиз... Потом у меня отпуск... Потом сдача годовых проектов... Потом Новогодние праздники... Потом зимняя олимпиада... К весне займусь.

Хорошо, тогда действительно ли ты хочешь стать менеджером?

Люди устроены достаточно простым образом. То, что для них ВАЖНО, они делают. То, что НЕ ВАЖНО, не делают. Иногда люди говорят, что это важно, но этого не делают. Тогда будем считать, что это ТЕОРЕТИЧЕСКИ ВАЖНО. А люди делают то, что для них ВАЖНО ПРАКТИЧЕСКИ.

Говоришь, что надо бы заняться зарядкой, но нет времени? Значит, то, на что находится время, для тебя важно, а зарядка — НЕ ВАЖНО. По факту. Все же очень просто. Чего лапшу-то вешать?

Именно тут и случилась моя ошибка в истории с Серегой. Практически все шаги делались по моей инициативе. Я выбирал тренинги, на которые Сереге сходить. Я предлагал возглавить студенческий проект. И т.д.

**5. Как ты поймешь, что ты этого достиг?** Например, ты хочешь быть известным. Как ты поймешь, что стал известным?

Я, когда задумался на ту тему, у меня в голове нарисовался следующий визуал. Я еду по Питеру за рулем машинки. Останавливаюсь на светофоре. И тут слышу, как из окна соседней машины звучит мой подкаст. С той поры мой коллега Слава Панкратов постоянно грозит нанять пару такси, чтобы они за мной ездили и проигрывали мои подкасты. :)

Пример из жизни. Как-то мы разговорились о целях с руководителем крупного подразделения одной известной компании. Говорили о мотивации его менеджеров, но разговор всегда в таких случаях вырывает на собственные цели:

— Федор, а ты сам-то чего хочешь?

— Я хочу научиться строить софтверный бизнес в этой компании.

Отличная цель, на самом деле. Но вот вопрос “А как ты поймешь, что ты научился строить софтверный бизнес в этой компании” поверг Федора в глубокую задумчивость. А пока с этим не разберешься, дальше не пойдет.

**Вот и весь алгоритм.** Если ответы на все вопросы ясны и чисты как слеза начинающего менеджера, то можно двигаться дальше, договариваться до конкретных действий и смотреть, делаются они или нет.

Но прежде чем бежать и радовать себя или своих сотрудников этими пятью вопросами, давайте разберем еще одну простую модельку — модель TOP. Модель неплохо помогает при обсуждении карьерного роста в компании.





Модель говорит о том, что карьерное продвижение у человека происходит, когда складываются 3 составляющих:

- **Passion** — человек действительно хочет расти в эту сторону
- **Talent** — у человека есть знания и навыки, адекватные для того, чтобы занять эту позицию
- **Organization** — эта позиция в организации должна появиться

Organization — это то, что вы как менеджер будете прояснять и доносить человеку.

Passion & Talent — это то, что вы можете обсудить, используя технику пяти вопросов, про которую мы сегодня поговорили + свое видение и свой опыт, чтобы прояснить, какие знания и навыки там действительно пригодятся.

Модель хороша тем, что ее можно нарисовать на бумажке, она конкретизирует эту “магию карьерного роста”.

**Disclaimer.** Все это хорошо работает, когда у вас с человеком уже есть некоторый уровень доверия. Если его нет — не надо пытаться копаться в целях человека. И не надо играть в психолога. Применяйте здравый смысл, особенно

как сделать эти инструменты уместными именно в вашей работе.

Удачи! Растите сами и помогайте расти другим.

P.S. Друзья, если у вас есть свой опыт обсуждения целей со своими сотрудниками (или с собой) или есть поучительные истории на эту тему — пишите на [ask@stratoplan.ru](mailto:ask@stratoplan.ru) Давайте обогатим опыт друг друга!

Если же у вас есть психологическое образование и/или вы можете чем-то дополнить статьи — тоже пишите, будем рады расширить наш опыт.

## 4 принципа конструктивного общения или почему мы живем в режиме подвига?

Слышали ли вы когда-нибудь в свой адрес упреки в неконструктивности? Может быть, сами кого-то упрекали? Как вы понимаете, что вот это конкретное обсуждение не конструктивно, а вот это конструктивно?

Если начать думать на эту тему, то тут есть на что потратить пару часов. Эту задачу мы сейчас постараемся облегчить. И в рамках нашей серии статей по управленческим инструментам (ушедшей в отпуск на время новогодних праздников), разберем принципы конструктива, предложенные когда-то Энди Гроувом, одним из основателей компании Intel.

Принципы простые, но объясняют довольно много рабочих и не только рабочих конфликтов. И разобравшись с ними вы:

- Поймете причины поведения своих коллег, руководства и заказчиков в некоторых ситуациях
- Занесете в свой арсенал несколько простых приемов, которые помогут вам легче договариваться по работе
- Сможете абсолютно точно объяснить любому коллеге, что он неконструктивен (и в чем именно), если он действительно неконструктивен

Здесь не будет полюбившихся нам матриц 2 на 2, но пару схем мы разберем.

Итак, поехали. Первый принцип — это:

### **1. Своевременность.**

Казалось бы, ежу понятно, что проблемы надо решать тогда, когда их надо решать. Ведь неспроста, когда кто-то нам говорит: “Ну. я еще месяц назад видел, что у вас тут скорее всего все завалится, и действительно...” — хочется забить гвоздь в голову этому наблюдательному человеку.

Но в реальной жизни все немного сложнее. Поэтому тут следует поговорить о двух, вероятно, самых распространенных случаях нарушения этого принципа.

#### **Ошибка №1. Атака в прошлое.**

Прибегает, например, менеджер к своему сотруднику с сакраментальным вопросом: “ПОЧЕМУ ты вчера не прогнал тесты?!!” Что в этот момент сделать сотруднику? Сесть в машину времени, метнуться в прошлое, там прогнать тесты и вернуться с уже прогнанными тестами?

Управленческие инструменты | [www.stratoplan.ru/tools](http://www.stratoplan.ru/tools) | [35]

С прошлым есть ровно одна проблема — его нельзя изменить. Поэтому вопросы в прошлое люди зачастую воспринимают как атаку на них лично. Более того, на вопрос “Почему ты не сделал вчера вот это” человек начинает добросовестно отвечать, почему он вчера этого не сделал. Причин у умных людей всегда много: соседний отдел поздно прислал требования, потом другой отдел долго не мог сделать сборку, тут еще директор отвлек на важную задачу и т.д.

На самом деле, то, что тесты не были прогнаны, само по себе не хорошо и не плохо. Это некий факт. Я, вот например, тоже вчера тесты не прогнал. Более того, я их уже лет пять тесты не гоняю. И пока все довольны.

Но судя по накалу эмоций, этот факт создает какую-то проблему В НАСТОЯЩЕМ. Например, менеджер не может отправить сборку заказчику. Или не может рапортовать об успешном завершении работ наверх и т.д. И вот эту проблему и надо решать в настоящем.

А когда она решена — тут как раз можно заглянуть В БУДУЩЕЕ: как бы нам сделать так, чтобы таких ситуаций больше не повторялось. И вот здесь будет уместен анализ прошлого: почему тогда тесты-то не прогнали? Но в этой точке человек уже не воспринимает это атаку на него личного. Когда текущая проблема разрешилась, виноватых уже не ищут. Мы вообще теперь будущее обсуждаем.



То есть, правильная последовательность обсуждения:

1. Решаем проблему в настоящем. Здесь про прошлое не вспоминаем.
2. Думаем, как предотвратить (или отреагировать) проблему в будущем. И на это этапе:
3. Анализируем прошлое

Пример из жизни. Наша хорошая знакомая, назовем ее Таня, рассказывала такой случай. Что-то отломалось у заказчика, и заказчик на утро следующего дня назначил совещание. Куда должна была прибыть Таня (менеджер проекта) и Сергей (технический специалист, который знает про систему все технические подробности, в том числе, почему она поломалась, что произошло, как починили, и какие выводы сделали на будущее). Далее вольный пересказ истории Тани:

— Приезжаю к заказчику. Что говорить — непонятно, потому что вчера не успели с Сергеем обсудить. Ну ладно, думаю, сейчас Сергей все равно подъедет и все будет под контролем. На всякий случай, набираю его — телефон вне зоны действия сети. 10 минут до встречи, Сергея нет. Набираю его еще раз — телефон не работает. Начинаю нервничать. 3 минуты до встречи — то же самое. У меня реальная паника. 1 минута — Сергей снимает трубку. Я ору:

— Почему ты не берешь трубку?!!!

— Вчера дома не нашел зарядку...

— Мне что, тебе зарядку подарить?!!!

Ору и понимаю, что теряю драгоценное время, когда могла бы срочно выяснить у него, когда он будет и что говорить заказчику...

## **Ошибка №2. Одну проблему решили, вторую забыли.**

Начнем с примера.

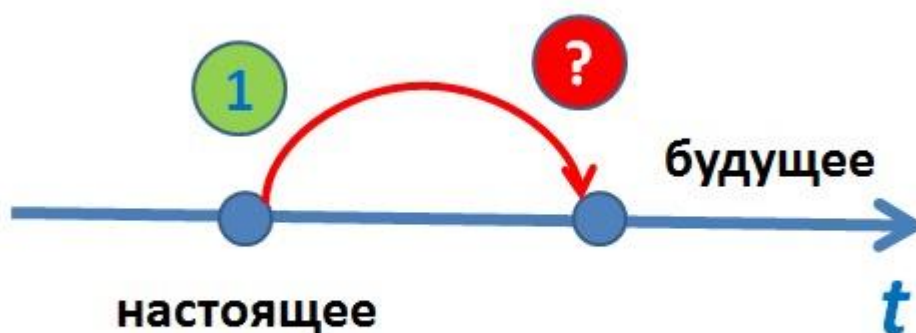
Пример из жизни. На нашем недавнем московском тренинге один менеджер поделился своей проблемой с удаленным сотрудником:

— Понимаете. он у нас отвечает за настройку рабочего окружения. И вот мы наняли нового сотрудника. Он звонит нашему удаленщику с просьбой ему что-то настроить, и тот 4 часа ему объясняет, почему этого сделать нельзя. После этого новый сотрудник в расстроенных чувствах подходит ко мне, и я ему за 5 минут все настраиваю.

— А дальше?

— А дальше ситуация повторяется с некой периодичностью.

Что в реальности происходит? Менеджер отлично решает возникшую проблему — настроить окружение новому сотруднику. Но после этого забывает заглянуть в будущее и подумать, как сделать так, чтобы таких ситуаций больше не повторялось.



Заметим, что у самого удаленщика нет никаких проблем в этой ситуации. К нему пришел новичок, он его аргументированно послал. И все хорошо. И это является гарантией того, что с его стороны модель не изменится, пока менеджер не поднимет этот вопрос.

Пример из жизни. На одном из тренингов на этапе сбора ожиданий мы обычно спрашиваем всех участников, чего они ждут от этих двух дней и какие вопросы хотят разобрать. Доходит очередь до инженера лет 30 с очень уставшим видом:

— Я хотел бы научиться отказываться от проектов.

—?... Расскажите нам больше...

— Понимаете, сейчас я работаю на пятью проектами одновременно. И мне очень тяжело. Я хотел бы, когда мне принесут шестой проект, как-то так ловко от него отказаться, чтобы не взять его себе, и чтобы руководство тоже не обиделось.

— А что было, когда вам давали пятый проект?

— [после паузы] Я работал над четырьмя... Мне было очень тяжело... Я им говорил, что не потяну...А они сказали, что очень надо...

— Ну и как, вы потянули?

— Потянул...

— Тогда руководство знает, как дать вам и шестой проект...

Довольно часто руководство и заказчики приходят к нам со срочными просьбами о совершении подвига. И на слова "это невозможно" всегда находится аргумент "ребята, очень надо". После чего, мы обычно беремся за этот воз, не спим ночами и совершаем небольшое чудо (иногда вместе с командой). Выдыхаем и надеемся спокойно поработать дальше. И это не получается.

Потому что как эта ситуация выглядит со стороны руководства / заказчика? Приходишь к ребятам, просишь что-то сделать. Они поначалу сопротивляются, говорят, что невозможно, но после аргумента "очень надо" — берут и делают, большие молодцы!

Или наоборот, руководство начинает подозревать, что когда вы говорите "невозможно", то мягко говоря, лукавите. Значит, и дальше надо грузить.

Ни один реальный подвиг не должен оставаться не "проданным". Любой подвиг — это повод для обсуждения с заказчиком подвига (после совершения, когда заказчик находится в приятственном расположении духа, хорошо к вам относится и готов вас слушать): "Как там, все нормально? Так вот, я поэтому и пришел. То, что произошло — это чудо, потому что... Как бы нам так сделать, чтобы это все предусмотреть и в следующий раз вас не подвести?"

Зачастую решение одной проблемы создает следующую, которую мы упускаем из виду. И это тоже распространенное нарушение принципа своевременности.

## **2. Адресность.**

Когда два сотрудника друг другу в курилке жалуются на начальство: "Блин, опять переезд в новый офис. Сколько можно? Третий раз за год!.. Заколебали уже..." — это не вполне конструктивно. Потому что, если есть проблема с переездами, то вряд ли они ее между собой у курилке решат.

Вот если кто-то после этого разговора, пойдет в кабинет к начальству выяснять, что и как с переездами — вот произошло переключение в конструктив.

Принцип адресности говорит о том, что проблему нужно решать с тем, с кем

можно ее решить.

К нарушению принципа адресности очень часто относится и публичная критика кого бы то ни было. Любая публичная критика большинством людей воспринимается как атака на них лично. Что нужно сделать? Правильно — размазать источник критики. Тогда все зрители с попкорном немедленно увидят, кто прав, а кто нет. И дальше герои обсуждения расчехляют трофейные какашкометы и начинается др-р-рака!

Стоит только начать переписку лично с человеком, а еще лучше позвонить ему или прийти вживую поговорить, как градус эмоций спадает в ноль, и проблема решается сама собой.

К личной критике люди прислушиваются гораздо, гораздо лучше. И личная критика позволяет сохранять хорошие конструктивные отношения в долгосрочной перспективе.

### **3. Факты и данные.**

Иногда люди абсолютно добросовестно не видят проблему, которую вы пришли обсуждать. У всех свой опыт.

Например, вы убежденный сторонник гибких методологий разработки. Соответственно, у вас в команде проходят утренние планерки (они же скрам митинги или standup митинги). И вот ваш новый коллега на них постоянно опаздывает. Почему?

Он может искренне считать, что это полная ерунда. Потому что до этого он работал 10 лет в других компаниях и других проектах. И они вполне успешно делали проекты без всяких ритуальных планерок.

“Это ухудшает командный дух” — отличный аргумент, но в чем это выражается? Что такое командный дух? Это когда заходишь в комнату, а там такой “сильный командный дух” витает в воздухе?!

“В чем это выражается?” — сильный вопрос, позволяющий понять, есть в аргументе факты или нет. Факты хороши тем, что с ними не поспоришь. Именно поэтому они убедительны, именно поэтому они и позволяют человеку увидеть и понять, в чем проблема.

Аргументы “это лучшие политики Agile”, “это правила нашей компании”, “так завещал Кен Швабер”, кстати говоря, хоть и являются фактами, но не сильно лучше. потому что не показывают, что конкретно не так из-за поведения человека.

А такие аргументы, как:

**Управленческие инструменты** | [www.stratoplan.ru/tools](http://www.stratoplan.ru/tools) | [40]



- “Мы не можем учесть твоё мнение, потом уже не раз приходилось переделывать”
- “Все интересные задачи разбирают до твоего прихода”
- “Тебе остаются только рутинные”
- “На рутинных задачах я не могу оценить твой рост”

это более конкретные факты, в том смысле, что они показывают, что в этой ситуации не так и почему вы вообще решили обсудить эту проблему.

#### **4. Намерение решить проблему, а не человека.**

В рамках конструктивного обсуждения мы не ищем виноватых. Наша задача — решить ситуацию.

Если по ходу обсуждения возникает ощущение, что человек пытается доказать, что он не виноват, то очень неплохо работает прием ДИССОЦИАЦИИ: “Погоди, я не на тебя наезжаю, но сама ситуация...”

Пример из жизни. У меня двое детей — пацаны 8 и 10 лет. Первая фраза, когда приходишь к ним с конструктивной критикой, очень часто: “Я не виноват”.

Со временем, уже вошло в привычку выкруливаться: “Так я не про виноват, не виноват. Просто как теперь...” и дальше возможны варианты “пойдем играть в футбол, если ботинки мокрые”, “посмотрим фильм, если нам сейчас надо будет убираться” и т... д.

#### **От принципов к практике...**

Вот и все четыре принципа. Простые в теории, но постоянно нарушаемые на практике. В качестве небольшого упражнения — можете вспомнить какой-нибудь непростой разговор из своего недавнего прошлого, когда ругались с человеком, и подумать, какие принципы конструктива были там нарушены.

Если на [ask@stratoplan.ru](mailto:ask@stratoplan.ru) вы поделитесь своими историями, как эти принципы нарушались вашими собеседниками, или вами лично — буду благодарен, да и всем читателям, имхо, будет полезно. Если есть чем дополнить или захотите поделиться своими приемами коммуникаций — заранее огромное спасибо!

А мы в следующей статье поговорим о 4-фазном алгоритме решения проблем, предложенном тем же Энди Гроувом. Потому что принципы — это хорошо, это правильно, но они не дают ответа на вопрос, с чего начать и как по шагам вести обсуждение проблем с людьми. А алгоритм — он как раз про это.

## 4-фазный алгоритм решения проблем с людьми или “А чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер?”

На одном из давних тренингов мы отрабатывали кейс “Сотрудник не присылает вовремя отчеты”. Кейс абсолютно не привязанный к реальной жизни— ведь такого же не бывает, чтобы люди не присылали вовремя отчеты, верно?

И вот одному менеджеру не досталось пары, и я встал играть роль сотрудника. До этого всем пар хватало, поэтому к роли сотрудника я был не очень готов...

Моим собеседником оказался молодой человек, назовем его Егор, технический директор небольшой компании.

Цель кейса— донести до сотрудника обратную связь, что отчеты надо присылать вовремя. Егор начал сразу с места в карьер:

— Александр, как же так, почему Вы не присылаете мне отчеты?

Я стоял, думал-думал, чего сказать. И потом ляпнул первое, что пришло в голову:

— Егор, а чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер?!

Каюсь, я тогда был не в курсе про тяжелые манипуляции. Зато их влияние смог ощутить на себе в полной мере. Егор покраснел, потом пошел пятнами:

— Что значит “хреновый менеджер”?!!! Это недопустимо — так разговаривать с руководством...

И дальше меня начали увольнять. И это довольно печально для менеджера. Хотя с другой стороны, хорошо, что такая ситуация случилась на тренинге, а не в реальной жизни.

И сегодня мы как раз поговорим о том, как доносить до людей неприятную обратную связь, а также как ее правильно принимать. Как обычно— алгоритмы, схемы, примеры— все, что мы любим. :) И многобуков, что мы не любим, но зато с подробностями. :)

В прошлой статье про управленческие инструменты мы обсудили 4 принципа конструктивного общения, которые не дают ответа на вопрос: “А как конкретно решать проблемы с людьми?” И ответ на этот вопрос дает 4-фазный алгоритм.

С этим алгоритмом я познакомился, еще когда работал в Intel. На тот момент я

**Управленческие инструменты** | [www.stratoplan.ru/tools](http://www.stratoplan.ru/tools) | [42]

его воспринял, как очередную корпоративную промывалку мозгов. Однако, после того, как ушел из компании, я этот алгоритм переосмыслил. Вместе со Славой Панкратовым мы сели, разобрали алгоритм на части, дополнили плагинами, и начали испытывать на доверчивых слушателях. :)

И вдруг оказалось, что при помощи этого алгоритма можно разобрать и решить подавляющее большинство рабочих ситуаций.

Итак, в алгоритме 4 фазы. При этом, обсуждение занимает две фазы: вторую и третью. А начинается все, конечно, с подготовки.



## I. Подготовка.

На этапе подготовки мы определяем несколько вещей:

### 1. В чем конкретно проблема?

Пример из жизни. На одном из тренингов встает слушатель:

— Нет, ну это все понятно. А вот ситуация из реальной жизни. Я иду по коридору и вижу, как сотрудник соседнего отдела смотрит порнуху. Что делать?

— А в чем проблема?

— Ну...

В чем, собственно говоря, проблема в этой ситуации? И есть ли она? Может быть, человек смотрит порнуху, у него наступает мотивация и дальше он не переставая кодит какую-нибудь очень необходимую бизнесу вещь. Логика подсказывает, что возможно, в этом случае надо ему купить какой-нибудь безлимитный доступ к источнику вдохновения...

Чтобы понять, надо ли решать проблему, есть два вопроса:

- Влияет ли это на работу?
- Если не решать, то что будет не так?

Если вся команда не может смотреть на лицо сотрудника, который смотрит ну вы понимаете что — то решать ситуацию придется.

## **2. Цель— чего хотим добиться обсуждением?**

Периодически менеджеры приходят со странными проблемами. "У меня проблема: люди сидят ВКонтакте. Вот я думаю, сейчас мы им закроем доступ к соц.сетям..."

Если в этом случае закрыть доступ к соц.сетям, то получится как в анекдоте:

Много нового из жизни собак узнали ученые, прикрепив камеру на голову собаке. Оказывается, до 90% своего времени собака проводит за тем, что пытается содрать камеру с головы.

Все инженеры начнут решать интересную инженерную задачу, как обойти дурацкий запрет.

На само деле, в том, что люди сидят ВКонтакте, нет проблемы. Сидят — и слава богу. Чем плохо-то? Плохо то, что работа не делается. И вот и должно быть целью обсуждения — чтобы работа делалась.

## **3. Почему человек так себя ведет?**

Как говорится, если вам кажется, что вы говорите с идиотом, возможно, ему кажется то же самое. Для любого поведения человека всегда есть причина. Даже для поведения, которое вам кажется неадекватным.

Пример из жизни. На одном из тренингов менеджеры (участники тренинга) активно жаловались на своего директора. Рисовалась картина дьявола, который вылез из ада, специально чтобы возглавить их компанию:

— Представляете, он программистов при опоздании даже на 3 минуты заставляет писать объяснительные от руки! Знаете как аргументирует? “Они задолбаются писать и перестанут опаздывать!” А все идеи принимает только в виде докладных записок!..

Вечером за пивом начинаем выяснять у менеджеров, всегда директор был таким “неадекватным”, или когда-то был нормальным человеком. Менеджеры задумываются:

— Да нет, вот два года назад мы с ним ездили на выставку в Германию. Нормальный чувак был, мы с ним вместе по стрип барам тусовали...

— А в какой момент он стал “неадекватным”?

— Хм...

Короче говоря, выяснилось, что года полтора назад они сорвали очень важный проект. Компания попала на крупные штрафы. Акционеры вызвали молодого директора (26 лет на тот момент) и видимо, объяснили ему, что в следующий раз будет такое, что лучше до следующего раза не доводить. После чего, директор начал наводить в компании порядок. Как умеет, так и наводит.

При анализе точки зрения хорошо бы подумать вот о чем:

- Человек всегда себя так вел или это началось после какого-то момента?
- Какое позитивное намерение есть в его действиях?

В жизни есть масса разных вещей, которые переключает поведение людей:

- Организационные изменения: “почему назначили его, а не меня?”
- Непонятные технические решения: “зачем нам внедряют вот эту хренотень?”
- Географическая отдаленность от другой команды: “это они не просто так нам написали, это они...”
- ...

При этом люди действуют, пытаясь сделать что-то позитивное (иногда только для себя, но тем не менее):

- Директор пытается навести порядок в компании

- Сотрудник саботирует внедрение идиотского, по его мнению, инструмента, тем самым показывая, что он идиотский
- ...

Это все хорошо бы попробовать для себя прояснить, потому что именно здесь решается, с чего мы начнем разговор:

- С обсуждения текущей неправильной модели поведения или:
- С обсуждения того, почему раньше все было хорошо, а сейчас стало вот так

(Для анализа точки зрения другого человека есть еще ряд инструментов. Но чтобы не затягивать статью, мы отошлем читателей к бесплатному курсу ["Управленческие инструменты: системный менеджмент на пальцах"](#). Там мы про это говорим подробнее.)

#### **4. Факты и аргументы.**

Как мы писали в предыдущей статье, люди иногда абсолютно добросовестно не видят, в чем заключается проблема. "Ну не присылаю я отчеты, да и бог бы с ними. Зато работы успеваю больше сделать!"

И на этапе подготовки к разговору, хорошо бы подумать:

- Какие факты и аргументы покажут, что это ситуация является проблемной для вас?
- Какие факты и аргументы покажут, что это ситуация является проблемной для человека, к которому вы пришли ее обсуждать?

Если заранее не заготовить факты, то в разговоре мы автоматически скатываемся к давлению:

- "Почему я должен специалисту твоего уровня объяснять элементарные вещи?!"
- "Как инженер с твоим опытом..?"
- "Как выпускник Бауманки...?"
- "Ты, главное, сейчас сделай, а там..."
- ...

Все это приводит к тому, что по результатам разговора люди ставят нам минус в карму. Только не на хабре, а в реальной жизни.

Итак, допустим, этап подготовки пройден, и мы готовы к обсуждению.

## II. Обсуждение проблемы.

Начиная обсуждение человека, мы никогда не знаем, что у него в голове. Несмотря на то, что все мы умные люди, не стоит забывать, что все мы — разные люди. И что там человек себе надумал, как он себя донакрутил и к каким выводам пришел — нельзя сказать методом ленинского прищуря. Поэтому в нашем разговоре мы будем применять мощный коммуникативный прием “Пауза”.

Общая схема разговора может быть такой:

— Я хотел бы обсудить вот такую ситуацию... Это не очень здорово, потому что [ФАКТ №1] + [ПАУЗА]

— И че?

— Так вот... [ФАКТ №2] + [ПАУЗА]

— И че?

— Я поэтому и пришел... [ФАКТ №2] + [ПАУЗА]

Наша задача на этой фазе алгоритма— привести человека к точке согласия по проблеме. Чтобы он сказал что-то вроде:

— Да, как -то все это неправильно...

Пауза— дает человеку высказаться. Можно ее заменить на уточняющие вопросы:

- Что ты про это думаешь?
- Как это выглядит с твоей стороны?

Но так или иначе, нам важно привести человеку к согласию по проблеме. Если человек согласился по проблеме, то мы можем переходить к обсуждению решения. Если не согласился— переходить к решению рано.

Пример из жизни. Довольно часто с конференций люди возвращаются с припадком энтузиазма и кучей новых идей. И вот человек прибегает к команде:

— А давайте внедрим \$НОВАЯ\_МОДНАЯ\_ТЕМА (Kanban, Lean, TDD, FDD,)

И у людей в глазах немой вопрос: “ЗАЧЕМ??? Ведь мы же до этого

работали как-то без \$НОВАЯ\_МОДНАЯ\_ТЕМА? Релизы релизили, билды билдовали, все было хорошо... ЗАЧЕМ???"

Что происходит. С точки зрения алгоритма происходит перескакивание сразу к фазе "Решение", минуя фазу обсуждения проблемы. И это автоматически вызывает сопротивление.

**Что делать, когда факты кончились?** Бывает так, что факты и аргументы заканчиваются, а человек все равно не согласен. Не видит, гад такой, проблемы! Что делать?

Интуитивная модель поведения— надавить (авторитетом, политиками компании, лучшими практиками, силой,..). Контринтуитивная— выйти из раговора.

Пример из жизни. Несколько лет назад мы с моим коллегой Славой Панкратовым оказались на тренинге Блосс Браун, американской бабушки 60 лет и потрясающего коуча. Может быть, кто-то слово "коуч" воспринимает как отрицательное, но вот что я вам скажу. Блосс Браун — одна из самых мудрых людей, с которыми мне посчастливилось познакомиться. За время нашего трехдневного общения я кое-что переосмыслил в жизни. Хотя я не меньший скептик, как вы. :)

Так вот, в ходе тренинга у моего коллеги возникло несогласие по какому-то поводу:

— Блосс, минуточку, я не согласен!

— Слава, давай я объясню по-другому (объясняет по-другому)

— Блосс, я все равно не согласен!

— Давай так (объясняет по-третьему)

— Все равно не согласен!

— ... Слав, я сейчас, видимо, не могу подобрать нужные слова. Дай мне время подумать, как это лучше сформулировать и давай обсудим с тобой эту тему в кофе-брейке?

Дальше со слов Славы:



— Мне в тот момент стало дико неловко. Елки-палки, думаю, тетенька 40 лет объясняет это разным людям. Неужели я такой тупой, что не могу этого понять?.. До кофе-брэйка я только об этом и думал и сам дошел до того, что она имела в виду. В кофе-брэйке подходу к Блисс Браун: “Блисс, я правильно понимаю, что ты имела в виду вот это?”— “Именно так”.

Закончились факты — выходите из разговора. Не со словами: “Чего ты такой тупой-то?!”, а со словами: “Я, похоже, не могу донести проблему.” Подумайте и вернитесь к разговору чуть позже, с новыми фактами и аргументами. Может быть, и собеседник созреет.

Может так оказаться, что в ответ на ваши слова человек начнет озвучивать свои проблемы: “А чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер?!”

Ведь этой фразой человек не говорит ничего кроме того, что он, очевидно, недоволен какими-то вашими действиями как руководителя. Какими? Мы не знаем, пока не выясним. Но уже хорошо, что он это озвучил. Вместо того, чтобы его увольнять, у менеджера сейчас появился уникальный шанс выяснить, что у людей накопилось в голове и взять ситуацию под контроль. Задаем уточняющие вопросы, помогаем человеку решить проблему и возвращаемся к тому, с чем пришли.

Но допустим, используя факты, аргументы и паузы вы все-таки привели человека к тому, что он сказал:

— Да, согласен, ситуация неловкая...

### **III. Обсуждение решения.**

И вот мы переходим к обсуждению решения. Стоит и предлагать решение самому? Безусловно да, если вы обсуждаете проблему с начальством или заказчиком.

В противном случае лучше спросить человека: “Как решать-то будем?” Важно, чтобы человек сам предложил решение. За свое решение человек чувствует большую ответственность.

Тут, правда, может оказаться так, что человек предложит что-то, что вас не устраивает. Вы можете в ответ предложить свое решение. Или раскритиковать только что предложенное. Но есть способ, который работает лучше.

**Проверка решения на устойчивость.** Допустим, человек предлагает архитектуру, которая не расширяемая и не масштабируемая, или еще какая-нибудь не такая. И вы понимаете, что через полгода, когда нагрузка вырастет в 5 раз, вашей системе наступит кирдык.

Вы можете сказать: “Подожди, она же не выдержит нагрузки”, но это может

включить коммуникативную формулу ЗАТО: “Зато ее можно быстро реализовать!”

Поэтому лучше задать один из вопросов:

- А как бы нам сделать так, чтобы она выдерживала нагрузку в 5 раз больше. как мы планируем через полгода?
- Что будет если у нас нагрузка вырастет в 5 раз, как мы планируем через полгода?

Утверждения включают в человеке желание поспорить. А что у человека включает мозг? Правильно, вопросы.

Проверка решения на устойчивость помогает решение доработать, и при этом это решение по-прежнему вашего собеседника, и он все так же ощущает за него личную ответственность.

После того, как решение придумано, неплохо бы его зафиксировать. Иначе получится как в жизни:

— Коллеги, есть такая идея: давайте писать юнит тесты!

— Отличная идея!

— Вот! Ну, тогда переходим к следующему вопросу...

Через неделю оказывается, что никто ничего не написал, потому что идею обсудили, а что конкретно делать— каждый понял по-своему.

Хорошая форма записи решений: **WWW = Who, What, When (Кто, Что, Когда)**. Тут меньше шансов понять по-своему. А далее мы переходим к последнему этапу алгоритма, потому что, как говаривал бывший генеральный директор IBM Лу Герстнер: “People do not do what you expect. They do what you inspect.” (“Люди не делают то, что вы ожидаете. Они делают то, что вы проверяете.”)

#### **IV. Контроль.**

Этап контроля достаточно прост в описании, но в реальной жизни удивительно часто.

**Если человек начал себя вести так, как вы с ним договорились** — это повод сказать ему: “спасибо, вижу”. Если этого не сказать, то человек может подумать, что вы не заметили: “А зачем тогда приходил мне мозг греть? Похоже, тема для него не так важна... Короче. в следующий раз, можно не напрягаться...”

**Если человек ведет себя по-старому или не так, как вы договорились** —

это повод спросить: “как же так?” И либо окажется, что человек забыл/забил (в этом случае, вероятно, надо будет усилить контроль), либо окажется, что решение для него не работает. И придется вернуться на предыдущий этап и дорабатывать решение.

Пример из жизни. На одном из тренингов руководители проектов подняли такой вопрос:

— Понимаете, у нас заказчик в середине итерации пропихивает новые хотелки...

Какая неожиданность! Ни у кого такого не бывает! Начинаем разбираться:

— А чем это плохо? Вы же их реализуете, верно? Ну и слава богу, как говорится, сатисфачьте кастомера, и будет вам счастье...

— Ну, мы не успеваем сделать то, подо что подписались...

— Да, вот это проблема. Обсуждали ее с заказчиком?

— Да.

— Что решили?

— Решили, что он свои хотелки будет копить до начала следующей итерации, а там мы их будем обсуждать.

— Записали решение?

— Конечно.

— А что потом происходит?

— Он снова пропихивает хотелки в середине итерации...

— А вы что делаете?

— А мы их реализуем...

Так алгоритм не работает. Последняя фаза контроля так же важна, как и три предыдущие.



### Disclaimer о здравом смысле.

Коллеги, я надеюсь, все понимают, что здравый смысл мы не отменяем? :) Если, не дай бог, случился пожар, не надо применять задумчивые техники: "Коллеги, вот что-то у нас горит... Как вы думаете, каким огнетушителем лучше тушить: порошковым или углекислотным?.. Не спешите с ответом... Или воспользуемся брандспойтом?.." В случае срочных проблем хорошо работают директивные методы.

Но для решения проблем и выстраивания долгосрочных отношений с людьми хорошо работает именно этот алгоритм.

Понятно, что за рамками нашего обсуждения осталось еще много вещей:

- Как избегать неконструктивных моделей поведения, к которым мы все склонны
- Как выбирать время для разговора и 5 ситуаций, когда люди не могут слушать
- Коммуникативные приемы, которые вызывают негативные эмоции: как их избегать и как реагировать, когда применяют по отношению к вам
- Особенности применения алгоритма в разговорах с заказчиками и руководством

- Как подбирать работающие аргументы, которые покажут, что ситуация является проблемной для человека
- Как понять, что человек имеет в виду, когда он ведет себя не конкретно
- Как проверить, что человек действительно согласился с проблемой, а не сказал для виду: “да, все это как-о неправильно”
- Как правильно эскалировать решение, когда стало ясно, что на вашем уровне оно не находится
- ...

Эти детали мы сейчас как раз прорабатываем в нашем курсе, который собираемся закончить к концу февраля.

Но даже без этих деталей, если вы просто начнете примерять алгоритм к своим рабочим коммуникациям — поверьте, эффект превзойдет ожидания. Это было проверено неоднократно.

Успехов в его использовании!

P.S. Друзья, если есть желание сразу проверить, как это работает, то нет ничего проще:

1. Вспомните свой последний сложный рабочий разговор и попробуйте разложить его по этому алгоритму. На каком этапе сбойнуло и что сейчас вы бы сделали по-другому?
2. Попробуйте к ближайшему непростому разговору подготовиться и потом провести его по этому алгоритму. Посмотрите, как пройдет.

Будет чем поделиться — пишите на [ask@stratoplan.ru](mailto:ask@stratoplan.ru) ! Удачи!

# Заключение

Спасибо, что дочитали эту небольшую книгу. Но как сказал Уинстон Черчилль:

— Это еще не конец. И даже не начало конца. Но это конец начала.

И по это поводу мы хотим сказать вам две вещи.

**1. Сделайте что-то.** Мы верим в то, что целью обучения является не получение новых знаний. Целью обучения является, чтобы человек начал делать что-то по-другому или по-новому.

Если вы что-то сделали по ходу прочтения (нарисовали пару матриц и проанализировали свои ситуации, разложили рабочий конфликт по полочкам, назначили встерчу со сложным сотрудником, да просто — купили книгу или зарегистрировались на наш бесплатный видео-курс) — Вы уже большой молодец! Если вы еще ничего не сделали, срочно что-то сделайте! ☺ Тем более, что подсказок, что именно сделать, в статьях полно.

**2. Нанесите непоправимую пользу знакомым – расскажите им про инструменты.** Наша, не побоимся этого слова, миссия в рамках пректа Стратоплан — помогать умным людям работать с другими людьми.

Мы верим в то, что если мы все будем знать простые инструменты общения и управления, то жить станет проще. Помогите нам – расскажите про инструменты своим знакомым и коллегам:

**>> [Управленческие инструменты: системный менеджмент на пальцах \(www.stratoplan.ru/tools\)](http://www.stratoplan.ru/tools)**

Если вы нашли эти инструменты полезными для себя, то наверняка они окажутся полезны и им.

Успехов вам!

**Александр Орлов, Слава Панкратов (Стратоплан.Ру)**