

КАРЬЕРА



Содержание

Манагерские таланты.....	3
Когда и сколько говорить.....	6
Почему жизнь – не сказка?	7
«У меня не хватает ресурсов»	9
Светлый образ сотрудников в мозгу начальника	12
Игры в футболе.....	14
В Москву, в Москву!	17
Можно ли играть в Quake с инженерами?	20
Изначальное недоверие как корень всемирного зла.....	23

Манагерские таланты

Есть такая модель про развитие карьеры – $TOP = Talent + Organization + Passion$. Ну то есть, когда карьера развивается? Когда есть:

- **Talent** – талант и навыки у человека
- **Organization** – организация открывает позиции
- **Passion** – когда человек очень хочет всем этим заниматься

Собственно, Passion и Talent – две основополагающие вещи. Потому что потребность в новых менеджерах обычно случается внезапно. Компания решила расширяться. Или ваш начальник ушел на повышение. Или в соседней компании внезапно потребовались менеджеры.

В подавляющем большинстве случаев **на открывшуюся позицию назначают того, кто лучше к ней готов**. Поэтому пока открытых позиций нет, как раз самое время заняться Talent'ом.

Talent – это в данном случае не совсем талант. Скорее, это набор менеджерских навыков, таких как:

- Оптимизм
- Энтузиазм
- Умение говорить и публично выступать
- Умение писать классные письма и документы
- Умение общаться с заказчиком
- Умение разрешать конфликтов
- Постановка целей
- Планирование
- ...

Поэтому на вопрос «с чего начать?» ответ будет такой:

- Попробуйте трезво оценить свои текущие менеджерские навыки.
- Сравните себя с другими потенциальными кандидатами на должность менеджера.
- Составьте себе план прокачки навыков.
- Подумайте, как вы можете применить их в реальной жизни
- Действуйте

Без последнего пункта все предыдущие бесполезны, ага. 😊 Удач!

Про корпоративный язык

Вчера встречался с участником своего тренинга. Миша цветет и пахнет. Только что его команда получила вторую высшую награду компании. Далее от первого лица (почти дословно).

У нас тут был недавно all-hands, на которые обычно людей пинками не загнать. Приезжала тетенька вице-президент. И вот я пошел, сел. Сажу, слушаю. Она там чего-то говорит про стратегии, приоритеты, ну как обычно. Но чего не отнять – того, что красиво так говорит, грамотными фразами. И я сидел, сидел, а потом начал ее тезисы и фразы записывать. Причем бумажки не было, я прямо на пачке сигарет давай чиркать.

Народ вокруг угорает: «Ну, все, Миха стал настоящим менеджером, за большими менеджерами все записывает». А я внимания не обращаю.

И мне тут как раз надо было заполнять форму на получение награды для команды. Я туда все красивые фразы про инновации и лидерство и вставил. А председателем комитета, который награды рассматривает, является – угадай кто? Та самая тетенька!

Ну, в общем, на награду было 8 претендентов, выбрали нас.

P.S. А штуку они и правда классную сделали. Полезную весьма.

Когда и сколько говорить

Какое-то время назад я ехал в машине и мысли почему-то вертелись опять вокруг visibility. Неожиданно в голову пришла вот такая мысль. Я наблюдал многих менеджеров на встречах с вице-президентами, с senior менеджерами, естественно – с их подчиненными. И надо сказать, что чем выше уровень менеджмента, с которым они общались, тем меньше они говорили и больше слушали.

То есть, на митингах с командой менеджер обычно говорил больше всех. Слушал всех редко, обрывал на полуслове, сразу высказывая свою мысль.

На встречах же с вице-президентами человека более молчаливого нужно было еще поискать. Молча внимал, ага.

На самом деле, все должно быть наоборот. Это как раз про visibility. Чем выше начальство, тем больше нужно говорить. Глупости говорить, естественно не надо. А что нужно сделать, чтобы говорить умные вещи? Правильно. Готовиться нужно. В том числе, *внимательно* слушая подчиненных.

Надо заметить, что мысль находит подтверждение в моем опыте. Те менеджеры, которые на встречах с большим начальством говорят много – ловко проходят сокращения, стартуют новые проекты и все у них как-то хорошо складывается. В отличие от.

Почему жизнь – не сказка?

Во всех детских сказках, когда спрашивают главного героя – куда ты, Ваня, едешь? – он отвечает что?

- Еду туда-то, туда-то, людей посмотреть и себя показать.

Он когда-нибудь говорит, мол, еду туда-то, туда-то, людей посмотреть? Нет, не говорит! Он и себя показать тоже хочет.

А в реальной жизни что? Почему-то большинство посетителей конференций ездят только людей посмотреть. Иначе чем еще можно объяснить то, что у половины людей нет с собой визиток? Чем еще можно объяснить то, что информацию из людей надо тянуть клещами? А уж такого, чтобы человек с горящими глазами что-то рассказывал про свою компанию – такое вообще, по-моему, только у докладчиков видел. И еще у пары людей. Есть острое ощущение, что всем остальным нужно прописать сказкотерапию. 😊

Коллеги, профессиональные знакомства – это ваш капитал. Который надо копить. Который обладает уникальным свойством выстреливать в самый неожиданный момент и приносить вам самые неожиданные и приятные сюрпризы. Да вообще знакомства, не только профессиональные – это ваш капитал. Неизвестно, где и чем вы будете заниматься через несколько лет. ГОРАЗДО проще будет что-то начинать, имея знакомых людей в теме. Гораздо проще будет двигаться дальше, имея знакомых вокруг.

А поскольку визитка – хороший, проверенный временем инструмент, то домашнее задание для тех, кто еще не:

- Заведите себе визитки. Если на работе не делают, сделайте их себе сами (100 визиток обойдутся вам в ~300 рублей).
- Выработайте рефлекс вместе с фразой «Давайте познакомимся» раздавать всем вокруг свои визитки
- Таки выработайте elevator pitch – то бишь небольшой рассказ о себе и своей работе/хобби. Чтобы не мычать в случае, когда вас спросят, чем же вы занимаетесь.

И жизнь превратится в сказку? Возможно. По крайней мере, станет интересней. 😊

«У меня не хватает ресурсов»

Пару дней назад поехал с родителями в строительный магазин. Им нужно было закупить всяких тяжелых строительных материалов и, простите за интимные подробности, унитаза. Ну, побродив немного по магазину, с помощью девушки-консультанта выбрали унитаз. Нам предложили погулять немного, пока наш мега-прибор автопогрузчиком спустят с антресолей. Мы пошли погулять. Минут 15-20 гуляли. Возвращаемся – унитаз спущен.

Но нам его не отдают. Девушка говорит, идут поиски правильного стульчака. И правда – какой-то второй консультант мечется с лестницей по антресолям, пытаясь отыскать стульчак. Пару раз куда-то в отчаянии убегает. Но минут через 20 таки находит то, что надо.

Ну, думаем, слава Аллаху, можно, наконец, идти. Нет, говорит консультант, сейчас я вам еще должен гарантию выписать. И снова куда-то убегает. Проходит 10 минут. 15 минут. Консультанта нет.

«Да, – вздыхает мама, – как-то у вас тут, девушка, все не быстро...» Девушка, ничуть не смущаясь: «Так народу нет, работать некому». Я так и присел. Там вокруг консультантов было больше чем покупателей. Конкретно в этом отделе стояли и скучали 5 (пять!) продавцов.

Конец истории: наш любимый консультант примчался через 5 минут, выписал гарантию и мы ушли.

Вопросы по менеджменту: Почему на поиск товара уходит 20 минут? Почему на поиск бланков гарантии уходит еще 20 минут?

Поможет ли добавление ресурсов, как «советовала» девушка-консультант?

Я все это к чему. «У меня не хватает ресурсов» – это, пожалуй, самая частая жалоба, которую приходится слышать от менеджеров. И зачастую эта жалоба превращается в причину для ничегонеделанья. Обычно «у меня нет ресурсов» означает что? Три вещи:

- У менеджера в команде что-то не в порядке: авралы, не сделанные задания, каждый сотрудник делает по пять дел одновременно. Все стонут, кричат и матерятся.
- Менеджер надеется, что добавление ресурсов ему поможет от этих проблем избавиться
- Менеджер считает, что до того момента, пока ресурсов не добавят, что-либо делать не стоит, потому что это бесполезно

Что дальше? Менеджер идет к начальству и говорит: «Начальство, мне нужно еще два тестера и один синьор разработчик». Начальство говорит: «Иди отсюда». Менеджер идет и думает: «Вот козлы. Вот козлы». И продолжает страдать и не задумываться о том, а нельзя ли что-нибудь улучшить с текущими ресурсами?

А правильная стратегия какая? Сначала сесть и подумать – что не так? Почему проблемы? Может быть, требования в проекте нечеткие? Может быть, у тестеров фреймворки кривые? Может быть, сборка занимает два часа? Может быть, джуниор Вова Пипочкин всех достает своими расспросами и вдовавок громко ржет, так, что все не могут работать. В чем проблемы?

Добавить ресурсов – это решение. Какой проблемы?

Далее хорошо бы попробовать решить проблемы без добавления ресурсов. Условно говоря – навести порядок в своем хозяйстве. Договориться с аналитиками и/или заказчиками про формат требований. Перенести сборку на сервак помощнее, заодно ее распараллелив. Выделить Серегу помочь тестерам с фреймворками. Предложить Вове ржать потише и показать вам, что он уже самостоятельный разработчик.

И только потом прийти к начальству, сказав: «Начальство, смотри. Я сделал вот это, это и это. Мы стали делать больше. Но все равно не справляемся. Похоже, нам бы таки не помешала еще пара человек. Вот для этого, для этого и для этого.» Начальство видит: менеджер печется о судьбе проекта, вон сколько он уже сделал, чтобы привести все в порядок. Не то, что тот менеджер Петя, который только и ноет про ресурсы. Пожалуй, и правда, надо человеку дать еще людей.

Короче говоря – если у вас бардак с двумя подчиненными, то давать вам еще троих – дело опасное. Начальство с его опытом это понимает. Покажите ему, что вы можете навести порядок. Тогда, глядишь, и проблема отсутствия ресурсов пропадет. 😊

Светлый образ сотрудников в мозгу начальника

Хороший вопрос недавно задал один из посетителей сайта:

У меня сложилась ситуация с которой я не знаю как бы поступить.

Один из сотрудников в моей группе не переносит моего начальника (начальницу если быть точным), и она его тоже. Поскольку я решаю все вопросы через этого начальника, то если вопрос касается этого человека из моей группы, то начальница может это игнорировать, отказаться решать в принципе и т.д. Кроме того я не могу заявить его на повышение его категории из-за этого, а он иногда спрашивает – «когда будет мое повышение категории? Вот другие работают меньше меня в компании, а уже повысились – а когда до меня дойдет очередь?!»

Причина неприязни начальницы в том, что она не видит от него реальных результатов. Но результаты есть, их вижу я, но как бы начальнице их показать я не знаю! Я отвечаю – он участвовал вот в таких то задачах. Но она это мало учитывает...

Попробуем поставить диагноз «по фотографии». 😊 Ситуация распространенная. Обычно корень проблем лежит в том, что называется Visibility. Пойдем по порядку. Назовем инженера для простоты Петей.

1. Кто принимает решение о Петинем повышении, изменении его зарплаты, удовлетворении его запросов по работе? Очевидно, начальница.
2. Какое у нее мнение о Пете? Какое visibility у него в глазах начальницы? Очевидно, visibility либо нет, либо оно негативное.

3. Откуда у нее может быть негативное впечатление? Вариантов несколько:

- Петя его сам себе создает. Например, откровенно косячит, не отвечает на письма или громко фыркает на слова начальницы на общих собраниях.
- Менеджер создает Пете негативное visibility. Например, в курилке доверительно делится с начальницей тем, как Петя давеча накосячил. Или того хуже форвардит письмо с Петиним косяком начальнице, чтобы она видела, в какой невыносимо тяжелой обстановке менеджеру приходится работать.
- Кто-то другой про Петю рассказывает нехорошее начальнице. С кем Петя конфликтует? У кого из команды хорошие отношения с начальницей?
- У Пети самое низкое visibility из всей команды. Почему? Все остальные пишут публично письма о своих успехах? Или они ходят с начальницей обедать и там делятся с ней своими успехами? Почему Петины успехи не так видны? Петя работает на полставки, а остальные в два раза больше?

4. Что делать? Я бы предложил примерно такой алгоритм:

- Поговорить с начальницей про людей в вашей команде. Кто на каком месте стоит в ее глазах. Сравнить это с вашей картиной. Вдруг, кроме Пети она еще кого-то в глубине души недолюбливает.
- Проанализировать в чем может быть проблема. См. пункт 3. Подумать, что можно сделать.
- Перестать говорить про Петю плохое кому бы то ни было.
- Начать говорить про Петю хорошее. Особенно, начальнице. В неформальной обстановке (см. «обед», «курилка»).
- Поговорить с Петей, объяснив ему ситуацию. Что в данном случае, похоже, проблема не в людях, а в коммуникационных потоках. Одной стороне не видно то, что делает другая. Или видно не так. Поэтому нужно время, чтобы ситуацию исправить.

Примерно так.

Игры в футболе

Один из читателей мне совершенно справедливо попенял, что я не осветил недавнюю менеджерскую отставку в «Зените». Это, безусловно, справедливое замечание, потому что тут есть о чем поговорить.

Ситуация вкратце: главный тренер «Зенита» Дик Адвокат пару недель назад выступил на пресс-конференции после матча. Там он публично раскритиковал руководство клуба. В частности, за то, что оно купило в команду игрока, которого он не хотел покупать. Через неделю после этого выступления «Зенит» уныло отыграл против «Томи» и Дика Адвоката попросили в отставку.

Давайте разберем по пунктам, что произошло.

Насильственный найм. Первый момент, на котором хотелось бы остановиться – это покупка игрока без одобрения тренера. Мы об этом часто говорим на наших тренингах: человека в команду должен отбирать менеджер команды.

Во-первых, просто потому что он отвечает за результат, он знает, кто есть кто в команде, и он понимает, впишется человек или нет. (Конечно, на собеседовании должны присутствовать еще и ключевые члены команды. Которые смотрят, насколько человек впишется в их команду.)

Во-вторых, у человека появляется дополнительная мотивация. Менеджер ему говорит, условно, не: «Мне тебя дали», а: «Я тебя выбрал». Примерно как вот в этом примере про исключительность:

Вот что пишет читатель:

Момент из последнего начала проекта. Собрались в комнате четыре человека: главный технический специалист конторы, два местных брата-программера и я. Надо заметить, что главный несколько лет назад был во главе своей собственной конторы, которая потом слилась с этой. То есть и организационных знаний у него полно. Вот он и говорит: парни, здесь сегодня собралась самая сильная команда, которую я видел в этой конторе за последние пять лет. Потому что задача сложная, времени мало, клиент важный и т.п.

Остальное было уже не очень важно, потому что очень приятно быть включенным в лучшую команду. Это мотивирует.

Если вам в команду кто-то нанимает людей – это весьма печально. Людей в вашу команду должны отбирать вы. Теперь второй момент:

Публичная критика руководства. Публично критиковать руководство считается большой ошибкой. Даже критика руководства перед подчиненными считается ошибкой. Хотя как ошибкой?..

Если ты собираешься увольняться и громко хлопнуть дверью, или же хочешь, чтобы тебя уволили, то это вариант. При этом, конечно, совершенно невредно уже иметь предложение со следующего места работы.

В случае с Адвокатом так оно и было. Уже было известно, что через полгода он возглавит сборную Бельгии. При этом, если клуб расторгает контракт с тренером до срока его окончания, то клуб еще должен выплатить неустойку. То есть, человек получает несколько месяцев оплачиваемого отпуска. Плюс выходит из игры с имиджем борца с руководством. Типа “в руководстве сидят самодуры, я с таким руководством работать не могу». Неплохой вариант.

В нашей индустрии такой вариант возможен только в крупных компаниях – в филиалах западных корпораций (Google, Sun, Intel, Motorola,..) или в наших продуктовых ИТ-монстрах (Яндекс, Лаборатория Касперского, 1С). Там распространена практика

увольнения по соглашению сторон, когда компания дает человеку несколько месячных зарплат (известный мне рекорд – 13 зарплат), а человек соглашается уйти.

Во всех остальных компаниях человека стараются уволить по собственному желанию, по несоответствию занимаемой должности и как-то еще, только бы не платить ему денег. 😊

Подводя итог – что, судя по всему, произошло? Одна из классических игр, про которые мы недавно говорили.

Видимо, трения между тренером и руководством возникли не прямо сейчас. В результате опытный корпоративный волк Адвокат просто воспользовался ситуацией и вышел из игры с золотыми купонами. Уверен, что публичная критика руководства была намеренным шагом, чтобы контракт был расторгнут, а неустойка выплачена. А покупка нежелательного игрока стала поводом.

В Москву, в Москву!

Недавно один из читателей сайта прислал письмо с вопросами. Вкратце, ситуация такая – человек работает проджект менеджером в филиале международной компании в городе-миллионнике (не Москва и не Питер).

Передо мной сейчас стоят несколько больших целей:

Одна из них – переехать в Москву. Я размещаю везде свое резюме, откликаюсь на вакансии. Что еще посоветуешь? Пока нет больших связей – знакомых ПМов в Москве.

Давайте разберемся с переездом.

Сейчас найти работу, вообще говоря, тяжело – тяжелее, чем года полтора назад. Предложений меньше. Есть, конечно, компании, которые нанимают, но их не так много, как в былые времена. Я бы предложил подумать о следующих шагах:

1. Поискать работу внутри компании. Большие компании хороши тем, что практически повсюду у них есть офисы. В этих офисах время от времени открываются вакансии, в том числе менеджеров проекта. Сейчас найти работу внутри компании на порядок проще, чем снаружи. (Конечно, при условии, что в вашей компании нет жесткого hiring freeze'a. Но даже если они есть, то hiring freeze'ы хороши тем, что тоже время от времени заканчиваются.)

Когда мы работали в Intel, один наш коллега таким образом переехал из Питера в Аргентину. Знакомые коллеги таким же образом переезжали в Германию. Про Штаты уж и говорить не будем. 😊

Иногда, кстати, возможен переезд даже без открытия позиции. Один мой знакомый менеджер переехал из новосибирского Intel в московский. При этом он продолжает руководить своей новосибирской командой. Насколько я понимаю, они обсудили эту ситуацию с его начальником и тот дал добро на переезд. Да, кстати, вторым шагом может быть как раз:

2. Обсудить ситуацию со своим начальником. Тут нужно быть осторожным и, прежде всего, посмотреть, каково мнение начальника о вашей работе. Если вы подзабили на работу и мыслями уже в Москве, то обсуждать ситуацию с начальником, возможно, и не стоит. Он это может воспринять, как попытку ухода и будет срочно искать вам замену.

Если же начальник хорошего мнения о вашей работе, то можете смело рассчитывать на его поддержку. Вплоть до того, что он одобрит, что вы удаленно будете руководить проектом, как в случае с моим новосибирским другом.

Как доносить эту мысль – я бы рекомендовал говорить о «долгосрочных планах», т.е.: «в течение полутора-двух лет я бы хотел переехать в Москву». Иначе, опять же, начальник может воспринять ситуацию, что вы срочно уходите и будет искать человека на ваше место.

3. Подумать о переезде в столицу на меньшую должность. Позиций менеджеров, в среднем, открывается на порядок меньше, чем позиций инженеров. Поэтому я бы подумал о переезде в столицу на должность, например, ведущего тестировщика. Тестировщик с опытом управления проектами – это бомба.

При этом не стоит воспринимать это как шаг вниз по карьерной лестнице. На первом этапе – цель переехать в столицу и там закрепиться. Поскольку путь в менеджеры уже был проделан, то проделать его второй раз будет гораздо легче. Вы уже знаете, что нужно делать.

Надо понимать, что переходя в другую компанию, вы так или иначе обнуляете свою репутацию. И первое время вы будете работать, чтобы ее заслужить. Независимо от того, кем вы трудитесь –

менеджером или инженером. Наработаете репутацию в компании, станете менеджером.

4. Расширять круг общения. Если в рамках своей компании найти работу не удастся, то придется смотреть вокруг. 90% позиций заполняются по знакомству и только 10% – по объявлениям.

Расширяйте круг общения – на конференциях, семинарах, встречах сообществ и пр., и пр. Кстати, говоря, это относится и к поиску работу внутри крупной компании. Обязательно нужно расширять круг знакомств внутри компании. В противном случае, о большинстве благоприятных возможностей вы будете узнавать, когда ими воспользуется кто-то другой.

Можно ли играть в Quake с инженерами?

После конференции CodeFest в Новосибирске мы пили пиво с Асхатом Уразбаевым. Асхат пожаловался на то, что работать стало тяжелее. Понимаешь, говорит, два года назад я знал точные ответы на все вопросы. А теперь мне задают вопрос, а я понимаю, что вот в такой ситуации будет вот так, а в другой по-другому, а если взять третью ситуацию... Не могу, говорит, теперь четко отвечать на вопросы. 😊

К чему я это? Получил недавно вот такое письмо:

Интересно мнение по следующему вопросу.

Работаю в компании менеджером проектов. В компании часто случаются переработки и обычно таски все срочно и горят. Вообще работы всегда выше крыши. Приходим обычно к 11 и работаем до 20 часов вечера. Отношения с сотрудниками всегда хорошие, нам всем примерно по 23-25 лет. Сегодня пришел к 10 и решил после 19.00 вечера поиграть с одним девелопером в Quake 3. И мне приятно и ему нравится, тем более, что у него в текущем проекте мало интересных задач и ему не особо нравится работать с технологией, с которой приходится.

Заходит директор:

- Ты что офигел?

- А что? Я сегодня к 10 пришел, рабочий день у меня закончился

После этого получаю письмо про субординацию, правила поведения руководителя и все такое.

Кто прав, кто виноват? С одной стороны, у меня из-за этой игры налаживаются хорошие отношения с подчиненными и они всегда могут со мной поговорить на любые темы, что их волнуют. С другой стороны я как руководитель должен подавать пример, а игры на работе – не хорошо... нет я не могу понять этого. Очень интересен твой ответ, как опытного человека в менеджменте. Два года назад у меня был бы четкий ответ: директор не прав. **Требовать надо результат.** А если результат есть, то к процессу претензий быть не может.

Этот ответ, однако, не дает понимания, как работать именно с этим директором. 😊 Поэтому сейчас отвечу иначе.

Директор – скорее всего, человек взрослый, со своим опытом, со своим видением. Кроме того, этот человек непосредственным образом влияет не только на вашу зарплату, но и вообще на то, что вы можете сделать на своем месте. Плюс влияет на жизнь вашей команды.

Поэтому если директор задает вопрос «Ты что офигел», то стоит его послушать. Послать его фразой «А что?» вы всегда успеете.

Если человек говорит «Ты что офигел?», то вероятно он что-то имеет в виду. Скорее всего, то, что он видит, идет вразрез с его опытом, с его пониманием того, как должен себя вести правильный менеджер. Поскольку у вас опыта менеджмента, скорее всего, меньше, то вряд ли директор так сразу к вам прислушается.

Более того, у него может гореть какой-то проект, он как раз идет, не знает, кого привлечь. Думает, вы заняты своим проектом по горло, а тут – вы в Quake играете. 😊

Или он ожидает от менеджера проактивного поведения. То есть, если все сделано, то менеджер, по мнению директора, должен подойти и спросить, что еще можно сделать. А он, понимаешь, сидит и в кваку рубится. «Вероятно, не того я человека на менеджера поставил» – вполне реальная мысль в голове директора в такой тяжелый производственный момент.

Понятно, что прояснять свои ожидания – работа директора. Ну вот, не прояснил он, и дальше что? Директор – тоже человек, тоже наверняка вырос из технарей, не факт, что он очень ловко владеет всеми менеджерскими приемами. А работать надо с ним, другого директора не дали.

Поэтому в данном случае, **я бы с директором пошел поговорил.** (Причем после его письма про субординацию это тоже можно и нужно сделать.) И задал, по крайней мере, следующие вопросы:

1. **Я, вероятно, сделал что-то не то. Что именно?**

2. Ага. А почему это неправильно?

3. Понял. Но я бы хотел наладить хорошие отношения с подчиненными. И думал, что квака – хороший способ. Ты, как человек более опытный в теме менеджмента, наверняка знаешь правильные способы налаживания хороших отношений с сотрудниками. **Поделись опытом.**

4. Ага, буду попробовать. Слушай, а **чего ты вообще от меня как от менеджера ждешь? Что хорошо, на что еще обратить внимание?**

Сейчас, по описанию ситуации, отношения с директором натянутые. И он там что-то нехорошее, вероятно, про менеджера думает. И вот это надо бы поговорить и прояснить.

Примерно так думается на текущий момент. 😊

Изначальное недоверие как корень всемирного зла

«Черная книга менеджера» Славы Панкратова вызвала широкий резонанс. На сегодня книгу скачали более 8000 раз. И это не считая случаев, когда ее просто пересылали знакомым (про это нам писали уже неоднократно).

Твиттер бурлит. Отзывы разнятся – большинство в восторге, кто-то говорит, что, мол, зря вы, Вячеслав, так много раз слово %опа употребляете. Но так или иначе книга задела практически всех.

Такая реакция говорит имхо о двух вещах:

- 1. Тема отношений менеджера и его босса волнует всех.**
- 2. Достаточно часто возникают проблемы в коммуникациях между боссом и менеджером.**

И это довольно любопытно. Причем, что еще любопытней, проблемы возникают всегда – как в случае, если у босса был опыт в предметной области, так и в том случае, если босс в ИТ вообще ничего не понимает.

То есть, корень проблемы лежит никак не в понимании предметной области. Как мне кажется, корень недопониманий лежит в изначальном недоверии сторон друг другу.

В 2006 году я начал проект, довольно сильно перевернувший мое представление о менеджменте. Я начал ремонт собственной квартиры. Про эту эпопею надо писать отдельную книгу, настолько

там все было лихо закручено. 😊 Слава богу, все завершилось, и завершилось более-менее успешно, и мы таки живем в квартире с прекрасным видом на Неву (таки да, хвастаюсь 😊).

Но именно тогда я впервые понял, что значит из своего кармана платить людям существенные деньги за работу. Тогда же я понял, откуда берется недоверие к сотрудникам. Оно есть изначально. И оно усиливается с каждым проколом сотрудника.

Более того, если сотрудник считает, что у него все хорошо, то его босс может думать о нем совсем наоборот. Если же босс ничего не говорит, то это может означать одну из трех вещей:

1. Все хорошо, и босс не видит смысла вмешиваться
2. Все плохо, и босс потерял надежду что-то изменить
3. Хрен его знает, как все на самом деле

На эту тему, есть прекрасный инструмент – конечно, это матрица 2x2. Матрица «Доверие-Прозрачность», которую я впервые увидел у Сергея Бережного.

Человеку хочется видеть, на что он тратит свои деньги, время, силы и нервы. Свои деньги человек тратит не всегда. Например, директор может не быть владельцем компании. Но он все равно тратит свои силы, время, энергию и нервы. И он хочет понимать, на что. По-моему, его можно понять.

Не поленитесь нарисовать на листочке такую матрицу 2x2 средних размеров и поставьте точку в тот квадрат, где по вашим ощущениям находятся ваши отношения с боссом (или заказчиком, что не так важно для данного примера). И хорошими вопросами на подумать, вероятно, будут следующие вопросы:

1. Почему вы думаете, что вы находитесь именно в этой точке? Это вам кажется или есть какие-то факты, подтверждающие это положение?

2. Что можно сделать, чтобы повысить прозрачность вашей деятельности? (Это можно прямо и спросить у босса – чего тебе, босс, надо видеть?)

Мне кажется, это неплохие вопросы. По крайней мере, не раз и не два видел, как ответы на них налаживали отношения с начальством. И люди начинали работать гораздо продуктивней, получая большее удовольствие от совместной трудовой деятельности. 😊