


ЛИДЕРСТВО



Содержание

Неумение говорить «Нет»	3
Плохо ли выглядеть глупо?	4
О силе «простотака»	5
Как сделать что-то из ничего	8
Когда уйти нельзя	10
С каким прорабом хочется общаться	12
Менеджеры не едят в одиночку	14
Памятка руководящему составу GE	16
Путь камикадзе Сергея Королева	18
Вы очень хотите сделать свой проект?	21
Почему полезно быть менеджером	23
Негласные истины управления ИТшниками	25
О пользе многоголовия	28
Секреты долголетия	30
Жадные люди карьеру не делают	32
О разделении лидерства	35
На что менеджер может потратить свои деньги	37
Что делает менеджер, когда увольняются хорошие люди?	39
Уход людей: спасибо напоследок	42
Почему я не верю в конкуренцию	46
Восемь правил хорошего босса от Google	48
<u>Восемь правил хорошего управления</u>	<u>48</u>

Неумение говорить «Нет»

Когда-то мы сделали интервью с Вадимом Темкиным ( [vmtcom](#)). Вадим сейчас работает в HP, официально называется Software Development Manager, NeoView, HP Software, Hewlett Packard.

Мы с ним познакомились, когда он был менеджером в Sun Microsystems, Inc и руководил нашей группой. Потрясающий человек, от общения с которым я всегда получаю массу позитивных эмоций. Признаюсь еще, что с Вадима я, собственно, спопугайничал очень много в плане менеджмента.

В процессе интервью часто ловил себя на мысли, что блин, вот это же про меня. 😊 В частности, Вадим говорил, что у него была проблема сказать менеджеру «Нет».

Same thing. Причем началось все задолго до работы и прочей ИТ - индустрии. Общая неконфликтность, когда не хочется портить отношения с человеком, а ты считаешь, что, возразив ему или отказав ему, ты их испортишь.

В работе все то же самое. Сегодня побоялся возразить менеджеру. Или решил представить общую проектную жопу в розовом свете. Дальше проблема усугубилась. Ты опять промолчал. И чем дальше, тем хуже. А расплата все равно будет.

А самое интересное, что хорошие менеджеры очень ценят людей, которые не стесняются сказать им неприятные вещи прямо. И чем раньше, тем лучше. Пока это поймешь, столько шишек набьешь...

Плохо ли выглядеть глупо?

Разговор с Вадимом напомнил про интересную проблему российских менеджеров, про которую давно хотел написать. Наблюдал в жизни сто пятьдесят раз. Характерна для менеджеров, которые недостаточно хорошо знают английский.

Проблема в том, что человек, не понимая в чем вопрос, часто говорит «Ok» или «Yes». Тем самым подписываясь под каким-нибудь коммиттментом, про который он с интересом узнает потом. Это почему происходит?

Ну, сначала, от незнания английского. Потом, от нежелания выглядеть как человек, не знающий английский. А также нежелания выглядеть глупо, как человек, который продолбал вопрос, ему адресованный.

Но это еще пол-беды. Беда наступает потом, когда человек, продолжая не хотеть выглядеть глупо, будет пытаться этот коммиттмент выполнить. И такое случалось.

И все это вместо того, чтобы сказать: «I'm sorry, I should have missed your question. Could you repeat it?» Замечу, что обычно это воспринимается достаточно адекватно. С той стороны обычно понимают, что имеют дело не с носителями языка. Так что это вполне нормально – не понимать

О силе «простоака»

История про односторонний маркетинг. У меня есть один товарищ, который ведет некоторый проект. Проект нишевый, небольшой, сайт сделан на коленке, посещается не очень. Но сама идея реально хорошая и полезная. Ниша тоже популярная. Проект живет давно, поэтому многие про него знают.

Мой товарищ пытается его раскручивать, применяя технологию «одностороннего маркетинга». Что это значит? При каждой встрече, он говорит: «А давай ты будешь про нас рассказывать?» Это обычно вызывает у людей положительную реакцию. Чего не рассказать-то – проект и правда хороший. И рассказывают.

Проходит какое-то время. Люди тоже начинают делать какие-то вещи – пишут книги, или там сайты свои делают. Приходят к моему товарищу. Говорят: «Вася, давай ты про меня расскажешь?» Вася говорит: «Да, конечно. Несколько тысяч рублей – и вы станете нашим спонсором. Мы работаем только так. Правда, мы в спонсоры берем только солидные компании...»

Тут люди обычно впадают в ступор и начинают таить на Васю злобу. Вася искренне удивляется, почему люди больше не хотят про него рассказывать. И почему он потом не может устроиться на работу в компанию, где эти люди работают.

Эту историю я наблюдал неоднократно, когда еще не делал проект Харру РМ. А тут Вася обратился ко мне с просьбой: «Саша, давай ты про меня расскажешь», и я решил проверить, не поменялась ли случайно маркетинговая схема. Не поменялась. Все так же в одну сторону. 😊

Односторонний маркетинг в работе менеджера. Такие ситуации случаются и в работе менеджера. Приходит менеджер (например, команды разработчиков) к коллеге-менеджеру (например, QA) и говорит: «Петя, слушай, релиз горит, мы вот тут что-то продолбали. Давай, сделаем вот так. На качестве продукта это не отразится, мы выпустимся быстрее. А если пойдем сейчас через всю эту схему одобрений, то сроки все просрочим. И всем влетит».

QA менеджер думает, и, допустим, соглашается. При этом, конечно, идет на некоторый риск. Но релиз спасен, все счастливы.

Через какое-то время случается обратная ситуация – и QA менеджер приходит к менеджеру команды разработчиков и предлагает то же самое. Тот мнется, жметесь, прячет глаза и говорит: «Знаешь, давай лучше не будем. Мало ли что». QA менеджер растерянно уходит. Релиз проваливается, ему влетает. Отношения между менеджерами портятся навсегда.

Простой способ наладить отношения с коллегами. По-моему, еще Стивен Кови писал про эмоциональный капитал в отношениях между людьми. Про то, что люди постоянно этот капитал либо увеличивают, либо уменьшают. Помог другому человеку – капитал увеличился. Нагадил – уменьшился. Отказал человеку вежливо, объяснив причины – капитал не изменился. Отказал ему в грубой циничной форме – отношения поплохели.

Но есть вот какой нюанс. Ожидаемость действий. Когда ты человеку делаешь что-то хорошее, а он в ответ делает что-то плохое, то это всегда неожиданно. Твоя реакция на такой поступок обычно в два раза сильнее, чем если бы он просто сделал. Контраст убивает отношения в ноль.

И наоборот. Если менеджер тебе сделал что-то плохое, а ты делаешь ему в ответ что-то хорошее, то можно за один шаг вернуть отношения в нормальное русло. Но чтобы это сделать придется переступить через дурацкое чувство ложной гордости.

Многие спрашивают: Саша, а как выстроить отношения с коллегами, когда ты приходишь в новый

проект/команду/компанию? Есть очень простой способ, который проверен неоднократно.

Сделайте для них что-нибудь хорошее просто так.

Спрашивает на митинге менеджер: у нас есть вот такая задача, но не хватает ресурсов. Кто может помочь? Все молчат – кому нужна лишняя работа? Это ваш выход – берите и делайте.

Услышали или прочитали что-то, что может помочь коллегам – это ваш выход. Оторвите задницу от стула, пойдите и расскажите им. Даже если у вас все горит, и времени нет.

Все в команде работают, и вроде бы все хорошо. Это ваш выход – пойдите и купите на всех пиццы. И потом с удивлением узнаете, что про вас говорят инженеры в курилке.

Примерно так.

P.S. Приношу свои извинения тем, кто, прочтя заголовок статьи, подумал, что речь пойдет о рекламе лекарств. Хотя боюсь, что вы до этого места не дочитали. 😊

Как сделать что-то из ничего

Помнится, когда мы работали в Сане, у нас был замечательный коллега Сашка Кузьмин по кличке Кузя. Он когда-то работал в Питере, а потом уехал по рабочей визе в Сан. И там и задержался на какое-то время.

Замечателен он был многими свойствами, в частности, тем, что работал за пол-Сана. 😊 И еще он просто фонтанировал всяческими идеями.

Мы тогда занимались тестированием J2ME CLDC – это Java для сотовых телефонов. Сашка придумывал все новые и новые пути, как ее затестировать. В частности, он взял откуда-то регрессионную базу для большой Java. Написал простенький скрипт, который закомментировал все конструкции большой Java, которых в J2ME не было. Подогнал чуть-чуть, чтобы оно компилировалось и работало. Получился набор из ~1000 тестов для J2ME. Сашка его прогнал и, естественно, обнаружил в нашем продукте еще пару десятков багов.

Но самое интересное было дальше. В чью-то голову пришла идея – а не запаковать ли нам получившуюся тестовую сюиту в продукт и не продавать ли ее производителям сотовых телефонов для тестирования J2ME на их устройствах? Сказано – сделано. Некоторое количество усилий, упаковка – и вот он готов новый продукт. Продается. Развивается сейчас в отдельной команде.

Наверное, усилий по продуктивизации могло быть меньше. Но суть не в этом. Суть в том, откуда взялся продукт.

- Было что-то свое, внутреннее.

- Подумали, кому оно может быть надо.
- Запаковали.
- Начали продавать.

Многие менеджеры не понимают, что они могут предложить такого нового-инновационного. Вот конкретная работающая идея. Посмотреть, что у вас написано для себя. Посмотреть, что у вас там завалялось в зашниках. Какие-то «наколенные» скрипты для собственных нужд? Останки закрытого продукта?

Подумайте, кому это может быть нужно еще. Просчитайте ROI от продуктивизации. Придите к менеджеру с идеей. А почему нет? 😊

Когда уйти нельзя

Как-то мы обсуждали тему сокращений по разнарядке с одним коллегой. Ну, это когда тебе спускают сверху решение: ты должен сократить в своей команде одного сотрудника, или двух сотрудников. Выбирай, какого или каких! Коллега высказывался в том духе, что у тебя всегда есть выбор – в крайнем случае, ты можешь уйти и не пачкать себя глупым решением начальства.

Так вот, я хочу сказать, что обычно да, выбор есть. Но уходить нельзя. Вот такой вот выбор.

Хотя тут зависит от цели. Если цель – остаться в белом и потом выглядеть в глазах окружающих героем и женой декабриста – то да, можно гордо метнуть заявление на стол начальства. Если же цель – максимально сохранить команду, надо оставаться.

В одной известной компании менеджеру спустили сверху как раз такое решение – сократить одного человека. Менеджер встал в позу. В итоге менеджера уволили (см. вариант «он ушел»), команду вообще разогнали.

Что происходит, когда ты уходишь? Необходимость организации в сокращении, скорее всего, не пропадает. Минимум – на твое место приходит новый менеджер, и не разобравшись в ситуации, увольняет того, кто покажется ему неправильным. Максимум – начальство, раздраженное тем, что ты ушел, увернувшись от ответственности, начинает махать шашкой.

Сейчас, когда на дворе кризис и людям найти работу будет непросто – уходить самому, и тем самым, убегать от ответственности просто нельзя. Да, это не просто. Но это честно.

P.S. Есть еще третий вариант – если уж решение начальства кажется совсем идиотским. Можно поискать вариант и уйти всей командой. Но это уж в совсем критических случаях. Да и не всегда осуществимо. Довольно редко осуществимо, чего уж там.

P.P.S. А что делать, спросит читатель, если оставаться? Что делать, что делать... Проводить сокращение максимально адекватно и безболезненно. И только потом уходить, освободив место для хорошего заместителя, если несогласие с решением руководства, слишком сильноО.

С каким прорабом хочется общаться

Вот иногда бывает такая ситуация. Работает команда, в ней всякие синьор программисты, заслуженные, в общем, люди. Работают уже лет по пять. И какая-нибудь девочка тестер, которая пришла в проект полгода назад. И вот менеджер проекта уходит, а на место ПМа назначает девочку. Заслуженные программисты в обидах – как так? Мы столько лет отдали проекту? А ПМом – ее! «А она в Java не понимает ни фига. Просто у нее работы было немного, вот она и сидела все время на телефоне с заказчиком...»

Бывает такое? Да конечно, бывает. Это вот, извините за прямоту, нытье приходится выслушивать от некоторых ребят чуть ли не на каждой конференции и чуть ли не на каждом тренинге. Почему-то заслуженные программисты никак не могут себя поставить на место заказчика.

И вот пока я ехал в поезде с очередного тренинга, в голову пришла следующая аналогия. Представьте себе, что вы делаете ремонт. Нанимаете бригаду отделочников из Средней Азии. Которые при этом очень высокого класса. Работают так, что любо-дорого посмотреть. Но вот беда – по-русски говорят с трудом. И иногда еще как-то недобро на вас посматривают. А то и что-нибудь эмоционально выскажут.

А среди них есть молодой Ровшан, который по-русски говорит идеально, ведет себя доброжелательно. И иногда еще и спрашивает: «Дорогой хозяин, а как бы вам лучше сделать – вот так или вот так? Давайте так, мы вам денег сэкономим?»

И вот директор компании, в которой работают отделочники, спрашивает вас: «Кого делать прорабом? С кем бы вы хотели общаться про свой ремонт?»

Кого вы выберете? Понятно кого. Того, **с кем общаться проще и приятней**. А заслуженные отделочники потом ходят и бурчат: «Чего он молодого назначил, тот ведь даже не знает, как подвесные потолки вешать...»

Менеджеры не едят в одиночку

В конкурсе про то, как позаботиться о сотрудниках, поделился гастрономическими 😊 и не только идеями Слава Свиридов (svd):

Ух.... чем больше людей отвечают, тем труднее не повторяться

Попробуем...

1. Совместные чаепития-обеда-шашлыки. В течение процесса – наверняка найдется немного времени, чтобы упомянуть чьи-то достижения, нетривиальные баги, классные выходы из сложных ситуаций, и т.д.

2. Персональные праздники (день рождения, пополнение в семье, покупка машины, получение прав, и т.д). У нас, например, так:

- виновник проставляется (по собственной инициативе, конечно же)

- остальные: сами собираем понемногу денег и делаем какой-либо презент

3. [не могу не повториться] Похвала и “спасибо”. совсем бесплатно, а приятно. Плюс к этому: очень хорошо, если благодарность придет также от заказчика. Как личная, так и для всей команды.

4. Делегировать задачи, которыми человек раньше не занимался, но которые должны быть ему интересны. Для кого-то это будет новая техническая область, а для кого-то – более “менеджерская” задача. Ессесна – необходимо предоставлять соответствующие полномочия для этого.

Что-то остальные мысли пока-то скатываются к тому, что уже описано... Насчет внутренних лекций/тренингов хочу сказать +1. Это не только те, которые компания сама организует и спонсирует, но и чисто посиделки проектного тима, где можно обсудить какие-то новые технические фишки, которые могут быть полезны всем на проекте, а

могут и вообще не относиться к проекту, а просто быть интересной новинкой.

Тут хочется добавить вот что. Мое твердое убеждение (тут можете поспорить) такое, что **хорошие правильные менеджеры не обедают в одиночку**. Sounds like a bullshit? 😊

Объясню, почему я так в этом убежден. Хорошие менеджеры – это хорошие коммуникаторы. Они всегда найдут, с кем пойти в столовую, с кем поговорить о делах, о жизни и всем таком прочем.

Помнится, в Intel у нас было заведено так. По понедельникам у нас был менеджерский обед – когда все менеджеры питерского филиала кушали вместе. Обсуждали все на свете – не работу, стратегию, “слухи, скандалы, интриги, расследования”. 😊 А со вторника по пятницу мы кушали командой. На мой взгляд, это очень правильно. Это сплачивает. И дает возможность пообщаться час с людьми в неформальной обстановке.

Когда я вижу, как в какой-то компании менеджер обедает один – с вероятностью 90% это означает, что у него проблемы с коммуникациями. И, как следствие, проблемы с работой и карьерой.

Памятка руководящему составу GE

Компанию GE мы все, конечно, сильно любим. Надо поменять лампочку, идешь в магазин – а там лампочки GE. Широко себя раскинула корпорация... 😊

Выписка из правил поведения руководящих работников GE, 30-е годы 20-го века:

1. Твоя задача – проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно не верно.
4. Имей бесконечное терпение.
5. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
6. Будь кратким.
7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
8. Будь справедлив, особенно в отношении с подчиненными.
9. Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
10. Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.

11. Выбор и обучение способного подчиненного всегда более благодарная задача, чем выполнение работы самому.
12. Если то, что делают твои сотрудники, не расходится с твоим мнением, давай им максимальную свободу действий.
13. Не спорь по мелочам.
14. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись такими подчиненными.
15. Никогда не используй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в последнем случае применяй ее в максимально возможной степени.
16. Если твое распоряжение оказалось ошибочным – признай ошибку. Старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде

Если серьезно, то для меня GE означает Джэк Уэлч. Потрясающий менеджер, который написал несколько потрясающих книг. Однако, компания жила и процветала и до него. Уверен, что в большей степени благодаря своему менеджменту, который руководствовался следующей памяткой на все времена.

Путь камикадзе Сергея Королева

Будучи в отпуске в Крыму, наблюдали с пляжа какие-то циклопические антенны, явно не телевизионные. Как потом рассказали аборигены, антенны – космические, раньше связывались со спутниками и космическими кораблями. А однажды даже послали какой-то сигнал внеземным цивилизациям. Я лично считаю это шагом неосторожным, потому что, а ну как услышат, прилетят и наведут тут свою демократию. Ну да ладно, послали и послали.



А через пару недель одна из наших замечательных соседок организовала экскурсию к этим самым тарелкам, которые на поверку оказались Евпаторийским Центром Космической Связи. Там в свое время готовился к полету Юрий Гагарин, трудился Сергей Павлович Королев и все такое. Классная была экскурсия, прекрасный музей, в котором даже лежат перфокарты, на которых что-то там обсчитывалось:



Тарелки же оказались реально огромными. Площадь – порядка площади футбольного поля. Собственно, при помощи этих тарелок получили знаменитое «Поехали!», а также менее известное «Товарищи, я горю», когда корабль Гагарина входил в плотные слои атмосферы.



Я как обычно начал прикидывать, насколько масштабным был проект по созданию такой вот тарелки. История же меня поразила до крайности. Срок проекта был один год. Я когда это услышал, даже присел. Коллеги, вдумайтесь, один год! На то, чтобы все спроектировать, выстроить производство, произвести, собрать, протестировать...

Собственно, с самого начала было ясно, что проект самоубийственный. Выстроить производство за такой короткий срок нереально. Однако Сергей Павлович Королев не читал книги товарища Йордона «Путь камикадзе» (наверное, по той причине, что Эд Йордон тогда еще заканчивал школу 😊). Поэтому он взял помощников, подумал и двинул на кладбище кораблей в одной из бухт Севастополя. В результате чего, частями конструкции антенны стали:



1. Поворотный механизм орудия с тяжелого боевого корабля.
2. Корпус итальянской подводной лодки 1931 года выпуска.
3. Часть железнодорожного моста, которую, видимо, где-то поблизости инженеры отрезали и перевернули ее кверху ногами.

В результате креативного переиспользования того, что было под рукой, проект был сдан в срок, а антенна обеспечивала связью запуск первого спутника, потом запуск всяческих животных в космос, и наконец, полет Юрия Гагарина.

История меня поразила и вдохновила одновременно, еще раз напомнив слова Уинстона Черчилля про то, что не надо сдаваться. Коллеги, не опускайте руки.

Вы очень хотите сделать свой проект?

Что-то последнее время все чаще приходят сравнения менеджерской доли с долей родительской. Наверное, это потому, что сейчас я больше времени провожу с детьми, чем с сотрудниками. 😊 Тем не менее, поделюсь еще одним наблюдением.

На днях дети обнаружили мои старые гантели и тут же развинтили их на блины и утащили играть. Довольно увесистые блины (килограмма по два) начали прыгать по комнате, падать с кресел и стульев. Когда блин в очередной раз просвистел в паре сантиметров от ноги младшего на глазах у бабушки, бабушка не выдержала и сказала, что так дальше жить нельзя. Пришлось объявить детям, что мы купим им их личные гантели.

Эта мысль привела детей в восторг. Старший тут же запрыгал с одной ноги на другую: «Папа, а когда мы пойдем их покупать?» Я попытался ответить что-то невразумительное типа: «Ну, как-нибудь на неделе...», на что тут же получил уточняющее: «А когда на неделе?» В общем, чтобы закончить разговор, пришлось дать обещание, что сегодня вечером.

Вечером мы приехали в «Гостиный двор» (если не были в Питере, будьте в курсе, что это наш главный универмаг), и пришли в спортивный отдел. Гантели там в итоге нашлись, но а) они были взрослые, т.е. довольно тяжелые, б) они были такие... недешевые.

Я начал тут же пытаться отмазаться от покупки: «Слушайте, это какие-то неправильные гантели. Давайте мы лучше поедem в Окей...» (это у нас такие гипермаркеты), на что старший тут же

начал добивать меня уточняющими вопросами: «Папа, а когда мы поедем в Окей?»

Забегая вперед, скажу, что отмазаться не удалось, и в Окее мы гантели таки купили. Но хотел я поговорить вот о чем. Проанализировав свои диалоги с ребенком, я понял, что он применяет классическую мантру менеджера «Who? What? When?».

Он понимает, что он хочет (What), очень сильно возбуждается от мечты об этом и начинает долбить родителя вопросом (When). Если родитель говорит, что он, например, не может сегодня поехать что-то купить, то ребенок находит другого родителя или бабушку (Who) и начинает долбить вопросом (When) уже его/ее.

И у родителей и бабушки нет практически никаких шансов отмазаться, если обещание было дано. Все ваши отмазки типа «я сегодня работаю допоздна» или «сейчас мы не можем этого купить» получают свой законный вопрос: «А когда сможешь?» Почему? Потому что ребенок очень хочет это получить.

Коллеги, признайтесь себе честно – у вас есть ощущение того, что вы очень хотите сделать свой проект? Имхо, у тех менеджеров, у которых это ощущение есть, мантра «Who? What? When» начинает работать на автомате. А вот если она не работает, т.е. сотрудники начинают отмазываться, а менеджер не настаивает – тут я бы предположил, что по каким-то причинам менеджеру делать этот проект не очень-то и хочется. Сотрудники это видят и тоже перестают хотеть делать проект. Замкнутый круг. Попробуйте его разорвать. Начните с себя и волшебной мантры.

Почему полезно быть менеджером

Когда-то давно в статье “Откуда берутся менеджеры” мы говорили о том, чем они занимаются, и на какие приятные и неприятные вопросы отвечают. На самом деле, все это можно обобщить. Вот, например, товарищ Джерард Блэр в своей статье «What Makes a Great Manager» говорит о том, что любой менеджер одновременно играет три роли:

- Planner – менеджер занимается планированием и отслеживанием работ по плану
- Provider – обеспечивает всех и вся всякими необходимыми вещами
- Protector – защищает команду, в том числе от воздействий сверху и сбоку

В интеловском тренинге Transition to Manager выделялось больше ролей, которые может играть менеджер. Из того, что приходит на память:

- Administrator – смотрит за соблюдением правил и процедур, сам пишет и правила, и процедуры
- Technical Leader – технически ведет проект
- Team Leader – является неформальным лидером команды
- Politician – политик, плетет хитрые интриги 😊, чтобы команде было хорошо
- Negotiator – переговорщик, умеет договариваться с людьми
- Liaison – адвокат, когда надо кого-нибудь защитить и отстоять
- ...

То есть, концепций много, но суть одна и та же – менеджеру по роли его работы приходится играть многие роли и иметь разные навыки. Особенно, навыки коммуникативного свойства.

И вот это, на мой взгляд, ключевая вещь. Человек, который стал менеджером, вынужден эти навыки приобретать. Иногда это интересно и приятно – выступить с зажигательной речью перед командой. Иногда это совсем не приятно. Кому нравится говорить людям тяжелые вещи, тем паче увольнять людей? Но в любом случае, это полезно. По ходу своей работы, по ходу приобретения навыков, человек растет над собой. И какую бы дорогу он потом не выбрал, все эти навыки очень пригодятся ему в жизни.

Будет ли он предпринимателем, или будет ли он работать в продажах, будет ли он заниматься еще чем-то – неважно. Все навыки, которые он приобретет работая менеджером – это потрясающий багаж, который очень пригодится в жизни.

Поверьте, я знаю о чем говорю. Пять лет я был менеджером, сейчас я делаю свой бизнес, занимаюсь консалтингом и тренингами. Умение писать письма, строить презентации, вести переговоры с партнерами, зажигать людей, давать им обратную связь – всему этому я научился, будучи менеджером. Брать на себя ответственность и принимать решения – этому я тоже научился, будучи менеджером. Умению ставить цели, самодисциплине (когда ты работаешь на себя, то тебя некому погонять 😊) – этому я тоже научился будучи менеджером.

И вот что я хочу сказать. Коллеги, если вы решили стать менеджером, но у вас есть какие-то сомнения по этому поводу, отбросьте их подальше. Вы сами удивитесь, сколько полезных навыков вы приобретете, став руководителем. Вам будет гораздо проще строить себя, свою карьеру и даже свою семью 😊 в будущем. Менеджмент рулит! 😊

Негласные истины управления ИТшниками

Сегодня хочу привести замечательную статью Джеффа Элло, которая в оригинале называется “Негласные истины управления гиками”. Я специально убрал слово “гики”, как нам не слишком близкое 😊, и заменил его на слово ИТшники. К тому же, и в статье слово «ИТшник» употребляется гораздо чаще, нежели «гик». Прекрасная статья, особенно интересен вывод. Про это на этой неделе появится пара постов. А вывод прямо-таки надо процитировать:

Что делать

Поэтому, если вы хотите получить действительно довольную, здоровую и ценную ИТ-группу, я могу порекомендовать только одно: проявляйте интерес. Айтишники будут работать до потери пульса для людей, которых они уважают, поэтому вы должны дать им для этого все причины.

Начать можно еще в процессе найма. Нанимая айтишника, представьте, что нанимаете доктора. А нанимая руководителя отдела ИТ, подумайте о найме главврача. У главврача должно быть несколько квалификаций, но первое и самое главное — он должен быть практикующим врачом. Кто решает, является ли врач врачом? Другие врачи! Так что если ваша ИТ-группа не присутствует за столом при найме своих начальников или коллег, то это уже наносит вред всему процессу.

Отдавайте предпочтение технической компетенции и лидерским навыкам. Стандартные управленческие процессы практически бесполезны в ИТ-группе. Как говорилось ранее, если вы удачно наняли рядовых членов группы, то они уже знают, как управлять процессом. В отличие от

многих отраслей, в большинстве ИТ-групп борьба идет не за то, как избежать работы, а за то, как выполнить задачу. Ради выполнения задачи айтишники могут сами себя организовать, дезорганизовать и перевернуть с ног на голову. Замысловатый, технически слабый коротышка, занимающийся микро-менеджментом, каким бы отполированным он не был, заброшенный в этот котел только для управления, получит от профессиональной ИТ-группы такую же реакцию, какую получит пятилетний ребенок от взрослого, которого он дергает за штанину.

Айтишникам нужен менеджер, который выслушает и даст общее направление. Лидерские качества и техническая компетентность должны присутствовать у каждого члена команды. Если вам нужен человек, который будет отслеживать ход проектов, составлять отчеты и работать с заказчиками, вы можете за гораздо меньшую зарплату нанять ассистентов.

Что касается проверок продуктивности, годовые обзоры бессмысленны без всесторонней (или 360-градусной) оценки. Такие вещи требуют больше времени, чем простой нисходящий обзор, но это время будет потрачено с пользой. Если вы внимательно прочли все, что я писал о поведении и организации ИТ-групп, то вы сможете посмотреть на свою ИТ-группу в ином свете, когда будете читать результаты ее всесторонней оценки.

И убедитесь, что все ваши менеджеры являются практикующими и обучаемыми. На таких должностях очень легко скользить по кривой, но, как и с врачами, практика и поддержка навыков — это единственный способ оставаться компетентным. В ИТ уважение и некомпетентность разделяются лишь сроком от шести месяцев до года.

И наконец, у руководителей в распоряжении должно быть несколько путей подхода к ИТ-команде. Если команда начинает фальшивить, то стоит разобраться и выяснить причины. Но вы никогда даже не узнаете, что такое происходит, если вашим единственным источником информации будет руководитель отдела ИТ. Периодически приглашайте ключевых айтишников на совещания, чтобы они могли понаблюдать за общими проблемами организации, даже если речь идет о вещах, не относящихся к миру ИТ, хотя бы для того, чтобы воспользоваться их высокочувствительными датчиками бреда. Хороший айтишник обучен выполнять поставленные задачи, и его навыки не обязательно ограничиваются только компьютерами. Кстати, из всех, кого я знаю,

лучшие деловые решения принимают именно айтишники, при этом, даже не являясь менеджерами.

Как я говорил в самом начале, все дело в уважении. Если вам удастся выявить и поддержать тех людей и те процессы, которые приносят подлинное уважение айтишников, у вас будет великолепная ИТ-команда. Неподдельная заинтересованность в том, чтобы помочь айтишникам помочь вам – вот, пожалуй, самый умный ход для организации. Так вы получите довольных, абсолютно негиковых гиков.

О пользе многоголовия

Когда я прочел статью Джэффа Элло про управление гиками, то в моей голове сразу же возник вопрос, что делать тем менеджерам, которые так или иначе утратили технические навыки?

Действительно, такое происходит достаточно часто. Иногда по историческим причинам. Иногда по организационным причинам – на менеджера наваливают кучу доселе неведанных обязанностей. Иногда технических навыков происходит и по инициативе самого менеджера, который наконец (!) перестает ломать мозги над техническими проблемами и уходит в “область человеческих отношений”. Иногда менеджером назначают человека с наилучшими коммуникативными навыками. При этом понятно, что технических навыков у такого менеджера меньше, чем у его подчиненных.

Что делать? Откуда может родиться уважение сотрудников к такому начальнику? К начальнику, который перестает быть «практикующим врачом».

Имхо, тут все достаточно просто. **Каждый должен делать то, что он умеет лучше всего.** И не лезть своими управленческими руками туда, где он умеет хуже. Недоверие и неуважение со стороны инженеров рождается, когда менеджер пытается принимать решения в той области, где он, условно говоря, понимает хуже.

Не понимаешь (или не хочешь чего-то понимать в технических вещах) – оставь принятие технических решений самому грамотному техническому сотруднику. Умеешь лучше всех общаться с заказчиком – вот и общайся. И все.

Да, появится определенное двухголовие – голова техническая и голова нетехническая. И иногда этим двум головам придется спорить между собой (сейчас делать рефакторинг, потому что «с архитектурой полная %опа» или подождать следующей итерации, когда заказчик продлит контракт). Но это меньшее из зол. И этот вариант вполне работает.

В компании Intel эта практика одно время была даже закреплена на организационном уровне. У некоторых подразделений официально было два менеджера. Один отвечал за техническую сторону работы, второй – за бизнесовую. Ситуация называлась two-in-the-box. И работала вполне нормально. Пока не пришли консультанты и не сказали: «Что это за безобразие, не могут два начальника управлять одной командой!» В итоге, каких-то менеджеров перевели в инженеры. То есть, де-юре они перестали быть менеджерами, но де-факто все равно выполняли эту роль. Каких-то менеджеров сократили, в этом случае их роль стал играть кто-то другой. А куда деваться – необходимость в роли никуда не исчезла.

Подводя итог. Менеджерам, которые не владеют технической стороной вопроса, не стоит лезть в технику и пытаться принимать технические решения. Это верный способ полностью растерять уважение команды. Приобрести уважение можно, только делая то, что ты умеешь делать лучше всех.

Секреты долголетия

Ехал я давеча домой на поезде после выступления в московском офисе РМІ. С тем, чтобы провести дома два с половиной дня 😊 перед киевским тренингом. Захожу в купе, там сидит дама лет шестидесяти. Собственно, мы с ней потом вдвоем и ехали в купе.

То да се, разговорились про жизнь, кто чем занимается. Дама оказалась потрясающе интересным собеседником. Но когда я узнал, что ей 84 года, я чуть не упал со своей полки. 84 года!

Хорошая осанка, ходьба бодрым шагом (это когда мы выходили, я мог заметить), молодой голос. Руководящий работником в одном географическом институте. Преподаватель математики в СПбГУ. Ехала с заседания какого-то правительственного комитета по утверждению бюджета.

Но вот что интересно так это то, что она ни про кого из тех, о ком рассказывала, не сказала ни одного плохого слова.

О сотрудниках: «У меня такие замечательные сотрудники. Кто-нибудь к нам приезжает, я могу уйти и знаю, что они о человеке позаботятся. Соберусь пойти к директору с бумагами, они у меня бумаги выхватывают, и сами относят».

О детях: «У меня прекрасные дети. И внуки, и правнуки. Все такие молодцы...»

О студентах: «Студенты у меня такие хорошие. Мне их так жалко, такие молодые мордашки... Когда они приходят ко мне на занятие,

я им всегда пеку пирожки. Они потом эти пирожки в своих капустниках обыгрывают».

Удивительно позитивный человек. С ним пообщаешься, и становится стыдно, когда ты кому-то на кого-то начинаешь жаловаться... Я ехал и смотрел во все глаза. И слушал во все уши. Очень редко встретишь человека и в нашем возрасте с таким зарядом позитива. Может быть, в этом и есть весь секрет долголетия? В том числе и долголетия руководительского? 😊

Жадные люди карьеру не делают

Как происходит карьерное движение инженера? Понятно, что на эту тему можно говорить довольно долго, но в общем и целом, модель примерно такая: сначала человек учится управляться с собственными задачами. То есть, планирует, дает обещания, их выполняет. В общем, делает свое дело. Вскапывает свою грядку.

Часть людей на этом этапе и застывает. Другие же начинают задумываться: «А ради чего я все это делаю?» И в этот момент они начинают думать не только о своей грядке, но и об огороде в целом. Тут обычно открывается много нового и интересного. Причем (вот сюрприз!) иногда оказывается, что интересы огорода противоречат интересам своей грядки. И надо идти к соседней грядке и помогать соседу возделывать ее.

Да, ты разработчик. Но вот настала задница с тестированием – выбирай! Или сиди наседкой на своем модуле: «А что? У меня все сделано, это тестеры продолбали...» Или иди вкалывай на соседнюю грядку: «Ок, вроде у меня все сделано, давайте помогу, чем смогу. Только тестировать научите, ладно?»

Это качественное изменение в мышлении. Происходит не у всех. Но у тех, у кого происходит, карьера обычно складывается.

Но существует, между тем, интересный феномен. Когда карьера у человека продвинулась, а думать об огороде в целом он не умеет. Или в силу каких-то причин не хочет. Выражается это обычно в симптоме «жадного сотрудника». В том числе, в симптоме «жадного менеджера».

Например, работает такой менеджер в большом проекте. Что он делает? Он старается подгрести под себя лучших людей, лучшие машины. В самом этом стремлении, конечно, нет ничего плохого. Плохое случается в тот момент, когда проекту нужна помощь, а менеджер своими ресурсами не делится.

Почему такое происходит? Причина, в общем одна. **Человек считает, что его личный успех не зависит от успеха проекта.** Он может этого не понимать. Он может сознательно плести интриги, чтобы подставить соседних менеджеров и не получить плохой месседж на аттестации. И так далее, и тому подобное.

Как с этим бороться? Один мой знакомый синьор менеджер (назовем его Дима) применял в таких ситуациях способ, который мне очень нравится – ротация менеджеров. Он вызывал к себе своего «жадного» подчиненного-менеджера и говорил:

- Старик, слушай, тут создается новая команда. Нельзя из твоей команды взять туда пару толковых людей? (При этом он точно знал, что пару людей взять можно, потому что в группе «жадного» менеджера работы было уже не так много.)

- У меня пару людей?!! Да ты что, и так работать некому...

Далее следовало 10-минутное убеждение Димы в том, что все люди загружены по максимуму, никого взять нельзя, и вообще надо бы еще пару людей добавить. Внимательно все это выслушав, Дима тяжело вздыхал и говорил:

- Ок, ну ладно, нет так нет. Да, кстати, а менеджером новой команды будешь ты.

В этот момент ситуация менялась диаметрально. Люди в текущей команде оказывались не так уж и заняты. 😊 Обычно пары таких процедур хватало, чтобы менеджерская жадность пропадала.

Если у кого-то из сотрудников под вами присутствует «жадность» это надо выкорчевывать самым радикальным образом. Ну, и

самому, понятно, жадничать не стоит. Жадные люди карьеры не делают. По крайней мере, в ИТ.

P.S. У кого-то, возможно, возникнет вопрос, почему 2010 год начинается именно с этого поста. Честно говоря, нет никакой скрытой причины. Просто в моем списке запланированных постов эта тема оказалась на первом месте. 😊

О разделении лидерства

Нужна ли менеджеру техническая компетенция? Вопрос, настолько часто обсуждаемый, что тут уже непонятно, что и обсуждать. 😊 Скотт Беркун достаточно подробно раскрыл тему, имхо.

Но кое-то хочется добавить. У менеджера, который технически не силен, часто возникает вопрос с авторитетом среди технических специалистов. И вот интересная вещь. Оглядываясь назад и по сторонам, я заметил, что во всех знакомых мне успешных командах, где менеджер был не техническим человеком, всегда был сильный технический лидер. Это очевидное наблюдение.

Неочевидное же заключается в том, что менеджер и тех.лид работали в плотном тандеме. Тех.лид, например, в публичных обсуждениях никогда не подвергал сомнению авторитет менеджера. Более того, своим поведением тех. лид как бы говорил: «мы работаем вместе, я силен в технической части, ты силен в других вещах – отношениях с клиентами, администрировании бизнеса и т.д.»

Как писал Роберт Чалдини в «Психологии влияния» большинство людей не имеет своего мнения по каким-то вопросам. Они смотрят на окружающих. В 19-м веке, пишет Чалдини, была распространена профессия «клакер». Это были специальные люди, которых нанимали, когда в театре должна была состояться премьера спектакля. Задача клакеров, сидящих в разных концах зала, была хлопать и кричать «Браво!» и «Бис!». Остальные зрители, которые до той поры сидели в недоумении, то ли спектакль хороший, то ли какая-то непонятная хрень, присоединялись к клакерам. Тем самым

утверждая себя во мнении, что спектакль блестящий. Премьера проходила на ура.

В наших компаниях все то же самое. Приходит студент на работу. С кого он берет пример? С менеджера, со старших товарищей. Говорит менеджер: «опять наш любимый заказчик впал в неадекват и не знает чего хочет» – будьте уверены, студент будет считать заказчика неадекватным.

Говорит старший инженер про команду тестирования: «Как же они заколебали со своими багами, когда уже научатся, спеку читать?!» – нет сомнений, через короткое время студент будет ожесточенно препираться с командой тестирования по любому вопросу. Особенно по вопросу чтения спек.

Люди берут пример с других людей. С лидеров. А лидеры ведут себя тем или иным образом, потому что они лидеры. Они не смотрят на остальных. Причем, что характерно, они могут вести себя как правильно, так и неправильно. И остальные будут брать с них пример. Такова коварная природа лидерства.

Какой мы из этого можем сделать вывод? Менеджер должен быть лидером в тех вещах, в которых он компетентен. Коммуникации, планирование, общение с заказчиком, клиентами, соседними группами, честность по отношению к компании – менеджер должен быть примером того, как нужно себя вести. В тех вещах, в которых менеджер не компетентен (технологии, инструменты, языки программирования, архитектура) – хорошо иметь в команде лидера, с которым есть взаимоуважение. Тогда работать с командой будет гораздо, гораздо проще.

На что менеджер может потратить свои деньги

Однажды мы вместе со Славой Панкратовым посетили тренинг Блисс Браун. Блисс, конечно, потрясающая тетенька. Очень простая в общении. Представляется так: «Я – Блисс, мама троих детей».

При этом опыт космический. Мало того, что человек отработал топ-менеджером в банке, последние 20 лет, она ездит по всему миру и решает разнообразные проблемы. Допустим разруливает в каком-то непальском городке конфликт между городской строительной компанией и жителями. В общем, у меня впечатлений масса, в голове произошла определенная перестройка.

Впечатлила одна история из банковского прошлого. Блисс руководила командой в чикагском банке, когда руководство решило выдать ей премию. При этом премию можно было вручить лучшему сотруднику команды. На вопрос: «Как так, все же работали как одно целое, надо вручать всем? Можно это как-то сделать?» руководство ответило свое решительное «нет».

Что сделала Блисс? Блисс взяла свой бонус, положила его на счет. И сказала команде, что каждый может с этого счета брать деньги на свое обучение. С одним условием. Это обучение никак не будет связано с банковской деятельностью.

Это довольно любопытный феномен, имхо. Командность требует от людей в команде иногда идти против своих интересов ради интересов общих. Думается, что менеджер должен и в этом подавать пример. Потратить свои личные деньги на команду – хороший шаг.

То же самое, вообще говоря, должно происходить и в трудные для компании времена. Когда сокращают зарплаты, то менеджерам надо сокращать больше. Ли Якокка, придя в «Крайслер» директором, назначил себе зарплату \$1 в год. В известных же мне компаниях максимум что сделали во время кризиса – менеджерам урезали зарплату на столько же, насколько и сотрудникам. А некоторым вообще не урезали. И что-то мне подсказывает, что сами менеджеры тоже вряд ли часть своих денег отдали сотрудникам...

И как после этого сотрудники должны относиться к компании и ее руководству?

Что делает менеджер, когда увольняются хорошие люди?

Прочитал на днях любопытную статью Володи Железняка «Волна увольнений». Там, кстати, подмечено, что чаще всего люди увольняются в пост-отпускной сентябрь и пост-новогодний январь. Володя также приводит свои мысли, почему так происходит:

- *Дедлайн в ноябре-декабре обнажил и заострил конфликты в команде.*
- *Новый год – это традиционное время подведения итогов. И если итог звучит как «я проработал еще год на том же проекте в той же роли за ту же зарплату», то это часто повод посмотреть по сторонам.*
- *Если сменить работу весной, то шансы на летний отпуск резко падают.*
- *В декабре-январе часто проходят пересмотры зарплат. Недовольные, которые есть всегда, начинают смотреть на сторону.*
- *Многие заказчики начинают новые проекты, активность рекрутеров увеличивается.*

и что с этим делать, чтобы развод не был неожиданностью. Ведь, как известно, проблема менеджера не в том, что люди смертны, а в том что они смертны внезапно. 😊

Но поговорить сегодня хотелось бы не об этом. А о том, что должен делать менеджер, когда человек таки решает уйти. Из собственного опыта и общения с читателями и слушателями тренингов перед глазами встает следующий паттерн:

1. Человек сообщает менеджеру о своем решении уйти.
2. Менеджер тут же пытается объяснить, что уходить не нужно, потому что хрен его знает, что там ждет на новом месте. А тут – стабильность и все понятно.
3. Менеджер в срочном порядке ловит директора, чтобы обсудить, сколько человеку добавить денег, чтобы его удержать.
4. Директор жестко отбивается, но в конце концов говорит: «Ладно, давай накинем ему X% и пошлем на конференцию».
5. Менеджер приносит счастливую весть о повышении сотруднику.
6. Сотрудник все равно отказывается остаться, потому что:
 - а) понимает, что раньше ему, судя по всему, недоплачивали (иначе почему предлагают повысить только после того, как он сам пришел);
 - б) на новом месте работы уже подписал офер и как человек обязательный людей подставить не может.
7. С этого дня менеджер к сотруднику перестает заходить, всем показывая, что человек – все, отрезанный ломоть.
8. Сотрудник понимает, что таки да, его здесь не ценят и, вероятно, не ценили. То есть правильно решил уйти.
9. Сотрудник устраивает отвальную (куда менеджера не зовет) и наконец уходит.

Складывается ощущение, что паттерн распространенный. И тут просто необходимо сделать несколько замечаний:

1. У человека есть какая-то карта ценностей и целей. Он хочет куда-то двигаться и где-то быть. Если человек мог этого достичь на текущем месте работы, но решил уволиться, то это, на мой взгляд, недоработка менеджмента:

Менеджмент не смог предложить человеку то, что ему нужно. Или менеджмент не смог услышать человека, когда тот говорил, что ему нужно. Или менеджмент не смог создать доверительные отношения с человеком, когда тот может поделиться своими мыслями.

2. Если человек не мог достичь того, что ему нужно на текущем месте работы, то нужно было это вовремя понять, (возможно) помочь человеку найти то, что ему нужно, и в этом случае можно было бы спланировать его уход.

Если этого сделано не было - то это тоже недоработка менеджмента.

Уход людей: спасибо напоследок

Оживленное обсуждение развернулось вокруг ситуации с неожиданным увольнением сотрудника. Спасибо всем, кто высказал свое мнение. Николай Сапцин прислал по почте любопытный анализ ситуации:

ИМНО, основной вывод из вышеприведенной истории следующий: Главный герой (менеджер) ведет себя крайне непрофессионально. А именно – вешает лапшу на уши подчиненным. Попытаюсь обосновать свое мнение.

В пункте 2 говорится о стабильности А реальная стабильность – она обычно в крупных конторах а-ля ГАЗ-МЯС

В таких организациях, как правило, проверить что-либо подобное пунктам 3 и 4 невозможно. Скорее всего, в пункте 2 менеджер молот чепуху сотруднику лишь бы его удержать.

Здесь возможны два основных варианта:

- 1. Менеджер ВСЕГДА молот чепуху сотруднику.*
- 2. Менеджер раньше говорил правду а теперь ВДРУГ начал молот чепуху сотруднику.*

В обоих случаях сотруднику стоит срочно поменять менеджера. Чем он и занимается.

Комментариев к ситуации много, я рекомендую их все прочитать, а мне очень понравилось, как написал по поводу ситуации Dmitriy:

Как описано в статье, подобных ситуаций желательно избегать или прогнозировать, но если случилось, действую по следующему алгоритму:

1. На следующий день назначаю встречу 1x1 с сотрудником. Встречу условно делю на 3 этапа:

а) Спрашиваю, что не устраивает на текущем месте работы и что предложили на новой. Т.к. сотрудник уже сообщил об уходе, у него развязываются руки и язык. Главное для меня как менеджера – сохранять душевное спокойствие (даже если причиной ухода являюсь я сам). Даю человеку выговориться, внимательно слушаю и делаю пометки.

б) Обсуждаем процесс передачи дел

в) В конце спрашиваю, подписал ли сотрудник оффер (п. 6-б.) и согласовал ли срок выхода на новое место. Если да, то изменить ситуацию сложнее.

2. Иду с пометками к директору. Думаем, можно ли решить имеющиеся вопросы.

Важная недоработка менеджера описана в п.5. Он не просчитал ситуацию на несколько шагов вперед, и рискует не только попасть в черный список увольняющегося сотрудника, но и создать прецедент шантажа для других членов команды. Поэтому менеджеру самому важно оценить реалистичность найденных решений

3. Если решения есть, назначаю встречу с сотрудником и, по возможности, директором, на которой:

а) Предлагаю решения не всех проблем, а те, которые действительно может решить компания:

– Хочешь освоить технологию X – В проекте Y менеджер как раз набирает команду;

– Считаешь что всего добился в этом проекте- Можешь возглавить новый проект и набрать свою команду;

– Не хочешь работать с сотрудником А – этот сотрудник переходит в другой отдел и с ним этот вопрос уже решен.

– и.т.д.

б) Преподношу сотруднику варианты как неожиданные для него (и на текущем месте можно что-то изменить!) и естественные для руководства (это произойдет независимо от ответа сотрудника)

Слежу за реакцией сотрудника, загораются ли у него глаза. Если нет, человек для себя уже все решил. Если да, есть шанс, и менеджеру нужно пытаться его использовать, но без фанатизма, с учетом интересов всей команды и компании.

И напоследок. Стараюсь избегать п.7. С хорошими сотрудниками нужно поддерживать хорошие отношения

Я категорически согласен с этим «напоследком».

Во-первых, негативно уходящий сотрудник может достаточно существенно навредить компании и потрепать нервы всем.

Во-вторых, и это даже важнее, ИТ-мир очень маленький. Где мы еще столкнемся, никто не знает. Поэтому со всеми, с кем расставался я, я старался поддерживать нормальные человеческие отношения.

Один мой знакомый менеджер человеку, который от него увольнялся, напоследок при всех подарил подарок – хорошую техническую книгу. И не поленился для этого приехать на работу, хотя был на тот момент в отпуске.

Это очень правильное решение, имхо. То, что люди уходят из компании – достаточно естественная вещь. Ведь несмотря на все рекомендации:

- Общаться с людьми лично – на формальных встречах 1:1 или просто за кофе и обедом
- Слушать, что люди думают о будущем и пытаться это как-то связать с текущей работой
- ...

Все равно в какой-то момент человек может понять, что здесь он себя не видит. Ну вот увлекся человек инвестированием на фондовом рынке или тренерской деятельностью. 😊 И ни в рамках вашего проекта, ни в рамках вашей компании вы не можете ничего ему предложить. Что делать?

Планировать уход человека, помогать ему уйти максимально мягко и сказать спасибо напоследок. И в следующий раз, когда он будет нашим начальником, он поступит так же.

Почему я не верю в конкуренцию

Отвожу давеча младшего (Вася, 5 лет) в детский садик. По пути разговариваем:

- Вась, у тебя друзей в садике много?
- Нет. Один – Игорь.
- А чего только один?
- Ну... раньше я еще с двумя девочками дружил...
- А чего, перестал?
- Да. Одна мне по голове ложкой дала...
- А вторая?
- А вторая мне однажды помогла курточку одеть. А больше она не помогает.
- А ты ей помог курточку одеть?
- [пауза, вздох] Блин, я забыл это правило.

Откуда Вася узнал, что это правило, непонятно, но психологи таки да, называют это **правилом взаимного обмена**. Если ты хочешь, чтобы человек тебе что-то дал, то надо сначала дать ему. А если ты хочешь с человеком жить долго и счастливо, то давать придется много и регулярно. 😊

Именно поэтому я не верю в конкуренцию. Ни в тренинговом бизнесе, ни в работе в ИТ. Наш мир очень маленький – что ИТ, что

мир ИТ-тренингов. И нет ровным счетом никакого смысла пытаться кого-то укусить или сказать что-то плохое за его спиной. Это все равно всплывет, а выгода может быть только краткосрочная.

Например, скажу я публично о каком-то своем коллеге какую-нибудь гадость. Какой от этого может быть эффект?

Может быть, к коллеге придет меньше слушателей. Это да. Но при этом:

а) Не факт, что они придут ко мне

б) Главное – коллега затаит на меня не самые хорошие чувства

Я не знаю, где и в каком качестве нас сведет жизнь. Может быть, коллега окажется моим начальником. Или от его решения будет зависеть, получу я хороший заказ для бизнеса или нет.

А я уже дал ему какашечку. И по правилу взаимного обмена он мне ответит не розочкой, скорее всего.

Я не против конструктивной критики. Но конструктивная критика доносится один на один, лично мне, и в ней присутствует конструктивное зерно, а не только эмоции. Я очень ценю, когда мои партнеры мне говорят что-то, где я могу стать лучше или сделать лучше этот проект.

Их слова не всегда приятно слышать, но я благодарен им, что они говорят это лично мне. И я стараюсь отвечать тем же. В конце концов, мы делаем одно дело, хотя иногда кажется, что делим клиентов, зарплаты и рынок.

Восемь правил хорошего босса от Google

Собрался было перевести статью про Google's Rules для менеджеров, как обнаружил, что она уже переведена. 😊 Вышло как обычно – если не спешить с задачей, то она сама сделается. 😊 Ну что ж, правила от этого хуже не стали, мы их процитируем. Хороший список, чтобы оценить себя, кстати.

Восемь правил хорошего управления

1. Будьте хорошим наставником.

- Ваши оценки действий подчиненных должны быть конкретными и конструктивными.
- Соблюдайте баланс между критикой и похвалой.
- Регулярно встречайтесь с сотрудниками с глазу на глаз, предлагая решения проблем с учетом сильных сторон конкретного работника.

2. Доверяйте своей команде и не докучайте мелочной опекой.

- Давайте своим подчиненным свободу, но будьте доступны, чтобы к вам могли обратиться за советом.
- Доверяете подчиненным решение серьезных задач, чтобы они «росли над собой».

3. Проявляйте интерес к успехам сотрудников и их личному благополучию.

- Интересуйтесь, чем живут люди, в том числе и вне работы.
- Помогайте новичкам освоиться.

4. Не будьте «добряком». Будьте требовательным в достижении результата.

- Сосредоточьтесь на том, к каким коллективным результатам стремятся сотрудники и как они могут их достичь.
- Помогайте расставлять приоритеты и используйте власть для устранения препятствий.

5. Умейте слушать.

- Общение – двусторонний процесс: вы оба слушаете и делитесь информацией.
- Следите, чтобы общие собрания были направлены на достижение целей команды.
- Поощряйте открытое обсуждение и прислушивайтесь к тому, что волнует ваших сотрудников.

6. Способствуйте карьерному росту сотрудников.

7. Не забывайте о стратегии: всегда помните, «куда плывет пароход».

- Даже во время авралов не забываете о целях и стратегии.
- Привлекайте членов коллектива к формулированию целей и способов их достижения.

8. Овладейте основными техническими навыками, чтобы иметь возможность помочь, когда потребуется.

- Если нужно, подключайтесь к общей работе, засучив рукава.

- Разберитесь, какие трудности могут быть в той или иной конкретной работе.

А почему правила именно такие, как в Google к ним пришли и к чему это привело, можно прочитать ниже:

Каким должен быть хороший начальник? В Google не стали теоретизировать и полагаться на интуицию, а провели широкомасштабное исследование в рамках собственной компании. Выяснилось, что главное для менеджера – внимательно относиться к своим сотрудникам, заботиться об их карьере и быть последовательным. В полученном списке всего восемь правил, которые отнюдь не поражают оригинальностью, однако, как показал опыт внедрения, неплохо работают.

Как и зачем

Работа над проектом под кодовым названием Oxygen была начата в 2009 году. Цель – выяснить, что делает менеджеров хорошими. Как отмечает руководство компании Google, целью проделанной работы было не создание алгоритма успешного управления, а получение результата, который показал бы менеджерам, что работает и – не менее важно – что не работает.

«Мы обнаружили, что высокие показатели менеджеров, как правило, означают и лучшие показатели коллективов: в таких командах люди лучше работают, они счастливее и их проще удерживать – они все делают лучше, – рассказывает Ласло Бок, вице-президент Google по работе с персоналом. – Так что главным управляемым фактором, который мы обнаружили, было качество руководителей и способы, которыми они добились таких результатов. Мы подумали, а что если каждый менеджер будет столь же хорош? И захотели разобраться в том, что же делает их такими хорошими и как они этого добиваются».

За всю свою историю, особенно в первые годы, Google использовала крайне простой подход к менеджменту: оставьте людей в покое, дайте инженерам заниматься своим делом. Если они зайдут в тупик, то обратятся за помощью к своим боссам, которые выбились в начальство благодаря высокой технической компетентности.

Однако, как выяснилось, компетентность в профессиональной сфере, скажем, способность написать компьютерный код во сне, занимает последнее место в списке качеств руководителя. Выше же всего сотрудники оценили уравновешенных начальников, которые находят время для встреч с глазу на глаз, помогают разбираться с проблемами, задавая вопросы, а не навязывая ответы, и интересуются жизнью и карьерой сотрудников.

Работая над проектом, статистики компании собрали более 10 000 отзывов о менеджерах по более чем 100 показателям. Источником стали результаты аттестаций (они в Google проходят раз в квартал), отзывы коллег и клиентов и другие отчеты. На основании этих данных была построена модель. Как только появились рабочие теории, была разработана система опроса менеджеров с целью сбора дополнительных данных и уточнения гипотез. На последнем этапе все результаты – более 400 страниц опросов – были закодированы и обработаны, а затем в течение года доводились до сотрудников и внедрялись в различные программы обучения.

Результаты внедрения

Составив список, компания начала использовать его в программах обучения и аттестации. Результат не заставил себя ждать. «Мы получили статистически значимое улучшение качества управления – наши худшие менеджеры улучшили свои показатели на 75%», – говорит Ласло Бок.

В качестве примера он приводит историю менеджера, которого его подчиненные считали грубым, автократичным и замкнутым. Великолепный специалист, когда дело доходило до руководства людьми, он все делал неправильно. Из-за подобного поведения этот менеджер не получил желаемого повышения, и стиль управления был назван в качестве причины. Но Google предоставила ему персонального консультанта – они есть в штате компании. Через полгода подчиненные вынуждены были отметить в отзывах положительные перемены. В течение года ситуация продолжала улучшаться. Этого менеджера нельзя пока назвать самым лучшим, но он уже и не самый худший, и он получил повышение, рассказывает Бок.

Скотт ДеРю, профессор менеджмента школы бизнеса Росса при университете Мичигана, одобряет основанный на данных метод Google. Он говорит, что, хотя подход Google может показаться необычным, его результаты соотносятся с результатами исследований, проведенных в других компаниях. «Несмотря на то, что люди всегда пытаются найти что-то новое в области лидерства, – рассказывает профессор ДеРю, – результаты Google показывают, что с точки зрения эффективности руководителя никаких значительных изменений не произошло».

По словам Бока, он был поражен простотой правил и тем, что их применение не требует ломать менеджеров через колено. «Нет нужды менять характер человека, – говорит он. – Если вы хотите стать лучше как руководитель, хотите добиться большего от своих сотрудников, сделать их более счастливыми, то нужно лишь уделять им время и быть последовательным. И это важнее всего остального».