

# **Секреты управления программистами**

**Как менеджеру программистов  
удвоить зарплату, сделать карьеру  
и начать жить**

**Александр Орлов**

С-Петербург  
2007

## Об авторе

### Александр Орлов

Со-основатель, управляющий партнер [Стратоплан.Ру](http://Stratoplan.Ru), бизнес-тренер. Независимый консультант в области управления проектами по разработке ПО и командами разработчиков, систем мотивации и удержания сотрудников, построения карьеры.

Докладчик, организатор и член программных комитетов ведущих отраслевых ИТ-конференций.



С 2004 по 2008 годы работал в компании Intel руководителем группы программистов. С 2000 по 2004 годы работал в компании «Эльбрус МЦСТ» по контракту с «Sun Microsystems, Inc.» С 2002 года руководил группой тестирования Java-технологий на мобильных устройствах (J2ME).

Основатель проекта [Happy PM](http://HappyPM.ru). Автор книги «Секреты управления программистами». Автор многих тренингов по удержанию и мотивации сотрудников, построению карьеры в ИТ, коммуникациям.

## Содержание

Об авторе.....	2
Содержание.....	3
Благодарности .....	5
Введение .....	6
Глава 1. Условия для команды .....	7
Работун или состояние «потока».....	8
Environment или окружающая среда .....	8
Нерабочая почта.....	9
Мессенджеры.....	10
Митинги .....	10
Самый главный отвлекающий фактор .....	11
Вся команда в одном месте .....	11
Используйте фантазию .....	11
Подведем итог - что делать? .....	12
Зачем это нужно вам? .....	12
Что делать, если начальство считает условия ерундой .....	13
Глава 2. Почему у людей горят глаза и как их зажигать.....	15
Проверьте свой моторчик.....	16
Самый простой способ узнать, что люди любят и чего не любят.....	19
Дайте людям перспективы .....	20
Гордость и польза .....	20
Новизна .....	21
Нетривиальные задачи как борьба со скукой.....	21
Подпольные разработки .....	22
Право голоса.....	23
Переформирование команды .....	23
Награды .....	24
Исключительность .....	24
Бюрократия .....	25
Метрики .....	25
Работа в корзине.....	26
Микроменеджмент.....	26
Переключения .....	27
Ошибки российских менеджеров .....	27
Краткое резюме - на что смотреть? .....	28
Глава 3. Правильные люди.....	29
Команда с нуля .....	30
Кто такие правильные люди .....	30
Собеседования.....	31
Телефонное собеседование .....	32
Личное интервью .....	32
Ошибки на собеседованиях.....	34
Где водятся правильные люди.....	35
Что делать с неправильными людьми.....	36
Глава 4. Как расти .....	39
Результаты .....	40
Главное стратегическое место .....	40
Опросы .....	40
Начальник как источник информации .....	41
Внеплановые отчеты.....	41

Важность проекта.....	41
И снова подпольные разработки .....	42
На кого бы поравняться? .....	42
Хочу больше работы! .....	43
Как у вас со связями?.....	43
Где заниматься нетворкингом .....	44
Свечение .....	44
Публичные выступления.....	45
Что делать, когда компания не растет .....	46
Глава 5. Work-Life balance.....	47
Почему плохо перерабатывать .....	48
Тайм менеджмент.....	48
Делегирование.....	49
Замыкание информационных потоков.....	51
Жадный начальник.....	51
Глава 6. Мастер-класс: Навыки и качества .....	53
Навыки, необходимые генеральному директору software компании .....	53
В какой момент люди переходят на следующий уровень .....	53
Навыки успешного project manager'а.....	54
Качества правильного менеджера первого уровня и что двигает людей вверх .....	55
Самое главное качество для менеджера первого уровня .....	56
Глава 7. Мастер-класс: Мотивация .....	59
Командная ответственность в Agile проектах.....	59
Компенсационная политика.....	60
Что мотивирует инженеров.....	61
Глава 8. Мастер-класс: Само-мотивация .....	63
3 главных мотиватора.....	63
Само-мотиваторы.....	63
Системы самомотивации.....	64
Глава 9. Мастер-класс: Жизнь в трудные времена .....	67
Про сокращения .....	67
Как справляться с трудностями (сокращения, реорганизации и т.д.).....	68
Про реорганизации и как ловко через них проходить.....	69
Глава 10. Мастер-класс: Как управлять начальником.....	71
Что делать с ошибками руководства.....	71
Когда можно нарушить субординацию или почему недостаточно просто делать свою работу .....	71
Иногда надо уметь говорить “нет” .....	73
Как справляться с дураками начальниками .....	75
Как управлять своим начальником .....	76
Несколько способов сделать так чтобы начальники тебя любили .....	77
Заключение .....	81

## **Благодарности**

Хочется поблагодарить слушателей моего первого онлайн тренинга за то, что слушали, делали домашние задания и давали обратную связь. А главное – за их стремление работать над собой и достигать новых высот.

Отдельную спасибо хотелось бы сказать Максиму Курзенову, Елене Ильиной, Илье Окомину, Игорю Одинцову, Сергею Салищеву и другим первым читателям этой книги за их поддержку и полезные комментарии.

Совершенно отдельное, но очень большое спасибо Сергею Захарову, который не просто прочел книгу, но дал сильный мотивирующий пинок в нужном направлении.

Также хочется поблагодарить Тома Демарко, Тимоти Листера, Джоэла Спольски, Джэка Уэлча и многих других авторов, которые внесли массу новых идей и ясность того, что и как нужно делать, в мою голову.

Огромное спасибо Роману Жукову, Павлу Афанасенко, Вадиму Темкину, Ане Барски и Роману Поборчому за удивительно интересные интервью, которые они дали в рамках проекта Гарри РМ. Это настоящий мастер-класс!

Моя искренняя благодарность Саше Менжевицкой за комментарии и литературную обработку текста. Саша, у тебя замечательный дар правильно говорить по-русски.

Главное – спасибо моим родителям за то, что они поселили во мне тягу ко всему новому и интересному, а также желание делиться этим со всеми остальными.

И конечно, спасибо моей семье, которая уже не первый год терпит мою тренерскую деятельность. Иришка, Ванька, Васька, без вашей поддержки я вряд ли бы вообще начал что-то делать.

## **Введение**

Когда я оканчивал физико-математическую школу, я уже знал, что математиком не буду. Хотя перед этим очень активно занимался математикой, ходил на всякие олимпиады. А в 11 классе даже попал на Всероссийскую олимпиаду, где в упорной борьбе завоевал хрустальную вазу и две книги - детективы модного тогда, в 90-х годах, автора Эрла Стэнли Гарднера.

В математическом кружке нам рассказывали анекдот: «Знаете, почему килограмм мозгов программиста стоит дороже, чем килограмм мозгов математика?»<sup>1</sup>

Однако, к окончанию школы я уже твердо знал, что буду не математиком, а программистом. Потому что в начале 90-х математики по зарплате проигрывали уборщицам, и оптимизма ситуация не внушала. А программировать было даже интересно.

Так я стал программистом. Мне потребовалось еще несколько лет, чтобы понять, что быть всю жизнь программистом тоже не хочется. Решающую роль сыграло то обстоятельство, что в компании, где я работал, был всего один шанс резко увеличить свою зарплату – стать тимлидером.

И я стал менеджером. Но прошло еще какое-то время, прежде чем я понял, что это то, чем мне нравится заниматься. Работать с людьми, управлять людьми гораздо интереснее, чем управлять компиляторами и всякими средами для разработки. Но и гораздо сложнее, поскольку проблемы могут возникать самые неожиданные. Это как шахматы, только в двадцати пяти измерениях. И правила меняются каждый день, но при этом ты, если умеешь, можешь сам эти правила писать. Это очень интересно.

Но еще интересней – наблюдать, как меняешься ты сам. От тебя теперь зависит не только своя жизнь и зарплата, но и жизни и зарплаты твоих людей. Ответственность и чувство долга – вот качества, без которых ты никогда не сможешь стать хорошим менеджером. И по мере того, как ты решаешь всяческие проблемы, устройство мозгов меняется: ты вдруг замечаешь, что то, что раньше казалось сложным, трудным, теперь решается легко и просто; то, на что раньше тратились часы, теперь делается за две минуты; вещи, про которые ты раньше и не думал, теперь являются самыми важными, а то, что казалось очень важным, теперь кажется ерундой.

Такое философское вступление. Для очень практичной книжки. Эта книга – возможно, самая практичная из всех книг, написанных для менеджеров, управляющих командами программистов. Более того, она специально написана именно для этой категории менеджеров. Это то, что мне близко. Это то, что мне интересно. В основе лежит мой личный опыт и опыт успешных менеджеров, с которыми мне посчастливилось встречаться и работать.

Перед тем, как вы приступите к чтению, позвольте дать вам один небольшой совет, который позволит вам применить знания, полученные в результате прочтения книги, с максимальной пользой: по мере прочтения, выписывайте конкретные действия, про которые вы в процессе чтения подумали: «Ба, да это то, что нужно! Надо потом сделать так для своей команды!» Обещаю, что выписать вам придется много. И по завершении каждой главы просматривайте, что вы выписали и делайте это. Помните:

**Знать, но не делать – все равно, что не знать.**

Приятного чтения и успешных действий!

---

<sup>1</sup> Для тех, кто не в курсе – сколько нужно убить программистов, чтобы собрать килограмм мозгов?

## **Глава 1. Условия для команды**

Условия для команды – как раз та вещь, которая часто недооценивается. Однако это база для ее успешной работы. Можно довольно много инвестировать в мотивацию сотрудников, но если условия просто не позволяют им нормально работать, то можно умотивировать всех до смерти, но толку все равно будет мало.

Краткое содержание главы:

- ☒ Работун или состояние «потока»
- ☒ Вещи, которые выводят из состояния «потока»:
  - Неустройство офиса
  - Нерабочая почта
  - Мессенджеры и телефон
  - Митинги и собрания
  - Менеджер
- ☒ Хорошо, когда вся команда сидит рядом
- ☒ Используйте фантазию!
- ☒ Даже попытка улучшить условия добавит вам очков
- ☒ Что делать, если начальство считает условия ерундой

## **Работун или состояние «потока»**

У каждого наверняка был такой момент в жизни, работе или учебе - в процессе решения интересной задачи вы настолько увлеклись, что не обращаете внимания ни на время, ни на то, что происходит вокруг. У вас есть какая-то цель в голове, и вы так увлечены достижением этой цели, что работаете без перерыва несколько часов, пока, наконец, не очнетесь.

По-русски это называется «напал работун». Психологи называют такое состояние научным словом «поток». Каждый человек может войти в тот «поток», в котором он работает наиболее продуктивно, при этом «погружение в поток» занимает у разных людей от 15 минут до получаса. Суть в том, что в состоянии «потока» человек может в разы превышать свою обычную производительность.

Это как в казино. В известной телевизионной игре «Что? Где? Когда?» участникам задали вопрос: «Почему в казино нет часов, а окна занавешены очень плотными шторами, или же окон тоже нет?» Ответ очень простой – чтобы человек, увлекшись игрой, не замечал течение времени. В хороших казино еще всякие бодрящие напитки бесплатно подносят, лишь бы человек из состояния «потока» не выходил. И это отлично работает. Почему бы не создать аналогичную систему у себя на работе, конкретно, у себя в команде?

Если посмотреть на успешные софтверные компании, например, на Google, то можно заметить, что они довольно плотно работают в этом направлении. В 2006 году Google занял первое место в списке компаний, где люди хотят работать больше всего. Это неспроста. Людям в Google создаются такие условия, чтобы их голова была загружена только работой, и ничто их от этой самой замечательной работы не отвлекало.

Что может людей отвлекать от работы? Что вообще влияет на их работу?

## **Environment или окружающая среда**

Речь идет об устройстве офиса. Во многих компаниях очень популярна культура «open space», когда большой зал (в недавнем прошлом, цех) разделяется невысокими перегородками. В итоге получается миллион таких загончиков или, как их еще называют, кубиков, где люди сидят и трудятся.

Чем плохо? Плохо тем, что все друг другу мешают. Рядом обычно сидит какой-нибудь sales, который по телефону что-нибудь кому-нибудь продает или убеждает клиента. Мимо ходят люди. Они обычно очень вежливые, поэтому подходят, жмут руку и спрашивают как дела. Кто-то кричит «Вася!» коллеге, который находится в другом конце зала. Система публичных объявлений тоже замечательная штука в этом плане. «Владельца машины с государственным номером а111аа просят подойти на парковку». Все прислушиваются – не их ли номер.

Все это очень отвлекает человека от работы. Выводит его из потока. Чтобы погрузиться обратно в «поток» снова нужно 15-30 минут. Снова «Вася!», снова sales, снова 15 минут. И так по кругу весь день. Ситуация отлично показана в фильме «Office Space».

Работать в таком «цеху» нереально. Реально работать либо с утра, пока никого нет, либо вечером, когда никого уже нет. Иногда люди даже прямо так и говорят.

Культура «кубиков», тем не менее, очень живуча. Обычно она достаточно активно пропагандируется руководством под тем соусом, что, мол, круто, когда люди сидят вместе. Мол, возрастает эффективность коммуникации и т.п. Руководство не говорит, что такой офис просто дешевле обходится, нежели отдельные кабинеты или небольшие комнаты.



Ситуация усугубляется в компаниях, где производство софта не является основным бизнесом. Например, в какой-нибудь юридической конторе или в издательстве. Если там есть небольшой отдел программистов, то их, как людей, не приносящих прибыль, любят посадить в какое-нибудь отличное место, куда больше никто не соглашается сесть. Например, на проходное место, мимо которого все ходят в столовую или в туалет.

Люди ходят мимо целый день. А когда мимо кто-то идет, то чисто психологически надо обязательно посмотреть, кто. Дымц, и прощай, «поток»! Пошли новые 15 минут...

Как с этим бороться?

Если вы сидите в «кубиках», то вряд ли начальник выдаст вам отдельные кабинеты. Если выдаст, отлично, напишите мне про этот случай. Я буду приводить его в качестве уникального исключения. К сожалению, как правило, культуру «кубиков» быстро побороть не удастся.

Однако если вы куда-нибудь переезжаете, то обязательно постарайтесь выбить своей команде обособленное место. Лучше всего, если это будут комнаты с дверьми. Идеал – в комнате сидит один человек. Если он хочет поработать, он закрыл дверь – все, никто не заходит, видно, что человеку лучше не мешать.

Если кабинетов нет, то лучше сидеть в каком-нибудь самом удаленном месте, но не на проходе.

Еще один способ бороться – дать людям возможность работать не на рабочем месте. Например, из дома. Сейчас не проблема купить сотруднику ноутбук. Он стоит примерно столько же, сколько рабочая станция. Если задачи не требуют наличия десктопа, то ноутбук будет отличным решением.

Можно просто поговорить с отделом ИТ, попросив настроить людям работу из дома. Системные администраторы не всегда любят лишнюю работу, но это уже вопрос вашей личной убедительности.

Почему возможность работать из дома – это хорошо?

Во-первых, если на работе проходной двор, то дома человек будет меньше отвлекаться.

Во-вторых, программисты очень любят перед уходом домой, особенно, в пятницу, залить какой-нибудь важный кусок кода, над которым они трудились всю неделю. И идут домой смотреть футбол и пить пиво. В этот момент оказывается, что билд сломан. Вам приходится звонить человеку, отрывать его от пива с футболом, говорить всякие неприятные вещи, с тем, чтобы он в субботу, а еще лучше прямо сейчас, все бросал и ехал чинить билд.

Если вы дадите человеку возможность починить билд дома, то, тем самым, убьете двух зайцев: во-первых, работа будет сделана быстрее и, возможно, даже лучше, а во-вторых, вам не надо будет быть неприятным человеком, а значит, и отношения с сотрудником не испортятся.

## **Нерабочая почта**

Особенно заметно проблема нерабочей почты дает о себе знать в больших компаниях. Там много разных отделов – отдел тренингов, ИТ, HR и проч. И каждый отдел норовит прислать survey или опросник, который надо заполнить не позднее, чем через три дня. Или потребовать, чтобы вот эти три тренинга сотрудники обязательно прошли до пятницы и т.д. т.п.

Приходит человеку такой опросник, он начинает его заполнять, на середине бросает, потому что опросник очень длинный, потом опять возвращается, заполняет, отправляет, ему приходит еще несколько таких и так до бесконечности. Все это выбивает из колеи, из «потока».

Если удастся оградить команду от этой нерабочей ерунды, то будет очень здорово. Можно, например, поговорить с другими отделами и договориться, чтобы они свой спам присылали лично вам.

## **Мессенджеры**

К мессенджерам относятся ICQ, Windows Messenger, Skype и добавим к ним еще и телефон.

Очень сложно с этими штуками бороться. Когда замигало желтенькое окошечко внизу, то от психологии никуда не деться – человеку обязательно нужно ткнуть в это окошечко и посмотреть, что же там такое интересное пришло.

Бороться с этим можно только на уровне самосознания. Пользоваться мессенджерами людям не запретишь. Однако я знаю людей, которые по собственной инициативе не пользуются ни одним мессенджером, а почту читают три раза в день. И это очень помогает.

Можно попробовать поговорить с командой. Если кто-нибудь возьмет эту технику на вооружение, то толк уже будет. А хороший пример, как и дурной, заразителен.

## **Митинги**

Они же собрания. Очень весело собирать митинги, когда вы только что стали менеджером. Ну как же! До этого были обычным программистом и митинги не собирали. А тут стали менеджером, и такое организаторское чувство появляется, что хочется сразу собирать как можно больше митингов.

Практика собрания митингов в компаниях очень распространена. Однако если взглянуть правде в глаза, далеко не всем людям необходимо на них присутствовать. Очень часто люди приходят на митинги и занимаются своими делами, например, читают почту, смотрят блоги в интернете и т.д. То есть, по идее, они могли бы на митинг не приходить. Могли бы сидеть и работать, не отрываясь.

В данном случае очень помогает подумать, какие же митинги на самом деле являются необходимыми. В итоге их окажется совсем немного. Так вот, постарайтесь сделать так, чтобы ваши люди ходили только на такие митинги. И у них сразу волшебным образом появится больше времени на работу.

Обратите также внимание на то, как митинги проходят, сколько решений принимается, сколько воды льется. Есть масса методик на тему правильной организации собраний (например, обеспечить присутствие на митингах тайм-кипера, гейт-кипера, писать краткое содержание митингов и пр.)

Простой способ увеличить эффективность митингов – проводить их стоя. Без шуток. В Agile методологиях есть даже такое понятие – stand-up митинги. Это когда каждое утро вся команда собирается и обменивается планами на грядущий день и рассказывает, что удалось сделать вчера. Проводится митинг стоя. Занимает не больше 15 минут. Потому что стоя нет желания полить воды.

Митинги, мессенджеры и нерабочая почта, конечно, очень здорово отвлекают и с ними необходимо бороться, однако они не являются, что называется, главными отвлекающими факторами.

## **Самый главный отвлекающий фактор**

Самый главный, самый страшный отвлекающий фактор, с которым, однако, легче всего бороться – это вы. Очень часто больше всего сумятицы в работу привносится менеджером. Допустим, Вы вдруг решаете обойти команду или прибегаете и срочно требуете отчет. Вот все надо бросить и лепить отчет. Или дергаете людей, резко переключая их с одной работы на другую. Или еще что-то подобное.

Постарайтесь спланировать свою работу так, чтобы отвлекать людей как можно меньше и не ходить к ним по каждой ерунде. А отчеты просить заблаговременно.

## **Вся команда в одном месте**

К сожалению, редко можно встретить компании, реализующие этот принцип. Особенно, когда мест мало. Приходят новые люди и их сажают туда, где есть свободные места. В итоге иногда люди из одной команды сидят на разных этажах или в разных зданиях.

Это очень неэффективно. Какие-то вопросы можно, конечно, и по мессенджеру с телефоном обсудить. Но очень важно иметь возможность общаться неформально. Пойти попить кофе лишний раз. Или обсудить вчерашнюю «Фабрику звезд» или футбольный матч. Неформальное общение очень сплачивает команду. Развивает командный дух, так сказать.

Если всех вместе посадить не удастся, то можно завести традицию совместных обедов. По крайней мере, полчаса или час вы будете неформально общаться. Каждый день.

Вообще, за едой очень полезно общаться, существует даже такой научный факт – когда человек ест, у него настроение становится лучше, он добрее и к собеседнику начинает относиться более доброжелательно. В США, в Белом доме, когда нужно с конгрессменами обсудить важный вопрос, их приглашают на обед. Когда вопрос особенно важный, еще и столовое серебро достают.

Столовое серебро носить с собой не надо, но совместные обеды очень хорошо влияют на отношения в команде.

## **Используйте фантазию**

В Google очень ответственно подошли к вопросу о том, как сделать так, чтобы ничто программиста не отвлекало от работы.

Там есть бесплатная еда. В итоге люди часто пораньше приезжают на работу, чтобы успеть на завтрак. И попозже уезжают, чтобы застать ужин. Есть свой автосервис для сотрудников. Своя прачечная.

То есть, есть все, чтобы человек чувствовал себя комфортно и думал только о работе, и проводил на работе как можно больше времени.

Если вам удастся хоть как-то улучшить условия работы своих сотрудников, будет замечательно. Понятно, что денег на бесплатную еду не всегда хватает, но можно поставить автомат с платными салатиками. Уже будет польза. Ведь очень сложно работать продуктивно, в «потоке», если хочется есть. Человек может просто уехать домой и все. А так он дошел до автомата, перекусил и порубился дальше.

Принести пиццу на митинг своей команды – еще один отличный метод.

В общем, используйте фантазию! По возможности, не только гастрономическую.

### Подведем итог - что делать?

- В идеале хочется, чтобы у каждого сотрудника было **отдельное рабочее место. С дверью**. Дверь закрыта – человек занят. Дверь открыта – человек готов пообщаться.
- Изолированное, удаленное место однозначно **лучше, чем проходное**.
- **Чем меньше людей в комнате, тем лучше**. На одной из моих работ мы сидели в комнате 12 кв.м. всемером. Работать получалось только утром, пока никого нет. Да, конечно, было весело, но работать не получалось. Зато получалось играть в квейк.
- Обеспечьте сотрудникам **возможность работать дома**. В идеале девиз – «Ноутбук каждому сотруднику!»
- Постарайтесь, чтобы **вся команда территориально располагалась в одном месте**. Устраивайте совместные обеды.
- Что делать, если невозможно ничего сделать – переезд не планируется, подразделение непрофильное, место проходное, на ноутбуки нет бюджета, системный администратор доступ для работы из дома настраивать не хочет. **Если сделать ничего нельзя, хотя бы купите людям наушники**. Вместо шума они будут слушать то, что хотят. Кто-то просто тишину. Есть, правда, исследование, что когда программисты слушают музыку, они пропускают хорошие технические решения. Якобы за музыку и всякие развлечения отвечает одно полушарие мозга, и когда оно работает, другое, отвечающее за работу, технические решения – отключается. По моим наблюдениям это, однако, сильно зависит от человека. В моей команде это исследование подтверждения не нашло. У меня самый талантливый и производительный инженер наушников не снимает.
- Если команда сидит в «кубиках», можно каждому сотруднику сделать табличку с надписью «Не беспокоить» или красный флажок, чтобы всякий раз, когда нужно поработать, сотрудник выставлял эту табличку (или флажок), тем самым, давая понять, что он занят. Такая практика работает во многих крупных компаниях.
- Полезно **избавить команду от всякой суеты**: необязательные опросники, ненужные митинги и пр.
- Постарайтесь спланировать свою работу таким образом, чтобы **как можно меньше отвлекать людей**.
- **Используйте фантазию** на тему, как улучшить условия. **Think about Google**.

Люди приходят на работу каждое утро с чистой головой. Чем меньше ее загрузят чем-то нерабочим, тем больше в ней места останется для работы.

### Зачем это нужно вам?

Неважно, что сделать в ваших силах и что сделать не в ваших силах. Хотя что-то всегда можно улучшить.

Любое улучшение условий повышает производительность людей. Особенно касается уменьшения отвлекаемости.

Любое улучшение условий заставляет людей лучше к вам относиться. Очень положительно, тем самым, влияет на вашу репутацию в команде. Если вы делаете что-то для своей команды – наушники там покупаете или выбиваете ноутбуки, то и она к вам начинает относиться по-другому, и люди в других командах видят это. Видят, что вот этот менеджер заботится о своих людях. И при прочих равных, предпочтут работать у вас. Формируется репутация хорошего менеджера.

Интересный момент, что даже если не удастся ничего изменить, то если вы декларируете, что будете выбивать ноутбуки, уже будет польза. Вы говорите: ребята, я поговорю с начальством на тему того, чтобы у всех были ноутбуки. Даже если начальство идею зарежет, люди все равно увидят, что вы о них заботитесь. Репутация поднимется.

**Любое улучшение условий повышает производительность и поднимает репутацию.**

**Даже попытка улучшений условий, поднимает вашу репутацию среди программистов.**

Используйте это.

### **Что делать, если начальство считает условия ерундой**

На одном из моих первых тренингов один из слушателей задал мне такой вопрос: «Предположим, начальство считает условия полной ерундой и не дает денег на их улучшение. Как тут быть? Покупать на свои деньги, допустим, пиццу и кока-колу для всей команды я еще могу, но дело тут, сами понимаете, не в еде и напитках».

Ситуация распространенная. Вот две пилюли. То есть, работать нужно в двух направлениях:

- ✓ Улучшать условия насколько это в ваших силах.
- ✓ Изменять мировоззрение начальства в сторону большей people ориентированности.

#### **Улучшайте условия, насколько это в ваших силах.**

Если вам удастся улучшить условия – отлично. Продуктивность команды повысится **обязательно**. Если не удастся сделать ничего существенного, то продуктивность изменится не сильно. Но! Отношение людей к вам изменится **радикально**. Помните – **что-то вы можете сделать всегда, главное – делать**.

Варианты:

- ✓ работа сотрудников из дома;
- ✓ наушники;
- ✓ пицца и прочие плюшки;
- ✓ тим билдинги;
- ✓ И т.д.

Да, кардинальное улучшение условий (офис с кабинетами, ноутбуки) – вопрос денег. Но многое – вопрос вашей личной фантазии и энергии, которую вы готовы потратить, чтобы сделать жизнь команды лучше. А отдача, поверьте, превысит ваши ожидания. Если менеджер искренне заботится о своих людях, они платят ему тем же, достигая отличных результатов.

#### **Постарайтесь изменить мировоззрение начальства.**

Если вы считаете, что начальство имеет железобетонный мозг, то ошибаетесь. На начальство, даже самое трудно поддающееся, можно влиять. В данной ситуации можно, допустим,

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить» подарить начальству правильную книгу, например, вот эту: Т.Демарко, Т.Листер «Человеческий фактор: успешные проекты и команды», где профессионалы с фактами и исследованиями доказывают, что лучшие условия рулят.

Чаще встречайтесь с высоким начальством, если есть такая возможность. И последовательно настойчиво продвигайте свою позицию.

Начальство меняется очень медленно и с большой неохотой признает свою неправоту. Но, как известно, капля камень долбит. Изменения придут. Проверено опытом.

Цель - не в том, чтобы достигнуть всего и сразу. Цель на данном этапе – начать движение в правильном направлении.

## **Глава 2. Почему у людей горят глаза и как их зажигать**

Очень часто оказывается, что вроде и условия работы хорошие и зарплата достойная, но люди все равно работают как-то не очень, сроки плывут. А программисты вместо того, чтобы работать день и ночь, сидят по форумам и гоняют в каунтер страйк. А потом приходят и говорят, что нашли новую работу.

В этой главе речь пойдет о том, что такое мотивация и что с ней делать.

- ☒ Мотивация ваших людей зависит от вашей мотивации. Проверьте себя!
- ☒ Регулярные встречи один на один с подчиненными
- ☒ Перспективы в компании и в команде
- ☒ Программисты любят:
  - Испытывать гордость о того, что они делают
  - Ощущать, что они делают что-то, что принесет пользу
  - Изучать что-то новое
  - Сложные технические задачи
  - Иметь право голоса
  - Награды
- ☒ Программисты не любят:
  - Переформирование команд
  - Бюрократию
  - Метрики
  - Когда их работа идет в корзину
  - Микроменеджмент
- ☒ Подпольные разработки как средство борьбы с рутиной и скукой
- ☒ Ошибки российских менеджеров:
  - Никогда не говорят (или редко говорят) волшебное слово «спасибо»
  - Ругают публично
  - Хвалят лично или не хвалят вообще



## Проверьте свой моторчик

Самый важный момент в мотивации – это то, что:

### **Мотивация ваших сотрудников напрямую связана с вашей собственной мотивацией**

Если вы приходите на работу и глаза у вас не горят, то вам будет очень сложно сделать так, чтобы у членов вашей команды глаза горели.

Это как с воспитанием детей. Если вы сами не встаете на зарядку, то будет очень сложно убедить ребенка, что зарядка – это очень полезная и крайне необходимая штука. Он же не дурак. Если это действительно такая важная штука, то почему папа не делает?

Дети берут пример с родителей, сотрудники берут пример с начальников. И при этом неважно, хороший пример или плохой. Если у вас на работе вид червяка, заморенного начальством, у которого энтузиазм пропал еще в школе, то ваши подчиненные никогда не воодушевятся проектом.

### **Обратите внимание на то, что вы говорите подчиненным**

Особенно в неформальной обстановке. Если вы говорите: «Да когда же мы, наконец, выпустим эту кашку?», то потом не удивляйтесь, что продукт так и будет восприниматься. Нужно ли выкладываться, чтобы сделать кашку? Ясно, что не нужно.

Поэтому вещь, с которой надо начать – это ваша собственная мотивация.

### **Зажгите у себя глаза.**

Как это делать – есть масса техник. Меня, например, в последнее время промотивировала книжка Фрэнка Беттджера «Вчера неудачник – сегодня преуспевающий коммерсант». Просто вставила в меня три дополнительные батарейки. Приведу из нее отрывок, правда, довольно большой.

*Как одна идея приумножила мой доход и счастье*

*Вскоре после того, как я стал профессиональным игроком в бейсбол, я пережил самое сильное потрясение в жизни. Это было в 1907 году. Я играл за Джонстаун, штат Пенсильвания, в лиге, куда входили команды трех штатов. Я был молод и честолобив, хотел добраться до самого верха, и что же случилось? Меня выгнали! Вся моя жизнь могла стать совершенно другой, если бы я не пошел к менеджеру и не спросил, почему он выгнал меня из команды. В самом деле, я бы не имел чести написать эту книгу, если бы не задал ему этого вопроса.*

*Менеджер сказал, что выгнал меня с работы, потому что я ленив! Чего-чего, а уж этого я никак не ожидал от него услышать.*

*- Ты таскаешься по полю как ветеран, который проиграл в мяч лет двадцать, - сказал он мне. - Почему ты так делаешь, если ты не ленивый?*

*- Ну, Берт, - сказал я, - я так нервничаю, так боюсь, что хочется спрятать свой страх от толпы, в особенности от других игроков команды. Кроме того, надеюсь, моя нервозность пройдет, если я не буду торопиться.*

*- Фрэнк, - сказал он, - ничего из этого не выйдет. Именно из-за этого ты и теряешься. Чем бы ты ни занялся, когда уйдешь отсюда, ради бога, проснись, и больше жизни и энтузиазма в работе!*



В Джонстауне я зарабатывал 175 долларов в месяц. После увольнения я уехал в Честер, штат Пенсильвания, в Атлантическую лигу, где мне платили 25 долларов в месяц. Конечно, такие деньги внушали мало энтузиазма, но я стал действовать с энтузиазмом. Через три дня старый игрок Дэнни Миган подошел ко мне и сказал:

- Фрэнк, что ты делаешь в такой лиге, как эта?

- Видишь ли, Дэнни, - отвечал я, - если бы я знал, как получить место получше, я бы куда угодно поехал.

Через неделю Дэнни уговорил команду из Нью-Хейвена, штат Коннектикут, испытать меня. Мой первый день в Нью-Хейвене навсегда останется у меня в памяти как великое событие в моей жизни. Никто не знал меня в этой лиге, поэтому я решил, что никто и никогда не назовет меня ленивым. Я старался создать себе репутацию самого энергичного игрока, которого когда-либо видели в лиге Новой Англии. Я думал, что, если смогу создать себе такую репутацию, то мне нельзя будет потом ударить в грязь лицом.

С первой минуты, когда я появился на поле, я действовал как наэлектризованный. Я играл, как будто работал от миллиона батареек. На площадке я так быстро бросал мяч, что он чуть, не сбивал с ног инфилдеров. Один раз, оказавшись в окружении, я проскользнул в третий "дом" с такой энергией и силой, что третий бойсмен выронил мяч и я смог заработать очень важное очко в забеге. Да, все это было представлением, сценическим актом, который я разыгрывал. Термометр в тот день показывал почти 100 по Фаренгейту. Ничего удивительного, если бы я свалился от солнечного удара: я как угорелый носился по полю.

Ну, и сработало?

Сработало, как в сказке! Сработало трижды:

1. Мой энтузиазм почти совершенно поборол мой страх. В самом деле, моя нервозность стала работать на меня, и я сыграл гораздо лучше, чем мог себе представить. (Если вы нервный человек, радуйтесь. Не бойтесь этого. Включите свою нервозность. Пусть ваши нервы работают на вас.)

2. Мой энтузиазм заразил других игроков команды, и они тоже стали действовать более энергично.

3. Вместо того чтобы свалиться от жары, я почувствовал себя гораздо лучше во время игры и после нее. Такого никогда со мной раньше не было.

Но самое поразительное произошло на следующее утро, когда я прочитал в нью-хейвенской газете: "У этого нового игрока Беттджера мешок энтузиазма. Он вдохновил наших парней. Они не только выиграли матч, но и выглядели гораздо лучше, чем в остальных играх сезона".

Газеты стали называть меня Беттджер "Перец", душа команды. Я отослал газетные вырезки Бертю Копну, менеджеру из Джонстауна. Можете себе представить выражение его лица, когда он читал про Беттджера "Перца", увальня, которого он три недели назад с треском выгнал из команды за лень?

В течение десяти дней энтузиазм вознес меня с 25 долларов в месяц до 185, мой доход вырос на 700 процентов. Позвольте повториться: одна лишь решимость действовать энергично принесла мне доход в 700 процентов за десять дней! Я добился этой изумительной прибавки к жалованью не потому, что стал лучше бросать мяч или ловить его, или бить по нему, не потому, что стал способнее как игрок. Совершенно ничего нового про бейсбол я не узнал.

Два года спустя с того момента, когда я надеялся заработать 25 долларов в месяц в этой честерской команде аутсайдеров, я играл в третьем "доме" за "Кардиналов" из Сент-Луиса и увеличил свой доход в тридцать раз. Каким образом? На одном энтузиазме, ни на чем ином, кроме энтузиазма.

Через два года после этого в Чикаго в игре против "Чикагских бычков" со мной произошел несчастный случай. Поймав на полном бегу сильно пущенный мяч, я попытался бросить его в противоположном направлении. Что-то хрустнуло у меня в руке. В результате этого несчастного случая мне пришлось оставить бейсбол. В то время мне казалось, что произошла страшная трагедия, но сейчас я смотрю на это как на одно из самых счастливых событий в моей жизни.

*Я вернулся домой и в течение последних двух лет зарабатывал на жизнь тем, что разъезжал на велосипеде по улицам Филадельфии, собирая плату для одного мебельного концерна, работающего в кредит. Одним долларом в неделю меньше - и концы с концами не сходились. После двух мрачных лет работы сборщиком кредитов я решил попробовать себя налоговым инспектором в компании по страхованию жизни.*

*Последующие десять месяцев были самым долгим и унылым периодом в моей жизни. Потерпев полный провал на поприще страхования жизни, я в конце концов пришел к выводу, что вообще не создан быть агентом по продаже, я начал по объявлениям искать работу матроса на торговом судне. Я понимал, однако, что, какой бы работой мне ни пришлось заняться, мне необходимо было преодолеть странный комплекс страха, владевший мной, поэтому я записался на курсы Дейла Карнеги по ораторскому мастерству. Как-то вечером мистер Карнеги остановил меня на полуслове.*

*- Мистер Беттджер, - сказал он, - минуточку... минуточку. Вам интересно то, о чем вы рассказываете?*

*- Да, конечно, я... - ответил я.*

*- Что ж, - сказал мистер Карнеги, - тогда почему бы вам не говорить с энтузиазмом? Как вы собираетесь заинтересовать аудиторию, если вы не вкладываете ни жизни, ни энергии в то, о чем говорите?*

*И тут Дейл Карнеги выступил перед нашей группой с захватывающей речью о силе энтузиазма. Во время рассказа он достиг такого возбуждения, что швырнул стулом в стену и сломал ножку.*

*В ту ночь, прежде чем лечь спать, я целый час просидел в раздумьях. Мысленно я вернулся к своим бейсбольным дням в Джонстауне и Нью-Хейвене. Впервые я осознал, что та же ошибка, которая чуть было не погубила мою карьеру бейсболиста, сейчас могла погубить мою карьеру агента по продаже.*

*Решение, которое я принял в ту ночь, стало поворотным моментом в моей жизни. Я решил остаться страховым инспектором и вложить в продажу страховок тот же энтузиазм, который я вложил в бейсбол, когда попал в команду Нью-Хейвена.*

*Я никогда не забуду свой первый визит на следующий день. Он стал моим первым "прорывом". Я решил показать своему предполагаемому клиенту, что он имеет дело с самым энергичным агентом, которого когда-либо видел в своей жизни. Когда я в возбуждении стучал кулаком, я каждую минуту ждал, что человек вот-вот остановит меня и спросит, все ли со мной в порядке, но он этого не сделал.*

*На какой-то стадии беседы я заметил, что он как-то выпрямился и шире раскрыл глаза, но он ни разу не прервал меня, только задавал вопросы. Прогнал ли он меня? Нет! Он застраховался! Этот человек, Эл Эм-монс, зерноторговец из Бурс Билдинг в Филадельфии, вскоре стал моим хорошим приятелем и одним из самых горячих поклонников.*

*С этого дня я стал продавать страховки. Магия энтузиазма заработала в мою пользу точно так же, как и в бейсболе.*

*Мне не хочется, чтобы у вас сложилось впечатление, что энтузиазм заключается в стучании кулаком по столу, но если вам необходимо стукнуть по столу, чтобы зажечь в себе внутренний огонь, я обеими руками за. Я знаю следующее: когда я заставляю себя действовать с энтузиазмом, то вскоре начинаю чувствовать себя на подъеме.*

*В течение моей тридцатидвухлетней карьеры торгового агента я видел, как энтузиазм удваивал и утраивал доходы десятков агентов по продаже, в то же время его отсутствие вело в итоге к разорению сотен таких агентов.*

*Я твердо убежден, что энтузиазм - один из важнейших факторов успеха в торговле. Например, я знаю человека, авторитета в вопросах страхования, который мог бы написать книгу о своей работе, и в то же время не мог заработать себе на нормальную жизнь продавая страховки. Почему? Во многом потому, что ему не хватало энтузиазма.*

*Я знаю другого агента, который не знал и десятой доли того, что следовало бы знать о страховании, однако он заработал на этом состояние и отошел от дел через двадцать лет.*

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

*Его зовут Стенли Геттис. Сейчас он живет в Майами-Бич, штат Флорида. Причина его выдающегося успеха заключалась не в знании, а в энтузиазме.*

*Можно ли выработать в себе энтузиазм или с ним надо родиться? Конечно, его можно выработать! Стенли Геттис выработал его в себе. Он стал человеком-динамо. Как? Просто заставляя себя каждый день работать с энтузиазмом.*

*Однажды я прочитал высказывание, сделанное Уолтером П. Крайслером. Оно поразило меня настолько, что я прочел его не менее сорока раз, пока не выучил наизусть. Хотелось бы, чтобы каждый бизнесмен запомнил его. Уолтер Крайслер, когда его спросили о секрете успеха, перечислил много качеств, таких как способность, трудолюбие, энергичность, но в конце добавил, что настоящий успех заключается в энтузиазме.*

*- Да, не просто энтузиазм, - сказал Крайслер, - я бы назвал это возбуждением. Мне нравится, когда люди возбуждены. Когда они возбуждены, они возбуждают и клиентов, и мы делаем бизнес.*

*Энтузиазм - одно из самых высокооплачиваемых качеств в мире, возможно потому, что это - одно из самых редких качеств и в то же время одно из самых заразных. Если вы полны энтузиазма, ваш слушатель тоже наверняка проникнется им, даже если вы будете плохо излагать свои мысли. Без энтузиазма ваш разговор о продаже будет нужен как прошлогодний снег.*

*Энтузиазм - это не только внешнее проявление. Как только вы сможете выработать в себе энтузиазм, он постоянно будет с вами. Вы можете спокойно сидеть дома. Вдруг вам в голову приходит идея... эта идея начинает развиваться... наконец, вы заражаетесь энтузиазмом и ничто не в силах вас остановить.*

*Энтузиазм поможет вам преодолеть страх, добиться больших успехов в делах, заработать больше денег, насладиться более здоровой, полноценной и счастливой жизнью.*

*Когда вам лучше начать? Прямо сейчас. Просто скажите себе: "Вот это я могу".*

*Как вам лучше начать? Есть всего одно правило: чтобы заразиться энтузиазмом, надо действовать с энтузиазмом.*

*Применяйте это правило на практике в течение тридцати дней и будьте готовы к разительным переменам. Правило это может просто-напросто революционизировать всю вашу жизнь.*

*Каждое утро вставайте на "задние лапки" и повторяйте, страстно жестикулируя, со всем энтузиазмом, на который способны, следующие слова: заставь себя действовать с энтузиазмом, и ты станешь энтузиастом!*

В общем, собственная мотивация и энтузиазм, который вы в себе носите – очень важная штука.

Дальше поговорим о том, что программисты любят и не любят.

## **Самый простой способ узнать, что люди любят и чего не любят**

Самый простой способ узнать, что люди любят и, особенно, не любят – это прямо у них спросить. В данном случае очень хорошо работают

### **Регулярные встречи один на один с подчиненными**

В западных компаниях применяется термин 1:1 (one-on-one).

Когда я стал менеджером, я про это не особо задумывался. У меня была достаточно большая команда – 17 человек. И так получалось, что некоторых людей я не видел месяцами. То есть, сотрудники приходили на работу, делали технические задания и уходили. А я только читал их недельные отчеты. И совершенно не представлял, что у людей в голове. В итоге, когда мы переходили в Интел, со мной перешли всего два человека. Из семнадцати. Причин, на самом деле, было много, но я думаю, одной из них было то, что я недостаточно общался с людьми.

Это в корне неверно. Нужно обязательно встречаться со своими сотрудниками. Один раз в неделю или один раз в две недели. И обсуждать все темы – и рабочие, и нерабочие. При этом необходимо постараться узнать, что их беспокоит, какие у них проблемы и т.д.

Если человек сам приходит к вам со своей проблемой, то обычно это означает, что проблема зашла уже слишком далеко и дальше терпеть нет сил. Регулярные митинги 1:1 помогают отлавливать проблемы на начальном этапе. И опять же создают впечатление, что вы о людях заботитесь. Потому что это действительно так.

Тонкий момент в том, что не всех удастся разговорить. Во многом, это будет зависеть от ваших способностей к общению. Ничего страшного. Рано или поздно вы обязательно что-то узнаете про каждого человека. Митинги 1:1 – это только один из способов. Совместные обеды, про которые мы говорили ранее, – тоже способ.

Бывают, конечно, разные ситуации. Например, команде может показаться странным и подозрительным, что вы вдруг начали устраивать такие митинги и обеды. Так обычно и бывает в случае различных положительных изменений. «Раньше всех рвал на собраниях, а тут пиццу принес. Ох, не к добру это, не к добру...»

На самом деле, главное – быть искренним. На тех же встречах 1:1. Если вы будете проводить их формально, для галочки, счастья не будет. Если покажете сотрудникам, что вы действительно интересуетесь их мнением, что вы хотите сделать жизнь лучше, как бы пафосно это ни звучало, то все получится.

## **Дайте людям перспективы**

Ключ к мотивации состоит в том, чтобы объяснить человеку, чего он может добиться в вашем проекте, какие у него перспективы по зарплате и карьере.

### **Какие вообще у человека перспективы в вашей компании?**

В больших компаниях с перспективами обычно все достаточно определено. Людям предоставляются две возможности для роста – менеджерская лестница и инженерная лестница. Каждый выбирает для себя, кем он хочет стать в перспективе – менеджером или продвинутым инженером. Менеджеры могут расти до президента или вице-президента компании. Технические специалисты могут расти до того же уровня, получая новые степени в технических рангах.

Если ваша компания предоставляет достаточно ограниченные перспективы роста, то мотивировать людей будет сложно. Можно (про это будет чуть дальше), но сложно. Чем меньше перспективы роста в компании, тем больше вероятность, что человек вырастет и уйдет в другую компанию, открывающую для него более широкие перспективы. И вам от этого будет еще тяжелее. О том, что делать в таких ситуациях, говорится в главе 4.

Здесь же поговорим о вещах, которые все программисты любят и которые все программисты не любят.

## **Гордость и польза**

Людям очень нравится делать то, чем они потом смогут гордиться и то, что принесет пользу. Ваша задача объяснить людям, чем они могут гордиться, выполнив ту или иную работу, и какую они могут принести пользу.



При этом совершенно не важно, какая работа, технически продвинутая, или же, наоборот, довольно тупая. Можно делать какую-нибудь скучную базу данных, но если вы ее делаете для детского дома или для какой-нибудь благотворительной организации, то люди будут чувствовать, что они реально кому-то помогают.

Или, допустим, вы руководите группой ручного тестирования, где все люди сидят и кликают мышкой, тестируя графическое приложение. Вроде бы скучная и неинтересная работа. Однако есть люди – прирожденные тестеры, которые испытывают прямо-таки физическое наслаждение от того, что находят баги и, тем самым, делают продукт лучше.

Если люди знают и понимают, что их работа приносит пользу – это очень позитивно влияет на мотивацию.

## **Новизна**

Область программирования – вообще одна из самых динамичных. Каждый программист должен быть в курсе всех новинок, чтобы не отстать от паровоза. Поэтому программистам нравится, когда работа дает им возможность изучать что-то новое, новые языки программирования, новые технологии.

“Программист должен каждый день узнавать что-то новое. Если он этого не делает, значит, он живет во вред себе.” (Джэймс Гослинг, автор языка программирования Java)

В разное время разные вещи становятся модными – Java, XML, Ruby-on-Rails, RUP, XP и т.д. Если у вас есть возможность дать людям выбор технологий – дайте его.

Конечно, часто это вступает в противоречие со сроками проекта. Если сроки сильно сжаты, то понятно, что лучше применять те технологии, которые хорошо знаешь. Установление сроков и их согласование с заказчиком – отдельная интересная задача. Хорошо бы научиться их раздвигать, потому что это даст гораздо больше свободы для маневра в области мотивирования. Нереальные сроки ужасно нервнируют и демотивируют людей.

Чем продолжительнее проект, тем больше возможности для изучения нового вы сможете людям дать.

## **Нетривиальные задачи как борьба со скукой**

Люди очень любят решать нетривиальные задачи. Если человек два дня ходит и бубнит что-то себе под нос, потом кричит «Бинго!» и кидается к компьютеру, то это верный признак того, что он только что решил очередную нетривиальную задачу. Людям это очень нравится, это гораздо интереснее, чем писать код, который до тебя уже был реализован сто пятьдесят раз в разных других компаниях.

С последней фразой готов сам с собой поспорить, потому что она предполагает, что есть скучная работа.

Некоторое время назад я был на семинаре Джима Маккарти. Джим в свое время работал в Майкрософте, руководил разработкой MS Visual Studio 1.0. Потом он из Майкрософта ушел, стал консультантом, написал несколько книжек. В их числе «Software for Your Head», которая в русском переводе называется «Программируем командный дух». И Джим вместе со своей женой Мишель проводит семинары на тему командной работы.

Так вот, он сказал такую фразу, которая запала мне в душу:

## **There is no boring job, there are boring people**

Нет скучной работы, есть скучные люди! Это абсолютно так!

Если перед вашими людьми стоит не очень интересная им задача, можно незаметно подтолкнуть их использовать нетривиальные подходы к ее решению, не забывая при этом поощрять. Тем самым вы сделаете работу интереснее и значимее.

На собеседовании я обычно говорю людям, что жду от них интересных подходов к работе и что для них это хороший шанс избежать рутины. И это работает.

Всегда можно придумать что-то необычное или интересное. Например, если работа заключается в обновлении прайс-листа на 10 000 товаров, всегда можно и нужно автоматизировать ее, написав специальные запросы. Или если работа – это постоянное нажатие на кнопки интерфейса, всегда можно написать программу, которая будет эффективнее и быстрее с этим справляться. И потом заниматься уже автоматизацией, написанием каких-то инструментов. Что, несомненно, интереснее.

Каждый случай, когда человек придумал, предложил что-то интересное, нужно сильно раскручивать как пример для подражания.

### **Подпольные разработки**

Подпольные разработки – метод, который может мотивировать людей, если их работа совсем рутинная и непонятно, что с ней можно сделать.

Метод заключается в предоставлении людям одного дня в неделю на то, чтобы они занимались тем, что им интересно. Естественно, это не дополнительный выходной, а

### **День на «свои интересы» в области программирования**

В Google это является частью корпоративной политики. То есть, в такие дни каждый сотрудник делает в сторонке какой-то проект, который ему лично очень интересен. Поразительно то, что 50% всех проектов Google выросло именно из таких проектиков!

Попробуйте внедрить что-то подобное у себя. Хотя бы для ключевых людей, если видите, что рутина их постепенно достает. У любого хорошего программиста обязательно есть область в программировании, которой он увлеченно занимается. Или занимался, пока вы на него рутины не нагроулили.

### **Дайте человеку один день свободы от рутины**

Будет замечательно, если удастся как-то совместить интересы человека с целями компании. Тогда можно будет в сторонке делать какой-нибудь перспективный прототип. А потом выйти с ним к большому начальству. Из этого вполне может родиться новый проект. Неоднократно сталкивался с тем, что многие менеджеры это используют и всегда имеют пару козырей в рукаве.

Естественно, возникает вопрос:

### **Где взять этот один день, когда сроки сжаты и времени нет совсем?**

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

Чтобы помочь найти на него ответ – представьте себе такую ситуацию. К вам приходит ваш ключевой инженер в период релиза и говорит: «Старик, я все понимаю, но достало, сил больше нет, я уйду в другую компанию». Сколько вы на этом потеряете? Человеко-дней, своей репутации, доверия заказчика... И поздно уже будет давать ему один день на интересы.

**Один день в неделю для ключевых людей – небольшая плата за то, чтобы их сохранить**

## **Право голоса**

Люди любят, когда к ним прислушиваются. Очевидная с психологической точки зрения вещь. Но почему-то очень многие о ней забывают. Если человек что-то предлагает, то не надо его сразу же забивать и закидывать камнями. Даже если предложение глупое или сделано потому, что человек новый и еще не разобрался в проекте.

Особенно, если человек новый. Он просто в следующий раз промолчит, и вы потом потратите очень много сил, на то, чтобы сделать его активным.

Также нельзя предложения забывать и игнорировать. На каждое предложение нужно отвечать. Если вы не применяете предложенное, то объясните, почему в очень корректной манере. При этом обязательно поощряйте человека выступать дальше. «Забытый» вопрос потом рванет так, что мало не покажется.

## **Переформирование команды**

Очень часто переформирование команды является стрессом для менеджера и тем более для сотрудников. Особенно если это делается сверху. Есть простой механизм, который позволяет сделать это эффективно. Про него, опять же, рассказывал на семинаре Джим Маккарти. Способ заключается в следующем:

вначале руководство собирается и примерно прикидывает, какие команды нужны. Далее оно назначает для этих команд менеджеров. Затем организуется общее собрание со всеми сотрудниками. На стену крепится доска с колонками. Каждая колонка соответствует команде. Сверху написано имя менеджера.

Каждому сотруднику дают стикер, на котором он пишет свое имя. После чего он подходит и лепит его к той команде-колонке, где он хочет работать.

Масса плюсов. Во-первых:

**Люди часто хотят работать не в конкретной команде, а у конкретного менеджера**

Во-вторых, когда человек выбирает сам и клеит свой стикер, он как бы подписывается, что в этой команде ему будет лучше всего. И здесь он будет работать лучше всего.

Отличный работающий способ. Правда, у Джима, когда они делали это в одной из компаний, нашелся один человек, который не приклеил свой стикер никуда. Дальше между ним и его менеджером состоялся примерно такой диалог:

- (Менеджер) Почему ты никуда не наклеил?
- (Сотрудник) Это не моя работа. Это ваша работа говорить, что мне делать.
- Ты уверен?
- Да.
- Тогда я говорю тебе: иди и напиши заявление на увольнение.

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

Чем закончилось, я не помню, но суть в том, что для 99% сотрудников такой способ перестроения команд очень подойдет.

### **Способ может не сработать только, если поставить неудачного менеджера**

в одну из команд, к которому никто не захочет идти. С этим нужно быть аккуратным.

## **Награды**

Если вы делаете какую-то важную работу, особенно, если это требует работы во внеурочное время – не забывайте людей награждать. Это не обязательно должны быть деньги. Каждый человек любит, когда его публично хвалят. Или когда его лишний раз отведут в ресторан. Или устроят тимбилдинг по поводу окончания проекта.

Тут есть тонкий момент. Награду нужно выдавать людям, которые действительно ее заслужили. То есть, например, человеку, который вас реально поразил своей производительностью. Или своей энергией. Или тем, что работал день и ночь, чтобы выпустить релиз в срок.

В больших компаниях с выдачей наград обычно связана некая бюрократия. Нужно заполнить определенную форму и получить цепочку одобрений. И как-то так получается, что награды иногда получают люди не за выдающиеся достижения, а за то, что на них форму очень легко заполнять. Остальных сотрудников это, естественно, демотивирует.

Иногда бывает, что награда инженера сильно демотивирует остальных. Нужно просто быть внимательным. Если вклад человека сильно отличается от вклада остальных, дайте награду ему. В противном случае, нужно награждать всех людей, кто поучаствовал в достижении важной вехи.

## **Исключительность**

Напоследок про приятное – очень хорошо, когда люди в вашей команде или в вашей компании осознают себя такими совершенно исключительными существами, рядом с которыми другие не лежат, не ходят и вообще за людей не считаются.

Когда-то достаточно давно, когда я был инженером, к нам первый раз прилетел из-за океана наш менеджер. Это был славный 2000 год, когда дот-комы еще пухли и радовали инвесторов, а большие американские компании не знали, куда бы еще потратить денег.

И вот эта проблема встала локально. Наш менеджер предложил радикальное решение - пойти в ресторан. Ресторан решили выбрать самый крутой, чтобы не было потом стыдно за бесцельно прожитый вечер. И выбрали – ресторан «Дворянское гнездо» (одно название чего стоит!) располагался аж в бывшем чайном домике самого Юсуповского дворца!

Это было очень круто. Дворцовый интерьер, картины маслом в старинных рамах, живой рояль и бронзовый вантуз в туалете. Я тогда в первый и последний раз попробовал улиток. Коллеги не отставали, пили коньяк ХО и курили сигары по 20 баксов за штуку. Официанты синхронно поднимали стальные колпаки с блюд. Круче всего был, конечно, кофейник, который работал по какому-то принципу, схожему с самогонварением, и выдавал совершенно исключительный кофе.

В итоге, поели-попили на 800 с чем-то баксов на пятерых, что для 2000 года в Питере были неплохие деньги. Отсканированный чек был послан коллегам из других групп, чтобы знали.



Я вот сейчас это пишу и, хотя прошло довольно много времени, по-прежнему ощущаю себя совершенно исключительным парнем.

Если серьезно, то исключительность – очень позитивное чувство. Более того, по какой-то странной причине оно еще и объединяет людей. Они начинают гордиться своей принадлежностью к ограниченному кругу избранных. В замечательной книжке Тома Демарко и Тимоти Листера про человеческий фактор приводится пример корпорации "Херох", где все сотрудники летали только бизнес-классом. (Справедливости ради заметим, что книжка была написана до 2000 года, а что там было в "Ксероксе" потом - одному богу известно. Вряд ли cost saving обошел их стороной). Идея та же самая - сотрудники «Ксерокса» настолько исключительные парни, что даже летают не как простые смертные и служащие других компаний.

Читатель наверняка сейчас думает, что это все классно, но в нынешней реальной жизни совершенно неосуществимо, потому что неоткуда взять денег.

**Не нужны деньги.** Повторю еще разок: **деньги не нужны.**

Вот что пишут люди:

*Момент начала проекта. Собрались в комнате четыре человека: главный технический специалист конторы, два местных брата-программера и я. Надо заметить, что технический специалист несколько лет назад был во главе своей собственной конторы, которая потом слилась с нашей. То есть, организационных знаний у него было достаточно. Вот он и говорит: «Парни, здесь сегодня собралась самая сильная команда, которую я видел в этой конторе за последние пять лет». И то, что он сказал потом, мол, задача сложная, времени мало, клиент важный и т.п., все это было уже не так важно. Потому что очень приятно быть включенным в лучшую команду. Это мотивирует.*

Сказать что-то подобное своей команде не будет стоить вам ничего. А эффект будет потрясающий.

## **Бюрократия**

Бюрократия – это самая нелюбимая тема у программистов. А особенно у талантливых программистов, которые могут решать самые нетривиальные задачи – их просто физически воротит, когда им навязывают какую-то бумажную работу. Постарайтесь оградить от бюрократии своих сотрудников или, по крайней мере, тех людей в своей команде, которыми вы дорожите.

## **Метрики**

Мама, он меня сосчитал! Часто я сталкивался с тем, что люди не любят, когда их измеряют. Допустим, в проект вводятся какие-то метрики – количество строк кода, написанных за неделю. Или количество багов, найденных на тысячу строк кода. И потом менеджер вызывает к себе сотрудника и говорит: «Что-то ты, Петя, мало строчек кода-то написал. Вот Вася написал в пять раз больше. Ты это учти». И Петя идет это учитывать.

Количество строк кода – метрика спорная. Если взять какой-нибудь продукт, например «Сапера» стандартного. Один инженер написал его в 1 тыс. строк кода. Другой – в 20 тыс. строк кода. Кто молодец?

Очевидно, что первый. Потому что второй наверняка не знает, что такое циклы, функции, библиотеки и пр.

С другой стороны, может быть, второй сделал какой-нибудь очень расширяемый дизайн, который легко позволит расширить «Сапера» до любого количества измерений. Сделал код переносимым и интернационализированным. Или для того, чтобы улучшить производительность, заинлайнил несколько функций.

В общем, непонятно. Надо разбираться. Так вот, основной момент, когда используете метрики – сначала разберитесь, а потом уже по результатам выговаривайте или хвалите инженеров.

### **Метрика не отражает сути событий, она дает сигнал.**

Нельзя говорить Пете: парень, у тебя мало строк кода, иди и разберись, почему. Петя разбираться не будет. Он просто впредь будет вставлять больше строк. Метрики резко станут в порядке, но качество кода от этого упадет.

Поэтому люди «прямое» использование метрик очень не любят. Если считаете метрики важными, разбейтесь в сути.

### **Работа в корзине**

Вещь, которая людей очень сильно демотивирует – это когда их работа идет в корзину. В силу каких-то стратегических изменений, передоговоренностей с заказчиком и пр. Неважно, почему это происходит, но это очень сильно бьет по энтузиазму людей.

Если нависает как раз такая ситуация, то нужно всеми силами пытаться довести работу до логического конца. Либо вставить то, что написано, в другой проект. Либо выложить в «open source». Либо еще что-то. Но какой-то разумный конец необходим.

Очень важно дать людям понять, что их работа где-то используется.

### **Микроменеджмент**

Многие думают, что хороший менеджмент – это когда не напрягают и не пинают. На самом деле, это не так, но здоровое зерно в этом утверждении есть.

Одна из вещей, которую люди очень не любят, это микроменеджмент, когда менеджер начинает влезать в зону ответственности своего подчиненного. В таких случаях у людей сразу возникает чувство, что им не доверяют. Зачем работать, если тебе все равно не доверяют?

Если вы даете человеку задание, то четко сформулируйте для себя и для него, что вы от него хотите. Если он вам результат дает, то не надо лезть и разбираться, что там и как. Если результат не дается, то можно и разобраться. Но в любом случае, у человека должно быть осознание того, что есть область, которой заведует только он.

На моей прошлой работе был очень показательный пример. Один технически продвинутый человек, который руководил другим инженером, любил встать у него за спиной и потребовать показать ему, что тот сделал за последние полчаса. У него было подозрение, что тот недорабатывает. Это, конечно, совсем клинический случай. Двигаться в этом направлении не стоит.

## Переключения

Часто людей очень демотивирует, когда их резко переключают с одной незавершенной задачи на другую. Или дают несколько задач одновременно. Тут дело в том, что разным людям нужно разное время на то, чтобы переключиться. Есть люди, которые могут переключиться за пару секунд. Другим на это нужно двадцать минут. Или больше.

С этим нужно быть очень осторожным. Потому что, во-первых, продуктивность человека может резко снизиться. А во-вторых, у человека будет куча незавершенных задач, из-за чего он будет чувствовать, что не успевает, и его мотивация упадет просто в ноль.

## Ошибки российских менеджеров

**1. Редко говорят спасибо.** Особенно это заметно на фоне зарубежных коллег, которые говорят спасибо очень часто. Очень простая вещь, которая располагает к себе людей. Очень приятно, когда тебе говорят спасибо. Однако это часто требует от российских менеджеров преодоления какого-то психологического барьера. Стесняться не надо. А еще лучше сказать спасибо и улыбнуться, ведь улыбка – это, как известно, флаг корабля!

**2. Публичная ругань.** Речь не про то, что нельзя ругаться матом в столовой. А про то, что неприятные вещи лучше говорить людям лично. Российские менеджеры очень любят по школьной привычке написать на всех членов команды докладную, или в деталях и красочных выражениях разобрать на виду у всех какую-нибудь ошибку сотрудника, которую он, между прочим, делает не первый раз. И при этом добавить, что если он еще раз сделает эту ошибку, его уволят, наложат штраф, не дадут премию и т.д.

Это выглядит очень некрасиво и задевает достоинство человека. Я не видел ни одного успешного менеджера (ни российского, ни американского), который бы занимался такими публичными разносами.

Ругать человека нужно лично и без свидетелей. Если же по каким-то причинам необходимо донести информацию до всех, то старайтесь подобрать такие слова, которые не задевали бы достоинства человека.

**Отступление про веселые командные наказания.** Очень, кстати, хорошо работают способы веселого коллективного наказания. Вместо публичной ругани. Например, тот, кто поломал билд, покупает всей команде мороженое.

У меня когда-то в команде была проблема с тем, что люди забывали слать недельные отчеты. Я просил слать их мне по пятницам. В пятницу я получал примерно половину отчетов. Где-то еще процентов 30 приходило в понедельник. Ну и самые неспешные ребята присылали их во вторник.

В какой-то момент мне это надоело и я по примеру своего предыдущего начальника, ввел правило – тот, кто забывает прислать недельный отчет к сроку, на следующей неделе шлет дневные отчеты.

Это не сработало по двум причинам. Во-первых, я человек недостаточно жесткий, чтобы заставлять человека делать явную глупость, коей являлись дневные отчеты. Во-вторых, после двух дневных отчетов мы с ним оба про них забыли.

В следующий раз, я ввел такое правило. Тот, кто опаздывает с отчетом, покупает плюшек на командное чаепитие. Это отлично работало! Потому что, во-первых, плюшки – это не глупость.

А во-вторых, команда сама с интересом следила, кто же еще не прислал отчет. Было весело. Плюшки, правда, со временем стали есть не так часто.

**3. Не хвалят людей.** Это сродни тому, что нужно чаще говорить спасибо. Менеджеры либо совсем людей не хвалят, либо хвалят их не публично и очень скупно. Общее правило такое: ругать нужно лично, хвалить – публично. Это дает людям понять, какие вещи вы цените и насколько вы цените именно их.

### **Краткое резюме - на что смотреть?**

- Если у вас глаза не горят, то у ваших людей они тоже гореть не будут. **Зажгите свой моторчик!**
- **Регулярные 1:1 с подчиненными** помогают отлавливать проблемы на раннем этапе. Плюс создают вам репутацию менеджера, который заботится о своих сотрудниках.
- **Перспективы людей в вашей компании** – это очень важно. Если перспектив нет, то люди будут уходить.
- Людям нравится **гордиться своей работой** и ощущать, что они делают что-то полезное. Постарайтесь найти это в своем проекте.
- **Изучение нового мотивирует.**
- Рутину можно побороть, придумывая **нетривиальные задачи**. При этом необходимо, чтобы такие задачи придумывали не только вы, но и сотрудники тоже.
- **Подпольные разработки** и «один день в неделю на интересы» – отличный способ мотивации, который к тому же дает возможность зародиться новым перспективным проектам.
- **Люди любят, когда к ним прислушиваются.** Каждому предложению – по ответу!
- При реформировании команд дайте людям **возможность самим сделать выбор**.
- Не забывайте про **награды**, когда люди выкладываются.
- Дайте людям **ощущение исключительности**.
- **Бюрократия** – самое страшное зло для правильных программистов.
- **Метрики не отражают сути событий**, они подают сигнал.
- Ни в коем случае **не допускайте, чтобы работа была выкинута в корзину**.
- **Нет микроменеджменту!** Поднимите свой менеджмент с уровня «микро» вверх.
- **Переключения с задачи на задачу** – получается не у всех. И любят это не все.
- Не стесняйтесь говорить **спасибо**.
- **Ругайте людей лично, хвалите публично.**

### **Глава 3. Правильные люди**

Чем больше в команде правильных людей, тем быстрее вы пойдете вверх. Я довольно много общался с разными менеджерами, достигшими достаточно высокого положения. Все они подчеркивают, что главный секрет менеджмента – это правильные люди. Если у вас есть правильные люди, все остальное сложится само собой. Если люди неправильные, то что бы вы ни делали, толку будет немного. В этой главе поговорим как раз про то, кто такие правильные программисты, где они водятся, как их искать и как отфильтровывать неправильных людей.

- ☒ Хорошо иметь возможность набирать команду с нуля
- ☒ Правильные люди – те, чья производительность в разы больше, чем у других
- ☒ Правильные люди обладают двумя признаками:
  - Они умные
  - Они любят добиваться результата
- ☒ Нанимайте людей умнее себя
- ☒ Лучше не нанять правильного человека, чем нанять неправильного
- ☒ Не слушайте рекомендаций до собеседования
- ☒ Собеседования:
  - Чем больше раундов, тем лучше
  - Должно присутствовать 5-6 человек
  - Должны присутствовать будущие коллеги человека
  - Нанимайте только, если все говорят «Да!»
  - Задавайте открытые вопросы
  - Не говорите о себе слишком много в течение собеседования
  - Скорость овладения знаниями важнее, чем текущие знания
  - Попросите человека написать код!
- ☒ Три необходимые проверки на собеседовании:
  - Проверка энтузиазма
  - Проверка простоты общения
  - Проверка достижения результата
- ☒ В конце собеседования продайте свою компанию и себя!
- ☒ Ищите правильных людей и не теряйте с ними контакт
- ☒ Что делать с неправильными людьми?

## **Команда с нуля**

Если вам предлагают должность менеджера, то нужно очень постараться добиться возможности самому набирать команду с нуля.

Это проще сделать, когда организуется новый проект. Характерный пример – когда ваш сотрудник подпольно сделал какой-то небольшой, но очень перспективный проект. Организуется новый проект, и вас назначили его руководителем. Вы, естественно, берете в проект своего замечательного сотрудника и можете нанять еще пять-шесть-десять суперзвезд. Ситуация, близкая к идеальной.

Сложнее, если вас назначают менеджером в уже сформированную команду. Тут вероятны различные проблемы. Потому что когда вы человека нанимаете, то он, приняв предложение, автоматически соглашается с тем, что вы являетесь его начальником.

Когда же вы приходите в готовую команду, особенно если вы в этой команде работали программистом, а теперь стали менеджером – большинство людей будут терзаться вопросом: а почему не я? Почему не меня назначили? И вам придется с этим как-то бороться и все это преодолевать.

Плюс к этому вчера вы были друзьями, вместе обсуждали, какое начальство нехорошее и забивали на работу. А теперь это самое начальство представляете вы, автоматически переместившись на другую сторону баррикад.

Еще одна важная вещь – если вас собираются назначить менеджером в уже сформированную команду, то необходимо выяснить, не была ли эта команда сформирована по остаточному принципу, то есть, из тех людей, кого в другие команды не взяли. Особенно часто так формируют команды тестеров. В этом случае вам следует очень хорошо подумать, стоит ли идти на должность менеджера в такую команду, потому что в этом случае существует большая вероятность того, что в итоге придется всех людей заменять. А это очень большие проблемы, стрессы и прочие нервы.

Иметь возможность нанимать команду с нуля – очень важная привилегия менеджера, в значительной мере способствующая появлению сильной, правильной команды.

## **Кто такие правильные люди**

Программирование – это такая интересная область, где производительность людей может отличаться в разы. Именно это обстоятельство отличает программирование от других областей, где обычно продуктивность определяется количеством потраченного времени. Производство каких-нибудь болванок – характерный пример. В программировании же производительность одних сотрудников может быть в 10 раз выше, чем других.

Правильные люди – это как раз те люди, производительность которых в разы больше, чем других. Причем, на протяжении продолжительного промежутка времени. Наверняка у каждого в команде есть такой человек или вы когда-нибудь с такими людьми сталкивались.

Все такие люди отличаются от остальных двумя основными признаками.

**Они умные.** Во-первых, они умные. Одно из основных, кстати, правил менеджмента, которое применяется не только к программированию, это:

**Нанимайте людей умнее себя**



Это очень сложно, потому что придется бороться со своим самолюбием. Есть такая статистика, что в США 94% преподавателей ВУЗов считают, что они преподают лучше, чем их средний коллега.

Эта проблема она не только среди преподавателей ВУЗов имеет место. Менеджеры очень от этого страдают.

Действительно, сложно, если ты был хорошим программистом, нанять кого-то умнее себя. Тем самым придется признать, что этот человек как программист лучше вас. Самолюбие в данном случае громко стонет. Самолюбие вообще страшная штука. Однако его можно перебороть. Когда вы переборете его и научитесь нанимать людей умнее себя, это сразу выведет вас на новый уровень.

Если же, наоборот, вы не уверены в своем техническом уровне, то постарайтесь взять на собеседование своего техлидера, и посмотрите, сможет ли нанимаемый человек разговаривать с ним на одном языке.

**Они добиваются результата.** Это второй признак правильных людей. Они просто органически любят добиваться результата. Если он не достигнут, то они горы свернут, но сделают то, что нужно.

Очень много встречается людей, которые умные, но результата добиваться не любят. Классический пример – таких людей много в академической среде. Они любят порассуждать на всякие темы с использованием различной научной и околонаучной терминологии. Но как только встает необходимость что-то реально сделать, ничего не делается.

Помню, один человек нам на собеседовании на вопрос о трех китах объектно-ориентированного программирования, ответил, что он может рассказать про семь китов. И действительно рассказал. Мы слушали, открыв рты, и где-то в середине перестали понимать, что он говорит. Но говорил он очень уверенно, и видно было, что теоретически он весьма подкован. Мы его наняли. Но потом в процессе работы у этого вроде бы очень умного человека были колоссальные трудности с достижением результата. А его коллеги, которые на собеседовании знали только о трех китах ООП, результата достигали гораздо быстрее.

Люди, которые умеют добиваться результата, но при этом не очень умные, тоже встречаются. Они обычно могут два месяца делать какую-нибудь работу, когда рядом лежит простое и эффективное решение, с помощью которого все то же самое можно сделать за неделю и лучше.

### **Нанимать надо умных людей, которые любят добиваться результата**

Есть два способа добычи умных людей. Первый способ – это когда они приходят к вам на собеседование.

## **Собеседования**

Главная цель собеседования – отфильтровать неправильных людей и оставить только правильных, которых и надо будет нанять. Общий главный подход к собеседованию такой:

**Чем дольше вы беседуете с человеком, тем лучше**

Начинается все это с чтения и сортировки резюме. Затем телефонное интервью, собеседование и домашнее задание.

Не бойтесь потратить на человека много времени. Таким образом, явно неподходящие кандидаты отсеются на начальных стадиях. Если человек кажется стоящим, то опять же не стесняйтесь потратить на него много времени. Помните про основное правило найма:

### **Лучше не нанять правильного человека, чем нанять неправильного**

Такая своего рода перестраховка. Потому что очень сложно избавляться от человека, если он окажется не таким классным, как вы ожидали. И наш трудовой кодекс этому не очень способствует. Да и чисто психологически это не доставит вам никакого удовольствия. Даже если человека можно будет перевоспитать, на это растратится много ваших сил и нервов. Без гарантии результата.

Не поддавайтесь давлению позиций. Если вам говорят, что есть пять позиций и на них нужно нанять людей за неделю, не надо этому поддаваться, потому что опыт показывает, что ничего хорошего из этого не получается.

### **Один хороший человек и два плохих всегда хуже, чем просто один хороший человек**

Следующий момент: когда мне кто-то говорит: «Слушай, у меня тут есть такой классный парень!», я человека сразу прерываю и говорю: «Давай засылай резюме, про классного парня расскажешь потом».

### **Не слушайте рекомендаций до собеседования**

Потому что когда вам кто-то рассказывает, какой парень хороший, у вас подсознательно формируется желание его нанять. И потом гораздо меньшее значение будет иметь то, что человек говорит на собеседовании, так как в подкорке уже засело, что это классный человек и его надо нанимать.

### **Телефонное собеседование**

Во время телефонного собеседования, пожалуйста, обращайте все внимание на человека. Есть такой соблазн, что раз человек вас все равно не видит, то можно почитать почту, которой всегда много, написать отчет, еще что-нибудь важное сделать. В конце у вас не будет какого-то четкого мнения – хороший человек или плохой. Непонятно. На самом деле

### **Нет ничего важнее собеседования**

Поэтому в момент собеседования отвлекитесь от всего остального. Поможет сэкономить много времени.

### **Личное интервью**

Для личного интервью, так же как и для телефонного, всегда полезно составить план. Со списком вопросов. На тот случай, если вы их забудете. Глядя на резюме человека заранее можно придумать несколько классных вопросов.

Очень хорошо, если на личное интервью приходит много народу (кандидат на должность, понятно, один). Один-два человека могут не разглядеть в кандидате каких-то важных характеристик. Лучше, если будет человек шесть.



А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

И обязательно среди них должны быть люди, которые с этим человеком будут работать. Некоторые менеджеры любят беседовать с людьми и нанимать их единолично, а команду потом ставить перед фактом, мол, смотрите, кто у нас теперь работает. Потом в процессе работы вся команда получает массу проблем, возникающих на почве человеческой несовместимости, на решение которых тратится много времени и сил.

### **Позовите на собеседование будущих коллег человека.**

У меня был случай, когда мой начальник нанял мне в команду двух людей, пока я был в командировке. Хорошо, что один из них оказался толковым. Но второго я бы не нанял, если бы сам проводил собеседование. Постарайтесь таких вещей не допускать.

Приглашать лучше тех людей, которые работают у вас давно, такой костяк команды. Чтобы они посмотрели, насколько человек грамотен и насколько легко он волеется в их коллектив.

В итоге, если все приглашенные на собеседование сотрудники однозначно говорят, что да, этого человека мы очень хотим видеть членом нашей команды, то, естественно, надо его нанимать. Если же половина говорит так: «Ну, может быть, но не к нам в команду» или так: «Человек, в принципе, неплохой. Но какой-то непонятный», то, каким бы замечательным он вам не казался, нанимать его не надо.

### **Нанимайте, только если все говорят «да, обязательно!»**

Обратите внимание на вопросы, которые вы задаете на собеседованиях. Старайтесь задавать открытые вопросы. Вопросы, на которые можно дать ответы типа «да» или «нет», задавать довольно бессмысленно. Постарайтесь сделать так, чтобы человек говорил как можно больше, демонстрируя свои знания.

### **Открытые вопросы («как?» и «почему?») лучше закрытых**

Хорошо задавать вопросы не на знание особенностей каких-то конкретных инструментов или языков, а на программистское мышление. Технологии очень быстро развиваются и устаревают, поэтому не имеет большого значения, знает ли человек наизусть все методы в классе `java.io.BufferedReader` или нет. Это можно посмотреть в хелпе за две минуты. Знания, которыми кандидат обладает на текущий момент, конечно, имеют большое значение, но гораздо важнее, насколько быстро человек осваивает новые технологии и получает новые знания.

### **Скорость овладения знаниями важнее самих знаний**

Многие менеджеры на собеседованиях почему-то не дают кандидату возможность показать практические навыки, например, написать код. Во многих книгах по технике собеседования встречается такое сравнение: не попросить кандидата на должность программиста написать код на собеседовании — это все равно что нанимать жонглера в цирк и не попросить его продемонстрировать умение жонглировать. Вместо этого люди на собеседованиях часто спрашивают о том, какие существуют техники жонглирования, в каких цирках он выступал, приходилось ли ему жонглировать по выходным. А собственно до жонглирования дело не доходит.

### **Попросите человека написать код**

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

Будет еще лучше, если вы дадите кандидату домашнее задание. А совсем хорошо было бы дать задание из области новых для кандидата технологий, чтобы посмотреть, насколько быстро он сможет овладеть этими технологиями.

Не надо бояться, что за него дома кто-нибудь все это напишет. Пригласите человека в офис и вместе с ним почитайте код домашнего задания. Если писал не он, это сразу всплывет.

Во время собеседования обращайте внимание на следующие вещи:

**Проверка на энтузиазм.** Первое, что заслуживает особого внимания на собеседовании – это то, что в английском языке называется *passion*. В русском это слово будет иметь такой смысл: зажигаются ли у человека глаза? Если у человека есть какой-то любимый проект, про который он вам рассказывает с горящими глазами, значит, по крайней мере, один раз энтузиазм у него был, следовательно, это может произойти еще и еще.

«Ничто великое не создавалось без энтузиазма.» (Ралф Уолдо Эмерсон) Энтузиазм и горящие глаза – это очень важно. Это то, что повышает производительность в разы.

Для проверки на энтузиазм можно так и попросить кандидата рассказать о проекте, который был ему наиболее интересен, в процессе работы над которым он получил большое удовольствие и т.п.

**Проверка простоты общения.** Второй момент, на который стоит обратить внимание, это то, насколько простым языком человек может излагать свои мысли. Если видно, что человек очень умный, но говорит языком, который непонятен окружающим – будут большие проблемы в коммуникациях.

### **Признак правильного человека – способность объяснять сложные вещи простыми словами**

**Проверка достижения результата.** Третья важная вещь, которую нужно проверить – насколько человек склонен добиваться результата.

Вопрос можно задать, например, такой: «Представьте, что заказчик хочет вот это, ваш менеджер вот это, а менеджер соседнего подразделения вот это. Что вы будете делать?»

Неправильным ответом будет: «Подожду, пока они сами разберутся». Правильным ответом – выступление со своим предложением. У всех людей, которые умеют добиваться результата, должно быть какое-то лидерское начало, т.к. для того чтобы добиться результата, человек что-то всегда делает *сам*.

Также можно попросить кандидата привести пример сложной ситуации в проекте, где он добился результата, несмотря на обстоятельства, мешающие его достижению.

### **Ошибки на собеседованиях**

**Ошибка №1.** Очень часто на собеседованиях интервьюеры не представляются и вообще не рассказывают о себе. Это очень печально. Даже если вы человека не берете

**В конце собеседования продайте человеку свою компанию и себя как хорошего менеджера**

Пусть он всем будет рассказывать: «Я тут ходил на собеседование. Меня не взяли, но там все так круто! Люди такие доброжелательные! Вопросы интересные и вообще с людьми очень интересно общаться. И менеджер там был классный, Вася Петечкин».

**Ошибка №2.** Интервьюеры иногда говорят о себе очень много. Ошибка особенно характерна для людей, которые проводят собеседования нечасто. Они стремятся рассказать человеку, какие они замечательные, какие у них были интересные проекты, как они побеждали разные проблемы, какие были забавные случаи и т.д. И у человека остается только возможность вставлять: «да», «нет», «круто!», «ого!». И часто, поскольку человек обычно слушает внимательно, то его и нанимают, потому что тем, кто его собеседовал, кажется, что он классный.

Собеседование – это способ добычи умных людей, который применяется, когда вам после размещения информации о вакансии где-нибудь, например, на job.ru, приходят тонны резюме, и необходимо из этой тонны выбрать подходящих, правильных, людей. В итоге, если вы используете все, что написано выше, то шансы увидеть правильного человека из этой тонны, резко повышаются.

### **Где водятся правильные люди**

Вообще же, размещать объявления о вакансии – не лучший способ нанять правильных людей. Крайне редко суперзвезды в своей области просматривают тот же job.ru и рассылают свое резюме. Они работают где-то тихо в каком-то месте, у них все хорошо с мотивацией. И деньги их часто не волнуют. У меня лично есть знакомый, призер международных олимпиад по программированию, который работает за 500 долларов и уходить никуда не хочет. Ну, потому что не хочет. Все у него и так хорошо.

Он не ходит на job.ru. И большинство хороших людей так не делают. Как их ловить?

На самом деле, на вашем пути встретилось и еще встретится много суперзвезд. Обязательно старайтесь завязать с ними простой человеческий контакт и поддерживать его. Это очень хорошо работает.

Если вы время от времени встречаетесь, пьете пиво, общаетесь на разные темы, то, когда у вас вдруг появляется новый проект, на который нужно нанять людей, вы всегда знаете, кого вы пригласите в первую очередь. И, поскольку вы с ним постоянно контактируете, человек к вам будет относиться лучше, тем самым, ваши шансы его нанять будут больше.

### **Не теряйте контакт с правильными людьми**

Еще один хороший способ отлова суперзвезд – ходить по тем местам, где они часто обитают. Например, на конференции, где они выступают.

Сходите на конференцию. Если человек вам понравился, если он зарядил вас какой-то позитивной энергией – напишите ему письмо, спросите его о чем-нибудь. Людям очень нравится тот факт, что их доклад кого-то не оставил равнодушным. Завяжите с человеком простой неформальный контакт. Хуже от этого точно не будет. А в перспективе из этого может вылиться много интересного.

### **Заводите новые контакты с правильными людьми (на конференциях и пр.)**

Третий способ отлова суперзвезд, который тоже хорошо работает, практикуется во многих крупных компаниях – это интернатура.

Идея в том, что на маленькие деньги и часто на небольшой срок в компанию нанимаются студенты. На летние каникулы, например. Причем, могут быть студенты совсем без опыта работы. Им дается какая-то реально интересная задача, не рутина. Студенты на это хорошо попадают, потому что, во-первых, им надо набраться опыта, а во-вторых, если задача реально интересная и хороший руководитель, то звездных студентов это очень заряжает.

Если удастся придумать студенческий проект на лето, который принесет пользу компании, то будет вообще отлично.

Понятно, что не надо нанимать студентов, с которыми вы будете потом проводить дни и недели, обучая их программированию. Набирать нужно талантливых студентов.

Даже если из проекта ничего не выгорело, все равно у вас останется контакт человека, и в процессе интернатуры вы сможете посмотреть на него в разных ситуациях и понять, насколько он правильный. И опять же, вы сможете сделать многое, чтобы человек захотел у вас работать (см. главы

Глава 1. Условия для команды и Глава 2. Почему у людей горят глаза и как их зажигать). У вас будет контакт хорошего человека, которого вы потом сможете нанять. В этой компании, не в этой компании – это не так важно. Важно, чтобы ваша личная база правильных людей расширялась.

Итого, в процессе работы, не забываете, что:

**Ваша задача – пополнять свою личную базу контактов правильных людей**

### **Что делать с неправильными людьми**

Очень сложный и актуальный вопрос, потому что обычно таких людей в команде большинство. Есть крепкие середняки, которые до определения правильных людей с уникальной производительностью не дотягивают. Есть также и люди, которые совсем не тянут на звание правильных.

Что делать с неправильными людьми?

Избавляйтесь от них по мере своих возможностей. Как юридических, так и психологических. Трудовой кодекс у нас в этом отношении сложный. Да и уволить человека с психологической точки зрения не всем легко.

Если избавиться не удастся, то, по крайней мере, постарайтесь оградить влияние неправильных людей на правильных. Чтобы последних как можно меньше дергали дурацкими вопросами. Можно также неправильных людей выделить в отдельный проект, чтобы они не мешали.

Можно дать им какую-нибудь не столь важную работу, которая не требует особого ума и знаний, но все-таки принесет пользу компании.

Еще можно попробовать перевоспитать человека. Но, еще раз, правильный человек – умный и любит добиваться результата. Последнее еще можно воспитать, промотивировав человека, дав ему прочесть много книжек и т.д. И возможно, пройдет время, и дело наладится. Ум не наживается так быстро.

В принципе, всех людей можно разделить на четыре категории

- Хочет и может – самая удобная категория, правильные люди
- Не хочет, но может – правильный чел, но нужна мотивация.
- Хочет, но не может – нужно обучение.
- Не хочет и не может – клинический случай.

Первый случай – правильные люди. Второй и третий – излечимо, но придется тратить свое время, силы и нервы. Четвертый случай – неизлечим. В реальности встречается обычно комбинация всех четырех.

Поэтому, возвращаясь к началу главы, очень важно иметь возможность набирать команду с нуля.



## **Глава 4. Как расти**

Очень часто менеджеры вроде бы все делают хорошо и правильно, но при этом их карьера стоит на месте. А другие менеджеры, которые явно хуже (помните про 94% преподавателей ВУЗов США?), почему-то движутся вверх. Что здесь не так и куда нужно жать, чтобы тоже поехать наверх?

- ☒ Результаты – это база
- ☒ Важно, чтобы в курилке про вас говорили хорошие вещи
- ☒ Анонимные опросы как средство узнать, что про вас думают
- ☒ Начальник – как второй источник информации
- ☒ Внеплановые отчеты начальнику и заказчикам
- ☒ Важность вашего проекта
- ☒ Подпольные разработки как средство повысить важность проекта
- ☒ Нужен пример для подражания
- ☒ Возьмите часть работы начальника себе
- ☒ Нетворкинг и где им заниматься
- ☒ Светитесь
- ☒ Публичные выступления
- ☒ Что делать, когда компания не растет

## Результаты

Основная вещь, которая должна обязательно присутствовать в работе менеджера, это результаты. То есть, очень важно, чтобы команда приносила результаты. Иногда бывают случаи, что команда считает менеджера хорошим, но результатов нет. Репутация есть, а результатов нет. Или если есть, но они не очень хорошие. В итоге кончается все это плохо.

У нас был как раз такой случай. Кончилось все тем, что менеджера разжаловали в обычные сотрудники. И для него это стало настоящим шоком, потому что он считал, что все делает правильно. Команда его очень любила, и все вроде было в порядке. Кроме результатов. Он так и не понял, что произошло, и ему в конечном итоге пришлось уйти из компании.

Результаты – это база для продвижения вверх.

К вопросу о методологиях. Любая методология, применяя которую, вы достигаете необходимых результатов, является хорошей. Если вы пишете планы на клочке бумаги и делаете все остальное на коленке, но при этом ваша команда дает прекрасные результаты – это отличная методология, применимая к конкретному проекту.

Гораздо важнее методологий люди. Если у вас в команде неправильные люди, то никакой СММІ не спасет Штирлица от провала. Предыдущие три главы были как раз про людей, и как делать так, чтобы люди приносили результаты.

Без результатов вырасти невозможно. Результаты – это далеко не все, что нужно, чтобы расти. Но все, что написано ниже, имеет смысл только после того, как у вас с результатами все будет в порядке.

## Главное стратегическое место

Для достижения результата и продвижения очень важна ваша репутация в команде.

В каждой компании имеется главное стратегическое место – курилка. Туда приходят люди и в неформальной обстановке за вашей спиной что-то о вас говорят. Это неизбежно и с этим надо смириться.

### **Важно, чтобы о вас говорили хорошие вещи.**

Если вы создаете своей команде хорошие условия, если внимательно прислушиваетесь к людям, то люди не будут это скрывать и обязательно похвалятся своим менеджером в курилке.

## Опросы

Кстати, знаете ли вы, что люди говорят о вас? Ведь часто люди говорят о вас не просто за вашей спиной, а вашему менеджеру, другим менеджерам и т.д.

Во многих крупных компаниях практикуется система *First Line Manager Surveys*, идея которой заключается в следующем: вашим начальникам, вашим коллегам-менеджерам и вашим подчиненным рассылается специальный опросник, содержащий разные вопросы про то, насколько вы хороши как менеджер в различных аспектах.

Понятно, что большая часть людей относится к этому как к бюрократии. Но иногда попадаются довольно интересные вещи. Особенно если вы попросите людей к этому серьезно отнестись.



Можно организовать такой опросник у себя. Однако если у вас с командой хорошие отношения и все выглядит отлично, то большого смысла проводить опрос нет. Ничего толкового вам там не напишут, да и выглядеть это будет довольно глупо.

Если же налицо все признаки нездоровья (большая текучка, программисты сидят в интернете или режутся в квейк и т.п.), то значит, у людей на душе что-то не так.

Что-то вам расскажут на митинге 1:1. Но не все. У многих людей очень большие проблемы с тем, чтобы говорить другому человеку в лицо неприятные вещи. Особенно, если этот другой человек - твой начальник.

Можно узнать о проблемах с помощью **анонимного** опроса. Придумайте вопросы. Заведите, на худой конец, мыло, дайте всем от него пароль и пусть вам шлют с него ответы на вопросы.

Или еще лучше, пусть ваш друг не из компании зашлет опрос от лица сторонней организации "Психологическая ассоциация по исследованиям эффективности организаций". С обязательным условием, что опрос **анонимен**.

Вас будут ждать поразительные открытия.

Обратите внимание на очень важный момент: не надо потом выяснять, кто именно написал о вас неприятные вещи и ругать их. Во-первых, им и так нелегко, у них проблемы. А во-вторых, в следующий раз вам вообще ничего не напишут.

## **Начальник как источник информации**

Второй хороший способ узнать, что люди о вас думают – это поговорить со своим начальником. Потому что, когда ваш менеджер вызывает вас к себе, чтобы что-то сказать, это обычно означает, что ему про вас уже столько наговорили, что может быть и поздно. Так вот, пока не поздно, проявите инициативу и назначьте встречу сами.

Вообще очень полезно, кроме регулярных митингов 1:1 со своими подчиненными, иметь также регулярные встречи 1:1 со своим начальником. И обсуждать на них не только то, что он от вас ожидает и т.п., но еще и проблемы, касающиеся вашего отношения к работе и людям, которые другие люди до него доводят. Ваш начальник эти проблемы, скорее всего, до вас донесет, потому что у него работа такая – помимо прочего, говорить неприятные вещи.

## **Внеплановые отчеты**

Очень, кстати, полезно давать своему начальнику незапланированные отчеты о работе. То есть, не когда он просит прислать ему отчет, а время от времени по вашей инициативе. Например, тогда, когда, на ваш взгляд, вы сделали что-то такое интересное или важное. Это производит на начальников очень позитивное впечатление о вас, как об ответственном и инициативном человеке.

Вдобавок ко всему, когда у вас появляются результаты, и вы спешите ими поделиться с начальником, – для него это является четким сообщением, что у вас в команде все в порядке, все налажено.

Внеплановые отчеты, кстати, работают хорошо не только с начальниками, но и с заказчиками.

## **Важность проекта**

Неоднократно подмечено, в том числе и на собственном опыте, что очень редко люди растут вверх по карьерной лестнице из проектов, которые для компании не являются ключевыми.

Оцените важность проекта, в котором вы сейчас работаете. Если проект у вас не такой уж и важный, то ничего хорошего в этом нет, и с этим нужно будет что-то делать.

Понимаете ли вы вообще, для чего проект делается, его стратегию и тактику? Часто люди что-то делают, но не задумываются, для чего они это делают. Или задумываются, но не понимают. А сверху дают, что делать надо. Это, кстати, очень сильно демотивирует людей на нижнем уровне – когда они не понимают, для чего они что-то делают. Необходимо четко понимать, какова цель вашего проекта и для чего он нужен. Только тогда вы сможете донести это понимание до своих подчиненных.

Близкая к этому тема – это понять, где в проекте деньги. Приносите ли вы деньги своей деятельностью? Где-то это очевидно: есть заказ – есть деньги, а где-то не всегда очевидно, например, если проект исследовательский. Понимание, где в проекте деньги, очень помогает осознать его важность.

Что делать, если проект не имеет особого значения для компании? Думать над новыми проектами.

Вообще, даже если проект важный, обязательно нужно думать над новыми проектами. И поскольку самому думать очень трудно, то всячески поощряйте своих людей тоже думать над этим.

## **И снова подпольные разработки**

Очень помогают «подпольные разработки», про которые мы говорили в главе 2. Маленькие эксперименты, могущие принести компании доход и славу – это реальная возможность продвинуться не только вам, но и вашим людям. Поэтому выделите часть своего рабочего времени на такие эксперименты.

Еще раз. Всячески поощряйте своих людей думать над новыми проектами. Когда человеку предлагают самому думать и экспериментировать, условно говоря, над своим будущим, это сильно мотивирует и может принести потрясающий эффект.

Не нужно бояться того, что когда вы достанете свой козырь, руководство будет сильно недовольно, что вы не только своей работой занимаетесь, но и еще чем-то. Можно все это подать в нужном свете в нужное время. Например, сказать после успешной сдачи релиза: «Мы тут немного посидели на выходных и сделали вот такой прототип». Начальство любит, когда работают по выходным.

## **На кого бы поравняться?**

Если вы всерьез задумываетесь над тем, как бы вырасти, очень помогает найти себе пример успешного менеджера, на которого вы будете равняться. У него, безусловно, должно все быть хорошо с теми целями, которые вы себе ставите. Если ваша цель – большая зарплата, а вы хотите равняться на менеджера, которого считаете успешным, но зарплата у него не такая большая, то что-то здесь не так.

Очень хорошо найти для себя человека-пример и общаться с ним как можно больше. Идеальный случай, когда примером является ваш начальник. Вы имеете возможность наблюдать за ним в разных условиях – что он делает, как себя ведет, какие у него навыки и умения, а затем очень четко примерять все это на себя и смотреть, чего вам не хватает. Если удалось найти себе пример и он рядом – отлично.

Можно спросить у человека, которого вы выбрали как пример, про его любимые книги. Это надежный проверенный способ залезть к нему в голову и посмотреть, почему и как там все устроено, понять, каким образом он сформировался как хороший менеджер. Откроете для себя много интересного.

Если пример найти не удалось, то просто посмотрите, почитайте и выпишите для себя, какие качества присущи хорошим менеджерам, а потом проанализируйте, каких качеств вам недостает.

Примерами качеств, присущих хорошим менеджерам, могут быть:

- Оптимизм с энтузиазмом
- Презентационные навыки
- Написание писем и документов. Имеется в виду, не умение писать, а умение писать правильные письма и документы. Что это такое – отдельная тема.
- Знание английского языка (часто встречаемая проблема у российских менеджеров, и в то же время очень необходимая вещь, если вы работаете в интернациональной компании)
- Разрешение конфликтов
- Внешний вид (программист может выглядеть, как хочет, особенно если он не общается с заказчиком, менеджер же контактирует с другими людьми, в том числе, и с заказчиком, поэтому он должен иметь презентабельный внешний вид!)
- И т.д.

Поймите, чего вам не хватает, и начните над этим работать.

## Хочу больше работы!

Хороший способ произвести правильное впечатление на начальство – это прийти к нему и сказать: «Вы знаете, у меня тут в команде все налажено, результаты есть, все работают, все хорошо. Давайте я какую-нибудь вашу работу возьму на себя».

Тем самым у вас, во-первых, появится возможность потренировать какие-то навыки в реальном окружении. И, во-вторых, ваш начальник поймет, что да, у этого парня в команде все хорошо, и он готов и хочет расти.

## Как у вас со связями?

В английском языке есть такое понятие как *networking*. По-русски, это означает *связи*. Слово «связи» в нашем языке приобрело несколько негативный оттенок. Потому что предполагается, что если у вас есть связи, то вы можете быть балбесом, ничего не делать, и теплое место вам все равно будет обеспечено.

Тут немного про другое, а именно, про то, что, имея как можно больше хороших и нужных знакомств, будет гораздо проще двигаться вперед. Хорошо работать, развивать в себе навыки и делать правильные вещи при этом необходимо. Связи же помогут вам выдвинуться на следующую ступеньку.

У многих российских менеджеров присутствуют острые проблемы с нетворкингом, поскольку они люди замкнутые, малообщительные и считают, что раз они хорошо делают свою работу, то все остальное должно происходить само по себе.

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

Всех новых менеджеров в Интеле раньше посылали на недельный тренинг «Managing Through People» в Ирландию или Израиль. Там обычно собиралось человек 100 новых менеджеров со всего мира. Всех рассаживали по столам, причем так, чтобы знакомые между собой люди за одним столом не оказывались.

Так вот, первое задание было именно на нетворкинг. Всем раздали листочек с 25 квадратиками. В каждом квадратике написано утверждение типа «Он выступал в спектакле» или «У него есть дома утка». Задача была – найти в зале человека, с которым это случалось. Тогда этот человек ставит подпись в вашем листочке, тем самым, заполнив определенный квадратик. Кто все квадратик заполнил – тому приз.

Цель этого задания была в том, чтобы люди между собой активно знакомились и учились общаться.

## **Где заниматься нетворкингом**

Первое место, где нужно заниматься нетворкингом, это, очевидно, **ваша работа**. Ваш начальник, ваши коллеги–менеджеры, программисты (в своей и других командах) и т.д. Общайтесь со всеми, с кем можно общаться.

Ходите на **конференции**. Там появляются люди из других компаний. Завязывайте с ними контакты, общайтесь, находите какие-то общие темы.

**Тренинги** – еще одно хорошее место. Особенно тренинги, на которые ходят люди, с которых вы можете брать пример и хотите впоследствии занимать аналогичные должности. То есть, если ваша цель – стать менеджером высокого уровня, ходите на тренинги для менеджеров высокого уровня. Известный факт, что в получении степени МВА очень большую роль играет место, где вы ее получаете. Именно из-за связей.

В США говорят, что нужно учиться в одном из трех университетов: в Гарварде, Принстоне или Стэнфорде. Потому что там учатся будущие президенты США. То же самое с МВА.

Вообще есть такое общее правило, про которое часто пишут в книгах: чтобы сделать много денег, рекомендуется свой круг общения менять в сторону тех, у кого много денег. Как только в вашем окружении станет достаточно таких людей, нужные изменения каким-то незаметным образом произойдут и у вас. С нетворкингом то же самое. Если ваша цель – достичь высокого уровня,

**Старайтесь заводить связи с людьми, которые выше вас.**

И если при этом вы будете отлично работать, и о вас будут хорошо отзываться, в скором времени вы почувствуете, что уже растете вверх.

## **Свечение**

Следующий важный момент – это то, что нужно светиться.

**Как можно больше светитесь в позитивном ключе**

Перед своим менеджером, например. Очень хорошо работают уже упоминавшиеся внеплановые отчеты. Снес яйцо – кудахтай.

Если случаются какие-то общие собрания с начальством, то:

Пусть большое начальство про вас узнает. Не стесняйтесь этого. Пускай остальные люди сидят, молчат и удивляются, что это вас прорвало. Не стесняйтесь от них отличаться. Умные вопросы никогда никому ничего худого не сделали. Но вопросы должны быть действительно умными.

Если случается такая возможность, то:

### **Встречайтесь с большим начальством один на один**

Излагайте какие-то свои мысли, идеи, предложения, задавайте вопросы о стратегии и тактике проектов. Пусть начальство узнает про ваше существование и увидит, что вас волнует судьба компании.

### **Выступайте на конференциях.**

Есть масса бесплатных конференций, где можно выступить. Просто готовите доклад, приходите и выступаете.

Это хорошо по ряду причин. Во-первых, вы заведете новые знакомства. Во-вторых, на конференциях присутствуют кадровые агентства (они же хед хантеры), которые занесут вас в свою базу, и время от времени будут предлагать всякие интересные и не очень варианты работы. Хуже точно не будет.

Примерно таким же образом работают:

### **Статьи в профильных журналах**

И на профильных сайтах. Возможностей для этого масса, не поленитесь поискать. Вдобавок:

### **Выступайте на публичных мероприятиях**

От лица компании или от себя лично, если опять же есть такая возможность. Хед хантеры туда тоже приходят, и новые знакомства там тоже заводятся.

Сотрудники компании Интел, например, всегда выступает на дне мат-меха СПбГУ с рядом докладов. Туда ходят студенты, которым вы можете продать свою компанию и себя. Туда ходят кадровые агентства, которые заносят вас в свой блокнотик и т.д.

### **Публичные выступления**

Многие люди боятся публичных выступлений. И только регулярно тренируясь, можно искоренить этот страх. При этом совершенно не обязательно тренироваться, выступая перед вице-президентом.

Хороший способ потренироваться – это взяться вести тренинги, кружки, занятия. Выступить на какой-нибудь конференции. Перед начальством лучше все-таки выступать уже хорошо и уверенно.

Если есть возможность – попросите кого-нибудь записать ваше выступление на видеокамеру. Поверьте, со стороны оно выглядит совсем, совсем иначе. У вас просто откроются глаза.

## **Что делать, когда компания не растет**

Во-первых, **нужно расти самому**. Если у вас нет каких-то важных для менеджера навыков, а работа позволяет их приобрести, то используйте это. Если есть рядом пример хорошего менеджера, то, как раз можно использовать этот шанс, чтобы у него всему научиться.

Когда вы поймете, что выросли достаточно сильно, то можно будет из компании уходить, если к тому времени, возможности роста в компании так и не появятся.

**Вырастайте сами и делайте хорошую команду**. В конечном итоге можно будет уйти из компании вместе с командой. Это в жизни случается. Если компания не растет, если она не предлагает перспектив для людей, то люди из нее, естественно, уходят.

**Внимательно смотрите, временно ли компания не растет**, или случай клинический. Также может быть, что это намеренная стратегия.

Если вы работаете в непрофильном подразделении, то вариантов тут два.

Если вы хотите заниматься проектами в области software, то рано или поздно вам придется уходить из компании или же делать software основным бизнесом. Но такое случается нечасто, и сделать это непросто. Невелика вероятность, что, например, юридическая контора перепрофилируется в софтверную.

Второй вариант – это двигаться по менеджерской линии в непрофильной компании. В этом случае вам рано или поздно придется овладеть профильными сферами деятельности компании, потому что вряд ли менеджера непрофильного подразделения поставят генеральным директором компании.

То есть, сначала поймите, где вы, определитесь, куда идти и дальше просто идите. Помните, что дорогу осилит идущий. В этом случае рост или, наоборот, застой компании будет всего лишь сопутствующим обстоятельством.

## **Глава 5. *Work-Life balance.***

Еще одна широко распространенная проблема среди менеджеров – это нарушенный баланс между работой и отдыхом. Особенно часто это случается у менеджеров первого звена, которых из программистов произвели в менеджеры.

Человек работал на технической должности, работал хорошо и тут его делают менеджером. Он продолжает делать ту же техническую работу, потому что лучше него ее никто не делает. Но если раньше он делал только эту работу, то теперь на него наваливается еще много всякого менеджерского добра: написание отчетов, разговоры с людьми, презентации проектов, разрешение конфликтов и т.п.

И в итоге все это выливается в то, что менеджер сидит на работе с утра до ночи. И ничего не успевает. Или же успевает, но с колоссальными перегрузками и переработками.

- ☒ Почему плохо перерабатывать
- ☒ Тайм менеджмент
- ☒ Как правильно делегировать полномочия
- ☒ Замыкание информационных потоков
- ☒ Что делать с жадными начальниками



## Почему плохо перерабатывать

Некоторые люди почему-то думают, что много работать – это очень хорошо, и, если менеджер не перерабатывает, то он плохой менеджер. Это очень странная точка зрения. Потому что:

**Карьера не идет вверх от количества работы. Она идет вверх от ее качества.**

Переработки плохи очень многим.

В первую очередь, **страдает семья и личная жизнь**. Просто потому что на них остается меньше времени.

Есть такое мнение, что у каждого человека обязательно в жизни должно быть три вещи: работа, семья и хобби. При этом счастливым можно назвать человека, у которого в жизни все три указанных фактора равнозначны. Как только что-то одно начинает пожирать время за счет другого – счастья не жди.

Второй важный момент в том, что когда менеджер проводит много времени на работе, **это плохой пример для подчиненных**. У подчиненных тоже есть семьи и личная жизнь, а уходить с работы раньше своего начальника – как-то неудобно. Причем даже если начальник не возражает, чтобы люди уходили раньше.

По себе помню, что когда сидел на работе допоздна, и кто-то из моих людей уходил раньше, то я совершенно подсознательно начинал злиться на этого человека. Умом-то я понимал, что это нормально, у людей могут быть свои дела. Но злобу затаивал. Очень сложно не затаить. Я работаю, а он идет отдыхать!

Самое неприятное в переработках – это **чувство, что ты все равно ничего не успеваешь**. В итоге ты становишься раздражительным, срываешься на близких людях, на своих же сотрудниках. Их это демотивирует, они уходят, перестают работать, и дальше все по замкнутому кругу.

Как-то встречаю своего начальника, он мне говорит: «Слушай, тут мне попалась книжка доктора Курпатова «С неврозом по жизни». Я читаю и понимаю, что, блин, это же все про нас!»

Это на самом деле все про нас.

Когда человек начинает работать больше, поначалу его результаты повышаются. Но это кратковременное повышение производительности. То есть, если нужно выпустить релиз, то можно пару недель поработать в напряженном темпе. **В долгосрочной же перспективе, если регулярно перерабатывать, производительность резко снижается**. На эту тему есть масса научных исследований.

Когда ты регулярно перерабатываешь и сидишь на работе запаренный, **теряется стратегический фокус** и возможность посмотреть на свою работу со стороны. Для менеджера это очень полезно. Чтобы не пропустить возможность нового проекта, например.

Кто виноват и что делать? Виноваты вы. Что делать – чуть ниже.

## Тайм менеджмент

Есть такая вещь, как тайм менеджмент. На эту тему написаны тонны книг, берите любую, например, Глеба Архангельского «КАК НАЗЫВАЕТСЯ КНИГА??».

Упомяну также книгу Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей». Вообще, очень полезная книга, помогает навести стратегический фокус на жизнь.

В этой книге, в частности, говорится о модели ваших дел, состоящей из четырех квадратов. Дела бывают:

- Важные и срочные – это, например, спасение релиза. Или лечение больного зуба.
- Важные, но несрочные – изучение английского языка, заведение нужных связей и пр.
- Не важные, но срочные – например, ответить коллеге по мессенджеру.
- Не важные и несрочные – почитать анекдот.ру, посмотреть какой-нибудь фильм и пр.

Так вот, нужно двигаться к тому, чтобы большую часть времени тратить на важные и несрочные дела. Сюда относятся занятия физкультурой, приобретение различных полезных навыков, воспитание детей и т.д.

Если вы большую часть времени будете тратить на важные и несрочные дела, это позволит, в свою очередь, сократить количество важных и срочных дел – проблем со здоровьем, например, или с детьми.

Когда я это прочел и посмотрел на то, что я делаю, то там, понятное дело, все оказалось заполнено срочными делами. Потихоньку получилось сдвинуть баланс в нужную сторону. Но на поддержание все равно требуются определенные усилия. Очень сложно не посмотреть очередной тур чемпионата России по футболу (не важное, но срочное дело).

Когда человек перерабатывает, он свое время, в основном, тратит на срочные дела. Срочные важные и срочные не важные дела. А стремиться, еще раз, нужно к тому, чтобы делать важные несрочные дела.

Одно из таких дел – это делегирование.

## Делегирование

Делегирование – это такая фишка, которая позволяет очень быстро разгрузиться.

Многие воспринимают делегирование как переваливание работы на чужие плечи. Это не совсем верно, потому что в слове «переваливание» скрыт какой-то негативный смысл. В случае переваливания вы вместе с работой обычно переваливаете и ответственность. То есть, если человек не справился – все шишки ему.

Делегирование – немножко по-другому. Потому что работу отдаете кому-то другому, но **отвечать за результат все равно будете вы.**

Как происходит делегирование? Всю работу менеджера можно поделить на две части – **техническая и нетехническая.**

Я обычно говорю с каждым человеком, в какую сторону он хочет расти – менеджерскую или инженерную. Если человек хочет расти в техническую сторону, то ему придет от меня задание технического плана. Если человек хочет расти в менеджерскую сторону, то это еще лучше, потому что у меня обычно много менеджерских заданий. Я всегда смогу ему дать что-то нетехническое.

Важно представить это таким образом: если человек действительно хочет расти в какую-то сторону, то **вы позволяете приобрести ему новые навыки.** Например, если на вас висит

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»  
общение с заказчиками, или написание каких-то отчетов, дайте человеку возможность сделать это за вас.

**На первом этапе, конечно, придется довольно сильно контролировать людей.** Иначе они такого заказчикам понапишут, что вам бы и в голову не пришло, а уж как заказчик удивится... Однако если человек обучаем, если он действительно способен к росту и хочет расти, то у него в итоге все должно получиться.

**Самая главная фишка - объяснить человеку, что это ему надо.** Что выполнение таких-то обязанностей позволит ему расти. Можно сказать: "Я вижу тебя менеджером" или "Ты наверняка станешь системным архитектором". Если, конечно, вы действительно так думаете.

Интересный момент заключается в том, что **делегирование создает у людей «чувство роста».** Даже если компания не растёт, а вы людям отдаете свои задачи, они чувствуют, что они растут. У них приобретаются какие-то новые навыки.

Как-то раз мне человек сказал: «Саша, ну ты же понимаешь, что мы расти не будем, и позиция менеджера мне не светит», на что я ответил следующее: «Во-первых, рост компании – дело часто непредсказуемое. Лучше всегда быть к нему готовым, ведь не скажешь же ты руководству, когда понадобится новый менеджер, мол, погодите, я сейчас тут быстро пару навыков приобрету. Во-вторых, неважно, где ты станешь менеджером, в этой компании или в другой. Если ты действительно хочешь двигаться в эту сторону, то менеджером ты станешь обязательно. Сейчас тебе дается время на то, чтобы ты развил в себе менеджерские навыки».

Бывают люди, которые все равно не верят и не хотят брать чужую работу. То есть, отказываться не будут, конечно. Но делать будут без особого энтузиазма и, соответственно, результат будет никакой. На самом деле, эти люди просто не хотят расти. Ищите среди других.

**Не бойтесь, что люди будут ошибаться. Они обязательно будут ошибаться.** Будьте к этому готовы и контролируйте их ошибки. То есть, если вы не уверены, например, в способности человека писать письма, то пусть он первые пять версий пошлет вам. На первом этапе контроля может и должно быть очень много. Но потом люди научатся.

Кстати, единственный минус делегирования как раз и состоит в том, что оно требует сильного контроля на первом этапе.

Плюсов от него, однако, гораздо больше.

Во-первых, вы разгружаетесь, и у вас становится больше времени.

Во-вторых, человек, которому вы отдаете часть своей работы, приобретает новые навыки. Кроме того, у него появляется чувство роста.

Иногда, правда, возникает такое опасение, что человек в этом случае не будет успевать делать свою работу. Может быть. Будьте, естественно, к этому готовы. А может и не быть. Потому что, когда человек видит, что ему доверяют и представляют его будущим менеджером или системным архитектором, то его это может так вдохновить, что он свою основную работу будет делать с удвоенной энергией в два щелчка. Можно даже поставить такое условие: мол, я могу тебе дать часть своей работы, но при условии, что ты будешь также справляться со своей, как справлялся до сих пор.

Тут предсказывать сложно. Нужно попробовать и посмотреть, как пойдет.

В-третьих, у вас появляется дополнительное время. Если все правильно делегировать, то свободного времени появляется довольно много. Его можно потратить как раз на стратегический фокус.

Вы можете попросить у вашего начальника что-нибудь делегировать вам. Для него это будет очень четкий месседж, что у вас все налажено, и вы готовы расти. Он сможет разгрузиться сам, а вы сможете приобрести какие-то новые навыки, необходимые менеджеру следующего уровня.

## Замыкание информационных потоков

Напоследок, хотелось бы поговорить о типичной ошибке многих менеджеров, из-за которой они потом тратят много времени. Эту ошибку и я, естественно, совершил.

Очень часто менеджеры замыкают на себя информационные потоки. То есть, не делятся какой-то информацией, предпочитая быть ее единоличным обладателем. По себе знаю, что очень приятно обладать каким-то знанием, которым мало кто обладает. Ведь при случае можно его выгодно представить. Это, конечно, приятно, повышается собственная значимость и т.д. Но в определенных ситуациях сокрытие информации может сыграть отрицательную роль. Например, отнять очень много времени. Потому что **без вас ничего решиться не может**.

Типичная ситуация. Вы уходите в отпуск на две недели. Оставляете формального заместителя. И он на любой вопрос говорит: ну, я тут принять решение не могу, давайте Сашу подождем. Вы возвращаетесь из отпуска. И тут на вас наваливаются текущие дела и то, что накопилось за две недели.

Кроме того, нежелание делиться информацией с командой может дорого вам обойтись, потому что рядом может оказаться менеджер, который со своей командой делится всем. Тогда вы будете выглядеть не очень красиво.

Проблема замкнутых информационных потоков решается несколькими путями.

Во-первых, вам **нужно больше делиться информацией**. Это не значит стать большим пропускным отверстием. Необходимо лишь выбрать пару-тройку ключевых людей, которые будут знать практически столько же, сколько вы.

Во-вторых, всячески **поощряйте прямую коммуникацию людей**. Например, инженеры могут решать свои вопросы через менеджеров. А могут решать напрямую и ставить менеджеров в известность. В последнем случае, информационный поток идет мимо вас, и времени у вас особо не забирает. Конечно, какой-то контроль в данном случае, нужен, но реально снимается очень много головной боли.

## Жадный начальник

Иногда встречается проблема жадного начальника. Хороший начальник никогда не будет жадничать и не отдавать свою работу, потому что он так же, как и вы хочет разгрузиться. Работы у него очень много, и он ее умеет находить. И еще он получает удовлетворение от знания того, что у него в команде люди растут.

Но хорошие начальники встречаются не всегда. Иногда они боятся, что их подсилят. Или любят замыкать информационные потоки на себе. В этой ситуации что-то от них вытянуть будет сложнее. Но можно попробовать попросить себе какую-то работу, которая не нарушит исключительность их обладания информационными потоками, а вам позволит-таки развить какие-то навыки.

Если же начальник страшно боится, что его подсилят, и никому не дает расти, то не надо пытаться пробить стену головой. Лучше поискать дверь и выйти через нее в другую команду, в другую компанию.

## **Глава 6. Мастер-класс: Навыки и качества**

### **Навыки, необходимые генеральному директору software компании**

(Из интервью с Романом Жуковым, генеральным директором ETNA Software)

Генеральный директор должен обладать целым набором skill'ов (навыков – прим. А.О.), которые не относятся к программированию или какой-то предметной области. Есть еще целая серия других вещей. И, видимо, в последний момент уже сработал какой-то клапан, и я почувствовал, что я владею всеми этими skill'ами, которые необходимы.

- Понятно. А что за skill'ы?
- Генеральный директор должен уметь делать все. В моем понимании он должен, естественно, ориентироваться в предметной области. Он должен уметь работать с людьми под собой. То есть, быть хорошим менеджером. Он должен уметь общаться с людьми по горизонтали. С равными себе. И он должен общаться с клиентами. Наверное, это один из важных моментов.

Должны быть качества управления финансами, маркетингом продаж. Когда ко мне пришел последний навык, навык продаж, вот тогда я решил, что вся цепочка существует, и этого достаточно для того, чтобы занимать позицию генерального директора.

- Рома, а где ты получал опыт продаж? Где этому учат?
- Во-первых, этому учат на опыте, если человек идет путем продаж. Во-вторых, любой менеджер проекта, он отчасти продавец, и я долго был менеджером проекта. Он продает свой проект всем остальным – клиентам, руководству, своим подчиненным, когда мотивирует их к работе. Это все продажи.

Самое важное – это, конечно, с нуля, совершенно с нуля продать что-то независимому человеку. Который от тебя никак не зависит, ему ничего не нужно. Как раз таким является клиент, и вот это качество, оно должно появиться до того, как человек сможет стать генеральным директором.

### **В какой момент люди переходят на следующий уровень**

(Из интервью с Романом Жуковым, генеральным директором ETNA Software)

- Ром, такой вопрос. По моим наблюдениям, должен происходить такой качественный switch (переключение – прим. А.О.) у человека, когда он из программера становится менеджером первого звена. А второй качественный switch – это когда он идет дальше наверх. Если можешь, расскажи, как это у тебя происходило.
- Switch на менеджера происходит, наверное, в тот момент, когда человек, программист начинает чувствовать ответственность не просто за то, что сделал, а за всю ту работу, которую он делает вместе с командой. Вот когда я осознал, что то, в чем я участвую, оно важно как целое, а не просто как какие-то мои конкретные действия, в этот момент у меня произошел switch на более комплексное видение. И я стал болеть душой за всю задачу, за весь проект. И, вероятно, мое руководство это как-то заметило и посчитало меня способным вести независимый проект, давать мне задачу целиком, которую я могу решить.

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»  
Вообще, очень важно в карьере, в развитии, вообще, до того, как вы стали кем-то де-юре, вам нужно стать этим де-факто. Если вы хотите стать менеджером проекта, значит, вы должны вести себя как менеджер проекта.

И я вот этого принципа всю свою жизнь и придерживаюсь. Если я хочу кем-то стать, я пытаюсь притворяться, что я уже он и есть. И притворяясь им, постепенно вырабатываются какие-то непосредственные навыки. И внешнее восприятие людей, восприятие меня и человека абстрактно, оно сподвигает их продвигать этого человека дальше по карьерной лестнице, или давать ему более сложные задачи.

## **Навыки успешного project manager'a**

(Из интервью с Романом Жуковым, генеральным директором ETNA Software)

- Рома, ты немного говорил про требования к project manager'ам для того, чтобы двигаться вверх. Что когда человек начинает вести себя как менеджер уровнем выше, то вот это – то, что нужно делать. Может быть, есть еще что-то? Какие-то качества, какие-то действия project manager'ов в твоей компании, которые ты им прививаешь. Как ты их растишь, что они должны делать, чтобы вырасти в твоей компании?
- Вообще, каждого сотрудника, которого мы в компанию нанимаем, я рассматриваю, в том числе, с той точки зрения, что рано или поздно он станет директором этой компании. Этот фактор, я не скажу, что он сильно влияет. Может быть, он вносит свои 10%, но, тем не менее, он присутствует.

У человека должна быть тяга к постоянному самосовершенствованию. Вообще, если посмотреть на компании, которые существуют на рынке, кто в них работает, и как развивалась карьера того или иного человека – у каждого человека, выясняется, есть некая верхняя планка. Он до нее доходит, потом к ней как-то асимптотически приближается, медленно растя, но не выше.

И я очень ценю в людях такое качество, как либо наличие этой планки достаточно высоко, либо умение ее сдвигать. Это вообще очень сложно и почти никто не умеет. Я очень мало встречал людей, которые могут ее двигать, своей головой как бы поднимая.

Самосовершенствование – это очень важно. И каждый день, каждая неделя должны приносить какое-то новое знание. Совершенно, на любой позиции.

Я люблю, когда человек регулярно смотрит назад и оценивает, вот этот месяц он прожил зря или не зря. Он узнал, например, новый язык программирования. Или он узнал новый метод управления проектом, новый метод оценки проекта. Вот это важное качество – самосовершенствование.

Безусловно, важна коммуникабельность. Ее надо в себе развивать непрерывно, любыми средствами. Читая книги по этому, ходя на курсы, на тренинги. Очень многое зависит от коммуникации.

Нужно уметь видеть задачу с точки зрения бизнеса. И нужно уметь принимать ответственность за эту задачу, уже об этом говорил чуть ранее. Нужно уметь принимать ответственность за всю задачу целиком, как будто бы это ваша личная проблема.

Я ценю в менеджерах проектов это качество. Если человек этим качеством обладает...



- Нравнодушие?
- Это не просто равнодушие. Это именно несение бремени на себе. Например, если сдан проект и что-то происходит, человек может приехать ночью на работу. Если он такое делает, я это очень ценю.

Это не означает, что я людей держу как рабов, и считаю их обязанными приезжать ночью на работу. Ни в коем случае. Но я по себе знаю, что, например, иногда это можно сделать. И это просто очень важно.

И это важно с точки зрения клиента. Если один раз американец увидит, что вы в два часа ночи поднялись и что-то сделали для упавшего сервера, даже несмотря на то, что вы менеджер проекта, а не системный администратор, клиент это оценит. Если не на всю жизнь, то очень надолго.

Вот это важные качества.

## **Качества правильного менеджера первого уровня и что двигает людей наверх**

(Из интервью с Аней Барски, Engineering Director, Sun Microsystems, Inc.)

- Аня, такой вопрос. Поскольку ты менеджер далеко не первого уровня, то расскажи, пожалуйста, что ты ценишь в менеджерах первого уровня, и на чем ты основываешься, когда принимаешь решение человека продвигать или не продвигать? Какие-нибудь основные моменты...
- Ну, на самом деле, это два вопроса, правильно? Что я ценю в First Line Manager'ах – это один вопрос, потому что я могу очень ценить First Line Manager'а и при этом не считать необходимым его повышать или считать, что он готов к промоушену. И второй вопрос, что есть те качества, которые делают человека готовым.

Что я ценю?

Безусловно, я в любом менеджере, любого уровня, любого опыта ценю его умение быть people manager'ом. Потому что, с моей точки зрения, это главная обязанность. Необходимость выполнять ту работу, которая у нас у всех есть, необходимость достигать тех целей, которые нам даются – это то, что называется given. Это должно быть сделано, это даже не обсуждается.

Но при этом, с моей точки зрения, точно так же должно быть очевидным и необсуждаемым то, что люди, которые находятся в позиции менеджера, должны быть хорошими менеджерами. Люди, которым дана ответственность за людей, должны относиться к этой ответственности серьезно. И видеть ее такой же важной задачей для себя как “сделать релиз”, “написать код”, “оттестировать продукт” и т.д.

Поэтому то, что я очень ценю в менеджерах любого уровня, это умение быть хорошим менеджером, что означает в разных ситуациях разное. Но тем не менее, что означает умение понимать тех людей, с которыми человек работает, умение управлять ими, умение достигать с помощью них и с участием их тех целей, которые есть у данной организации, при этом делая так, что эти люди были заинтересованы, довольны, счастливы, удовлетворены и т.д.

Это тот самый баланс, который, я знаю, ищем мы все, который хотим мы все, за которым, я уверена, приходят на твой тренинг многие люди. Это баланс, который необходим: как достичь рабочих целей, при этом сделав так, чтобы люди были счастливы и довольны.

И естественно совершенно ... мы все реалисты, мы все понимаем, что этот баланс может уходить в разные стороны и может не всегда быть таким идеальным, как нам хотелось бы. Но это то, к чему мы должны всегда стремиться, если даже не всегда мочь этого достичь.

Кроме всего прочего, если мы говорим именно про First Line Manager'ов, пожалуй что, один из наиболее необходимых моментов и характеристик этого конкретно положения – это reliability, это возможность положиться на этого человека и на его группу. Понимание того, что он знает, что он делает, он отвечает за свои слова, он сможет сделать то, что он говорит, что он сможет сделать. Он сможет коммуницировать, если необходимо, какие-нибудь изменения курса.

Для First Line Manager'а вот эти две характеристики – умение достигать поставленных целей и возможность сделать так, чтобы обещанное было выполнено, и умение сделать это так, чтобы группа и люди были довольны, это самое главное, с моей точки зрения.

Для Second Line Manager'а этого уже не достаточно. Для Second Line Manager'а необходимо умение видеть шире, чем, собственно, та область, в которой человек работает. Это то, с чего все начинается.

First Line Manager занят своими задачами и задачами своей группы. Когда First Line manager начинает видеть больше, чем задачи своей группы, начинает понимать больше и хочет оказать влияние на какие-то области за пределами своей группы, это прекрасный индикатор, что человек движется в сторону Second Line Management'а.

Когда человек начинает задавать вопросы, которые могут быть вопросами не сегодняшнего дня, а дня завтрашнего, – это еще один очень хороший индикатор.

Когда человека начинает беспокоить то дело, которое делает либо большая организация, либо компания, и начинает беспокоить его столь же сильно как свои непосредственные задачи... И когда он оказывается в состоянии своим влиянием, своими действиями, своими поступками изменить что-то за пределами своей группы, – это как раз тот показатель, что человек готов к тому, чтобы идти дальше.

## **Самое главное качество для менеджера первого уровня**

(Из интервью с Романом Поборчим, Engineering Manager, Intel, Inc.)

- Рома, такой вопрос. В Intel'е ты поработал и менеджером первого уровня, и поручивал менеджерами первого уровня. Такой вопрос немножко общий. Что ты считаешь главным для FLM'а, для First Line Manager'а?
- Да, главное... вот я знаю. Мне многие задавали этот вопрос, кстати. И я долго не знал, как на него ответить. Что же вот одно главное? Ведь и это важно, и то важно. Что главное?..

Сейчас я верю вот во что. Главное для менеджера первого уровня – чтобы ему было не все равно. Чтобы у него все время было шило в заднице, которое его побуждает что-то делать и улучшать происходящее. Как внутри команды, так и воздействуя наружу.

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

Альтернативное состояние – это успокоенность. Состояние того, что все хорошо, и ничего делать не надо. Все как-то само собой получится. Вот как только ты видишь FLM'а, у которого такое состояние, беги от него подальше, и не имей с ним никаких дел.

Вот, наверное, это самое главное. Есть еще много разных вещей, которые, в принципе, тоже важны. Важно, чтобы человек был энергичным. Важно, чтобы он хотя бы немножко разбирался (когда мы говорим о менеджерах программистов) в технической стороне происходящего. А не бравировал тем, что он ни фига не знает, но может управлять людьми независимо ни от чего. Важно, чтобы это был, извините, культурный и вежливый человек, который умеет выстраивать отношения с людьми. Или, по крайней мере, не портить те отношения, которые за него пытаются выстроить другие.

В принципе, все это важно. Но самое главное – чтобы ему было не все равно.



## **Глава 7. Мастер-класс: Мотивация**

### **Командная ответственность в Agile проектах**

(Из интервью с Павлом Афанасенко, со-координатором Agile Russia)

- Павел, такой вопрос еще пришел в голову. Команда, она сидит в одной комнате...
- Это хорошая практика, вообще, у меня было такое крайне редко. К этому нужно стремиться.
- Ясно. Вопрос-то у меня вот какой. Наверняка же люди восемь часов не работают. Им нужно делать какие-то передыхи. Они всей командой встают и идут передыхать или как?
- По-разному. В зависимости от ситуации. Вообще, у команд, которые уже действительно стали командой, есть хороший признак – они становятся похожи на живой организм.

Например, все ходят кушать вместе. Такой признак. Если люди идут кушать вместе, я думаю: ну, прикольно. Если у них есть о чем поговорить, если они вообще интересны друг другу, то команда складывается. А вопрос был какой?

- Вопрос был такой. Я вот с трудом себе представляю, что кто-то сидит программирует. А рядом кто-то открыл форум и читает. Такого же, наверное, не бывает?
- Нет, такого не бывает.
- То есть, люди как-то друг под друга подстраиваются, что либо все вместе работают, либо все вместе отдыхают?
- Скажем так. Вообще, члены моей команды, они не любители засиживаться за компьютером. Они любители заниматься чем-то еще. Кто-то машинами увлекается, кто-то путешествиями... Поэтому они, чуть что, сразу от компьютера подальше. И, в принципе, я это приветствую. Нечего сидеть и молодость свою просиживать за ящиком.

Поэтому народ обычно не форумы читает, а поработал, что нужно сделал, убедился, что все хорошо и у тебя, и у команды в целом – и ушел. И мы расстались до завтра.

Меня в ЖЖ еще спрашивали, как сделать так, чтобы люди не сидели в уголке и тихо YouTube не смотрели. Этому способствуют ежедневные митинги - точки сверки команды. Когда каждый рассказывает про то, что он делал вчера, чем он намерен заняться сегодня, и какие у него есть проблемы, какая помощь от команды ему нужна.

И если человек занимался просмотром роликов или чем-то еще, то это нехорошо сказывается на его производительности. И на вопрос, что он делал вчера, он не найдет ничего путного сказать. Или занимается чем-то таким, что не способствует движению проекта. Тут сразу все становится ясно. Команда его очень легко поправляет. Так как команда заряжена на движение вперед с максимальной скоростью, то когда человек выпадает осознанно или неосознанно, или он просто не знает как программировать эту вещь, то команда ему помогает тем или иным способом. Если ему нужен пинок, то пинком. Если нужна помощь, какая-то экспертиза, то экспертизой. Если нужно поддержать, поддерживает. В общем, команда в этом смысле очень адаптивно реагирует на ситуацию.

## Компенсационная политика

(Из интервью с Павлом Афанасенко, со-координатором Agile Russia)

- Ясно. Еще вот очень интересный вопрос по поводу компенсаций. Во многих крупных компаниях компенсации не привязаны к успеху команды. Они привязаны к вкладу каждого отдельного человека. Есть ежегодное повышение, там, допустим 20%-ам людей повышают зарплату значительно, 70-80% повышают средненько, и 10-15% не повышают вообще – считается, что они работали хуже остальных. При командном достижении награждаться должна команда, командный успех?
- Все очень просто. Из моего опыта, повышают всей команде. Ровно настолько, насколько она успешна.
- В команде же есть такие люди-лидеры...
- Которые хорошо программируют и которые не очень хорошо программируют, условно говоря?
- Да.
- Да, есть такое. Но команда – это единый организм, и получается так, что людям, которые программируют хорошо, им надо куда-то расти. Многие хотят расти в сторону менеджмента. А менеджмент, особенно менеджмент проекта – это такая игра, в которой команда движется со скоростью самого медленного члена. И если ты лидер, ты программируешь лучше всех, а твой сокомандник это делает не очень хорошо, то есть повод и стимул ему помочь.

То есть, люди тренируются в том, чтобы добиваться результата командой. Те, которые уже достаточно эффективны как программисты. Они тренируют уже немножко другие навыки.

- Но ведь их тогда нужно и компенсировать больше, правильно? Если они еще и других учат.
- Ну, в общем, да. По идее, да. На практике бывает по-разному. Тут согласен с тобой, что компенсационная политика большой компании не всегда коррелирует с Agile'ом. Но это задача, в том числе и менеджера проекта, сделать так, чтобы все были счастливы.
- И политики компаний меняются, главное, над этим работать. Знаешь, мне кажется, было бы логичным, чтобы компенсация или повышение состояла из двух частей. Какая-то часть привязывалась к успеху команды, какая-то часть привязывалась к личному вкладу человека. Наверное, это было бы наиболее логично.
- Это да. Но из моего опыта можно сказать, что пока что такого не происходит. По крайней мере, в моей большой компании это не происходит, и в других больших компаниях, я тоже не слышал, чтобы это происходило. Но думаю, что так или иначе, все равно, наблюдаю это в России, начинают появляться команды, которые идентифицируют себя как команды, а не как совокупность отдельных игроков.

И если все останется хорошо, то в итоге я прогнозирую, что команды будут искать заказы на рынке. А не отдельные люди. Искать себе работу. Заказы – я имею в виду, что просто команды будут переходить из компании в компанию, исходя из каких-то своих интересов развития. Команды будут сохраняться как единое целое.

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

- Интересно, интересно. Потому что компании будут, естественно, заинтересованы, чтобы к ним приходили хорошие команды, и не заинтересованы, чтобы уходили.
- Если я работодатель, и команда готова взять на себя большой проект и готова его сделать и сделает, то и гора с плеч. Мне не нужно их пасти, они сами все сделают.
- Это правда. Но есть, правда, риск, что они всей командой и уйдут.
- Это да, но это зависит от того, насколько хорошо ты научишься с ними управляться. Потому что когда команда становится настоящей командой, идентифицирует себя как команда, у нее, например, появляется чувство собственного достоинства. Появляется ответственность. Команда вырастает в цене больше, чем отдельные ее игроки. И в ценности. Даже так. Команда вырастает в ценности. Цена там дело уже второе.

И тут нужно работодателю научиться с ней управляться. Потому что это становится более эффективная вещь, чем отдельные ребята, чем отдельные игроки. И с этим высокоэффективным инструментом нужно уметь обращаться. Чего работодатель еще не шибко умеет делать.

Все привыкли, что “я – начальник, царь и бог, а вы все бандерлоги”, и когда времена меняются внезапно для них, начальников, то они резко впадают в ступор. Это из того, что я видел.

И если они научаются с этим справляться, то это хорошее качество начальника. С таким начальником уж можно иметь дело. Пока таких людей я все больше импортных припоминаю. Русские начальники – пока не впечатлил никто из тех, которых я помню. Может быть, все поменяется.

## **Что мотивирует инженеров**

(Из интервью с Вадимом Темкиным, Software Development Manager, HP)

- Вадим, давай поговорим про мотивацию. На что стоит обращать внимание при мотивации сотрудников?
- Во-первых, как известно, доброе слово и кошке приятно. Самый дешевый и, на самом деле, самый действенный метод мотивации.

Основное тут то же самое, что и про менеджеров – понять, что каждого конкретного человека заставляет действовать, работать и т.д. Часто это можно угадать.

У разных людей это разное. Для очень многих программистов интересная работа – это самое важное. Интересный проект – это может быть мотивация для кучи людей. Но ты опять же должен знать, а что интересно для вот этого человека, потому что можешь не угадать.

Ну, зарплата – это, в общем-то, мотивация для всех, но в повседневной жизни не самая существенная. То есть, в качестве демотивации, если человеку совсем плохо и он ждет повышения и не получает его – да, это его настроение испортит. Но с учетом того, что особой возможности повысить зарплату существенным образом у тебя нет, повышение зарплат на 5% никого особо счастливым не сделает. Может, наоборот, расстроить.



С другой стороны был у меня один раз случай, когда я действительно физически мог человеку поднять зарплату на 2%, но я решил, ошибочно решил, что этому человеку это на фиг не нужно. И был до такой степени глуп, что я ему и сказал: ну, тебе же это не важно и т.д. И это был совершенно неправильный подход.

Для очень многих людей мотивация – это карьерный рост. Но, опять же, карьерный рост в разных случаях, в разных компаниях работает по-разному. В Sun'е было довольно много промежуточных градаций, с которыми можно было работать. Сейчас я работаю в HP, там совершенно ужасно – там есть инженер и ведущий инженер. И больше ничего, ни выше, ни ниже. То есть, promotion делать неоткуда и некуда.

У людей могут быть разные вещи. Всегда очень хорошо и очень важно людям говорить, когда они делают что-то хорошо. Говорить это публично, повторять это много раз. Когда люди делают что-то плохо, говорить им приватно и объяснять совершенно конкретно, что они сделали не так, и как им надо исправиться.

Самое главное – это понять, что интересует конкретного человека. И самый лучший способ это понять – это его спросить. Тактично. Ни в коем случае не multiple choice (выбор из нескольких вариантов – прим А.О.), вопрос multiple choice “что тебе лучше – интересную работу или большую зарплату?” формулировать не надо. Ответ будет известен какой.

Но спросить надо. В общем-то, проверять свое чутье регулярно – это надо. Часто даже про людей, которых ты хорошо знаешь, ты можешь ошибиться. Поэтому надо бросать пробные камни, смотреть на реакцию. В этом смысле, это единственный метод.

## **Глава 8. Мастер-класс: Само-мотивация**

### **3 главных мотиватора**

(Из интервью с Павлом Афанасенко, со-координатором Agile Russia)

- Наверняка. Движение уже есть в нужном направлении, я думаю. Напоследок такой вопрос, который и меня, и многих, думаю, заинтересует. Как ты мотивируешься сам? Это же очень важно, потому что связано с командной мотивацией.
- Да. Ну, во-первых, я мотивируюсь сам тем, что если я этого не сделаю, то этого не сделает никто. Для меня это работает. Это личная ответственность за то, что происходит.

То есть, я не списываю это на происки империалистов или злых начальников, которые хотят лишиться меня работы или разогнать мой коллектив, с трудом собранный, или еще что-то.

Для меня еще важна репутация. Это то, над чем я работал, и не хочу потерять ее в одну минуту.

Что еще? Ответственность за других людей очень помогает мотивироваться. Я чувствую, что если я чего-то не сделаю, то возможен вариант, что с ребятами, которые со мной работают, что-то такое сделают нехорошее. Ответственность за других.

Это если говорить о top three мотивах, почему я делаю эту работу. Наверное, так.

### **Само-мотиваторы**

(Из интервью с Аней Барски, Engineering Director, Sun Microsystems, Inc.)

- Аня, еще один интересный вопрос... Если говорить про мотивацию, то я считаю, что если говорить о мотивации команды, то она очень сильно зависит от мотивации самого менеджера. Если он приходит на работу с горящими глазами, то люди как-то от этого взбадриваются. Если же он ходит потухший, то люди никогда не взбодрятся и не побегут к нужным и светлым целям. В связи с этим вопрос: Что заставляет тебя делать то, что ты делаешь? Что тебя мотивирует?
- Скажем так, меня мотивирует несколько вещей. Мне будет довольно трудно приоритезировать, поэтому я их просто перечислю.

Наверное, в первую очередь, меня мотивирует дело, которое я делаю. Я перфекционист по натуре. Я стараюсь с этим бороться ☺, но деваться от этого некуда. И то, что я делаю, я хочу делать хорошо. Если я берусь что-то делать, это должно быть сделано отлично. И желание сделать то, чем я занимаюсь, максимально хорошо, максимально успешно, максимально эффективно – это желание, которое никогда не пропадает.

Я, безусловно, очень ориентирована на достижение целей, достижение результатов. И сам тот факт, что мои действия приближают ту самую цель и тот самый результат, это является для меня довольно сильным мотиватором.

Не менее сильным мотиватором для меня является тот факт, что то, что я делаю, нужно и важно. Наверное, я не стану иначе этим заниматься, если я не считаю, что это нужно и важно. Но когда я вижу конкретные приложения того, как оно нужно и важно, когда я вижу

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»  
как то, что я делаю, меняет жизнь конкретных людей вокруг меня или людей, который я, возможно, даже не вижу... зависит от того, чем я занимаюсь... Но когда я вижу то, как то, что я делаю, “make a difference” и “make an impact”, когда я вижу этот самый difference и этот самый impact – это является для меня огромным источником энергии, огромным источником сил. Опять же, особенно если у меня есть возможность увидеть живых людей, на жизнь которых это повлияло.

Безусловно, для меня мотиватором является чувство долга. Я очень хорошо осознаю, что мое положение это не только право, но и обязанность. И я очень хорошо осознаю тот факт, что я отвечаю за тех людей, которые находятся в моей организации. И поэтому если я сделаю что-то плохо, это, естественно, повлияет на них. Если я буду неуспешна, это повлияет на них. И мое понимание этого долга в отношении моей организации, мое понимание долга в отношении моей компании, безусловно, является мотиватором.

Ну и, пожалуй, наверное, еще одно, несколько из другой категории. Если уж говорить про более конкретные вещи... Более чем финансовый аспект, более чем аспект лычек на погонах, более чем что бы то ни было другое меня мотивирует признание. Когда мне говорят о том, как повлияло на жизнь людей, на жизнь компании, на жизнь организации то, что я сделала (и я, естественно, верю, что мне говорят правду ☺)... Когда окружающими меня людьми, как моими подчиненными, так и моим руководством и моими коллегами признается то, что я сделала, оценивается то, что я сделала, ценится то, что я сделала – это, безусловно является для меня огромным мотиватором.

## **Системы самомотивации**

(Из интервью с Романом Поборчим, Engineering Manager, Intel, Inc.)

- Рома, к такому вопросу. Шило в заднице – откуда ты берешь свое шило? Как ты мотивируешься, Ром?
- Да, да, да... тут сложно. Есть несколько разных теорий мотивации. Мне нравится такая теория, что люди, в принципе, делятся на несколько групп. И разные люди мотивируются из разных источников.

У каждого человека есть своя внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя – это его собственное желание сделать работу хорошо. Внешняя – это какие-то внешние факторы, кнут и пряник, условно говоря, в разных формах, которые к нему применяются.

И есть еще утилитарная мотивация, когда человек рассматривает работу исключительно как средство получения денег, а сущность работы его уже не волнует.

Ну, есть еще разные виды. Есть, так называемая, мотивация хозяина или хозяйственника, когда, в принципе, для человека просто важнее всего осознавать, что он все делает хорошо. Или как-то, по крайней мере, нормально. Я себя отношу к этой категории. Может быть, ошибочно, конечно, не знаю. ☺

И, таким образом, для меня главным мотивирующим фактором является то, что я сам не соответствую своим представлениям об идеальном менеджере. Или о том, как вот все надо хорошо делать. Мой проект не соответствует моим представлениям о том, как все должно быть хорошо.

Заметим при этом, что бывают довольно длительные периоды моей жизни, когда мне все равно. Но они потом постепенно как-то проходят, просто потому что, не знаю, у меня есть какое-то такое стремление к совершенству. Трудно объяснить, на самом деле...

- Ром, вот как у меня бывает. Когда все равно, такое ощущение, что ты никуда не движешься. В какой-то момент это надоедает, появляется шило и...

Ну, в принципе, да. То есть, на самом деле, оно берется откуда-то из ощущения застоя и стагнации. А в идеале оно у человека есть все время. То есть, не то, что его надо откуда-то брать. Просто у некоторых людей оно там есть, у некоторых нет. У некоторых больше. Вот те, у которых больше, они, собственно, особенно хороши и полезны. На мой взгляд.



## **Глава 9. Мастер-класс: Жизнь в трудные времена**

### **Про сокращения**

(Из интервью с Вадимом Темкиным, Software Development Manager, HP)

- Вадим, такая грустная тема – про периоды сокращений. В Sun'е было несколько сокращений...
- На самом деле, эти несколько сокращений в Sun'е я пережил достаточно хорошо, в том смысле, что мне никого не пришлось сокращать. И меня не сократили.

Совершенно недавно я просто уволил сотрудника за плохой performance. После восьми или девяти лет работы менеджером это был первый случай, когда конкретного человека уволил. До этого сокращать контракторов, не продвигать, делать все, что можно, чтобы человек сам ушел – эти вещи были. А вот просто так прийти и сказать “ты уволен” – это случилось в первый раз.

Но, в общем, поведение в период сокращений... Если сокращение проводится нормально (а в Sun'е они проводились достаточно нормально)... Сокращение тем и отличается от увольнения, что сокращаются обычно проекты, функции, темы. Во всяком случае, официально. По американскому законодательству это – разница. По американскому законодательству ты не можешь использовать сокращения для избавления от плохих людей. Формально это именно так.

Уволить Петю, оставить Ваню, если они выполняли одинаковые функции – это чревато большими судебными издержками и т.д. То есть когда ты увольняешь Петю и Ваню и потом берешь Ваню назад на другую позицию – это уже другое дело.

В этом смысле период сокращений надо воспринимать как плохую погоду. То есть особо сильно повлиять на это люди не могут, по крайней мере, теоретически. Формально, хороший работник ни в коей мере не больше защищен, чем плохой работник.

И с этической точки зрения ты, как менеджер, тоже не должен использовать это для очищения своих кадров. К сожалению.

Поэтому основной способ борьбы с периодом сокращений – это найти себе и своим людям проекты, которые наиболее перспективны и т.д. Но от тебя это обычно зависит не очень сильно.

- Вадим, ты знаешь, я заметил, что в период сокращений у людей очень сильно ослабевает мотивация. Особенно когда говорят: сейчас мы сократим 10%, уже известно, кого мы сократим, но мы вам пока не скажем. И люди как-то перестают работать, потому что, какой смысл работать, если тебя все равно уволят. С другой стороны, если тебя не уволят, то тоже можно не очень напрягаться.
- В общем, должен тебе сказать, что это как раз тот случай, когда против ветра... так оно и есть. Если в Head Quarters (штаб квартире – прим. А.О.) твоей компании приняли решение о сокращении, объявили его и не делают его в течение полугода, то сами дураки. Можешь в это время и сам отдохнуть.

## Как справляться с трудностями (сокращения, реорганизации и т.д.)

(Из интервью с Аней Барски, Engineering Director, Sun Microsystems, Inc.)

- Аня, тогда к такой теме не очень позитивной... ☺ В 97-м году все было здорово. Потом настал год 2000-й, потом 2001-й и начались массовые сокращения. Время от времени они и сейчас происходят уже независимо от индустрии, компании становится похуже, получше... Но суть в том, что в любой компании людей иногда сокращают. Вопрос: можешь ли ты как-то посоветовать менеджерам как себя вести с людьми в период сокращений? Чтобы избежать полной демотивации людей, потому что иногда такое случается. Что делать? Какие-нибудь секретные tips'ы (что-то вроде "тайного знания" ☺ - прим. А.О.)...
- У меня есть один секретный tips. ☺, который был мне дан моим самым первым менеджером в Sun'е. Касается он не только ситуаций с сокращениями, хотя к ней он применим безусловно. Это то, что следует делать в любой сложной, напряженной, неопределенной ситуации. Будь то ситуация перед сокращениями или само время сокращений, будь то время реорганизаций.

То, что он всегда говорил в таких ситуациях мне и всей своей организации, это:

“Мы делаем свою работу. Мы фокусируемся на своей работе. Если мы менеджеры, мы должны сделать так, чтобы у наших людей была работа. И чтобы они были заняты, чтобы им было что делать. Конечно, чтобы это не было пустой и бесполезной работой, чтобы это было делом, которое необходимо. Мы не проводим свое время, сидя и ломая себе головы над тем, что может произойти. Мы не проводим время, мучаясь на тему того, как именно сделать то, что необходимо сделать, когда наконец все определится. Мы не сидим на кухне, вырывая волосы, говоря: ах, так жить нельзя!

Мы работаем. Мы фокусируемся на своей работе. Мы делаем свое дело”

Это тот способ, которым я всегда переживала трудные ситуации. Это тот способ, который я всегда проповедовала, в каком-то смысле, своим организациям и своим людям, когда наступали подобные времена. Да, время от времени они наступают. Опять же, сокращения – далеко не единственный пример... Но мы здесь для того, чтобы делать дело.

И наша мотивация, наше удовлетворение от своей жизни, наше удовлетворение от своей работы – в том, как мы делаем свое дело. И не стоит позволять подобного рода временам сбивать нас с этого состояния.

Если возвращаться к вопросу конкретно о сокращениях и уйти от этой достаточно общей модели, то момент, который я считаю, достаточно сильно необходим, это максимально возможная открытость в плане происходящего. Опять же, мы все реалисты, мы все понимаем, что в разных компаниях существуют разные процессы и разные правила относительно проведения сокращений. В каких-то компаниях это происходит более открыто, в каких-то менее открыто. В каких-то это планируется очень заранее, в каких-то это производится гораздо быстрее. Естественно, что каждый менеджер должен выбирать свой путь в зависимости от того, какие требования и ограничения накладывает компания. Но. Максимально допустимый в компании уровень открытости, с моей точки зрения, необходимо поддерживать.

Необходимо делать все возможное для того, чтобы люди не мариновались в своих подозрениях и в своих страхах. Нужно максимально возможно помогать им понять, что известно, что неизвестно, что можно ожидать и когда (в тех случаях, когда это понятно).



Кроме всего прочего, зачастую очень хорошо для себя и своим людям помочь приобрести некоторую перспективу. Сокращение – не конец света. И реорганизация – не конец света. И ничто в этой жизни подобного плана концом света не является.

То, что должно являться базой и исходной точкой – это мы сами, наши способности, наши возможности и наше умение справиться с любой трудной ситуацией.

Вот если об этом время от времени людям напоминать, как правило, им становится легче.

## **Про реорганизации и как ловко через них проходить**

(Из интервью с Романом Поборчим, Engineering Manager, Intel, Inc.)

- Рома, такой вопрос. В Intel'е за те три с половиной года, что мы с тобой здесь, было довольно много реорганизаций. На мой взгляд, и на взгляд многих людей ты достаточно ловко через все это прошел.
- Надо же...
- Правда. Расскажи, как, может быть, их предвидеть? Как быть готовым к реорганизациям и как их проводить? На твой взгляд, что тебе позволяет так ловко через них проезжать?
- Ну как. Надо понимать, что реорганизации бывают разных уровней. Intel большая компания. Мы – это клетки большого организма. И наше понимание жизнедеятельности этого организма, применительно к Intel'у, в общем, примерно таково же, как понимание каждой клетки, пусть даже это клетка мозга, хотя черт знает, уж клетками чего мы являемся..., примерно таково же, как понимание каждой отдельной клетки процессов жизнедеятельности всего большого организма. Пусть это медведь, или слон, или даже человек.

Волк, который попал в капкан, может себе лапу отгрызть. Клетки этой лапы, они, может быть, будут не очень счастливы в процессе. Но зато весь организм выживет. Это такой, может быть, не очень чистый пример, но, в принципе, правдоподобный, на мой взгляд.

Важно понимать, что реорганизации, которые идут откуда-то с самого верха – к ним надо относиться более философски, на самом деле. Потому что очень хорошо к ним подготовиться, естественно, тяжело, и пройти их без потерь тоже бывает тяжело.

С другой стороны, есть надежда и вера в то, что реорганизация вызвана тем, что надо реприоритизировать силы и задачи. И люди, которые раньше занимались чем-то одним, теперь будут заниматься чем-то другим, возможно, что более важно. Ну, или не будут заниматься ни чем. Тут как повезет.

В принципе, что сейчас хорошо и просто – что в нашем регионе с нашей профессией найти работу очень легко. Это вообще ни разу не проблема, даже близко. При этом мне кажется, программисту это сделать даже проще, чем менеджеру программистов. Поэтому если иногда даже приходится с кем-то расставаться, то больших угрызений совести я ни разу при этом не испытывал. Исключительно по этой причине. Я знаю, что я не выгоняю людей на улицу, а я просто перераспределяю их куда-то в другое место.

Если бы ситуация на рынке труда была хуже, наверное, я спал бы хуже в эти периоды. Это правда. Но так оно как-то нормально все прошло.

Собственно, именно поэтому я в эти же периоды вполне себе ходил и излучал некоторый оптимизм, который, возможно, и на окружающих людей тоже подействовал хорошо. Это один аспект.

Другой аспект – это реорганизации более локальные, когда ты можешь повлиять на происходящее. Когда, возможно, даже ты сам являешься одним из инициаторов реорганизации. В этом случае, опять же, отчетливо надо понимать, что ты занимаешься тем, что из менее важных задач переносишь свои силы и свой приоритет в более важные задачи. И, на мой взгляд, это единственный осмысленный повод для реорганизаций. И он же оправдан всегда на 100%.

После этого ты всегда можешь аргументировать это всем своим подчиненным. Легко. И даже если кто-то из них будет с этим не согласен, массового недовольства это вызвать не может. Потому что, если ты им это можешь объяснить, то они с удовольствием или, во всяком случае, в основной своей массе с удовольствием за тобой последуют.

В случаях, когда происходит что-то явно бессмысленное... если ты видишь, что происходит что-то явно бессмысленное, и никто не может тебе объяснить, что происходит – вот это плохой случай. Тогда надо оттуда, наверное, бежать как можно скорее. Потому что если происходит что-то бессмысленное, и ты не можешь на это повлиять, то, собственно, делать там нечего.

Но я надеюсь, что вокруг меня такие вещи пока еще не происходили. Надеюсь, что не происходили – это не оговорка. Я хотел этим сказать, что я надеюсь, что люди, которые вокруг меня присутствуют и наблюдали за этим, не воспринимали какие-то события и изменения таким образом. Как что-то бессмысленное, которое никто не может им объяснить.

На самом деле, когда говорят, что любое изменение это новые возможности, в чем-то это правда. Если даже эти возможности состоят в том, что ты можешь что-то изучить, ты можешь что-то новое узнать, попав в новую среду, то даже это уже неплохо.

Потому что, как известно, “программист должен каждый день узнавать что-то новое. Если он этого не делает, значит, он живет во вред себе.” Фразу я слышал из уст небезызвестного Джеймса Гослинга (автор языка программирования Java – прим А.О.). Которого по-человечески, безусловно, уважаю.

- Который говорит правильные вещи иногда.
- Время от времени, да.

## **Глава 10. Мастер-класс: Как управлять начальником**

### **Что делать с ошибками руководства**

(Из интервью с Романом Жуковым, генеральным директором ETNA Software)

Руководить компанией меня сподвигла ситуация, когда я уже поднялся до неких топовых позиций в других компаниях. Я был директором по разработкам в крупнейшей компании по разработке оборудования для казино. И я непосредственно видел, как все происходит, как происходит управление, как происходит внедрение инноваций, какие ошибки совершаются руководством.

Это всегда, на самом деле, не очень хорошо видеть ошибки руководства. И совет молодым менеджерам – стараться их не замечать. По крайней мере, не показывать вида. Я в молодости иногда это замечал, и сейчас я осознаю, что я был неправ, пытался эти ошибки донести до руководства. Но это ошибка.

- Что же с ними делать?
- Прилагать все свои усилия для того, чтобы их исправить в рамках тех полномочий, которые есть. Если есть возможность, конечно, нужно получать больше полномочий. Но винить кого-то сверху в своих бедах, это категорически неправильно.

### **Когда можно нарушить субординацию или почему недостаточно просто делать свою работу**

(Из интервью с Романом Жуковым, генеральным директором ETNA Software)

- Ром, такой вопрос напоследок. Менеджерская ошибка, из которой ты извлек самый ценный урок для себя.
- Ну, вообще, ошибок я в жизни совершал не очень много. Я учился на чужих ошибках, в том числе. Возможно, я иногда осторожничал и продумывал все слишком тщательно вперед... На память приходит один такой случай. Он, скорее, исключение, и даже, может быть, не ошибка. И, скорее, вредный совет.

В какой-то момент, когда я работал в одной крупной компании... Меня недавно взяли на развитие нового направления в этой компании. Развитие отдела R&D (исследования и разработка – прим. А.О.).

И я туда пришел. Я начал писать глобальные планы развития, бумаги, конкретные бюджеты. Я разрисовал кучу всего. То есть. Я представил все, как это будет через какое-то время, через два месяца. У меня эта картина полностью в мозгу возникла. Я ее изложил, как мне казалось, грамотным языком. Доходчиво.

И я этот пакет документов передал своему непосредственному руководителю. Он был генеральный директор местного филиала. Но основного филиала этой компании.

И после этого мы должны были с ним встретиться и обсудить. И принять решение, что мы идем дальше.

Я назначил с ним аудиенцию. Там все было сложно, там нужно было записываться и так далее. Он перезвонил, сказал, что у него сегодня не получается, давай, завтра.

Завтра я опять договорился на такое-то время. Звоню, что сейчас я подойду. Сегодня, говорит, не выходит, сейчас занят, давай, через полчаса.

Через полчаса звоню, та же история. А потом опять та же история. И на следующий день та же история. И так вот оно продолжалось... Потом я стал через два дня обращаться.

В принципе, я как-то действовал по этому плану, имея пока минимальные какие-то полномочия. Я по нему действовал, я его прорабатывал глубже, я делал дополнительные какие-то вещи вперед на будущее.

И вот эта история, она продолжалась... этой такой вот недоступности... То есть, я встречал директора в коридоре, общался с ним. Но это просто надо обсуждать, нужно было сесть и глобально всю эту тему обсудить. И так эта история продолжалась месяц!

В конце этого месяца я понял, что что-то здесь, наверное, не так. Что-то я не так делаю, потому что процесс не идет. То есть, вроде бы я все делаю правильно, но по факту – как оно было месяц назад, так оно и сейчас.

А мне платят зарплату, достаточно большую. Я не могу такого терпеть. И я решил что-то предпринять.

Я сразу сделал несколько действий. Я попытался перепрыгнуть нахально через голову директора и связаться с владельцем. Я подал заявление об уходе из компании. Потому что я не могу сидеть, скажем так. Мне не столько платят, чтобы я занимался какой-то ерундой. Либо мне тогда должны были поднять зарплату, чтобы я сидел и ничего не делал. Либо я ухожу.

- Отличная позиция.
- Да, вот. И сработало вот это перепрыгивание через голову, вот эти действия достаточно странные. Тогда оно сработало.

Тогда мой план посмотрели. Владелец компании обратил на него внимание. Директор сказал: все, замечательный план, так и действуем, нанимаем людей, столько-то. Все вакансии одобрены сразу. Идем вперед. Нужно денег на расходные материалы? (А это было построение разного аппаратного обеспечения, корпуса, материнские платы и т.д.) Да, пожалуйста! Все!

И процесс пошел. И тогда я осознал. Это было для меня прозрением. Я не ожидал от жизни такого подвоха. Было прозрение, что полагаться на иерархию во всем и субординацию – этого, к сожалению, недостаточно. Нужно задействовать связи горизонтальные внутри компании. Очень важно идентифицировать всех stakeholder'ов, кто и в чем заинтересован. Как генеральный директор относится к владельцу компании, в каких они личных отношениях состоят. Какие есть еще директора других филиалов.

Это для меня было прозрение. Недостаточно просто...

- Делать свою работу?

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

- Делать свою работу. Нужно делать свою работу вширь, выходить за ее пределы, и тогда процесс идет. Атаку нужно проводить по всем фронтам. Если вы видите, что есть какая-то задержка, нужно атаковать во все стороны. Как бомба, взрываться.

Вот это была для меня ошибка, и я действительно осознал, что правила существуют, наверное, для того, чтобы были из них какие-то еще исключения. Иногда нужно нарушать субординацию.

## **Иногда надо уметь говорить “нет”**

(Из интервью с Вадимом Темкиным, Software Development Manager, HP)

Группа, с которой я работал – мы все пришли из Integrity Arts. Это был такой небольшой стартап, который делал первые Java Card. То есть, Sun просто нас купил.

Integrity Arts была совершенно забавная компания в том смысле, что там был набор достаточно немолодых и опытных людей, что было нестандартно для стартапа конца 90-х годов. Но это были люди, которые понимали не только методологию программирования, но и психологию организации программистской работы.

Основатели компании познакомились друг с другом на тренингах у Jerry Walberg’a. Jerry Walberg – это был такой (и до сих пор есть, хотя уже немолодой) дядечка, он начинал где-то в ранне-IBMовские времена и стал специалистом именно по психологии программирования, по структурам программистских групп, по организации программистского процесса.

У него, наверное, дюжина книжек. И он проводил всякие курсы, у него это называлось Problem Solving Leadership. Это был такой недельный курс, который он регулярно проводил в течение лет пятнадцати. И до сих пор под его руководством проходят ежегодные конференции, которые называются Amplifying (TBD) Your Effectiveness, достаточно интересные.

Так вот, организаторы Integrity Arts, насколько я знаю, встретились как раз на одном из этих курсов. И Jerry Walberg был у этой компании, в которой было всего-то 15 человек, он был консультант “on retention”, то есть “on hold” (по вызову – прим. А.О.).

И когда там возникали конфликты в группе (а они возникали, потому что была очень творческая группа), то они звонили Jerry Walberg’у. Портрет Jerry был в конференц комнате этой маленькой компании. Меня это убивало до глубины души, потому что я никогда не верил и до сих пор не верю во всяких гуру и всякое такое.

Но он у них висел на стенке. Когда они начинали ссориться, они показывали на стенку и говорили: а что по этому поводу сказал бы Jerry Walberg? И пару раз, пока это был еще Integrity Arts, они таки вызывали Jerry. Jerry приезжал, консультировал всех.

И я на все это смотрел с большим подозрением. Потому что, честно говоря, ни тогда, ни теперь, я не сильно верю во всякие психологические книжки, курсы общего назначения. А тогда я в это не верил совсем.

Но после двух лет работы с людьми, которые по поводу и без повода использовали “а у этого человека тип личности”, и произносили какую-нибудь аббревиатуру из Майер-Бриггса, я решил: поеду на PSL (Problem Solving Leadership). Не для того, чтоб чему-нибудь

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»  
научиться, а для того, чтоб хотя бы иметь общий язык со своими коллегами. Это было вполне законное желание.

Приезжаю я на эти курсы, которые проводились в каком-то там Нью Мексико или Аризоне, где-то там далеко ото всех. Хорошая группа преподавателей. И первый вопрос на любых курсах: “Чего вы хотите здесь получить, чему хотите научиться?” Мой ответ был: “Ничему”. “А что вы ожидаете от этих курсов?” – “Ну, я надеюсь, что будет не очень скучно.” То есть, было такое совершенно негативное отношение ко всему этому. Но я решил, что буду слушать.

И где-то к концу третьего-четвертого дня этих недельных курсов у них были очень хорошие, на целый день, ролевые игры. Где все преподаватели играли какие-то роли, а все студенты ... Было кооперативное такое занятие, были какие-то рудники, где надо было копать буквы, из букв надо было составлять стихи и продавать их, на этом зарабатывая деньги.

И совершенно случайно навскидку, сидя я игровой тюрьме за попытку подкупа должностных лиц, я обнаружил, что по правилам этой игры, которые, естественно, нигде не были написаны, буквы надо было копать только латинские. А если ты знал язык с системой письменности, отличной от латинских букв, то ты мог рисовать их сам, придумывать стихи на непонятном всем остальным языке, продавать их за большие деньги.

И я начал рисовать русские буквы, продавать все, что я помнил из “Евгения Онегина”, переводить как-то совершенно невнятно на английский язык. Заработал миллионы, всех послал куда-то, и почувствовал свою силу.

Это все было бы очень смешно, если бы не... По вечерам я все равно, естественно, читал e-mail’ы с работы. И в очередной раз одна из product manager’ов мне чего-то там писала с претензиями к моей группе. И я вдруг, неожиданно для себя, не то чтобы грубо – очень вежливо ей ответил: милая женщина, ты не права.

И тут я, в общем-то, понял, чего мне не хватало, и почему я отказывался становиться менеджером до того. Потому что по натуре я достаточно конформист. Не сказал бы конформист – неконфликтный человек.

Я всегда в реальной жизни пытаюсь избегать конфликтов. Это стандартное программистское поведение. Потому что, ну, тебе говорят делать какую-то глупость, ну, ты и делаешь. Или делаешь вид, что делаешь. Тебе говорят: не делай так, а делай так – ну и ты соглашаешься. Даже если ты не согласен, какая разница? Или делаешь, как ты делал до тех пор, делая вид, что соглашаешься.

И тут я понял, что одна из основных вещей для менеджера – это уметь постоять за свою группу, уметь сказать “нет”. И когда в очередной раз (я уже вернулся, и буквально через неделю) мне сказали: “А ты точно не хочешь стать менеджером?” – я сказал “Хорошо. Я созрел. Давай, буду менеджером.” И вот так я стал менеджером.

Это было 8 лет назад. Первое время немножко жалел, но уже не жалею.

- Супер! Наверное, потом часто приходилось говорить “нет” начальству?
- В общем-то, я до сих пор считаю, что одна из основных задач менеджера при работе с начальством, да и при работе с подчиненными – это умение говорить “нет”. Я считаю, что



А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить» это основная вещь. Если ты говоришь “да”, если ты соглашаешься со всем, что идет снизу, и со всем, что идет сверху, то ты ничего не делаешь.

- Точно. В принципе, ты и не нужен.
- Конечно.

## **Как справляться с дураками начальниками**

(Из интервью с Вадимом Темкиным, Software Development Manager, HP)

- Вадим, а как ты справлялся с дураками?
- По-разному. Иногда удачно. Иногда не очень удачно.

С дураками-подчиненными, в общем, не очень сложно. Ты их затыкаешь на какое-нибудь место, где они не могут сильно навредить, и ждешь, пока они куда-то уйдут.

Сложнее справляться с дураками-менеджерами. И вот это была моя самая главная менеджерская ошибка. Две их, я считаю, у меня было. Но самой главной в моей карьере было то, что совершенно важный курс, который, кстати, предлагался в Sun’е, и который назывался “Management Art” (об управлении своим начальником), я взял буквально за месяц до ухода из Sun’a. А надо было взять его намного раньше.

У меня до этого были менеджеры-дураки, которые были дураки, но не вредные. Ничего не делают, передают тебе что-то от более высокого руководства, но не ставят палки в колеса. И это меня вполне устраивало, с этим я никогда не боролся.

А тут попался совершенно, в общем-то, не дурак технически, но чрезвычайно вредный человек, и я как-то с ним не справился. И это привело к тому, что я ушел из Sun’a, который я очень любил и все такое прочее.

Если бы я этот курс послушал до того, как я с ним встретился, то я, наверное, до сих пор был бы в Sun’е, и, вероятно, был бы там счастливым...

- Что же там такого интересного рассказывали?
- А рассказывали очень простые вещи, на самом деле. Объясняли вот что. Объясняли то, что я, в общем-то, понимал про подчиненных, но несколько не понимал про менеджеров.

Основной подход к подчиненным – надо понимать, как говорят, what make them tip – что для них работает, какие цели и т.д.

И про менеджеров там была приведена какая-то типизация различных менеджерских подходов, языков и того, что их заставляет быть. То есть, типизация была достаточно простая. Бывает человек, для которого основное – карьера. Бывает человек, для которого основное – гармония между людьми, в своей группе, с начальством и т.д. Есть менеджеры, которые прожектеры, изобретатели, которых интересуют новые идеи, и не очень интересуется, как их воплощать в жизнь. Есть люди, для которых расписание, schedule, план – это самое основное. Без четкого плана они не представляют, как работать. Есть люди, которым нужно много информации для того, чтобы комфортно принимать какие-то решения.



В какой-то мере типизация не важна, можно их различать по Майер-Бриггсу или как-то еще. Но само главное, что было сказано – что ты никогда не можешь перевоспитать менеджера. Ты, в общем, также никогда не можешь перевоспитать работника. Тебе надо говорить на том языке, который понятен твоему менеджеру.

Если тебе что-то от него нужно (всегда предполагаем, что тебе нужно что-то, что ты считаешь нужным твоим людям, проекту, компании), то тебе надо объяснить это твоему менеджеру в тех терминах, которые он понимает. И нет ничего плохого в любом из этих типов менеджеров. Хороший менеджер в себе сочетает все. Он в себе сочетает и любовь к гармонии между людьми, и любовь к информации, и обязательно немножко карьеризма, потому что если он не будет продвигаться по карьере, то и ты не продвинешься, и т.д.

То есть, каждая из этих сторон играет свою роль и сама по себе ни плоха, ни хороша. И если твой тип не соответствует типу менеджера, ты должен найти правильные слова и правильное поведение, чтобы объяснить ему, как ему будет хорошо от того, что нужно тебе. Нужно знать, что люди разные, нужно не пытаться их перевоспитывать, а действовать в таком духе.

Первой реакцией было: что, подделываться, подкладываться под начальство, лизать?! Нет-нет-нет.

Ты хочешь добиться какой-то цели. Большой цели или какой-то маленькой конкретной цели (всегда в предположении, что это в каком-то смысле хорошая цель). Будем предполагать, что ты делаешь это для блага компании.

И ты должен идти к этой цели тем путем, которым эту цель можно достичь. Менеджера сдвинуть нельзя. Значит. Нужно найти такую дорожку, которая через него пройдет.

После этого я стал внимательнее смотреть на эту сторону дела. К счастью, после этого у меня не было таких плохих менеджеров, у которых, скажем так, стиль был совершенно отличен от моего. Когда стиль такой же как у тебя, ты на это не обращаешь внимания. И, в общем-то, у большинства технических менеджеров стиль приблизительно одинаковый.

Большинство считает, что им надо достаточно много информации, чтобы что-то делать. И большинство считает, что надо, чтобы поменьше конфликтов было вокруг. То есть, комбинация этих двух вещей – это достаточно стандартно, потому что, видимо, психология программистов, из которых вырастают программистские менеджеры, обычно включает в себя эти две вещи.

Но вот если попадается кто-то другой, то... надо вести себя по-другому.

## **Как управлять своим начальником**

(Из интервью с Аней Барски, Engineering Director, Sun Microsystems, Inc.)

- Аня, есть такое мнение, что нужно управлять не только своими людьми, но и своим начальником. Может быть, есть у тебя какие-нибудь секретные tips'ы на эту тему? Что нужно делать со своим начальником?
- Ну, пожалуй что, ничего секретного нет. В общем, все довольно понятно.

Точно так же, как нужно вкладывать время и энергию в понимание того, что из себя представляют твои подчиненные, какие методы действуют на них, а какие не действуют, и

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»  
как наиболее успешно и наиболее конструктивно с ними работать – то же самое, абсолютно один в один, нужно делать со своим начальником.

Нужно понимать, что он ожидает. Нужно сделать так, чтобы то, что он ожидает, это у него было. Совершенно банальный ответ.

При этом, момент, который из этого следует, и о котором стоит сказать, заключается в том, что любой начальник хочет, чтобы его подчиненные помогли ему решить его проблемы. Поэтому, если мы двинемся к следующему шагу, то за пониманием того, что начальнику необходимо, следует понимание того, что за проблемы есть у начальников.

Опять же, проблему не обязательно в плане трудностей, а, возможно, в плане challenges, или в плане каких-то действий, которые надо сделать... Что-то, что стоит на пути к успеху. И нужно сделать все возможное, чтобы это с его пути убрать.

Чем больше мы можем забрать у наших начальников забот, дел, проблем, тем более они будут нам благодарны.

Я должна сделать совершенно необходимое и важное предупреждение, заключающееся в том, что это подход и метод для работы с хорошими начальниками. Которые хотят, чтобы им помогали быть успешными, которые хотят, чтобы их организации могли двигаться вперед.

Естественно, что есть бездна разнообразных сценариев, в которых это может быть не так просто. Бывают ситуации, в которых начальники могут ожидать, что они будут решать все, не хотят никакой самостоятельности или самостоятельности от своих подчиненных. Бывают начальники, склонные к микроменеджменту. Бывают начальники, склонные к соперничеству с подчиненными. Я НЕ рассматриваю подобные случаи, их не имеет смысла рассматривать.

Я говорю про ситуацию, в которой начальник хочет успеха точно так же, как его хочет подчиненный. Вот в этой ситуации любой начальник захочет, чтобы его подчиненный рос, становился лучше и мог бы со временем его заменить.

Потому что, момент, который чрезвычайно важно понимать любому начальнику и любому менеджеру, это то, что когда у него появляется подчиненный, который растет и способен встать наравне с ним – это очень хорошо. Потому что это значит, что начальник готов идти выше сам. Потому что только тогда, когда у тебя есть люди, готовые заменить тебя, ты по-настоящему готов идти наверх.

## **Несколько способов сделать так чтобы начальники тебя любили**

(Из интервью с Романом Поборчим, Engineering Manager, Intel, Inc.)

- Рома, у тебя в последнее время было довольно много американских начальников, да?
- Да, это правда. До этого и раньше были тоже.
- Ну да. До это еще был и российский начальник интересный... При этом мое стороннее наблюдение, что начальники тебя любят.
- Мне самому это всегда было удивительно, как оно такое происходит...

А. Орлов «Как менеджеру программистов удвоить зарплату, сделать карьеру и начать жить»

- Сейчас попробуем разобраться. Расскажи, может быть, у тебя есть какие-то tips'ы, может быть, наблюдения, может быть, ты когда-нибудь анализировал, что для них важно? Какие-нибудь tips'ы по общению с начальством?
- Ну как сказать... Я можно тут на отвлеченную тему немного порассуждаю?

Чем плохо быть студентом в университете или каком-то другом ВУЗе? Чем плоха вообще система образования? Она многим хороша, но некоторыми вещами и плоха. Это я параллель провожу.

Так вот, одна из вещей, которыми она плоха, состоит в том, что все-таки студенты в течение этих четырех-пяти-шести лет (в зависимости от того, по какой программе они обучаются) приобретают навык не в том, чтобы только изучать предмет, но главный навык, который они приобретают – это сдавать экзамены.

Некоторый такой специальный skill (“навык” –прим. А.О.) “сдать экзамен, не зная предмета”. Или плохо зная предмет. Которым я, безусловно, тоже овладел в университете.

- Конечно, все им овладели.
- Хотя правильный, предполагаемый хороший вариант – это вариант знать то, что ты сдаешь. И идешь на экзамен в полной уверенности, что ты можешь ответить на любой вопрос. Просто потому, что ты это знаешь. И в идеале, собственно, университеты были бы рады, если бы все студенты были именно такими. Но на практике, конечно, нет.

Точно так же и в общении с начальником. Безусловно, самый простой и хороший способ... Ну, мне не попадались отвратительные начальники. Отвратительные начальники – это такие люди, которые обязательно должны придираются к подчиненным. Если подчиненный делает все, что можно, они придираются к нему по каким-то мелочам и бессмысленным поводам. Или очень хорошо работающего подчиненного воспринимают как угрозу себе. Вот с такими я не сталкивался. Ну как, сталкивался, конечно... Но как-то не всерьез. Поэтому как вести себя в такой ситуации, не очень понятно.

Я могу сказать как вести себя с более-менее нормальным начальником, с более-менее нормальным человеком. Так вот, в этом случае идеальный вариант и самый, казалось бы, естественный – это просто очень хорошо делать свою работу. Если ты просто хорошо делаешь свою работу, то начальник, безусловно, тебя, по крайней мере, будет любить, и все будет нормально.

Хорошо делать свою работу получается не всегда. Просто потому что ну, работы много, мозга мало, что-то постоянно выпадает из поля зрения, и сам собой не всегда доволен.

Соответственно, другой вариант, который я не рассматриваю, и который я не советую, но я видел людей, которые так делают, это способ ловко присваивать себе какие-то чужие достижения и, соответственно, принижать успехи и достижения других людей, коварно пользуясь какими-нибудь своими умениями ловко говорить, ловко оказаться в нужном месте. Какие-то такие вещи...

- Не наш, да. На самом деле, в конце концов, такие люди обязательно страдают. С неизбежностью.

Есть такая вещь, в которую я верю. В принципе, я не религиозный человек ни разу. Но я верю в такую вещь как высшая справедливость, которая существует и рано или поздно случается. С каждым человеком, в той или иной форме.

Поэтому если кому-то достается то, что я так или иначе считал своим, то я обычно не очень сильно огорчаюсь, потому что, во-первых, сам дурак, а во-вторых, оно так или иначе, но все равно ко мне вернется. И до сих пор так и получалось все время.

Верно и в обратную сторону. Если мне нахаляву досталось что-то чужое, то я не очень сильно радуюсь, потому что я уверен, что меня судьба ударит где-то в другом месте после этого.

Так вот, да, это не наш способ еще и потому, что высшая справедливость существует.

А наш способ такой какой-то более-менее разумный, на мой взгляд, это способ... Знаешь известный анекдот про чукчу и геолога? Про то, что они увидели белого медведя, который к ним направлялся, и чукча стал быстро надевать лыжи. Геолог ему сказал: “Ну, дурак, зачем ты надеваешь лыжи? Ты же не можешь бежать быстрее медведя.” На что получил ответ: “Мне не надо бежать быстрее, чем медведь. Мне надо бежать быстрее, чем ты.”

Соответственно, способ такой. Надо все время видеть, что происходит вокруг, и все время стараться работать лучше чем, по крайней мере, некоторые из твоих коллег. Но по-честному. Не с помощью подлянок, а по-честному работать лучше, чем некоторые из твоих коллег.

Это, в принципе, путь честный. Потому что если коллеги начинают работать лучше, как-то улучшаться, то это и тебя самого стимулирует работать лучше. Не надо обязательно стараться быть лучшим, но надо обязательно стараться работать лучше, чем кто-то. И, соответственно, каждый раз, когда ты оказываешься внизу, это стимулирует тебя подняться чуть-чуть выше.

Если у тебя хороший менеджер, который вовремя ловит тех, кто работает плохо и отстреливает их (к вопросу о фокале), то при этом команда развивается, и ты никого не подставляешь. То есть, на самом деле, не надо считать, что это какой-то плохой или нечестный способ. Мне кажется, это вполне нормально.



## **Заключение**

Книга закончена. Что делать теперь? Теперь у вас есть знания. Не страшно, если вы многое уже знали. Не страшно, если знаний не было совсем. Сейчас они есть и их много. Осталась самая малость – **перевести знания в навыки**.

Основная фишка менеджмента, заключается в том, что:

### **Управление людьми – это не знания, а умения**

Можно ли научиться плавать, читая книги по технике плавания? Или кататься на велосипеде? Или водить машину?

Знания – это основы навыков. Но чтобы они стали навыками, нужна постоянная практика. Не стесняйтесь применять как можно больше того, про что читаете. Что-то получится, что-то нет, но одно могу гарантировать на сто процентов – будет полезно и главное – весело.

Завершая книгу, хочется процитировать Уинстона Черчилля:

**Успех – это способность, не теряя энтузиазма, идти от одной неудачи к другой**